

Rechtsvormen in de culturele sector

De meest geschikte rechtsvormen voor cultureel
ondernemende organisaties

Tamar de Corte
Erasmus Universiteit Rotterdam
Faculteit der Sociale Wetenschappen
Bestuurskunde, Publiek Management
Augustus 2011

1^e lezer: Dr. S. van Thiel
2^e lezer: E.J. van der Torre MSc, MA

Inhoud

Voorwoord	v
Samenvatting	vi
Lijst van afkortingen	ix
Lijst van tabellen	x
1. Inleiding	1
1.1 Probleemanalyse.....	1
1.2 Relevantie.....	3
1.3 Probleemstelling.....	4
1.4 Methodologische opzet	5
1.5 Leeswijzer	6
2. Theoretisch Kader	7
2.1 Culturele sector	7
2.2 Rechtsvormen.....	13
3. Rechtsvormen voor culturele organisaties	31
3.1 Specifieke kenmerken van culturele organisaties	31
3.2 Toepassing rechtsvormen op kenmerken	36
4. Methodologie	42
4.1 Onderzoekseenheden.....	42
4.2 Operationalisatie.....	43
4.3 Onderzoeksstrategie	47
4.4 Methoden en technieken.....	47
4.5 Betrouwbaarheid en validiteit	48
5. Resultaten	50
5.1 Werkwijze	50
5.2 Ondernemerschap.....	51
5.3 Typen culturele organisaties.....	65
5.4 Rechtsvormen.....	69
5.5 Voor- en nadelen Rechtsvormen	78

6. Conclusie	99
6.1 Verloop van het onderzoek.....	99
6.2 Beantwoording van de deelvragen	100
6.3 Beantwoording van de hoofdvraag.....	108
6.4 Reflectie	110
6.5 Aanbevelingen.....	111
Literatuur.....	113
Bijlagen	121
1. Respondentenlijst	122
2. Operationalisaties	127
3. Interviewhandleiding voor culturele organisaties	131
4. Interviewhandleiding voor experts.....	132
5. Interviewhandleiding voor ambtenaren.....	133
6. Coderingsschema	135
7. Documentenoverzicht.....	137

Voorwoord

Toen ik eind 2010 op zoek was naar een stage voor de eerste helft van 2011 bleken er meerdere stageplekken voor mij beschikbaar te zijn. De keuze viel uiteindelijk op de stage bij Cultuur-Ondernemen (voorheen Kunstenaars & Co en Kunst & Zaken) omdat het onderzoeksonderwerp mij het meeste aansprak. Na enige oriëntatie op het onderwerp en wat vooronderzoek is de precieze onderzoeksvraag bepaald, die gaat over welke rechtsvorm(en) het meest geschikt is (zijn) voor culturele organisaties wanneer zij ondernemender worden. De beantwoording van deze vraag wordt in dit wetenschappelijke onderzoek gepresenteerd.

Dit afstudeeronderzoek heb ik geschreven in het kader van mijn Bestuurskundige opleiding aan de Erasmus Universiteit te Rotterdam. Hier ben ik in begeleid door Dr. Sandra van Thiel op de Erasmus Universiteit en Francisca Martens bij Cultuur-Ondernemen. Ik wil Sandra van Thiel van harte danken voor haar begeleiding op methodologisch vlak en de fijne scriptiekringen waarna ik altijd weer met veel nieuwe input en ideeën verder kon. Ik wil Francisca Martens hartelijk danken voor haar behulpzaamheid bij het zoeken naar respondenten en haar expertise op het gebied van de culturele sector.

Tevens ben ik alle respondenten die voor dit onderzoek geïnterviewd zijn zeer dankbaar voor hun medewerking en het delen van hun interessante inzichten met betrekking tot het onderwerp. Hun bijdrage heeft geleid tot een grote verdieping en uitbreiding van kennis waarvan ik denk dat deze veel culturele organisaties van pas zal komen. Ook wil ik alle andere personen bedanken waarmee ik contact heb gehad in het kader van dit onderzoek en die mij informatie hebben gegeven of mee hebben gedacht over de koers van dit onderzoek.

Samenvatting

Vanaf het jaar 2013 zullen de rijksuitgaven voor cultuur met 200 miljoen euro verminderen (Rijghard, 2011:8). Eén van de gevolgen hiervan is dat de culturele organisaties die willen blijven voortbestaan meer inkomsten afgezien van subsidie zullen moeten gaan vergaren. Zij zullen daarom meer aan cultureel ondernemerschap moeten gaan doen. Wanneer culturele organisaties worden geacht meer aan cultureel ondernemerschap te gaan doen, leidt dit tot de vraag welke rechtsvorm hier het beste bij past. 77% van de culturele organisaties heeft de stichting als rechtsvorm (Kunst & Zaken, 2008). Het is echter de vraag in hoeverre de stichting de meest geëigende rechtsvorm is voor culturele organisaties die aan ondernemerschap doen. Zo heeft de stichting bepaalde kenmerken die wellicht niet goed te combineren zijn met cultureel ondernemerschap. Om dit vraagstuk op te lossen wordt in dit onderzoek de volgende centrale vraag beantwoord: 'Welke (combinatie van) rechtsvorm(en) is (zijn), onder welke voorwaarden, het meest geschikt voor culturele organisaties in een tijd waarin ondernemerschap noodzaak is?'

Om het antwoord op deze vraag te verkrijgen is een deductief onderzoek verricht. Eerst is een literatuuronderzoek gedaan waarbij met name gebruik is gemaakt van normatieve literatuur over rechtsvormen. Vervolgens zijn een aantal specifieke kenmerken van culturele organisaties uiteengezet en is de normatieve literatuur over rechtsvormen hierop toegepast. Hieruit is een normatief schema ontstaan waarmee culturele organisaties met een belang in een bepaald kenmerk een rechtsvorm kunnen kiezen. Om het onderzoek vervolgens completer te maken is tevens een empirisch onderzoek uitgevoerd. Allereerst zijn interviews afgenomen bij tien culturele organisaties. Vervolgens zijn ook interviews afgenomen met vijf zogenoemde experts: een jurist, twee fiscalisten, een beleidsmedewerker Cultuur bij een gemeente en een oud-secretaris-generaal Cultuur van het Ministerie van OCW. Dit onderzoek is meer dan een juridisch, een cultureel-maatschappelijk onderzoek geworden. De reden hiervoor is dat op grond van juridische argumenten alle rechtsvormen in gelijke mate geschikt zijn voor alle culturele organisaties. Er is bijvoorbeeld geen juridische reden waarom een vrijwilliger niet in een nv zou kunnen werken en waarom op subsidie leunende organisaties geen bv zou kunnen zijn. Toch is het zo dat het niet logisch is als een vrijwilliger in een nv gaat werken en een overheid subsidie toekent aan een bv. In dit onderzoek zijn dan ook veelal andere dan juridische argumenten meegenomen om tot een resultaat te komen.

Tijdens de analyse van de empirische resultaten is de mate van ondernemerschap die binnen de culturele organisaties wordt toegepast onderzocht. Op basis van deze resultaten zijn de culturele organisaties verdeeld in twee groepen: de subsidiegroep (voor meer dan 80% afhankelijk van subsidies), en de eigen-inkomstengroep (minimaal

50% aan eigen inkomsten). Door het onderscheid tussen de subsidiegroep en de eigen-inkomstengroep kan een goed onderscheid worden gemaakt in welke consequenties bepaalde rechtsvormen hebben voor ondernemende en minder ondernemende organisaties, en welke rechtsvorm voor welk type organisatie het meest geschikt is.

Beide groepen hebben als rechtsvorm minimaal één stichting. Op één na hebben zij allen ook nog een andere rechtsvorm (stichting of andere rechtsvorm). De meest genoemde reden waarom de organisaties een stichting hebben is dat culturele organisaties met de stichting als rechtsvorm in aanmerking komen voor subsidies. Ook wordt genoemd dat de stichtingsvorm adequaat is, dat het bij de organisaties past een maatschappelijk doel te vervullen en dat de stichting geen winstoogmerk heeft, wat bijdraagt aan het goede imago van de organisaties. Het meest genoemde nadeel van de stichting is dat subsidies worden kwijtgeraakt wanneer meer eigen inkomsten binnengehaald worden en het niet kunnen opbouwen van een vermogen. Het nadeel met betrekking tot het subsidieverlies bij ondernemendheid is technisch gezien echter geen nadeel van de stichting als rechtsvorm maar een nadeel van de subsidiesystematiek. Ook kan er wel vermogen worden opgebouwd, de kans dat dit als gevolg hiervan tot subsidieverlies leidt is echter aanwezig maar ook dit is geen nadeel van de stichting.

Een ander nadeel van de stichting dat genoemd wordt betreft het bestuur van stichtingen. Zo komt bijvoorbeeld ter sprake dat onafhankelijke besturen soms lastig kunnen zijn omdat je er als directeur weinig invloed op kunt uitoefenen. Ook wordt het feit dat het bestuur uit vrijwilligers bestaat als nadeel gezien omdat het niet genoeg feeling zou hebben met de organisatie en dat het risico-avers zou zijn. Dit strookt niet met ondernemerschap omdat ondernemen onder andere betekent dat er risico's moeten worden genomen. Alleen de organisaties in de eigen-inkomstengroep ervaren echter dit soort belemmeringen. Blijkbaar brengt cultureel ondernemerschap wel degelijk nadelen voor de stichting met zich mee.

Toch valt wat betreft de voor- en nadelen van andere rechtsvormen dan de stichting op dat er over het algemeen meer nadelen van andere rechtsvormen worden genoemd dan voordelen. Dit zou betekenen dat de stichting meer geschikt zou zijn voor culturele organisaties dan andere rechtsvormen. Wanneer een onderscheid wordt gemaakt tussen de subsidiegroep en de eigen-inkomstengroep blijkt dat een aantal nadelen ten aanzien van de stichting specifiek van toepassing zijn op de organisaties uit de eigen-inkomstengroep. Zo zeggen de respondenten uit de eigen-inkomstengroep problemen te hebben met subsidieverlies wanneer zij een eigen vermogen opbouwen, problemen hebben met het eigendom en problemen hebben met de stichtingsbesturen. Ook kunnen zij moeilijk worden aangemerkt als ANBI en betalen zij ondanks hun maatschappelijke doelvervulling allemaal vennootschapsbelasting. De respondenten in de subsidiegroep hebben weinig of niet met dit soort problemen van doen en zeggen geen belemmeringen

te ondervinden ten aanzien van de stichting. Blijkbaar ondervinden de culturele organisaties die veel aan ondernemerschap doen meer nadelen van de stichting als rechtsvorm dan de culturele organisaties die niet veel aan ondernemerschap doen, of hier in ieder geval niet een groot aandeel aan eigen inkomsten mee binnenhalen.

Hoewel een aantal van de bovengenoemde nadelen technisch gezien geen nadelen van de stichting zijn maar meer van het subsidie- of belastingstelsel, zitten er genoeg voordelen aan de stichting om deze te blijven behouden. Een oplossing om de genoemde nadelen te omzeilen kan worden gevonden in het naast de stichting opzetten van een andere rechtsvorm dan de stichting. Het wordt nu immers mogelijk om subsidie te blijven behouden, een ANBI-aanmerking te krijgen en vrijgesteld te worden van vennootschapsbelasting in de hoofd- of beheersstichting. Door bijvoorbeeld een bv naast de stichting op te richten die aangemerkt wordt als FFI waardoor de volledige winst in de stichting kan worden teruggestopt, kan het kunstgedeelte en het ondernemerschapsgedeelte totaal van elkaar gescheiden worden. Het is nu aan de overheden om hun goedkeuring te verlenen aan dit soort culturele organisaties en haar subsidiesystematiek daarop aan te passen.

Lijst van afkortingen

ANBI	Algemeen Nut Beogende Instelling
av	aandeelhoudersvergadering
ava	algemene vergadering van aandeelhouders
Awb	Algemene wet bestuursrecht
bv	besloten vennootschap
BW	Burgerlijk Wetboek
CBF	Centraal Bureau Fondsenwerving
EESV	Europees Economisch Samenwerkingsverband
FFI	Fiscaal Fondsenwervende Instelling
MO	Maatschappelijke Onderneming
nv	naamloze vennootschap
OCW	(Ministerie van) Onderwijs, Cultuur en Wetenschap
or	ondernemingsraad
owm	onderlinge waarborgmaatschappij
rvc	raad van commissarissen
rvt-model	raad van toezicht-model
SCE	Europese Coöperatieve Vennootschap (Societas Privata Europaea)
SE	Europese Vennootschap (Societas Europaea)
vof	vennootschap onder firma

Lijst van tabellen

Tabel 2.1. Rechtsvormen en hun karakteristieken	29
Tabel 3.1 Kenmerken culturele organisaties	36
Tabel 4.1 Operationalisaties	45
Tabel 5.1 Genereren van meer inkomsten als aspect van cultureel ondernemerschap binnen organisaties.....	56
Tabel 5.2 Mate en manier van vergroten publiek als aspect van cultureel ondernemerschap binnen organisaties.....	57
Tabel 5.3 Toepassing bedrijfsmatige technieken als aspect van cultureel ondernemerschap binnen organisaties.....	58
Tabel 5.4 Toepassing financieringstechnieken als aspect van cultureel ondernemerschap binnen organisaties.....	59
Tabel 5.5 Toepassing aspecten cultureel ondernemerschap binnen organisaties.....	60
Tabel 5.6 Toepassing aspecten cultureel ondernemerschap binnen organisaties per type.....	66
Tabel 5.7 Kenmerken subsidiegroep en eigen-inkomstengroep culturele organisaties	68
Tabel 5.8 Kenmerken m.b.t. stichting volgens respondenten en bestuurlijke inrichting per type en in totaliteit.....	72
Tabel 5.9 Voordelen van stichting volgens respondenten per type.....	80
Tabel 5.10 Nadelen stichting volgens respondenten per type	81
Tabel 5.11 Voordelen van stichting in het algemeen volgens respondenten	82
Tabel 5.12 Voordelen van andere rechtsvormen dan stichting volgens respondenten	85
Tabel 5.13 Nadelen van stichting in algemeen volgens de respondenten	87
Tabel 5.14 Nadelen bv, nv en Vereniging volgens respondenten	89
Tabel 5.15 Oplossingen voor nadelen stichting volgens respondenten.....	91
Tabel 5.16 Oplossingen voor nadelen bv, nv en eenmanszaak volgens respondenten	93

1. Inleiding

Tijdens mijn stage bij Cultuur-Ondernemen (voorheen Kunstenaars & Co en Kunst & Zaken) heb ik een onderzoek uitgevoerd naar rechtsvormen voor culturele organisaties. In dit inleidende hoofdstuk zal allereerst in paragraaf 1.1 het probleem worden geanalyseerd. Vervolgens wordt in paragraaf 1.2 aangegeven waarom dit onderzoek relevant is. Hierna wordt in paragraaf 1.3 de probleemstelling uiteengezet. In paragraaf 1.4 komt de methodologische opzet aan bod. Ten slotte wordt in paragraaf 1.5 beschreven hoe dit onderzoek is opgezet.

1.1 Probleemanalyse

De meest voorkomende rechtsvorm van culturele organisaties is de stichting (Kunst en Zaken, 2008). Stichtingen worden bestuurd door een bestuur, waarbij de mate van sturing kan verschillen. Bij beginnende organisaties bestuurt het bestuur vaak actief mee, maar bij wat langer bestaande organisaties is er vaak een directie en blijkt de rol van het bestuur wat meer naar de achtergrond te verdwijnen (Van Gelder & Warmer, 2001:10). De eventuele winst die een stichting maakt moet worden besteed aan het doel van de stichting en mag dus niet worden uitgekeerd aan de bestuurders. De bestuurders van de stichting zijn in principe niet aansprakelijk voor eventuele schulden die de stichting maakt (Kamer van Koophandel, 2010).

Hoewel zo'n 77% van de culturele organisaties als rechtsvorm de stichting heeft (Kunst en Zaken, 2008) is het de vraag of deze rechtsvorm tegenwoordig nog wel de meest voor de hand liggende rechtsvorm voor culturele organisaties is. De reden dat deze vraag gesteld wordt heeft met name te maken met actuele ontwikkelingen. In de cultuursector staan namelijk grote bezuinigingen voor de deur. Voor het jaar 2011 is er een bezuiniging van 30 miljoen euro in het regeerakkoord opgenomen met betrekking tot kunst en cultuur en de bezuinigingen in de jaren na 2011 zullen nog verder oplopen tot 205 miljoen euro in 2014 (Rijksoverheid, 2010a:4 & Bogaard & van der Horst, 2011:3). Deze geplande bezuinigingen hebben mogelijk gevolgen voor de organisatie van culturele instellingen en daarmee voor hun rechtsvorm.

Doordat culturele organisaties minder inkomsten uit subsidie zullen kunnen halen zijn zij genoodzaakt meer eigen inkomsten te verwerven. Cultureel ondernemen is daarom een steeds vaker gehoord begrip in de cultuursector. Ook de huidige staatssecretaris Zijlstra van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap geeft in een brief over de uitgangspunten van het cultuurbeleid aan de Tweede Kamer aan dat cultureel ondernemerschap van culturele organisaties door de overheid gestimuleerd wordt (Rijksoverheid-1, 2010:2). Deze stimulering van cultureel ondernemerschap werd al tijdens een vorig kabinet in gang gezet via de Commissie Cultuurprofijs. Op advies van deze commissie werd door de vertegenwoordigers van brancheverenigingen en platforms uit de cultuur- en

erfgoedsector en medewerkers van het ministerie van OCW een voorstel gedaan om een eigen inkomstennorm van cultuurproducerende instellingen in de basisinfrastructuur te stellen op 17,5%. Dit houdt in dat een cultuurproducerende instelling die één miljoen euro aan subsidies ontvangt minimaal 175.000 euro aan eigen inkomsten moet zien te realiseren (Eykelenburg, 2009:10).

In deze tijd van transitie, waarin grote bezuinigingen voor de deur staan en de culturele organisaties ondernemender moeten worden, komt ook de huidige rechtsvorm ter discussie te staan. Is de stichting nog wel de meest geëigende rechtsvorm voor culturele organisaties waarin ondernemen noodzakelijk is? Dragen de huidige rechtsvormen wel genoeg bij aan het ondernemende karakter van culturele organisaties. Onder welke voorwaarden kan dit ondernemerschap wel uitgevoerd worden? De stichting streeft een maatschappelijk doel na en je zou je af kunnen vragen of de stichting bij organisaties die veel eigen inkomsten verdienen nog wel past. Afgezien van het misverstand dat de stichting geen wist zou mogen maken (wat niet mag is dat eventuele winst aan de bestuurders/oprichters wordt uitgekeerd) past een stichting met haar maatschappelijke karakter wellicht niet helemaal bij een zeer ondernemende organisatie.

Cultuur-Ondernemen, een organisatie die als doel heeft culturele organisaties, kunstenaars en creatieven te professionaliseren en economisch zelfstandig te maken, krijgt regelmatig vragen van culturele organisaties over de stichting en of dit nog wel de beste rechtsvorm is in deze tijd. Ook de overheid zag problemen bij deze rechtsvorm. Daarom heeft een projectgroep in opdracht van het Ministerie van Justitie in 2006 een advies uitgebracht over een nieuwe rechtsvorm voor de maatschappelijke onderneming. Het wetsvoorstel, dat gestrand is bij de Tweede Kamer, was vooral bedoeld voor instellingen in het onderwijs, de zorg en de sociale woningmarkt maar zou misschien ook bruikbaar kunnen zijn voor organisaties in de culturele sector. Deze rechtsvorm uit zich erin dat de belangen van de maatschappelijke onderneming niet op de oprichters en bestuurders zijn gericht maar op de belangen van de afnemers van de op diensten gerichte doelstelling. Deze waarborging kan mogelijk gegeven worden door het betrekken van een toezichthoudend orgaan of belangenvertegenwoordiging (Van Ommeren, 2006:19). In het theoretisch kader van deze scriptie zal meer aandacht worden besteed aan de maatschappelijke onderneming als mogelijk geschikte rechtspersoon voor culturele organisaties.

Kortom, er bestaat veel onduidelijkheid bij culturele organisaties over of de stichting nog wel de meest voor de hand liggende rechtsvorm is. Dit gevoel wordt versterkt door de komende bezuinigingen in de cultuursector, de eigen inkomstennorm en de ondernemingsgerichtheid van culturele organisaties. Dit onderzoek beoogt antwoord te geven op de vragen die leven bij culturele organisaties omtrent dit onderwerp. Dat onderzoek wordt gedaan naar de geschiktheid van de rechtsvorm van de stichting

betekent niet dat de stichting bij voorbaat wordt afgeschreven als zijnde de meest geëigende rechtsvorm voor culturele organisaties. Wel is het zo dat er veel onduidelijkheid is over de geschiktheid van deze rechtsvorm bij culturele organisaties. Er is een tekort aan kennis op dit gebied. Om hieraan een bijdrage te leveren en met een mogelijke beter passende rechtsvorm of combinatie van rechtsvormen voor organisaties in de culturele sector te komen dient dit onderzoek.

1.2 Relevantie

Over rechtsvormen voor culturele organisaties is niet eerder onderzoek gedaan. In welke mate de stichting de meeste geëigende rechtsvorm is voor culturele organisaties en welke (combinatie van) rechtsvorm(en) wellicht geschikter zal zijn voor culturele organisaties is dus nog niet bekend. Dat een dergelijk onderzoek niet eerder is uitgevoerd zal deels liggen aan het onveranderde en relatief onprofessionele klimaat waarin culturele organisaties zich hebben begeven. Naarmate culturele organisaties langzaamaan steeds professioneler zijn gaan worden en externe omstandigheden hen dwingen deze professionaliseringsslag door te zetten is het vanuit wetenschappelijk oogpunt relevant een onderzoek te wijden naar de meest geschikte rechtsvorm voor culturele organisaties. De kennis die uit dit onderzoek voortkomt draagt bij aan de vergroting van kennis over rechtsvormen in de culturele sector en kan een beginpunt vormen voor verder onderzoek naar bestuurlijke kwesties in de culturele sector.

Op maatschappelijk vlak is dit onderzoek relevant omdat de kennis die hieruit voortkomt zeer gewild is onder culturele organisaties. Zo komt niet alleen de vraag naar de meest geëigende rechtsvorm voor culturele organisaties met enige regelmaat bij Cultuur-Ondernemen binnen, maar blijkt ook tijdens het onderzoek de interesse in de uitkomsten van het onderzoek vanuit zowel culturele organisaties als andere betrokkenen in de culturele sector groot. Deze interesse komt met name voort uit het feit dat vanwege de grote bezuinigingen in de culturele sector die vanaf 2013 plaats zullen vinden er veel onzekerheid heerst bij culturele organisaties over hun voortbestaan. Om met een kleiner aandeel subsidiegeld in de begroting een organisatie te kunnen continueren zullen zij namelijk meer inkomsten, afgezien van subsidies, moeten gaan verdienen. Dit cultureel ondernemerschap verhoudt zich gevoelsmatig slecht met de stichting. Dit is de reden dat veel culturele organisaties willen weten wat de voordelen en nadelen van de stichting zijn, wat eventuele oplossingen voor problemen zijn en welke andere rechtsvorm mogelijk geschikt is om als cultureel ondernemende organisatie te kunnen blijven voortbestaan. De uitkomsten van dit onderzoek kunnen niet alleen voor culturele organisaties, maar ook voor overheden van belang zijn. Het is namelijk mogelijk dat de uitkomsten van dit onderzoek de koers van het cultuurbeleid kunnen beïnvloeden. De uitkomsten van dit onderzoek kunnen namelijk licht werpen op bepaalde problematiek met betrekking tot ondernemendheid

in de culturele sector waarop beleid kan worden aangepast. Hierom is onderzoek naar rechtsvormen voor culturele organisaties van maatschappelijk belang.

1.3 Probleemstelling

Om de vragen uit de probleemanalyse aan te pakken wordt in deze paragraaf de probleemstelling gegeven, bestaande uit een doelstelling, een centrale vraag en deelvragen.

Doelstelling:

Het doel van dit onderzoek is te adviseren welke (combinaties van) rechtsvorm(en) het meest geschikt zouden zijn voor culturele organisaties, omdat de stichting wellicht niet meer de meest geëigende rechtsvorm voor ondernemende culturele organisaties is, en zo een bijdrage leveren aan het voortbestaan van culturele organisaties in de toekomst en aanbevelingen doen aan culturele organisaties (en overheden) die met het probleem worstelen.

Centrale vraag:

Welke (combinatie van) rechtsvorm(en) is (zijn), onder welke voorwaarden, het meest geschikt voor culturele organisaties in een tijd waarin ondernemerschap noodzaak is?

Deelvragen:

- Hoe ziet de culturele sector er uit en welke rol spelen culturele organisaties hierin?

Het doel van deze deelvraag is de context te beschrijven waarin culturele organisaties zich bevinden. Om deze vraag te beantwoorden gebruik ik vooral beleidsdocumenten en de website van de Rijksoverheid.

- Welke rechtsvormen bestaan er?

Om de centrale vraag te kunnen beantwoorden en een geschikte rechtsvorm voor culturele organisaties te kunnen aanwijzen worden in deze deelvraag de bestaande rechtsvormen beschreven. Hierbij zal ik vooral juridische literatuur raadplegen. Met name wordt de theorie over rechtsvormen door Dorresteyn & Van het Kaar (2008) geraadpleegd.

- In hoeverre wordt cultureel ondernemerschap door culturele organisaties toegepast?

Om een advies te kunnen geven over de meest geschikte rechtsvorm voor culturele organisaties moet ik eerst weten in hoeverre en op welke manier deze organisaties ondernemerschap toepassen. Het kan namelijk zo zijn dat bij een grote mate van ondernemerschap een andere rechtsvorm geschikt is dan bij een

kleine mate van ondernemerschap. Het antwoord op deze deelvraag zal gebaseerd worden op hetgeen over cultureel ondernemerschap gezegd wordt tijdens de interviews met tien respondenten bij culturele organisaties en vijf experts, waarover ik later in dit hoofdstuk verder zal uitweiden.

- Wat zijn de voor- en nadelen van rechtsvormen (en hun bestuurlijke inrichting) voor de culturele organisaties?

Voor het beantwoorden van deze deelvraag zal ik de bestaande literatuur over dit onderwerp van de tweede deelvraag toepassen op verschillende kenmerken van culturele organisaties om de passendheid ervan te bepalen. Tevens zullen de voor- en nadelen van rechtsvormen uitvoerig aan bod komen tijdens de interviews die gebruikt zullen worden om deze deelvraag te beantwoorden.

1.4 Methodologische opzet

In deze paragraaf wordt een beknopte beschrijving gegeven van de methodologie die in dit onderzoek toegepast wordt. In hoofdstuk 3 zal de uitgebreide methodologische verantwoording aan bod komen. Om te onderzoeken welke rechtsvorm (of combinatie van rechtsvormen) het meest geschikt is voor culturele organisaties wordt een 'mixed method design' gehanteerd. Dat betekent in dit geval dat het onderzoek kwalitatief van aard is, waarbij gebruik wordt gemaakt van een combinatie van methoden zoals inhoudsanalyse en empirische analyse. Voor de empirische analyse wordt gebruik gemaakt van interviews met tien respondenten bij verschillende culturele organisaties en vijf respondenten die elk een expertise hebben op verschillende gebieden. Deze laatstgenoemde respondenten worden vanaf nu experts genoemd. De inhoudsanalyse is gebaseerd op zowel de normatieve literatuur die in hoofdstuk 2 aan bod komt als documenten die bij de respondenten worden verkregen zoals jaarrekeningen, jaarverslagen en eventuele andere documenten. Een overzicht hiervan is te raadplegen in bijlage 7.

Dit onderzoek is deductief van aard. Dit wil zeggen dat een verklaring voor het onderzoeksprobleem wordt gezocht in de literatuur (Van Thiel, 2010:34). De werkwijze is als volgt. Eerst wordt een aantal theorieën beschreven die dienen als context en om kennis over rechtsvormen te verschaffen. Ook worden een aantal specifieke kenmerken van culturele organisaties benoemd en wordt de normatieve theorie over rechtsvormen hierop toegepast. Door middel van de in hoofdstuk 2 gepresenteerde literatuur wordt in hoofdstuk 3 dus al een normatief antwoord op de centrale vraag gegeven.

Vervolgens zijn een aantal directeurs, zakelijk leiders of managers benaderd van verschillende culturele organisaties en zijn er interviews afgenomen. Er is gekozen om een zo goed mogelijke afspiegeling te maken van de culturele organisaties die zich in de culturele sector bevinden en die mogelijk een goede doelgroep zouden zijn om enerzijds

te bevragen over hun expertise met betrekking tot rechtsvormen, en anderzijds hun ervaringen (of gemis aan ervaringen) met betrekking tot rechtsvormen. Er is bewust voor gekozen zowel ondernemende organisaties te interviewen als subsidieafhankelijke organisaties en niet voor een bepaald type organisatie met eenzelfde kunstvorm te kiezen. De gedachte is namelijk dat het voor de keuze van de rechtsvorm niet uit zou moeten maken wat voor organisatie gedreven wordt. De ondernemendheid van een organisatie kan echter wel van invloed zijn op de rechtsvorm. De experts zijn benaderd op hun expertise met als doel te reflecteren op wat tijdens de interviews ter sprake is gekomen en extra kennis te verschaffen. Samen met het normatieve gedeelte van het onderzoek leiden deze empirische bevindingen ten slotte tot de beantwoording van de centrale vraag.

1.5 Leeswijzer

Dit onderzoek is als volgt opgebouwd. In hoofdstuk 2 wordt allereerst de context waarin de onderzoekseenheden (culturele organisaties) zich bevinden beschreven. Vervolgens wordt de normatieve literatuur over rechtsvormen uiteengezet. In hoofdstuk 3 wordt een aantal specifieke kenmerken van culturele organisaties genoemd en worden de rechtsvormen die in hoofdstuk 2 beschreven zijn afgezet tegen deze kenmerken van culturele organisaties. Dit levert als het ware een papieren werkelijkheid op. In hoofdstuk 4 volgt de methodologiebeschrijving waarbij de gebruikte methoden en technieken aan bod komen en de operationalisaties van de kenmerken van culturele organisaties uit het voorgaande hoofdstuk (3) gepresenteerd worden. In hoofdstuk 5 volgen de resultaten die bestaan uit de bevindingen uit de interviews met de respondenten van de culturele organisaties, de experts en documentanalyse. De kenmerken van culturele organisaties uit hoofdstuk 3 worden hier tevens verbonden met de bevindingen uit het interview omdat per type culturele organisatie naar de voor- en nadelen van rechtsvormen wordt gekeken. Ten slotte volgt in hoofdstuk 6 de conclusie en worden aanbevelingen gedaan. Het onderzoek wordt afgesloten met een literatuurlijst en een zevental bijlagen.

2. Theoretisch Kader

In dit hoofdstuk zal ik een aantal theorieën beschrijven die bijdragen aan het beantwoorden van de centrale vraag die in het eerste hoofdstuk werd gegeven. Deze theorieën zullen achtereenvolgens een antwoord geven op de deelvragen die in dit onderzoek worden gesteld. Allereerst zal in paragraaf 2.1 een schets worden gegeven van de culturele sector in Nederland en hoe culturele organisaties zich hiertoe verhouden. Vervolgens zal ik in paragraaf 2.2 een aantal normatieve theorieën uiteenzetten die de verschillende soorten rechtsvormen betreffen. Er komt hierbij ook aan bod welke kenmerken de rechtsvormen hebben en welke bestuurlijke, organisatie of financiële voorwaarden zij hebben.

2.1 Culturele sector

In deze paragraaf wordt een beknopte beschrijving gegeven van de culturele sector om te schetsen in welke context de culturele organisaties, die de onderzoekseenheden in dit onderzoek zijn, zich bevinden. Allereerst zal kort iets gezegd worden over culturele organisaties en hun kenmerken. Hierna komt het Nederlandse cultuurbestel en de subsidiesystematiek aan bod. Vervolgens wordt het begrip cultureel ondernemerschap uiteengezet en ten slotte volgt een uitleg over cultural governance.

Culturele organisaties

In het culturele bestel zijn verschillende soorten culturele instellingen te onderscheiden: cultuurproducerende instellingen die zich richten op verschillende kunstsoorten (architectuur, beeldende kunst, dans, film, literatuur, muziek, muziektheater, theater, vormgeving), de erfgoedsector, de media en de bibliotheken. Verder zijn er sectorinstellingen die de bovengenoemde cultuurproducerende organisaties ondersteunen en de cultuurfondsen die door het Rijk zijn ingesteld (Rijksoverheid, 2011b). De cultuurfondsen zijn ingesteld om subsidies te verschaffen aan culturele organisaties of individuele kunstenaars. Deze acht fondsen voeren het cultuurbeleid van Nederland uit en behandelen de aanvraag van subsidies zodat het Rijk zich niet met subsidiebesluiten hoeft te bemoeien (Rijksoverheid, 2011c). De verdere kenmerken die culturele organisaties hebben komen ruimschoots aan bod in hoofdstuk 3.

Cultuurbestel en subsidiesystematiek

Het cultuurbeleid is erop gericht een hoogwaardig aanbod van cultuur tot stand te brengen en cultuurparticipatie en -uitingen te stimuleren in Nederland. Om deze cultuurvoorzieningen te realiseren wordt een aantal culturele organisaties gesubsidieerd. De gedachte is namelijk dat net als economisch en sociaal kapitaal cultureel kapitaal eveneens van belang is voor de maatschappij (Rijksoverheid. Beleidsdoorlichting, 2005-2008). Er zijn verschillende argumenten waarom de overheid kunst en cultuur zou subsidiëren. In de eerste plaats is er het argument dat

kunstobjecten collectieve goederen zijn. Iedereen kan bijvoorbeeld van een standbeeld op een markt genieten en aangezien niemand daarvoor betaalt kan de overheid hieraan meebetalen. Het tweede argument is dat kunst positieve externe effecten voortbrengt. Zo komen jaarlijks vele toeristen af op de grote steden om de musea en andere activiteiten die daar zijn te bezichtigen. Al deze toeristen zorgen voor extra uitgaven in hotels en horecagelegenheden. Bovendien zorgen al die musea voor een nationaal gevoel van trots. Een derde argument is dat kunst een merit good is. Dit wil zeggen dat ervan wordt gedacht dat het product een gunstig effect heeft op de mensen die er naar kijken. Ten slotte is er het conserveringsargument, wat inhoudt dat het van belang wordt geacht bepaalde kunstwerken of erfgoed voor toekomstige generaties te bewaren (Ministerie van OCW, 2008).

Het landelijke subsidiestelsel van de overheid voor culturele instellingen is de basisinfrastructuur. In de basisinfrastructuur bevinden zich een aantal culturele organisaties waaraan het Ministerie van OCW direct subsidies verstrekt. De organisaties die zich in de basisinfrastructuur bevinden vervullen een specifieke functie in het landelijke bestel of hebben een kernfunctie in de regionale en stedelijke basisinfrastructuur. Het gaat hier om organisaties die elke vier jaar subsidie krijgen in het kader van de ministeriele regeling; organisaties met een langjarig subsidieperspectief; en de eerder genoemde cultuurfondsen (Rijksoverheid, 2011d).

Tot 2012 is het zo dat de meeste van de ongeveer 180 organisaties die zich in de basisinfrastructuur bevinden elke vier jaar opnieuw subsidie moeten aanvragen. Een aantal orkesten, toneel- dans- en operagezelschappen en musea hoeft dit echter niet te doen omdat zij uitzicht hebben op een structurele subsidie (Rijksoverheid, 2011d,e). De functie van de basisinfrastructuur is de instandhouding en ontwikkeling van talent, het bieden van internationale platforms (festivals) en ondersteuning van de sector (Rijksoverheid, 2008). Vanaf 2013 wordt het cultuurbestel herzien en wordt een aantal andere criteria gesteld aan culturele organisaties die zich in de basisinfrastructuur bevinden. Zij moeten over een hoge artistieke kwaliteit beschikken, een groot en divers publiek bedienen, aan ondernemerschap doen, aan participatie en educatie doen, een rijkscollectie van (inter)nationale betekenis beheren en een goede spreiding over het gehele land bieden. De nieuwe basisinfrastructuur die vanaf 1 januari 2013 ingaat zal bestaan uit de gebieden podiumkunsten en musea; beeldende kunst, film en letteren; architectuur, design en nieuwe media; cultuureducatie, amateurkunst en bibliotheken (Rijksoverheid, 2011e).

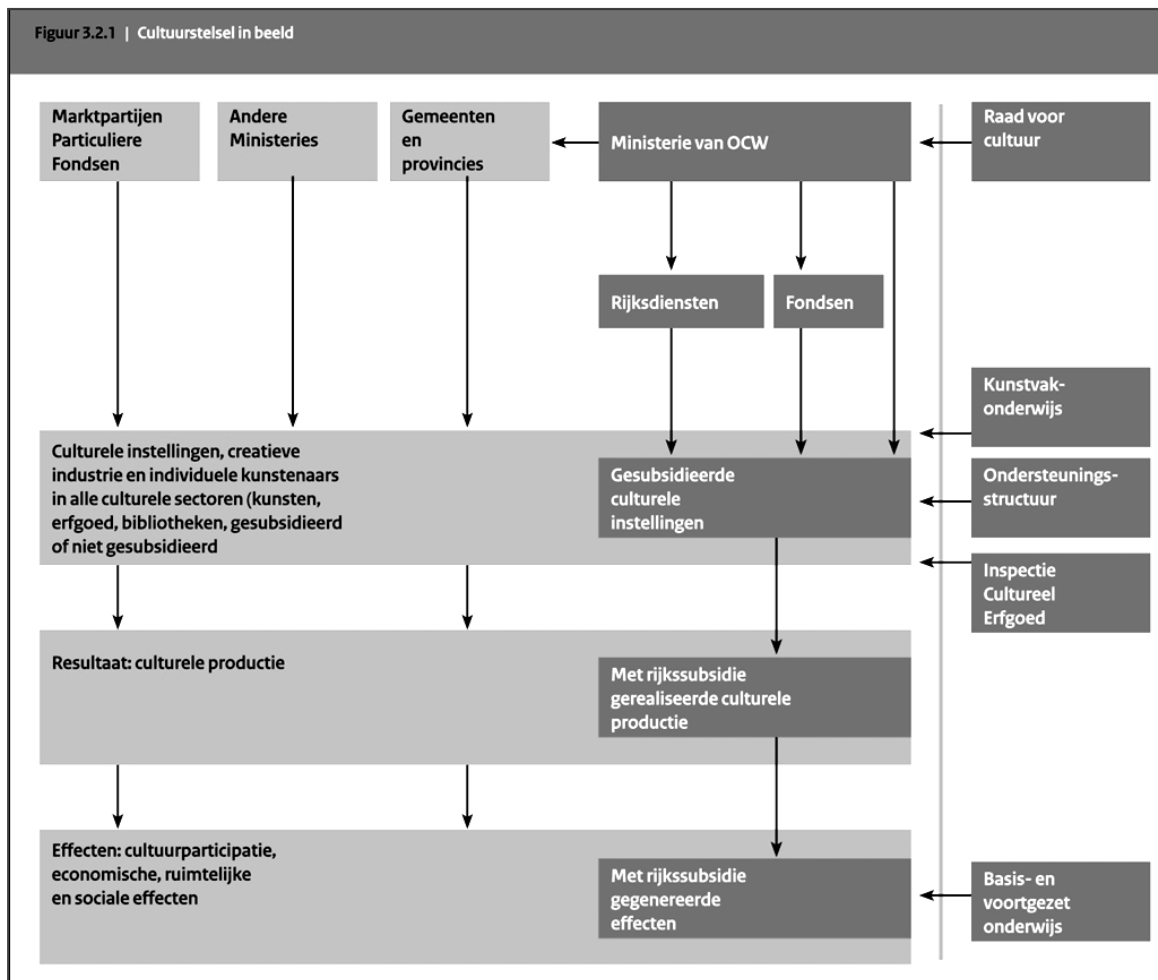
Door bezuinigingen zal deze nieuwe basisinfrastructuur minder omvangrijk zijn dan de huidige basisinfrastructuur (Rijksoverheid, 2011f). Ook de fondsen zullen minder geld krijgen, wat ervoor zorgt dat veel minder culturele organisaties een beroep zullen kunnen doen op deze fondsen voor financiering. Op een bedrag van 490 miljoen euro

per jaar moet vanaf 2013 jaarlijks 200 miljoen euro bezuinigd worden (Rijghard, 2011). De reden dat deze grote bezuinigingen in de kunstsector gepland staan is volgens het kabinet dat culturele instellingen te afhankelijk zijn geworden van subsidies, het aanbod niet goed aansluit bij de vraag en het draagvlak voor de subsidiering van kunst is afgenomen (Rijksoverheid, 2011g). Uit een onderzoek van Synovate voor het actualiteitenprogramma NOVA blijkt dat inderdaad bijna 60% van de Nederlanders van mening is dat er bezuinigd moet worden op kunst en cultuur (Synovate, 2010). De culturele organisaties met succes in binnen- en buitenland en ook musea met rijkscollecties, erfgoed en bibliotheken worden ontzien bij de bezuinigingen. Verder wordt er gewerkt aan een Geefwet die mecenaat (ondersteuning door particulieren en bedrijven) moet stimuleren door het fiscaal aantrekkelijker te maken aan kunst en cultuur te geven (Rijksoverheid, 2011f).

Wat betreft de subsidies in de basisinfrastructuur ontvangen de meeste instellingen zoals hierboven beschreven een vierjarige subsidie. Of de subsidie van deze instellingen wordt verlengd met een periode van vier jaar wordt beslist op basis van het advies van de Raad voor Cultuur en de subsidieaanvraag van de instellingen. De Raad voor Cultuur is het wettelijk adviesorgaan van de regering dat gevraagd en ongevraagd over het cultuurbeleid in Nederland en Rijksgesubsidieerde culturele instellingen adviseert. De instellingen die momenteel een langjarige subsidie krijgen zijn tien symfonieorkesten, twee operagezelschappen, twee dansgezelschappen, acht ondersteunende sectorinstituten en dertig musea (Rijksoverheid, 2011d). Deze instellingen ontvangen langjarige subsidies om de samenhang binnen een groep van instellingen te stimuleren, de continuïteit van de in de cultuurnota beschreven activiteiten te onderhouden en het belang van deze activiteiten voor de cultuur in Nederland uit te dragen. De organisaties met een langjarige subsidie hoeven niet elke vier jaar een subsidieaanvraag in te dienen maar worden elke vier jaar bezocht door een commissie van deskundigen die ze beoordeelt op kwaliteit, productiviteit, publieksbereik en bedrijfsvoering (Rijksoverheid, 2011h).

De culturele organisaties die niet in de basisinfrastructuur zitten dienen elke vier jaar een subsidieaanvraag in te dienen die door de cultuurfondsen worden beoordeeld. Deze cultuurfondsen zijn ingesteld door de minister van OCW en onderverdeeld in een aantal sectoren. Er zijn acht fondsen die zich elk met een ander cultuurgebied bezighouden. Zo is er bijvoorbeeld het Fonds voor de letteren, het Nederlandse fonds voor podiumkunsten en het Fonds voor cultuurparticipatie (Rijksoverheid, 2011i). De fondsen krijgen een basisbudget dat voor vier jaar is vastgelegd. Naast de publieke fondsen bestaan er ook een aantal particuliere cultuurfondsen zoals het Prins Bernhard Cultuurfonds en het VSB fonds. Behalve het Rijk besteden ook provincies en gemeenten geld aan cultuur. De provincies zijn goed voor 10% van het budget voor cultuur en de

gemeenten voor 60% van het budget voor cultuur (Rijksoverheid, 2011h). Tussen 2010 en 2016 zal bijna 70% van de gemeenten, die een groot deel uitmaken van de financiering van culturele instellingen, op kunst en cultuur gaan bezuinigen. Dat kan oplopen tot een bezuiniging van 14% op de cultuurbudgetten van gemeenten (Bogaard en Van der Horst, 2011:6). Overigens komt het grootste gedeelte van het culturaanbod tot stand zonder overheidssubsidie, maar door gelden van publiek, mecenasen en sponsors (Van Kranendonk, 2010:7). In figuur 2.1 hieronder is te zien hoe de verschillende partijen in de culturele sector zich tot elkaar verhouden.



Figuur 2.1. Cultuurbestel in beeld (Bron: Bestel in Beeld, 2008).

Cultureel ondernemerschap

Cultureel ondernemerschap is een begrip dat tegenwoordig vaak genoemd wordt, zowel in de culturele sector als in de politiek. Zo staat bijvoorbeeld in de criteria voor het beoordelen van subsidieaanvragen van het Rijk in de basisinfrastructuur vanaf 2013 dat culturele organisaties moeten gaan ondernemen (Rijksoverheid, 2011e). Om ondernemerschap voor organisaties in de basisinfrastructuur verplicht te stellen heeft het kabinet tevens besloten een eigen inkomstennorm te hanteren voor culturele organisaties. Vanaf 2013 moeten culturele organisaties minimaal 17,5% aan eigen

inkomsten verdienen. Voor podiumkunstinstituten geldt zelfs een minimumnorm van 21,5% (Rijksoverheid, 2011j). Het begrip cultureel ondernemerschap wordt in hoofdstuk 4 geoperationaliseerd, maar in dit theoretisch kader zal het begrip kort worden uitgelegd.

Hoewel er veel verschillende definities van cultureel ondernemen bestaan komt cultureel ondernemerschap in principe neer op dat culturele organisaties zich inzetten voor het realiseren van doelstellingen op het gebied van kunst en cultuur, op financieel duurzame wijze (Franssen, Scholten en Altink, 2009:14). Er kunnen drie categorieën met geldstromen worden onderscheiden. De eerste categorie is de geldstroom van de eigen inkomsten. Eigen inkomsten kunnen gezien worden als inkomsten waar een duidelijke tegenprestatie tegenover staat, dus bijvoorbeeld het verkopen van toegangskaarten of andere producten en diensten. De tweede categorie is de geldstroom die afkomstig is van de overheid. Dit zijn dus subsidies van overheden en subsidies van publieke fondsen omdat deze fondsen ook door de overheid gesubsidieerd worden. De derde categorie is de geldstroom van het geefgeld. Dit geld wordt aan culturele organisaties gegeven door bijvoorbeeld private fondsen, mecenasen (vermogende personen of bedrijven die geld geven aan culturele organisaties) en sponsors (Franssen, Scholten en Altink, 2009:14). In dit onderzoek zullen tot cultureel ondernemerschap twee geldstromen worden gerekend; namelijk eigen inkomsten en geefgeld. De gedachte is namelijk dat wanneer culturele organisaties zich op financieel duurzame wijze proberen in te zetten om hun doelstellingen te bereiken zij zoveel mogelijk inkomsten moeten zien te verwerven, afgezien van subsidie.

Organisaties die aan cultureel ondernemerschap doen zijn organisaties waarbij meetbare doelen worden benoemd op artistiek, maatschappelijk en financieel gebied en die aan prestatiemeting doen (Franssen, Scholten en Altink, 2009:14). Prestatiemeting is van belang omdat organisaties die hun waarde kunnen kwantificeren makkelijker toegang hebben tot financieringsbronnen. Ook risico's nemen is een belangrijk element van cultureel ondernemen. Zonder risico's te nemen kunnen veel doelen namelijk niet behaald worden. Het gaat er daarbij wel om de risico's aanvaardbaar te houden (Franssen, Scholten en Altink, 2009:16-17). Voor culturele organisaties die aan cultureel ondernemerschap doen is het dus van belang dat zij een strategie uitzetten. Vervolgens moet deze strategie worden omgezet in een bedrijfsvoering en besturing. Tevens moet aandacht besteed worden aan marketing. Hiermee kunnen organisaties financiering en eigen inkomsten zoeken. Ten slotte wordt door middel van prestatie management bepaald welke doelen worden gerealiseerd en van waaruit een basis wordt gelegd voor een nieuwe cyclus van cultureel ondernemen (Franssen, Scholten en Altink, 2009:18-19).

Cultural governance

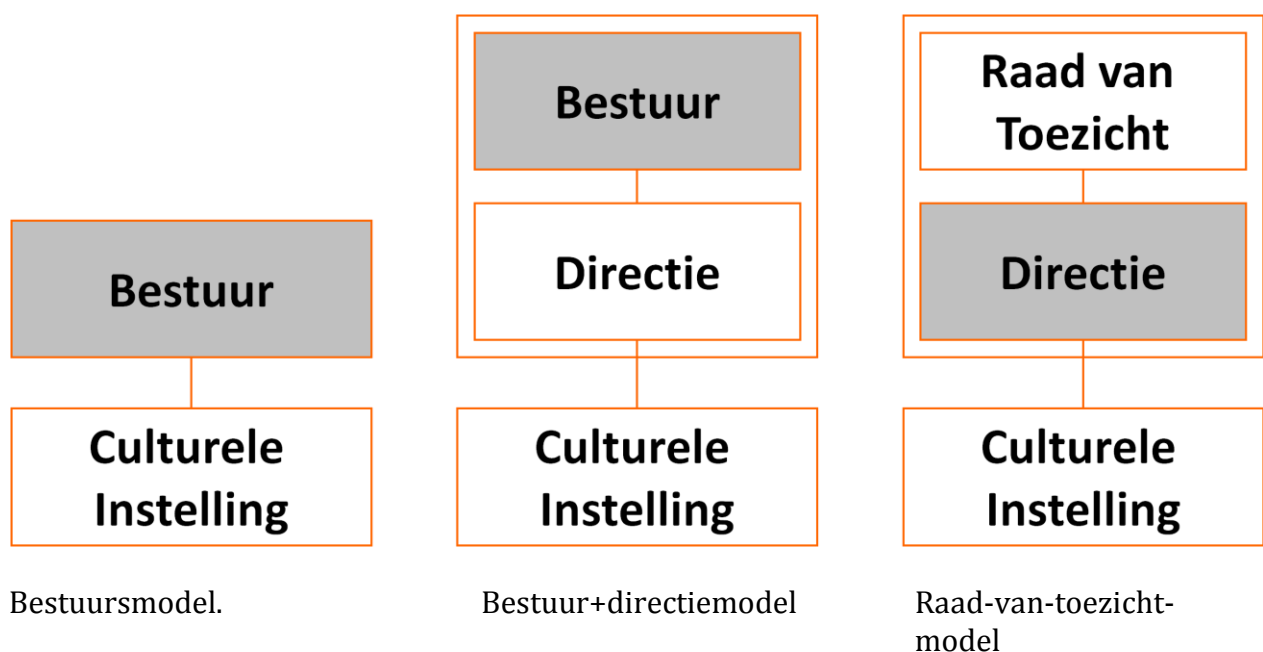
In 2006 is door Stichting Kunst & Zaken¹ (tegenwoordig Cultuur-Ondernemen) de Code Cultural Governance ontwikkeld. Het doel van deze code was het aanreiken van een gemeenschappelijk kader en culturele instellingen ondersteunen bij het implementeren van goed governance. Het gaat hierbij om goed bestuur, adequaat toezicht en transparante verantwoording. De code bestaat uit een aantal Principes en Best Practice-bepalingen (Kunst en Zaken, 2006:9). Deze bepalingen gaan bijvoorbeeld over de strategie die moet leiden tot de realisatie van de statutaire doelstellingen, de naleving van wet- en regelgeving, het jaarplan en de daarbij behorende begroting, rechtshandelingen en het arbeidsvoorwaardenbeleid (Kunst & Zaken, 2008:59).

Er bestaan verschillende bestuursmodellen in de culturele sector waarop de code cultural governance van toepassing is. In de culturele sector wordt een drietal bestuursmodellen binnen de stichting gesignaleerd: het zogenaamde bestuur-model, het bestuur + directie-model en het raad van toezicht-model. Bij het bestuur-model ligt het bestuurlijke proces geheel in handen van het bestuur, waarbij uitvoering op het gebied van beleid door derden ondersteund kan worden. Dit bestuursmodel is vooral van toepassing op kleine organisaties waarbij formaliteiten vaak achterwege blijven (Kunst & Zaken, 2008:57). In het bestuur + directie-model wordt beleidsvoorbereiding en beleidsuitvoering in min of meerdere mate door het bestuur aan een directie gedelegeerd. Dit bestuursmodel is vooral van toepassing op kleine tot middelgrote instellingen waarbij een directeur vaak veel zelf doet (Kunst & Zaken, 2008:39). In het raad van toezicht-model is er een directie van één of meer directieleden die het bestuurlijke proces in handen heeft. Eén of meer van deze directieleden vervullen de statutaire positie van bestuurder in de stichting. Organisaties met dit bestuursmodel zijn meestal grote instellingen met een professionele leiding en staf (Kunst & Zaken, 2008:21).

Doordat culturele organisaties vaak stichting zijn wijkt de bestuursstructuur vaak af van niet-culturele organisaties. Dit komt omdat er in de grotere organisaties vaak een tweekoppige directie is waarbij het ene directielid artistiek leider is en het andere directielid zakelijk leider is. Omdat de artistieke binnen de culturele organisatie in principe voorrang krijgt liggen de bestuurlijke verhoudingen binnen de culturele organisatie enigszins anders dan in andere (niet-culturele) organisaties. Zoals hierboven beschreven, wordt in de culturele sector veelal één van de drie verschillende bestuursmodellen gehanteerd bij de stichtingsvorm. In het bestuur-model wordt het bestuur gevormd door de kunstenaars. Zowel de artistieke als de zakelijke

¹ Stichting Kunst en Zaken werd in 1996 opgericht vanuit het bedrijfsleven met als doel het management en bestuur van culturele instellingen duurzaam te versterken, cultureel ondernemerschap promoten en het inzetten van expertise uit het bedrijfsleven bij culturele instellingen (Kunst en Zaken, 2011). Per juli 2010 is Kunst en Zaken officieel samengegaan met Stichting Kunstenaars en Co en is de nieuwe stichting Cultuur en Ondernemen ontstaan.

verantwoordelijkheid liggen bij het bestuur. In het bestuur+directiemodel ligt de verantwoordelijkheid bij het bestuur en zijn bepaalde verantwoordelijkheden gedelegeerd aan de directie. Wanneer er veel aan de directie is gedelegeerd formuleert de directie het artistieke en zakelijke beleid dat het bestuur vervolgens vaststelt. Wanneer weinig aan de directie is gedelegeerd of wanneer er alleen een artistiek directeur is en geen zakelijk directeur zullen de bestuursleden de kaders waarbinnen de artistieke bewegingsvrijheid ligt bewaken (Kunst & Zaken, 2006:16). In het raad van toezicht-model is er een zakelijk directeur die zoveel mogelijk het artistieke proces zal proberen te onderkennen zonder onverantwoorde risico's te nemen. De raad van toezicht zal in principe geen rol spelen binnen de artistieke en zakelijke belangen. Wanneer er een eenhoofdige directie is zal de raad van toezicht ervoor moeten waken dat de kwaliteit van zowel de artistieke als de zakelijke kant niet benadeeld wordt met betrekking tot de kwaliteit ervan. Omdat de raad van toezicht zich weerhoudt van inhoudelijk commentaar op de directie zal de samenstelling ervan zo moeten functioneren dat het de kwaliteit van de artisticeit kan waarborgen (Kunst & Zaken, 2006:16). Hieronder zijn de drie modellen schematisch weergegeven in figuur 2.2, waarbij de grijze kleur aangeeft waar de verantwoordelijkheid ligt.



Figuur 2.2 Bestuursmodellen van stichtingen.

2.2 Rechtsvormen

Inleiding

Er zijn verschillende soorten rechtsvormen. De rechtsvormen zijn de door de overheid vastgestelde rechtsnormen die de bevoegdheden binnen een onderneming verdelen. De

rechtsnormen zijn vastgesteld in de statuten en reglementen (Dorresteyn & Van het Kaar, 2008:3). Welke rechtsvorm binnen een onderneming wordt gehandhaafd hangt af van de wijze waarop bevoegdheden zijn verdeeld. Deze bevoegdheden betreffen ook het verrichten van rechtshandelingen namens de onderneming. Een stichting zelf kan bijvoorbeeld geen rechtshandelingen verrichten en daarom is er een natuurlijk persoon, oftewel een ondernemer, die bevoegdheden namens de stichting uitvoert en handhaaft (Dorresteyn & Van het Kaar, 2008:18). Er bestaan rechtsvormen zonder rechtspersoonlijkheid en rechtsvormen met rechtspersoonlijkheid. Bij een rechtsvorm zonder rechtspersoonlijkheid is de natuurlijke persoon met zijn privévermogen aansprakelijk voor schulden van de organisatie en bij rechtsvormen met rechtspersoonlijkheid is dit in principe niet het geval. De rechtspersonen die in deze paragraaf zullen worden besproken zijn de eenmanszaak; stille vennootschap; openbare vennootschap; en commanditaire vennootschap. Vervolgens worden de rechtspersonen de besloten vennootschap (bv), naamloze vennootschap (nv); vereniging; coöperatie en onderlinge waarborgmaatschappij; en stichting besproken. De reden voor deze volgorde is dat de eerstgenoemde vennootschappen qua wetgeving zeer aan elkaar verwant zijn en dat geldt ook voor de later genoemde vennootschappen.

Van elk van de genoemde rechtsvormen zal hieronder beschreven worden wat de belangrijkste kenmerken zijn en hoe ze georganiseerd zijn. Hierbij wordt in grote mate het boek van Dorresteyn en Van het Kaar (2008) als leidraad gebruikt en waarnodig aangevuld met andere theorie. De rechtsvorm van de stichting zal iets uitgebreider behandeld worden omdat deze rechtsvorm het meest voorkomt in de culturele sector. Zoals eerder vermeld hanteert namelijk bijna 80% van de culturele instellingen in Nederland de stichting als rechtsvorm (Kunst en Zaken, 2008). Ook zal ik ingaan op de niet ingevoerde maar wel ontwikkelde rechtsvorm voor de maatschappelijke onderneming. Tot slot zal ik nog een aantal Europese rechtsvormen behandelen en zal een aantal rechtsvormen uit Groot-Brittannië aan bod komen. Door al deze rechtsvormen kort toe te lichten en hun organisatie en bestuurlijke inrichting uiteen te zetten ontstaat een beeld van welke rechtsvormen mogelijk geschikt zijn voor de culturele organisatie. Onderaan dit hoofdstuk, wanneer alle rechtsvormen beschreven zijn, staat een tabel (2.1) met daarin de belangrijkste kenmerken van alle rechtsvormen.

Eenmanszaak

Veel Nederlandse ondernemers kiezen voor de rechtsvorm van de eenmanszaak. De reden hiervoor is dat deze snel en eenvoudig op te richten is en daarbij een aantal belastingvoordelen kent. De oprichting van de eenmanszaak geschiedt door het bedrijf in te schrijven bij de Kamer van Koophandel. Wat betreft de belasting betaalt de ondernemer inkomstenbelasting over de gemaakte winst en wanneer de belastingdienst de oprichter als ondernemer erkent heeft deze recht op belastingvoordeel. Zo is er

bijvoorbeeld de mogelijkheid btw terug te vragen of aftrekposten te benutten (Kamer van Koophandel, 2011).

De eenmanszaak is een rechtsvorm zonder rechtspersoonlijkheid, wat inhoudt dat de natuurlijke persoon die deze rechtsvorm handhaaft met zijn private vermogen aansprakelijk is wanneer er schulden zouden worden gemaakt. Welke bevoegdheden de ondernemer van de eenmanszaak heeft is rechtstreeks terug te voeren op de bevoegdheden ten aanzien van het ondernemingsvermogen, zoals apparatuur, bedrijfspand of geldleningen (Dorresteyn & Van het Kaar, 2008:18). De juridische besluitvorming komt bij de eenmanszaak tot uiting door het verrichten van rechtshandelingen door de eigenaar van de eenmanszaak. Als er naast de eigenaar ook werknemers betrokken zijn in de organisatie geldt dat de juridische organisatie ook wordt bepaald door de arbeidsorganisatie van de onderneming. De werknemers van de organisatie kunnen dan namelijk ook aan de besluitvorming deelnemen al dan niet via de arbeidsovereenkomst. Wanneer de ondernemer van de eenmanszaak werknemers in dienst heeft moet de werkgever overleg plegen met de werknemers, de wet op ondernemingsraden toepassen of een ondernemingsraad instellen, afhankelijk van de grootte van de arbeidsorganisatie (Dorresteyn & Van het Kaar, 2008:18).

Vennootschappen

In een personenvennootschap handhaven meerdere natuurlijke personen samen een onderneming. Deze rechtsvorm kenmerkt zich door de samenwerking van de vennoten op basis van een vennootschapscontract met onder andere afspraken over bevoegdheden. In de personenvennootschap heeft iedere vennoot instemmingsrecht, ongeacht de grootte van hun inbreng. Geen van de vennoten is dus ondergeschikt aan een andere vennoot. Dit staat haaks op de zogenaamde kapitaalgenootschappen zoals de bv en nv waarbij inspraak afhankelijk is van de hoeveelheid kapitaal die wordt verschaft (Dorresteyn & Van het Kaar, 2008:22). Het doel van de personenvennootschap is met de inbreng van de vennoten (kapitaal, goederen of arbeid) samen te werken om gemeenschappelijk voordeel te behalen voor alle vennoten (Dorresteyn & Van het Kaar, 2008:27). De drie vennootschappen die hier kort zullen worden besproken zijn de openbare vennootschap, de stille vennootschap, en de commanditaire vennootschap. De vennootschap onder firma (vof) wordt hier buiten beschouwing gelaten omdat de Tweede Kamer eind 2009 een wet heeft aangenomen die op dit moment nog ter goedkeuring bij de Eerste Kamer ligt, waarin de vennootschap onder firma komt te vervallen en door bovenstaande rechtsvormen vervangen wordt (Kamer van Koophandel, 2011). De huidige vennootschap onder firma is echter in principe een openbare vennootschap, en de huidige maatschap de hier beschreven een stille vennootschap (Scherfke, 2001, Kamer van Koophandel, 2011). Om een vergelijking te kunnen maken tussen de huidige situatie met de veelvoorkomende vof en de situatie

zoals deze er binnenkort uit zal komen te zien met de in deze alinea's beschreven vennootschappen, wordt de vof wel in tabel 2.1 hieronder getoond.

De openbare vennootschap is een vennootschap die onder de gevoerde naam naar buiten treedt. De stille vennootschap is een vennootschap die niet openbaar is en niet naar buiten treedt onder de gevoerde naam. Beide vennootschappen kunnen beroeps- of bedrijfshandelingen verrichten. De commanditaire vennootschap is een soort openbare vennootschap die naast gewone vennoten ook commanditaire vennoten heeft. Deze commanditaire vennoten zijn als het ware stille vennoten die niet verbonden zijn aan de verbintenissen van de commanditaire vennootschap. De vennoten van de openbare vennootschap zijn hoofdelijk aansprakelijk, wat inhoudt dat elk van de vennoten volledig aansprakelijk kan worden gesteld. De vennoten van de stille vennootschap zijn voor gelijke delen aansprakelijk, wat inhoudt dat de vennoten alleen aansprakelijk zijn voor een eigen deel. De openbare en commanditaire vennootschap kunnen ook rechtspersoon zijn (en de vennoten dus niet aansprakelijk) wat in de naam van het vennootschap moet worden toegevoegd en in notariële akte moet zijn opgenomen (Dorresteyn & Van het Kaar, 2008:29). Een kenmerk van de persoonsvennootschappen is dat ze een dynamisch karakter hebben met betrekking tot het doorvoeren van wijzigingen in toetreding of uittreding van vennoten, het soort vennootschap, het worden van rechtspersoonlijkheid of niet en het omzetten naar een andere rechtsvorm (Dorresteyn & Van het Kaar, 2008:30).

De personenvennootschappen moeten worden ingeschreven bij de Kamer van Koophandel. Drie vereisten voor de openbare vennootschap zijn dat: de vennootschap gericht moet zijn op het 'uitoefenen van een beroep of bedrijf of bestaan voor het verrichten van beroeps- of bedrijfshandelingen; de vennootschap op een voor buitenstaanders duidelijke kenbare manier naar buiten moet treden; en de vennootschap moet handelen onder een vennootschapsnaam'. Wanneer niet aan deze voorwaarden wordt voldaan is de vennootschap geen openbaar vennootschap maar een stille vennootschap (Scherfke, 2011). Deze en andere voorwaarden, zoals wat de vennoten inbrengen en de bestuursinrichting, kunnen worden vastgelegd in een onderhandse overeenkomst of in een notariële akte. Een personenvennootschap kent volgens de wet één of meer bestuurlijke vennoten en tenzij dit in de overeenkomst anders is bepaald zijn alle vennoten besturend vennoot (BW. art. 7:809 lid 1). De besturende vennoten kunnen rechtshandelingen verrichten in naam van de vennootschap wanneer deze handelingen voor de vennootschap tot de normale werkzaamheden behoren, tenzij dit in de vennootschapsovereenkomst anders is aangegeven (Dorresteyn & Van het Kaar, 2008:35). Alle besturende vennoten dienen minimaal één keer per jaar verantwoording af te leggen aan de andere vennoten, zijn bevoegd inzage te nemen in de administratie en bij eventuele nalatigheid omtrent dit

laatste punt rechtsvordering jegens de nalatige vennoot in te stellen (Dorresteyn & Van het Kaar, 2008:36).

De winst en verliezen die personenvennootschappen maken zijn naar eigen inzicht van de vennoten te verdelen als zij daarover afspraken maken. Wanneer niets wordt afgesproken hierover worden alle winsten en verliezen in gelijke mate over de vennoten verdeeld, ongeacht hun inbreng in de vennootschap (Dorresteyn & Van het Kaar, 2008:40). De vennoten moeten inkomstenbelasting betalen over de behaalde winst en voor de belastingdienst zijn de afzonderlijke vennoten afzonderlijk ondernemer en hebben dus recht op aftrekposten en vrijstellingen zoals ondernemersaftrek, investeringsaftrek en fiscale oudedagsvoorziening. Btw wordt betaald over de gehele vennootschap (Kamer van Koophandel, 2011).

Besloten vennootschap en Naamloze vennootschap

De besloten vennootschap (bv) en de naamloze vennootschap (nv) vertonen veel gelijkenissen qua wettelijke regeling. Behalve de wettelijke bepalingen in het Burgerlijk Wetboek (BW) wordt de wetgeving omtrent de bv en nv bepaald door een aantal Europese richtlijnen. Deze richtlijnen hebben onder andere betrekking op het vennootschappelijk kapitaal, de juridische fusie, inhoud van de jaarrekening en publicatie van filiaalgegevens (Dorresteyn & Van het Kaar, 2008:74-82). Hoewel de bv en nv grotendeels op dezelfde wetten zijn gebaseerd is er ook een aantal verschillen aan te merken. Zoals beschreven in boek 2 van het Burgerlijk Wetboek staat: 'De naamloze vennootschap is een rechtspersoon met een in overdraagbare aandelen verdeeld maatschappelijk kapitaal' (BW. art. 2:64). Over de bv staat in het Burgerlijk Wetboek: 'De besloten vennootschap met beperkte aansprakelijkheid is een rechtspersoon met een in aandelen verdeeld maatschappelijk kapitaal. Aandeelbewijzen worden niet uitgegeven: de aandelen zijn niet vrij overdraagbaar' (BW. art. 2:175). Zoals blijkt uit het bovenstaande kunnen bij de nv de aandelen wel overgedragen worden en bij de bv niet. Zo kent de nv aandelen op naam en aandelen op toonder terwijl de bv alleen aandelen op naam heeft en geen aandelen mag uitgeven (Dorresteyn & Van het Kaar, 2008:73). In de statuten van de bv moet tevens een zogenaamde blokkeringregeling worden opgenomen, wat neerkomt op dat medeaandeelhouders het eerste recht hebben van de handgedane aandelen te kopen alvorens aandelen met een akte van de notaris aan anderen kunnen worden overgedragen (Kamer van Koophandel, 2011).

Een ander belangrijk verschil tussen de nv en de bv is dat het minimumkapitaal voor het oprichten van een nv 45.000 euro bedraagt en voor een bv 18.000 euro (Dorresteyn & Van het Kaar, 2008:93). Wanneer voor of bij de oprichting het geld wordt gestort is een bankverklaring vereist. Wanneer het geld direct na de oprichting ter beschikking van het vennootschap komt te staan wordt een a-verklaring uitgegeven en wanneer het geld op een bepaald moment maximaal vijf maanden voor de oprichting op een afzonderlijke

rekening staat wordt een b-verklaring uitgegeven (Dorresteyn & Van het Kaar, 2008:93). De a-verklaring komt neer op een bankgarantie en de b-verklaring komt neer op een dagafschrift. Het kan dus zo zijn dat als er een b-verklaring is gegeven de gestorte bedragen al zijn uitgegeven voordat de bv of nv is opgericht (Dorresteyn & Van het Kaar, 2008:93). Het uitkeren van winst aan aandeelhouders is echter niet toegestaan wanneer het kapitaal beneden het verplichte kapitaal zakt (Dorresteyn & Van het Kaar, 2008:97).

Bij het oprichten van een bv en nv moet de minister van Justitie een verklaring van geen bezwaar geven. De rechtspersoon wordt compleet wanneer na deze verklaring van geen bezwaar een akte door de notaris ondertekend is. In deze akte van oprichting moet een specificatie van het geplaatste kapitaal, de benoeming van de bestuurders en de statuten vermeld zijn (Dorresteyn & Van het Kaar, 2008:83-85). Tevens moeten de vennootschappen zich inschrijven in het handelsregister bij de Kamer van Koophandel. Wanneer de bv of nv een rechtspersoon is geworden moet zij overeenkomsten nakomen en eventuele schade vergoeden. Schuldeisers kunnen alleen aanspraak maken op het kapitaal van de vennootschap en de aandeelhouders zijn dus niet persoonlijk aansprakelijk (BW. art. 2:64 lid 1 en 2:175 lid 1). Wat betreft het vermogen van de bv en nv worden een aantal kapitaalbegrippen gehanteerd. Dat zijn het maatschappelijk kapitaal dat in de statuten als maximaal aandelenkapitaal genoemd moet worden; het geplaatste kapitaal waarvoor de aandeelhouders in het maatschappelijk kapitaal deelnemen; het gestort kapitaal waarvoor de deelneming van de aandeelhouders in het maatschappelijk kapitaal geëffectueerd is; en het opgevraagd kapitaal waarvoor de aandeelhouder kan bedingen dat ten hoogste drie vierde van de volledige volstorting van zijn aandeel kan worden gestort nadat de vennootschap het zal hebben opgevraagd. De omvang van deze kapitalen hebben gevolgen voor de bestuursstructuur, de stemverhoudingen, de hoeveelheid aandelen en de hoeveelheid uitgekeerde winst (Dorresteyn & Van het Kaar, 2008:90). Zoals hierboven beschreven bestaat het maatschappelijk kapitaal van de bv of nv uit het aandelenkapitaal. Een aandeel is dus een deelname in het kapitaal van de bv of nv. De aandeelhouder is verplicht om minimaal tot de nominale waarde van het aandeel te volstorten. Andere verplichtingen kunnen in de statuten worden vastgelegd met instemming van alle aandeelhouders (Dorresteyn & Van het Kaar, 2008:106). De aandeelhouder heeft ook bevoegdheden. Zo heeft hij onder andere recht op een winstuitkering, voorkeursrecht bij de uitgifte van nieuwe aandelen en bevoegdheid voor het bijwonen van de algemene aandeelhoudersvergadering en bijbehorend spreek- en stemrecht (Dorresteyn & Van het Kaar, 2008:107). Overigens moet er voor het in stand houden van de bv en nv vennootschapsbelasting worden betaald en inkomstenbelasting over het salaris van de directie en over dividend (Kamer van Koophandel, 2011).

De bv en nv kennen twee verplichte organen: de algemene vergadering van aandeelhouders (ava) en het bestuur. Net als bij de andere rechtspersonen en ondernemers zonder rechtspersoonlijkheid moeten ook de bv en nv een ondernemingsraad (or) instellen wanneer een aantal werknemers in dienst is bij de vennootschap. Voor bepaalde zaken worden bij de bv en nv overeenkomsten opgesteld waarin onder andere het stemrecht van aandeelhouders, bestuursbevoegdheden en medezeggenschapsrechten zijn vastgelegd (Dorresteyn & Van het Kaar, 2008:119). Wanneer het om grotere bv's en nv's gaat moeten deze vennootschappen ook een raad van commissarissen (rvc) hebben. In deze zogenaamde structuurvennootschappen wordt het bestuur niet door de ava benoemd maar door de rvc. De rvc heeft in dat geval ook goedkeuringsrecht over bestuursbesluiten (Dorresteyn & Van het Kaar, 2008:119). De ava heeft ook het recht tot goedkeuring van bestuursbesluiten in bepaalde gevallen zoals belangrijke veranderingen van het karakter van de vennootschappen. Andere bevoegdheden van de ava zijn dat zij een 'restbevoegdheid' heeft voor alle niet in de statuten staande te nemen besluiten en mag stemmen over in de statuten en wetten vastgelegde zaken. Bij nv's zijn de bevoegdheden van de ava vaak ingeperkt in de statuten (Dorresteyn & Van het Kaar, 2008:122).

Wanneer de bv of nv wordt opgericht worden in de akte van oprichting ook de bestuurders benoemd. Hierna benoemt en ontslaat de ava of de rvc de bestuurders. Wanneer er een or is moet deze advies kunnen uitbrengen over de benoeming of ontslag van bestuurders. De wettelijke taak van de bestuurders van de bv en de nv is dat zij het doel van de vennootschap dienen te verwezenlijken en hun opgedragen taak naar behoren uitvoeren. Verder voeren de bestuurders de besluiten uit die door andere organen in de vennootschap zijn genomen. In de statuten kan zijn opgenomen dat een van de bestuurders een groter stemrecht heeft dan andere bestuurders. Ook kan in de statuten zijn vastgelegd dat de bevoegdheid van het bestuur is beperkt. Wanneer in de statuten is vastgelegd dat iets behoort tot het bestuur kan de ava dit niet overstijgen door het bestuur een bepaalde taak op te leggen. Eén van de belangrijkste taken van het bestuur is verder dat zij de vennootschap vertegenwoordigt (Dorresteyn & Van het Kaar, 2008:124-126).

Het laatste orgaan van de bv en nv dat hier beschreven zal worden is de raad van commissarissen (rvc). Of deze rvc er is wordt in de statuten vastgelegd en is voor structuurvennootschappen (grote vennootschappen met bepaalde structuur die hier buiten beschouwing zullen worden gelaten) verplicht. Hoe de benoeming van commissarissen dient te geschieden kan worden vastgelegd in de statuten van de vennootschap. Zij kunnen bijvoorbeeld benoemd worden door de ava of door de overheid. Het ontslag van de commissarissen geschiedt door degene die hen benoemt. De taak van de rvc is het toezicht houden op wat er gebeurt binnen de vennootschap en

het beleid van het bestuur. Ook geeft de rvc raad aan het bestuur en voert het eventuele andere in de statuten omschreven taken uit. Een commissaris kan een bestuurder schorsen tenzij dit in de statuten anders is bepaald. Verder kunnen er nog andere bevoegdheden aan de rvc worden toegekend zoals bijvoorbeeld een goedkeuringsrecht voor bestuursbesluiten. Ten slotte heeft de rvc het recht om inzicht te krijgen in alle noodzakelijke informatie (Dorresteyn & Van het Kaar, 2008:128-129).

Vereniging

De vereniging is een rechtspersoon met leden die net als de stichting een bepaald doel nastreeft. Dit doel mag niet zijn eventuele winsten onder de leden te verdelen of het afsluiten van verzekeringsovereenkomsten met leden (BW. art. 2:26 lid 1 en 3, Dorresteyn & Van het Kaar, 2008:141). Een vereniging kan zowel vormvrij worden opgericht als door een notariële akte. In het eerste geval kan de vereniging geen registergoederen zoals huizen of grond verkrijgen en geen erfgenaam zijn. Dit type vereniging wordt ook wel een informele vereniging genoemd. Sportverenigingen zijn bijvoorbeeld vaak informele verenigingen. De bestuurders van deze vereniging zijn hoofdelijk aansprakelijk voor eventuele schulden die de vereniging maakt. Wanneer de statuten wel zijn opgenomen in een notariële akte moet de vereniging zich tevens inschrijven bij de Kamer van Koophandel en is deze volledig rechtsbevoegd. De bestuurders van de vereniging zijn dan in principe niet hoofdelijk aansprakelijk (Dorresteyn & Van het Kaar, 2008:141). Wanneer een vereniging een onderneming in stand houdt en is ingeschreven in het handelsregister en een bepaalde netto-omzet heeft gehaald in twee opeenvolgende boekjaren, moet de vereniging een jaarrekening opzetten (Kamer van Koophandel, 2011). Ook moet de vereniging die een onderneming in stand houdt vennootschapsbelasting betalen.

Behalve het bestuursorgaan bestaat binnen de organisatie van de vereniging ook een minimum van twee leden. De hoogste macht binnen de vereniging ligt bij de ledenvergadering waarbij de leden in principe allemaal een stem hebben. Het bestuur bestaat meestal ook uit leden en wordt door leden benoemd (Kamer van Koophandel, 2011). Bestuurders van de vereniging zijn in principe niet in loondienst maar de vereniging kan wel werknemers in dienst hebben. De vereniging kan ontbonden worden wanneer deze wordt opgeheven door de algemene ledenvergadering, wanneer er minder dan twee leden zijn of er faillissement is (Kamer van Koophandel, 2011).

Coöperatie en onderlinge waarborgmaatschappij

De coöperatie en onderlinge waarborgmaatschappij (owm) zijn bijzondere verenigingen waarbij de rechtspersonen middels de notariële akte wordt opgericht. Het doel van de coöperatie is om op te komen voor de materiële belangen van de leden door overeenkomsten met hen af te sluiten. Het doel van de owm is het afsluiten van verzekeringsovereenkomsten met de leden die vaak ondernemers zijn (Kamer van

Koophandel, 2011). In de rechtsvormen van de coöperatie en owm kan de winst aan de leden worden uitgekeerd, wat deze rechtsvormen onderscheidt van de vereniging. Het verschil tussen de coöperatie en owm enerzijds en de bv en nv anderzijds is dat bij de eerstgenoemde rechtsvormen het aangrijpingspunt voor samenwerking het lidmaatschap is en bij de tweede genoemde rechtsvormen de kapitaaldeelname. Wanneer risicodragend kapitaal wordt aangetrokken zijn de bv en nv meer geschikt dan de coöperatie of owm omdat bij deze laatste rechtspersonen door kapitaaldeelname geen stemrecht kan worden verworven (Dorresteyn & Van het Kaar, 2008:142). De coöperatieve rechtsvormen worden maar in beperkte mate toegepast en zijn vooral ontstaan in de agrarische sector waarbij de aankoop en beheer van landbouwwerktuigen door de leden gezamenlijk kon worden gedaan. Ook komen bij deze rechtsvorm arbeidscoöperaties voor waarbij werknemers zeggenschap hebben (Dorresteyn & Van het Kaar, 2008:142).

Om een coöperatie of owm op te richten moet bij de notaris door twee of meer samenwerkende partijen een akte worden opgesteld waarin de statuten worden opgenomen en een inschrijving in het handelsregister plaatsvindt. De aandelen van de coöperatie en owm kunnen bij de leden worden geplaatst maar ook bij niet-leden. Deze aandelen worden ook wel participatiebewijzen genoemd. Wanneer in de statuten niet staat vermeld dat de leden van de coöperatie of owm uitgesloten, beperkt of wettelijk aansprakelijk zijn, zijn alle leden voor gelijke delen aansprakelijk. Over de toelating van een lid beslist het bestuur, tenzij dit in de statuten aan een ander orgaan wordt overgedragen. In principe is een lidmaatschap persoonlijk en heeft het een stem (Dorresteyn & Van het Kaar, 2008:145). De rechtsbevoegdheid in de coöperatie en de owm ligt net als bij de bv en nv voor een groot deel bij de algemene vergadering die onder andere gaat over het benoemen en ontslaan van bestuurders, wijzigen van de statuten en het vaststellen van de jaarrekening. Een verschil met de vereniging is gelegen in dat het bestuur van de coöperatie en owm wel registratiegoederen mag aanschaffen. Het bestuur is dan ook bevoegd de rechtspersoon te vertegenwoordigen, mits dat wettelijk en is toegestaan en niet statutair beperkt (Dorresteyn & Van het Kaar, 2008:146-147). Voor de coöperatie en owm moet vennootschapsbelasting en inkomstenbelasting over winstuitkeringen worden betaald (Kamer van Koophandel, 2011).

Stichting

Stichtingen komen vooral voor in de non-profit sector en in het onderwijs, maar ook komt de stichting wel eens voor in het bedrijfsleven waarbij deze rechtspersoon dan een beheersfunctie heeft of een samenwerkingdoel tussen verschillende ondernemingen nastreeft. Net als bij de vereniging kan de stichting een onderneming in stand houden waarbij een inschrijving in het handelsregister verplicht is (Dorresteyn & Van het Kaar,

2008:148). De stichting wordt opgericht met de notariële akte waarin een verklaring van de in leven roeping van de stichting staat, de statuten met daarin de naam, het doel en de vestigingsplaats van de stichting, hoe bestuurders benoemd en ontslagen moeten worden en waar het geld naartoe gaat als de stichting opgeheven wordt. Ook moet de stichting ingeschreven worden in het register van de Kamer van Koophandel (Kamer van Koophandel, 2011).

Het uitgangspunt van de stichting is een bepaald doel te verwezenlijken. Dit doel mag niet zijn het doen van uitkeringen aan oprichters of andere bij organen betrokken medewerkers. Aan anderen mogen wel uitkeringen gedaan worden als dit overeenkomt met het doel van de stichting. De stichting heeft namelijk een winstuitdelingsverbod. Dit betekent dat de stichting wel winst mag maken maar deze winst niet mag uitkeren aan bestuurders of andere functionarissen. Winst maken mag zelfs een doelstelling zijn van de stichting. Een stichting mag bijvoorbeeld winst maken door donaties van vrienden om een andere stichting te bekostigen. Ook mag wel een vergoeding of salaris worden uitgekeerd aan vaste werknemers (Handboek voor Goed Bestuur, 2000:1.2.1-1). Verder heeft een stichting een ledenverbod maar zijn contribuanten die geen bevoegdheden hebben binnen de stichting wel toegestaan (Dorresteyn & Van het Kaar, 2008:148-149).

In de stichting is alleen het bestuur wettelijk verplicht als orgaan. Het kan wel zo zijn dat in de statuten ook andere organen worden opgenomen met bevoegdheden, zoals een raad van toezicht of een raad van commissarissen (Dorresteyn & Van het Kaar, 2008:149). Hoe deze bestuursmodellen er in de praktijk uitzien kwam in paragraaf 2.2 al aan bod. In tegenstelling tot de vereniging kan het bestuur van de stichting geen registergoederen aanschaffen. De bestuurders van de stichting zijn in principe niet aansprakelijk voor eventuele schulden van de stichting, tenzij er sprake is van een onrechtmatige daad van een bestuurslid. Dat kan gebeuren als een bestuurslid zich schuldig maakt aan onbehoorlijk bestuur of zich bijvoorbeeld niet houdt aan het in de statuten vastgelegde. De statuten kunnen alleen gewijzigd worden wanneer in de statuten beschreven is dat dit kan en wie daartoe bevoegd is (Dorresteyn & Van het Kaar, 2008:150).

Omdat de stichting geen aandeelhoudersvergadering (av) heeft en een raad van toezicht of raad van commissarissen niet verplicht is, heeft de overheid meer bevoegdheden met betrekking tot toezicht dan bij andere rechtsvormen het geval is. Zo kan de rechtbank op verzoek van een oprichter van het bestuur of op verzoek van het openbaar ministerie de statuten wijzigen ten aanzien van benoeming, ontslag en wanbeheer van bestuurders. Ook kan het openbaar ministerie om inlichtingen vragen wanneer het twijfelt aan de naleving van de statuten of de uitvoering van behoorlijk bestuur. Ten slotte kan de president van de rechtbank bevel geven tot inzage in alle gegevensdragers van de stichting en ontslag door de rechtbank (Dorresteyn & Van het Kaar, 2008:151).

Omdat veel culturele instellingen als rechtsvorm de vereniging of stichting hanteren wordt in deze paragraaf ingegaan op enkele fiscale aspecten van deze rechtsvormen. De vereniging en stichting die een onderneming in stand houden zijn belastingplichtig. De criteria voor het in stand houden van een onderneming is dat 'er sprake moet zijn van een duurzame organisatie van kapitaal en arbeid; er moet worden deelgenomen aan het economisch verkeer; en het oogmerk is winst te behalen (welke redelijkerwijs te verwachten valt)'. Hierbij kan opgemerkt worden dat in de statuten kan worden opgenomen dat een stichting (of vereniging) geen winst beoogt te maken en daarom geen onderneming drijft, maar de belastingdienst dit niet hoeft te aanvaarden. In dat geval moet de stichting dus wel vennootschapsbelasting betalen (Kuyt, Braakman & Vreede, 2007:7). Wanneer een vereniging of stichting niet volgens de hierboven beschreven criteria een onderneming in stand houdt kunnen zij toch belastingplichtig zijn als het drijven van de onderneming wordt opgevat als in de Wet op vennootschapsbelasting 1969, waarin een onderneming 'een uiterlijk daarmee overeenkomende werkzaamheid verricht waardoor in concurrentie wordt of kan worden getreden met wel belastingplichtige natuurlijke personen en lichamen' (Kuyt et. al., 2011:10).

Maatschappelijke onderneming

In 2006 werd in opdracht van het Ministerie van Justitie in het kader van het programma Bruikbare rechtsorde door de commissie Wijffels (2006) een rapport uitgebracht over een mogelijk nieuwe rechtsvorm voor de maatschappelijke onderneming. De aanleiding voor dit rapport is dat de bestaande privaatrechtelijke rechtspersonen niet meer voldoen voor het drijven van een maatschappelijke onderneming: een onderneming die een publiek belang dient. De instellingen in de semipublieke sector zijn namelijk groter en professioneler geworden en daarmee zijn de aan hen gestelde eisen en financiële belangen toegenomen. (Kamerstuk 32003-3, 2009:2-3). Verder zouden de nv en bv met name dienstbaar zijn aan het belang van de kapitaalverschaffers en bij de stichting kunnen belanghebbenden alleen invloed uitoefenen wanneer dit in de statuten staat of wanneer dit wettelijk bepaald is. Hoewel het rapport zich vooral richt op de sectoren zorg, onderwijs en wonen zouden de bevindingen ook op andere dienstverlenende sectoren toegepast kunnen worden (Ommeren, 2006:7-8). Op basis van het rapport is in juli 2009 het voorstel tot wetwijziging voor de maatschappelijke onderneming naar de Tweede Kamer gestuurd om een wijziging in 'Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek tot stand te brengen houdende regels voor de vereniging of stichting tot instandhouding van een maatschappelijke onderneming' (Kamerstuk 32003-1, 2009:1). Inmiddels wordt volgens raadsadviseur Hagemans op het Ministerie van veiligheid en Justitie die sinds 2007 betrokken is geweest bij de voorbereiding en het opstellen van het wetsvoorstel het voorstel naar alle

waarschijnlijkheid ingetrokken (Hagemans, persoonlijke communicatie, 21 februari 2011).

Om de semipublieke sector de gelegenheid te geven hun maatschappelijke doel zo goed mogelijk uit te dragen heeft de projectgroep Wijffels (2006) onderzocht of een nieuwe rechtsvorm, dan wel een combinatie van bestaande rechtsvormen hiertoe bijdraagt. De maatschappelijke onderneming zonder winstoogmerk waarvoor deze nieuwe rechtsvorm zou gelden onderscheidt zich van de commerciële onderneming doordat eventuele winst ten goede komt aan het doel van de organisatie en niet aan de oprichters of kapitaalverschaffers zal worden uitgekeerd. Bovendien moet dit doel ten dienste staan van de belangen van de afnemers (Ommeren, 2006:7). De doelen van de maatschappelijke onderneming als rechtsvorm zijn drieledig. In de eerste plaats moeten de maatschappelijke ondernemingen meer zelfstandigheid gaan vertonen ten opzichte van de overheid zodat de informatieverplichtingen ten aanzien van de overheid kunnen worden verkleind. In de tweede plaats zal er ruimte gecreëerd worden voor professionals en ondernemerschap. In de derde plaats zal het afleggen van verantwoording aan belanghebbenden makkelijker worden. De gedachte achter deze doelen is dat ondernemerschap wordt gestimuleerd doordat de administratieve lasten worden verlicht door het wettelijk verankeren van intern toezicht en horizontale verantwoording (Ommeren, 2006:10).

Wat betreft de wetgeving omtrent de maatschappelijke onderneming met een rechtspersoon worden de ondernemingsactiviteiten ondergebracht in het privaatsrecht, maar zullen deze activiteiten gericht blijven op publieke belangen (Ommeren, 2006:19). Waar de stichting niet gericht is op het maken van winst en derhalve een winstprikkel mist en bovendien geen voorgeschreven structuur voor intern toezicht kent, wil het wetsvoorstel voor de maatschappelijke onderneming voorzien in een structuur waarin onder andere gedragscodes een belangrijke plaats gaan innemen, vrijheid bestaat voor de inrichting van statuten en een basis wordt gelegd voor winstuitkeringen (Kamerstuk 32003-3, 2009:7). Met name dit laatste punt met betrekking tot de winstuitkering verschilt van de stichting die als rechtsvorm het meest door culturele organisaties gehanteerd wordt (Kunst en Zaken, 2008). Bij de stichting mag een eventuele winst namelijk pertinent niet uitgekeerd worden aan de oprichters terwijl bij het nieuwe wetsvoorstel voor de maatschappelijke onderneming winstuitkeringen op kapitaal van particuliere ondernemers mogelijk wordt waardoor kapitaal kan worden aangetrokken zonder dat de kapitaalverschaffers net als aandeelhouders de koers van de onderneming kunnen bepalen (Kamerstuk 32003-3, 2009:7).

In het Burgerlijk Wetboek 2 zou de maatschappelijke onderneming moeten worden toegevoegd aan het stelsel van rechtspersonen met rechtspersoonlijkheid voor de stichting of vereniging die een maatschappelijke onderneming in stand willen houden

(stichting en vereniging MO). Dit houdt in dat de bepalingen in het Burgerlijk Wetboek die gelden voor een stichting of vereniging ook gelden voor de stichting of vereniging die een maatschappelijke onderneming in stand houdt, tenzij dat anders vermeld is. Wel moet de stichting of vereniging die een maatschappelijke onderneming in stand houdt als zodanig zijn opgericht om op die manier te zorgen het type rechtsvorm zich duidelijk onderscheidt van andere rechtsvormen. De rechtsvorm van de stichting en vereniging MO lijkt enerzijds op de bv of nv wat betreft het op economisch verantwoorde wijze ondernemen en anderzijds op de stichting en vereniging wat betreft het vervullen van het maatschappelijke doel (Kamerstuk 32003-3, 2009:8).

Ondanks dat dit wetsvoorstel naar alle waarschijnlijkheid geen doorgang zal vinden zet ik ten slotte de elementen van de rechtsvorm van de stichting en vereniging MO op een rij omdat sommige van deze elementen een aanvulling zijn op de 'gewone' stichting en vereniging en vooral in het leven geroepen zijn vanwege de tekortkomingen bij deze laatstgenoemde rechtspersonen. De elementen voor de stichting en vereniging MO zijn dat zij wordt opgericht met als doel het verrichten van maatschappelijke diensten; het bestuur bestuurt; het bestuur verantwoording aflegt over het gevoerde beleid aan zowel de overheid als de belanghebbers en de maatschappij (in het jaarverslag); er een raad van toezicht is en een belanghebbendenvertegenwoordiging; en het bestuur de mogelijkheid heeft winstbewijzen uit te geven waarbij publieke gelden verplicht veilig worden gesteld (Kamerstuk 32003-3, 2009:9).

Europese rechtsvormen

Er zijn verschillende Europese rechtsvormen waarvan ik er over één kort zal uitweiden omdat deze rechtsvorm mogelijk geschikt is voor culturele organisaties. Deze rechtsvorm is het Europees Economisch Samenwerkingsverband (EESV) waarvan er in Nederland zo'n 100 zijn ingeschreven (Dorresteyn & Van het Kaar, 2008:153). Bij deze rechtsvorm is het mogelijk voor ondernemers uit verschillende lidstaten met elkaar samen te werken. De EESV kan gezien worden als het verlengstuk van het eigen bedrijf van elk van de leden. Het doel van de EESV kan zijn de economische activiteiten te ontwikkelen, verbeteren of vergemakkelijken. Het doel kan niet zijn winst te maken voor de EESV zelf. De EESV mag daarom geen lid zijn van een andere EESV, geen zeggenschap uitoefenen over andere bedrijven in het samenwerkingsverband en geen houdstermaatschappij zijn van lid zijnde ondernemingen (Kamer van Koophandel, 2011).

In beginsel is het EESV onafhankelijk van nationale wetgeving maar enkele aspecten worden niettemin door de lidstaten geregeld. In Nederland is in de Uitvoeringswet bepaald dat een EESV zich in het handelsregister moet inschrijven en dat de EESV in een coöperatie kan worden omgezet. Ook moet volgens Nederlandse wetgeving de EESV voldoen aan het opstellen van de jaarrekening (Dorresteyn & Van het Kaar, 2008:151).

De belangrijkste kenmerken van de EESV zijn dat bij de oprichting een oprichtingovereenkomst moet worden ingesteld en de EESV moet worden ingeschreven in het handelsregister. Binnen de EESV bestaan ten minste twee organen: de gezamenlijke leden en het bestuur. Elke bestuurder is bevoegd tegenover derden de EESV te vertegenwoordigen. Het vestigen van de EESV in een andere lidstaat dan waar de zetel is gelegen is toegestaan. Ten slotte is voor toe- en uittreding van nieuwe leden een beslissing van leden vereist (Dorresteyn & Van het Kaar, 2008:152). De leden van de EESV zijn in principe alleen zelfstandig ondernemer of beroepsuitoefenaar en maken dus aanspraak op fiscale faciliteiten. Alleen de leden van de EESV zijn belastbaar in de vorm van inkomstenbelasting wanneer het om natuurlijke rechtspersonen gaat of vennootschapsbelasting wanneer het om rechtspersonen gaat. De leden van de EESV zijn onbeperkt hoofdelijk aansprakelijk voor schulden, wat inhoudt dat schuldeisers elk lid voor alle schulden kan aanspreken (Kamer van Koophandel, 2011).

Andere Europese rechtsvormen zijn de Europese Vennootschap (Societas Europaea, SE) en de Europese Coöperatieve Vennootschap (SCE). Deze rechtsvormen zullen in dit onderzoek echter niet aan bod komen omdat de oprichting van de SE slechts openstaat voor bv's en nv's tenzij het de oprichting van een dochter betreft, en het geplaatste kapitaal 120.000 euro betreft. De oprichting van de SCE vereist dat twee grensoverschrijdende coöperaties uit ten minste twee lidstaten fuseren (Dorresteyn & Van het Kaar, 2008:154,156). Aangezien het startkapitaal van de SE wellicht erg hoog is voor een culturele organisatie en bij zowel de SE als de SCE uit wordt gegaan van een van de in Nederland bestaande rechtsvormen bv, nv en coöperatie, moet een culturele organisatie eerst die keuze maken waartoe dit onderzoek dient. Culturele organisaties met de rechtsvorm bv, nv of coöperatie kunnen uiteindelijk zelf de keuze maken een SE of SCE te worden.

Rechtsvormen in Groot-Brittannië

Om een inzicht te geven in hoe rechtsvormen voor culturele organisaties ook kunnen worden ingericht wordt in deze paragraaf kort beschreven welke rechtsvormen in Groot-Brittannië worden gebruikt door culturele organisaties. Als bedrijven worden opgericht in Engeland vallen zij in principe onder het vennootschapsrecht (Company Law). Wanneer het gaat om maatschappelijke organisaties kunnen deze onder het vennootschapsrecht vallen of onder andere regulatoren zoals de financiële service autoriteit (Financial Service Authority) of de goede doelen commissie (New Charities Act 2006). Deze New Charities Act regelt hoe organisaties bestuurlijk worden ingericht en hoe ze worden opgericht etc. Onder deze regeling vallen organisaties met persoonlijke aansprakelijkheid van privébezit of aansprakelijkheid bij onbehoorlijk bestuur, en private of publieke organisaties. Omdat culturele organisaties non-profit organisaties moeten zijn en daarom de meesten zich laten registreren onder aansprakelijkheid bij

onbehoorlijk bestuur (dus niet privaat), vallen culturele organisaties vaak onder zowel het vennootschapsrecht als de Charities Act 2006 (Arts & Business, 2011).

In Groot-Brittannië wordt net als in Nederland een onderscheid gemaakt tussen organisaties met rechtspersoonlijkheid en organisaties zonder rechtspersoonlijkheid. Organisaties zonder rechtspersoonlijkheid worden vaak gevormd door vrijwilligers en er is dan ook geen betaald bestuur. Vaak wordt voor een dergelijke organisatievorm gekozen door kleine lokale organisaties omdat ze goedkoop zijn om op te richten en te handhaven. Er zijn twee typen organisaties zonder rechtspersoonlijkheid: de trust en de coöperatie. Net als bij de stichting kan bij een trust de winst niet worden uitgekeerd aan de trustees (oprichters) maar de winst moet aan een maatschappelijk doel besteed worden. Een trust heeft geen leden maar wel een duurzame structuur. Een goede doelen trust (charitable trust) moet geregistreerd worden bij de New Charities Act. Coöperaties worden daarentegen niet geregistreerd bij de New Charities Act omdat deze rechtsvorm net als in Nederland leden heeft die kunnen profiteren van winst (Arts & Business, 2011).

Een organisatie kan in Groot-Brittannië worden geregistreerd als een Charity zoals in Nederland een organisatie als ANBI kan worden geregistreerd. In dat geval is een organisatie non-profit, moet het worden geregistreerd bij de New Charities Act, wordt het (naast eventueel vennootschapsrecht) onderworpen aan Charity Law, hoeft het geen belasting te betalen over winst, kan het giften ontvangen die belastingaftrekbaar zijn, moet het afhankelijk van de grootte voldoen aan bepaalde eisen van de Charity Commissie en heeft het een Committee of trustees die het maatschappelijk belang moeten bewaken (Arts & Business, 2011).

Er zijn vier soorten organisaties met rechtspersoonlijkheid in Groot-Brittannië die door culturele organisaties worden gebruikt en die vallen onder het vennootschapsrecht: de organisatie met beperkte aansprakelijkheid, de industriële en maatschappelijke Society, de goede doelen organisatie met rechtspersoonlijkheid en de maatschappelijke organisatie. Net als in Nederland zijn de bestuurders niet persoonlijk aansprakelijk voor schulden, tenzij er sprake is van onbehoorlijk bestuur.

De organisatie met beperkte aansprakelijkheid is een organisatie die het meest vaak voorkomt en wordt gebruikt door grotere organisaties met een grote omzet of bezit. Als goede doelen organisaties kiezen voor deze rechtsvorm vallen zij zowel onder het vennootschapsrecht als onder de Charities Act. Deze rechtsvorm heeft behalve gelimiteerde aansprakelijkheid een bestuur, geen geplaatst kapitaal, kan eventueel geregistreerd worden als goed-doelorganisatie, moet een jaarlijkse goedkeuring door een accountant krijgen en kan werknemers hebben (Arts & Business, 2011).

De industriële en maatschappelijke Societies zijn organisaties die vaak wordt opgezet met het doel duurzame handel te drijven. Wanneer deze rechtsvorm wordt gebruikt is het mogelijk een fonds op te richten dat afgescheiden is van de normale rekening waardoor het fonds enigszins kan meegenieten van bescherming tegen risico's of aansprakelijkheid. De maatschappelijke Society doet werk dat de maatschappij ten goede komt. Deze rechtsvorm heeft leden, moet een jaarrekening inleveren, kan fondsen werven door aandelen uit te geven, de winst komt ten goede aan het maatschappelijke doel en kan in aanmerking komen voor een goed-doelstatus waardoor ze in aanmerking komen voor subsidies en fondsenwerving (Arts & Business, 2011).

De goed-doelorganisatie met rechtspersoonlijkheid is een organisatie die ontworpen is voor organisaties met een maatschappelijk doel die de voordelen willen van andere organisaties met rechtspersoonlijkheid, zoals bescherming van de trustees, en persoonlijke aansprakelijkheid, zonder het nadeel te ondervinden van zowel onder vennootschapsrecht als charity law te vallen (ze vallen alleen onder de charity law). Deze goede doelen organisaties met rechtspersoonlijkheid verschillen van normale goede doelen organisaties doordat de directeuren liefdadigheid trustees zijn en er een vrije bestuurlijke inrichting is. Hoewel deze rechtsvorm dichter bij normale bedrijven dan bij een normale goede doelen organisatie staat gaat de winst naar het maatschappelijke doel en niet naar de bestuurders.

De maatschappelijke organisatie is een organisatie die is ontworpen met een rechtsvorm voor niet-goede doelorganisaties maar voor organisaties die in de bedrijfswereeld willen verkeren maar wel een maatschappelijk doel hebben. Deze rechtsvorm valt onder de Company's Act. Dit type organisatie heeft een bepaalde waardemarkering wat betekent dat deze organisaties in principe niet hun winst kunnen verplaatsen voor minder dan de marktwaarde. Deze organisatie kan met aandelen werken en er moet dan ook dividend worden uitgekeerd aan de aandeelhouders. Andere verplichtingen zijn dat ze een jaarrekening moeten aanleveren en een jaarverslag waarin moet staan hoe de organisatie bijdraagt aan het maatschappelijk gestelde doel (Arts & Business, 2011).

In tabel 2.1 hieronder zijn de rechtsvormen die hierboven beschreven zijn te zien ten opzichte van een aantal karakteristieken van deze rechtsvormen. De rechtsvorm van de maatschappelijke onderneming is in dit schema niet opgenomen omdat deze rechtsvorm naar alle waarschijnlijkheid niet zal worden ingevoerd en ook de rechtsvormen uit het Verenigd Koninkrijk zijn niet opgenomen omdat deze rechtsvormen in Nederland niet beschikbaar zijn.

Tabel 2.1. Rechtsvormen en hun karakteristieken

	Oprichtings-handeling	Oprichtings-kosten	Inbreng oprichters	Verplichtingen	Aansprake-lijkheid	belasting	Bestuur	Andere organen
Eenmanszaak	Vormvrij	Geen	Geen	Geen	Privé voor 100%	Inkomstenbelasting, ondernemersaftrek en mkb-winstvrijstelling bij voldoen aan urencriterium	Eigenaar	Geen
vof	Vormvrij maar bij voorkeur schriftelijk/notariële contract	Geen	Vermogen in geld, goederen of arbeid	Jaarlijks rekening en verantwoording afleggen aan andere vennoten	Privé voor 100% t.a.v. nakoming verbintenissen	Inkomstenbelasting, mkb-winstvrijstelling en ondernemersaftrek	Één of meer besturende vennoten	Geen
Openbare vennootschap (met rechtspersoonlijkheid)	Indien rechtspersoon notariële akte	Geen	Vermogen in geld, goederen of arbeid	Jaarlijks rekening en verantwoording afleggen aan andere vennoten	Zakelijk en privé en hoofdelijk t.a.v. nakoming van verbintenissen	Inkomstenbelasting over eigen winst per vennoot en ondernemersaftrek.	Één of meer besturende vennoten	Geen
Stille vennootschap	Vormvrij	Geen	Afgescheiden vermogen in geld, goederen of arbeid	Jaarlijks rekening en verantwoording afleggen aan andere vennoten	Indien rechtspersoonlijkheid voor gelijk deel	Inkomstenbelasting over eigen winst per vennoot	Één of meer besturende vennoten	Geen
Commanditaire vennootschap (met rechtspersoonlijkheid)	Indien rechtspersoon notariële akte	Geen	Vermogen in geld, goederen of arbeid	Jaarlijks rekening en verantwoording afleggen aan andere vennoten	Zakelijk en privé en Commandite tot bedrag van inbreng.	Inkomstenbelasting over eigen winst per vennoot	Één of meer besturende vennoten	Geen
Besloten vennootschap	Notariële akte	18.000 euro	Storting op aandelen	Deponeren jaarstukken	Bestuur (bij onbehoorlijk bestuur)	Vennootschapsbelasting, inkomstenbelasting over salaris directie en over dividend	Directie	Aandeelhouders, evt. Raad van Commissarissen
Naamloze Vennootschap	Notariële akte	45.000 euro	Storting op aandelen	Deponeren jaarstukken	Bestuur (bij onbehoorlijk bestuur)	Vennootschapsbelasting, inkomstenbelasting over salaris directie en over dividend	Directie	Aandeelhouders, evt. Raad van Commissarissen

	Oprichtings-handeling	Oprichtings-kosten	Inbreng oprichters	Verplichtingen	Aansprakelijkheid	belasting	Bestuur	Andere organen
Vereniging met volledige rechtsbevoegdheid	Notariële akte	Geen	Geen	Indien onderneming en bepaalde netto-omzet jaarrekening	Bestuur (bij onbehoorlijk bestuur)	Eventueel vennootschapsbelasting en eventueel btw	Bestuur	Leden
Vereniging met beperkte rechtsbevoegdheid	Statuten	Geen	Geen	Indien onderneming en bepaalde netto-omzet jaarrekening	Bestuur (bij onbehoorlijk bestuur en indien niet ingeschreven in handelsregister	Eventueel vennootschapsbelasting eventueel en btw	Bestuur	Leden
Coöperatie en Onderlinge waarborgmaatschappij	Notariële akte	Geen	Geen, tenzij in statuten opgenomen	Jaarstukken opstellen en openbaar maken	Leden WA-geheel, BA-beperkt, UA-niet ² . Bestuur (bij onbehoorlijk bestuur)	Vennootschapsbelasting, inkomstenbelasting over winstuitkering	Bestuur	Ledenraad, evt. Raad van Commissarissen
Stichting	Notariële akte	Geen	Geen	Indien onderneming en bepaalde netto-omzet jaarrekening	Bestuur (bij onbehoorlijk bestuur)	Eventueel vennootschapsbelasting en eventueel btw	Bestuur	Geen
Europees Economisch samenwerkingsverband	Oprichtingsovereenkomst en bekendmaking in Nederlandse Staatscourant en Publiciteitsblad Europese Gemeenschappen	Geen	Geen	Jaarrekening	Alle leden onbeperkt hoofdelijk	Alleen leden belastbaar: inkomstenbelasting bij nat. personen en vennootschapsbelasting bij rechtspersonen	Bestuur	Gezamenlijk handelende leden

Bron: Kamer van Koophandel 2011 en Dorresteyn & Van het Kaar, 2008.

² Toelichting bij tabel 2.1.

WA: wettelijke aansprakelijkheid: de leden zijn voor gelijke delen aansprakelijk voor het tekort (tenzij de statuten een andere verdeelsleutel bevatten).

BA: beperkte aansprakelijkheid: de leden zijn verplicht bij te dragen in het tekort tot een in de statuten vermeld niveau.

UA: uitgesloten aansprakelijkheid: de leden zijn niet aansprakelijk voor het tekort (MKB coöperatie, http://www.cooperatie-advies.nl/juridisch/ua_ba_en_wa)

3. Rechtsvormen voor culturele organisaties

In dit hoofdstuk wordt een koppeling gemaakt tussen de normatieve theorie over rechtsvormen die in het vorige hoofdstuk aan bod kwam en culturele organisaties met een aantal specifieke kenmerken. Het doel hiervan is te bepalen welke rechtsvormen eventueel geschikt zouden zijn voor culturele organisaties met een bepaald kenmerk. De koppeling van de kenmerken met de rechtsvormen is niet op juridische regels gebaseerd. Na overleg met een jurist is namelijk gebleken dat er juridisch gezien geen redenen zijn waarom niet elke rechtsvorm met elk type culturele organisatie samen kan gaan. Een artistiek doel hebben is bijvoorbeeld met elke rechtsvorm toegestaan en ook ondernemen is met elke rechtsvorm toegestaan. Er zijn echter andere dan juridische redenen waarom bepaalde combinaties van rechtsvormen voor culturele organisaties met specifieke kenmerken meer voor de hand liggen. Om een voorbeeld te geven: wanneer een specifiek kenmerk van een culturele organisatie het hebben van vrijwilligers is, wordt per rechtsvorm gekeken of deze geschikt is voor een organisatie met vrijwilligers. Sommige rechtsvormen zullen nu eenmaal praktischer zijn om met vrijwilligers te werken dan andere. Het resultaat van deze koppeling tussen rechtsvormen en organisaties met specifieke kenmerken zal gepresenteerd worden in een overzichtelijke tabel (3.2). De kenmerken van culturele organisaties komen in dit hoofdstuk slechts kort aan bod omdat veel van de kenmerken in hoofdstuk 2 al voorbij kwamen.

3.1 Specifieke kenmerken van culturele organisaties

Culturele organisaties zijn in een aantal aspecten anders dan andere (niet-culturele) organisaties. Een groot verschil ten opzichte van andere organisaties, en hetgeen dat culturele organisaties typeert, is de artistieke component (Towse, 2003:2). De doelen die culturele organisaties nastreven zijn in dit opzicht verschillend. Er zijn culturele organisaties die als doel hebben de cultuursector of andere culturele organisaties te ondersteunen. Voorbeelden van dit soort ondersteunende instellingen zijn organisaties die andere culturele organisaties helpen professionaliseren, organisaties die zich bezig houden met projectondersteuning, stimuleringsfondsen en koepelorganisaties. Een groot deel van de culturele organisaties zijn niet ondersteunend of overkoepelend maar bestaan om hun artistieke doel te vervullen. Alles wat daaromheen binnen de organisatie gebeurt is ter ondersteuning van dit doel. Leidend is dan de artistieke visie van de kunstenaar(s) binnen de organisatie. Welke rol het bestuur en de eventuele raad van toezicht daarin heeft is afhankelijk van het bestuursmodel dat gehandhaafd wordt (Kunst & Zaken, 2006:16). Op de bestuurlijke inrichting van deze culturele organisaties kom ik later terug.

De artistieke component binnen culturele organisaties heeft niet alleen betrekking op het bestuur en andere organisatieaspecten. Het artistieke product zelf kan ook onderscheiden worden van veel andere producten. De producten die culturele organisaties produceren (lees: kunst), zijn namelijk vaak niet tastbaar en worden ook wel ervaringsgoederen genoemd (Towse, 2003:2). Dat deze culturele producten ervaringsgoederen zijn heeft ermee te maken dat een dergelijk product ervaren moet worden en niet van te voren kan worden verkend om een eventuele aanschaf op te baseren. Er is dus eigenlijk een informatieprobleem omdat op experts moet worden vertrouwd om de kwaliteit van een artistiek product te bepalen (Towse, 2003:3).

Een ander kenmerk van culturele organisaties is dat zij vaak een maatschappelijk doel nastreven. Dit blijkt alleen al uit het feit dat 77% van de culturele organisaties stichting zijn (Kunst & Zaken, 2008:16). Het ligt namelijk in de stichting besloten dat er een sociaal of maatschappelijk doel moet zijn (Kamer van Koophandel, 2011). Ook in het cultuurbeleid wordt de maatschappelijke waarde van kunst benadrukt. Zo wordt bijvoorbeeld in de cultuurnota Kunst van Leven (2009-2012) beschreven dat een sterke cultuursector in de maatschappij verankerd moet zijn, kunst maatschappelijke verbindingen kan realiseren en worden culturele organisaties opgeroepen meer draagvlak in de maatschappij te creëren (Ministerie van OCW, 2008:33-34).

Tevens hebben culturele organisaties als kenmerk dat zij vaak (voor een groot gedeelte) afhankelijk zijn van subsidie. Wanneer ik een simpele rekensom loslaat op een lijst met gemiddelden van structurele subsidies (van rijk, provincies en gemeenten, exclusief incidentele subsidies) over de jaren 2005-2008, blijkt dat van bijvoorbeeld de negen toneelgezelschappen op deze lijst gemiddeld 60% van de gehele baten uit subsidies bestaat. Wanneer deze rekensom voor de eerste negen musea op de lijst wordt gemaakt, geldt dat van hun algehele baten 70% van hun inkomsten uit structurele subsidies bestaat. Bij de internationale festivals komt 45% van de algehele baten voort uit subsidies (Plasterk, 2009. Bijlage b bij advies 'Voorstel eigen inkomstennorm'). Dat de culturele organisaties voor een groot deel afhankelijk zijn van subsidies komt door de in paragraaf 2.2 genoemde kenmerken van culturele goederen waaronder het collectieve goederen-argument, wat wil zeggen dat iedereen van (openbare) kunst kan genieten en niemand ervan uitgesloten kan worden en het merit good-argument, wat wil zeggen dat culturele goederen goed worden geacht te zijn voor degenen die het ervaren (Towse, 2003:2-3 en OCW, 2008:5).

Uit bovenstaande berekeningen blijkt dat culturele organisaties vaak weinig eigen inkomsten hebben (namelijk toneelgezelschappen 40%, musea 30%) (Plasterk, 2009. Bijlage b bij advies 'Voorstel eigen inkomstennorm'). Deze eigen inkomsten komen bijvoorbeeld uit het verkoop van het artistieke product of dienst (Franssen, Scholten, Altink, 2009:30). Eén van de verklarende theorieën over de geringe inkomsten die

hiermee verdiend worden is de theorie van Baumol (cost disease) die hij in 1966 publiceerde. Deze theorie is gebaseerd op de gedachte dat het probleem van de podiumkunsten was, dat de kosten voor de producties met de jaren stijgen omdat de artiesten steeds duurder worden, terwijl de arbeidsproductiviteit van de voorstellingen niet afneemt. Zo hebben bijvoorbeeld technologische ontwikkelingen in de industrie ervoor gezorgd dat arbeidsintensieve diensten steeds gemakkelijker en goedkoper werden. Iets waarvoor vroeger bijvoorbeeld veel mensen nodig waren worden nu machines ingezet. Behalve technologische ontwikkelingen is er ook beter management en schaalvergroting gekomen. Hierdoor werd de hoeveelheid tijd en mankracht die nodig was om een bepaald product in de markt te zetten aanzienlijk verkleind en dus goedkoper. In de podiumkunsten zou dit volgens Baumol echter niet het geval zijn. De reden hiervoor is dat machines, middelen en technologie maar een kleine rol innemen bij het productieproces van een voorstelling (Heilbrun, 2003:91). Zo is bijvoorbeeld het produceren van de operavoorstelling Carmen nog ongeveer even duur als 100 jaar geleden omdat de voorstelling nog even lang duurt als vroeger en er nog een even groot aantal artiesten voor nodig is, maar zijn de arbeidskrachten een stuk duurder geworden.

Een ander kenmerk van culturele organisaties is dat volgens het Fonds voor Cultuurparticipatie veel culturele organisaties met vrijwilligers werken. Deze vrijwilligers zetten hun kennis in, nemen deel in besturen, zijn rondleiders of zijn anders actief (Fonds voor cultuurparticipatie, 2011). Zo blijken bijvoorbeeld de meeste bestuurders bij culturele organisaties vrijwilligers te zijn (Kunst en Zaken, 2004:46).

Wanneer de culturele organisaties minder afhankelijk zijn van subsidies halen zij meer eigen inkomsten binnen uit verkoop van producten of diensten (bijvoorbeeld publiëksinkomsten) of de derde geldstroom (fondsen, mecenaat, sponsoring, vriendenstichtingen of -verenigingen) (Franssen, Scholten, Altink, 2009:30). Cultureel ondernemerschap wordt in dit onderzoek als specifiek kenmerk van de culturele organisatie aangemerkt omdat in tijden van bezuiniging in de culturele sector de organisaties om het hoofd boven water te houden hiermee een groter aandeel moeten gaan verdienen. Vanaf 2012 hebben culturele organisaties zelfs te maken met een inkomstennorm, wat inhoudt dat culturele organisaties minimaal 17,5% van het percentage dat overheden bijdragen aan de organisatie aan eigen inkomsten moeten verwerven (Eykelenburg, 2009:10). Aangezien het begrip cultureel ondernemerschap in hoofdstuk 2 al voldoende aan bod is gekomen wordt het hier niet verder beschreven.

Om fiscale voordelen willen culturele organisaties worden aangemerkt als ANBI, oftewel Algemeen Nut Beogende Instelling. De fiscale voordelen betreffen bijvoorbeeld het niet hoeven betalen van erf- of schenkbelasting, wat zich uitspreidt over vennootschapsbelasting, inkomstenbelasting en schenk- en erfbelasting. Verder kan een donateur die een schenking doet aan een ANBI zijn gift van de belasting aftrekken.

Verder kunnen vrijwilligers in een ANBI een vacatievergoeding ontvangen (Belastingdienst, 2011). Om als ANBI te kunnen worden aangemerkt moet een organisatie onder andere voor meer dan 90% een algemeen belang dienen, uit de statuten moet blijken dat de organisatie geen winstoogmerk heeft en de organisatie mag niet meer vermogen aanhouden dan nodig is voor de continuïteit van de werkzaamheden om de doelstelling uit te voeren (Belastingdienst, 2011). Om deze redenen en omdat een ANBI geen individueel of particulier belang mag dienen is het lastig om in aanmerking te komen voor een ANBI-status met een andere rechtsvorm dan een vereniging, stichting of kerkgenootschap. Uit persoonlijke communicatie met iemand van de belastingdienst is echter gebleken dat het sinds 1998 door jurisprudentie mogelijk is om met een andere rechtsvorm dan de stichting, vereniging of kerkgenootschap in aanmerking te komen voor een ANBI-status, mits aan alle eisen wordt voldaan. Volgens deze communicatie is dat echter niet gangbaar en erg lastig en is veruit het grootste gedeelte van de ANBI-organisaties een stichting (Persoonlijke communicatie Belastingtelefoon, 5 april 2011).

Belasting is een verplichte betaling aan de overheid die niet alleen voor culturele organisaties geldt, maar ook voor andere organisaties. Het is echter wel zo dat culturele organisaties voor bepaalde belastingvoordelen in aanmerking kunnen komen. Zo is eerder al beschreven dat culturele organisaties met een stichting een ANBI-status kunnen krijgen van de belastingdienst waardoor zij bepaalde belastingvoordelen kennen. Wanneer een stichting geen onderneming is hoeft zij ook geen vennootschapsbelasting te betalen. Wanneer een stichting wel een onderneming is (organisatie van kapitaal en arbeid die aan het economische verkeer deelneemt door winst te maken), is een stichting echter wel vennootschapsbelastingplichtig. Zo heeft de rechtbank van Breda op 12 januari 2011 gevonnis dat een belanghebbende stichting die onder andere theater en film vertoont vennootschapsbelasting moet betalen omdat het onder andere horeca-activiteiten heeft ondergebracht in een afzonderlijke bv. Hoewel deze stichting naar het oordeel van de rechtbank een maatschappelijk belang nastreeft kan deze organisatie niet worden vrijgesteld van belasting omdat enkele jaren winst was gemaakt. Een fiscalist oordeelt hier echter over dat de laatste jaren subsidiegevers enige vermogensvorming toestaan als buffer voor mindere tijden. Hierdoor hoeft niet steeds een deel van de subsidie terugbetaald te worden. De staatsecretaris zou toentertijd hebben aangegeven dat gesubsidieerde instellingen geen winststreven hebben omdat zij behaalde overschotten moeten aanwenden overeenkomstig de subsidiedoeleinden of moeten terugbetalen en zij daarom geen voordeel beogen. Het theater in kwestie was ondanks deze uitspraak dus toch belastingplichtig. Wel is met deze zaak bereikt dat deze (en andere) organisatie(s) aftrekposten mag toepassen waardoor het belastbare bedrag zeer klein kan worden (NTFR, 2011/518). Behalve een eventuele vennootschapsbelastingvrijstelling kan een stichting onder bepaalde voorwaarden btw-

vrijstelling of -voordelen krijgen (Kamer van Koophandel, 2011). Zo gold voor organisaties in de podiumkunsten tot 1 januari 2011 een verlaagd btw-tarief van 6%. Dit tarief is echter opgehoogd naar het algemene btw-tarief van 19% (Weekers, 2010).

Een ander kenmerk van culturele organisaties is dat zij vaak een bepaalde bestuurlijke inrichting hebben. Zo hebben culturele organisaties vaak een artistiek en een zakelijk directeur (Kunst & Zaken, 2006:16). In vergelijking met andere rechtsvormen ontbreekt bij de stichting een vanzelfsprekende verantwoordingsplicht. Dit komt omdat de stichting, in tegenstelling tot sommige andere rechtsvormen, geen aandeelhouders of leden heeft aan wie verantwoording afgelegd moet worden. Deze aandeelhouders en leden zullen ervoor zorgen dat zij niet teveel bevoegdheden neerleggen bij de toezichthouders, bestuurders en directieleden zodat zij zelf zeggenschap houden (Kunst & Zaken, 2006:12). Dit zou wel eens onwenselijk kunnen zijn voor culturele organisaties omdat deze leden of aandeelhouders het artistieke proces dan kunnen beïnvloeden. Daarentegen kunnen deze aandeelhouders en leden een doel dienen wanneer het gaat om goed bestuur omdat zij goed bestuur vooral zullen beoordelen op de toegevoegde waarde bij het verwezenlijken van de doelstellingen van de organisatie. Omdat in de stichting aandeelhouders en leden niet voorkomen ontbreekt een juridisch eenduidige basis voor good governance (Kunst & Zaken, 2006:12).

Een laatste kenmerk van culturele organisaties dat hier besproken wordt is dat ze vaak diversiteit vertonen op zowel het artistieke vlak als het commerciële vlak. Zo zijn er culturele organisaties die binnen een gebouw meerdere kunstdisciplines vertonen. Om een voorbeeld te noemen: de Verkadefabriek die in dit onderzoek ook als een van de onderzoekseenheden fungeert vertoont films, theater, debat, festivals en dans (Verkadefabriek, 2011). Ook hebben culturele organisaties vaak een horecagelegenheid binnen hun organisatie. Zo blijkt uit een nota van gemeente Amsterdam dat zestig á zeventig organisaties in de binnenstad van Amsterdam een additionele horecavergunning hebben. Dit houdt in dat de horecafunctie ondergeschikt is aan de hoofdactiviteit van de onderneming (Gemeente Amsterdam, Stadsdeel Centrum, 2010).

De reden dat de kenmerken hierboven zijn beschreven is dat zij de keuze voor een bepaalde rechtsvorm zouden kunnen beïnvloeden. Zo is het bijvoorbeeld mogelijk dat een culturele organisatie met een ANBI-status voor een bepaalde rechtsvorm moet kiezen, een culturele organisatie die veel aan cultureel ondernemerschap wil doen een andere rechtsvorm moet kiezen, en een culturele organisatie die een grote diversiteit een kunstdisciplines met een horecafunctie moet kiezen voor een combinatie van rechtsvormen. In het schema hieronder (3.1) worden de specifieke kenmerken die van invloed kunnen zijn op het kiezen van een bepaalde rechtsvorm nog eens gepresenteerd en kort toegelicht.

Tabel 3.1 Kenmerken culturele organisaties

Kenmerken culturele organisaties die invloed zouden kunnen hebben op keuze voor bepaalde rechtsvorm:	Toelichting:
Artistieke component	Het hoofddoel voor culturele organisaties is het produceren, presenteren of ondersteunen van kunst en cultuur.
Maatschappelijk doel	Culturele organisaties vervullen vaak ook een maatschappelijk doel. Dit blijkt niet alleen uit het feit dat culturele organisaties vaak een stichting zijn waarin dit maatschappelijke doel besloten ligt maar ook uit beleidsdoelen van de overheid met betrekking tot culturele organisaties.
(Gedeeltelijke) afhankelijkheid van subsidie en/of publieke fondsen	Culturele organisaties zijn vaak gedeeltelijk afhankelijk van subsidie omdat zij niet genoeg publiek kunnen trekken met hun kunst om hun continuïteit te garanderen. De reden waarom culturele organisaties gesubsidieerd worden is om kenmerken zoals het collective good-argument het merit good-argument.
Weinig eigen inkomsten	Baumol's cost disease theorie verklaard dat de kosten van podiumkunsten bijna niet kunnen worden terugverdiend omdat het productieproces nog even duur is als 100 jaar geleden maar de arbeidskosten enorm zijn gestegen in verhouding.
Cultureel ondernemerschap	Cultureel ondernemerschap wordt getypeerd door het binnenhalen van eigen inkomsten in de culturele sector. Door de eigen-inkomstennorm moeten culturele organisaties meer aan cultureel ondernemen gaan doen.
Vrijwilligers (bestuur ook)	Vrijwilligers worden vaak ingezet in culturele organisaties. Ook het bestuur bestaat meestal uit vrijwilligers.
ANBI-status	Vanwege de belastingvoordelen hebben veel culturele organisaties een ANBI-status. Ook is het hebben van deze status aantrekkelijk voor mecenasen omdat zij hun giften van de belasting kunnen aftrekken. Deze ANBI-status kan door de belastingdienst worden toegewezen wanneer een organisatie bijdraagt aan het algemeen maatschappelijk nut.
Belasting	Culturele organisaties kunnen worden vrijgesteld van vennootschapsbelasting wanneer zij geen onderneming drijven. Ook kunnen er btw-voordelen zijn.
Bestuurlijke inrichting	Culturele organisaties werken vaak met een artistiek en een zakelijk leider. Veel culturele organisatie hebben vanwege hun stichtingrechtsvorm geen inspraak van leden of aandeelhouders.
Diversiteit van (kunst)disciplines	Culturele organisaties kennen diversiteit in kunstdisciplines en andere activiteiten. Zo hebben veel culturele organisatie een aan de culturele hoofdactiviteit ondergeschikte horecaonderneming of winkel.

3.2 Toepassing rechtsvormen op kenmerken

Nu in hoofdstuk 2 uiteen is gezet welke kenmerken de rechtsvormen achtereenvolgens hebben en in dit hoofdstuk uiteen is gezet over welke kenmerken culturele organisaties beschikken die mogelijk van invloed kunnen zijn op de keuze voor een bepaalde rechtsvorm, wordt in tabel 3.2 elke rechtsvorm tegenover de afzonderlijke kenmerken van culturele organisaties gezet. Het betreft hier dus een papieren werkelijkheid. De

bevindingen in deze tabel zullen verder in dit onderzoek tevens bij culturele organisaties getest worden.

Het doel van de tabel is een duidelijk overzicht te krijgen van welke rechtsvorm geschikt is om te hanteren voor de culturele organisaties met bepaalde kenmerken. In deze tabel kan dus af worden gelezen of een bepaald kenmerk een rechtsvorm toestaat. Vervolgens wordt een afweging gemaakt welke kenmerken door de culturele organisaties van belang worden geacht en welke rechtsvorm daarom het beste gehanteerd kan worden. Wanneer een culturele organisatie bijvoorbeeld het hebben van een maatschappelijk doel erg belangrijk vindt, zijn bepaalde rechtsvormen daarvoor meer geschikt dan anderen. Wanneer een culturele organisatie daarentegen veel belang hecht aan ondernemen, zijn andere rechtsvormen hiervoor meer geschikt. Een culturele organisatie kan dus bepaalde prioriteiten hebben waardoor voor een rechtsvorm gekozen kan worden die voor een ander kenmerk van de organisatie echter minder geschikt is. Wanneer een culturele organisatie het bijvoorbeeld erg belangrijk vindt te ondernemen kan volgens het schema voor de bv worden gekozen, terwijl deze rechtsvorm minder geschikt is voor het uitdragen van een maatschappelijk doel. Als het over het kiezen van een rechtsvorm gaat moeten echter prioriteiten worden gesteld.

Zoals eerder in dit hoofdstuk werd beschreven, is uit een gesprek met een jurist over de bevindingen in deze tabel gebleken dat wettelijk gezien elk van de kenmerken van culturele organisaties die op de y-as in de tabel staan te verenigen zijn met alle rechtsvormen in de tabel. Het is dus bijvoorbeeld niet wettelijk verboden vrijwilligers in te zetten bij een nv of bv. Ook is het bijvoorbeeld niet zo dat wanneer een culturele organisatie een openbare vennootschap is zij niet in aanmerking kan komen voor subsidie. De verantwoordelijkheid hiervoor ligt namelijk niet in de wet besloten maar in het subsidiebeleid van subsidiegevers. De bevindingen in de tabel hieronder zijn in tegenstelling tot juridische regels gebaseerd op praktische argumenten. Zo wordt bijvoorbeeld verondersteld dat het niet logisch is om als vrijwilliger te gaan werken voor een bv of nv waarvan de winst ten goede komt aan de aandeelhouders, en dat wanneer een organisatie heel afhankelijk is van subsidies, het niet logisch is wanneer als rechtsvorm de bv wordt gekozen. De tabel hieronder (3.2) moet gelezen worden als volgt (en zie legenda onder de tabel):

- Als ik als organisatie bijvoorbeeld erg afhankelijk ben van subsidie kan ik o.b.v. dit schema kiezen voor een bepaalde rechtsvorm.
- Als ik als organisatie erg veel aan ondernemerschap wil gaan doen kan ik o.b.v. dit schema kiezen voor een bepaalde rechtsvorm.
- Als ik als organisatie een ANBI-status wil en veel met vrijwilligers werk kan ik o.b.v. dit schema kiezen voor een bepaalde rechtsvorm.

Tabel 3.2 Kenmerken culturele organisaties en rechtsvormen

Rechtsvorm	Eenmans-zaak	Openbare vennootschap (met rechts-persoon-lijkheid)	Stille vennoot-schap	Commandi-taire vennoot-schap (met rechts-persoon-lijkheid)	Besloten vennoot-schap	Naamloze Vennoot-schap	Vereniging met volledi-ge rechts-bevoegd-heid	Vereniging met beperk-te rechts-bevoegd-heid	Coöperatie en Onder-linge waar-borgmaat-schappij	Stichting	Europees Economisch Samen-werkings verband
Kenmerken culturele organisaties											
Artistieke component	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Maatschappelijk doel	X (doel is winst maken)	X (doel is winst maken)	X (doel is winst maken)	X (doel is winst maken)	X (doel is winst maken)	X (doel is winst maken)	✓	✓	X (doel is winst maken)	✓	X (doel is winst maken)
Afhankelijkheid van subsidie en/of publieke fondsen	X (vanwege subsidie-eis)	X (vanwege subsidie-eis)	X (vanwege subsidie-eis)	X (vanwege subsidie-eis)	X (vanwege subsidie-eis)	X (vanwege subsidie-eis)	X (afhankelijk van doel organisatie)	X (afhankelijk van doel organisatie)	X (vanwege subsidie-eis)	✓	X (vanwege subsidie-eis)
Weinig eigen inkomsten	X (vanwege persoonlijke aansprake-lijkheid) (vanwege belasting-voordelen)	X (zonder rechtspersoonlijkheid vanwege hoofdelijke aansprake-lijkheid)	X (zonder rechtspersoonlijkheid vanwege deel aansprake-lijkheid)	X (zonder rechtspersoonlijkheid vanwege deel aansprake-lijkheid)	X (tenzij voldaan wordt aan opstartka-pitaal)	X (tenzij voldaan wordt aan opstartka-pitaal)	✓	X (vanwege persoonlijke aansprake-lijkheid)	X (tenzij leden niet aansprake-lijk zijn)	✓	X (vanwege persoonlijke aansprake-lijkheid)
Cultureel ondernemer-schap	✓	✓	✓	✓	✓	✓	X (vanwege verlies subsidie bij opbouw reserves, vermogens-opbouw en mogelijk aantrekken onderne-mer)	X (vanwege verlies subsidie bij opbouw reserves, vermogens-opbouw en mogelijk aantrekken onderne-mer)	✓	X (vanwege verlies subsidie bij opbouw reserves, vermogens-opbouw en mogelijk aantrekken onderne-mer)	✓

Rechtsvorm	Eenmanszaak	Openbare vennootschap (met rechts-persoonlijkheid)	Stille vennootschap	Commanditaire vennootschap (met rechts-persoonlijkheid)	Besloten vennootschap	Naamloze Vennootschap	Vereniging met volledige rechts-bevoegdheid	Vereniging met beperkte rechts-bevoegdheid	Coöperatie en Onderlinge waarborgmaatschappij	Stichting	Europees Economisch Samenwerkingsverband
Kenmerken culturele organisaties											
Vrijwilligers	X (tenzij vrijwilligers voor ondernemer willen werken)	X (tenzij vrijwilligers voor vennoten willen werken)	X (tenzij vrijwilligers voor vennoten willen werken)	X (tenzij vrijwilligers voor vennoten willen werken)	X (tenzij vrijwilligers voor vennoten willen werken)	X (tenzij vrijwilligers voor vennoten willen werken)	✓	✓	X (tenzij vrijwilligers voor leden willen werken)	✓	X (tenzij vrijwilligers voor vennoten willen werken)
ANBI-status	X (door jurisprudentie mogelijk maar blijft lastig)	X (door jurisprudentie mogelijk maar blijft lastig)	X (door jurisprudentie mogelijk maar blijft lastig)	X (door jurisprudentie mogelijk maar blijft lastig)	X (door jurisprudentie mogelijk maar blijft lastig)	X (door jurisprudentie mogelijk maar blijft lastig)	✓	✓	X (door jurisprudentie mogelijk maar blijft lastig)	✓	X (door jurisprudentie mogelijk maar blijft lastig)
Belasting	(vanwege ondernemersaftrek en onder voorwaarden mkb-winstvrijstelling, wel inkomstenbelasting)	✓ (vanwege ondernemersaftrek en onder voorwaarden mkb-winstvrijstelling, wel inkomstenbelasting)	✓ (vanwege ondernemersaftrek en onder voorwaarden mkb-winstvrijstelling, wel inkomstenbelasting)	✓ (vanwege ondernemersaftrek en onder voorwaarden mkb-winstvrijstelling, wel inkomstenbelasting)	X (vennootschapsbelasting, inkomstenbelasting over salaris directie en over dividend)	X (vennootschapsbelasting, inkomstenbelasting over salaris directie en over dividend)	✓ (alleen vennootschapsbelasting bij onderneming)	✓ (alleen vennootschapsbelasting bij onderneming)	X (vennootschapsbelasting, inkomstenbelasting over winstuitkering)	✓ (alleen vennootschapsbelasting bij onderneming)	X (inkomstenbelasting of vennootschapsbelasting per lid)
Inspraak binnen rechtsvorm	✓ (geen)	✓ (geen)	✓ (geen)	✓ (geen)	X (aandeelhouders)	X (aandeelhouders)	X (leden)	X (leden)	✓ (geen)	✓ (geen)	X (aandeelhouders)
Diversiteit van (kunst)disciplines	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Legenda:

✓ = Rechtsvorm is geschikt voor een culturele organisatie die veel belang hecht aan dit kenmerk.

X = Rechtsvorm is minder geschikt voor een culturele organisatie die veel belang aan dit kenmerk hecht of is geschikt onder bepaalde voorwaarde.

In de bovenstaande tabel (3.2) is de geschiktheid van de rechtsvormen bepaald aan de hand van een aantal kenmerken van culturele organisaties. Het gaat hier om een papieren werkelijkheid waarbij de gedachte is dat bepaalde kenmerken de keuze voor een rechtsvorm kunnen beïnvloeden. De tekens die aangeven of een rechtsvorm wel of niet geschikt is geven slechts een indicatie. Het kan zo zijn dat een bepaalde rechtsvorm op veel kenmerken niet goed scoort maar voor een organisatie toch de beste rechtsvorm is. Wanneer een culturele organisatie ondernemerschap bijvoorbeeld heel belangrijk vindt kan de organisatie op basis van dit schema kiezen voor een bv, terwijl de stichting toch geschikter is voor de organisatie omdat de organisatie het maatschappelijke doel ook erg belangrijk vindt. De bevindingen uit dit schema zijn dus van nominaal meetniveau³. Ook is het mogelijk dat het voor een culturele organisatie die meerdere kenmerken erg belangrijk vindt uitkomst biedt om een combinatie van rechtsvormen te gebruiken.

Wanneer een aantal bevindingen uit de bovenstaande tabel geïnterpreteerd wordt valt bijvoorbeeld op dat de vereniging en stichting vaak goed scoren op kenmerken die culturele organisaties hebben. Zo blijken deze rechtsvormen geschikt voor culturele organisaties waarbij het maatschappelijk doel, het hebben van weinig eigen inkomsten, afhankelijkheid van subsidies, het inzetten van vrijwilligers en het hebben van een ANBI-status typerend is. Het kenmerk waarop andere rechtsvormen zoals de eenmanszaak, bv en nv en vennootschappen beter scoren is met name cultureel ondernemerschap. Op basis van deze bevinding kan wellicht geconcludeerd worden dat culturele organisaties met een ondernemende tak binnen de organisatie baat kunnen hebben bij een combinatie van rechtsvormen, waarbij het culturele deel in een stichting is ondergebracht, en het ondernemende deel in een andere rechtsvorm. Op deze manier kunnen de kenmerken die van belang kunnen zijn, zoals het hebben van een ANBI-status en het in aanmerking komen voor subsidies, veilig worden gesteld. Bij veel private fondsen is het namelijk verplicht een stichting te zijn. Zo stelt bijvoorbeeld het VSBfonds in haar algemene criteria voor subsidieaanvragen dat het VSBfonds 'alleen projecten van

³ Een variabele is van nominaal meetniveau wanneer de waarden verschillend zijn maar niet in een bepaalde volgorde kunnen worden gezet (Van Thiel, 2010:53). Zo zijn de waarden van de variabele 'kenmerken van culturele organisaties' onder andere 'artistieke component', 'vrijwilligers' en 'belasting', maar kunnen deze waarden niet in een volgorde worden gezet. De waarde 'belasting' is in dit geval dus niet meer van belang dan de waarde 'vrijwilligers'.

private rechtspersonen (bijv. stichtingen en verenigingen) ondersteunt' (VSBfonds, 2011). Ook de ANBI-status is moeilijk te verkrijgen wanneer een organisatie geen stichting is (Persoonlijke communicatie Belastingtelefoon, 5 april 2011) .

In het resultatenhoofdstuk (5) zal worden gekeken welke van de kenmerken die hierboven beschreven zijn van toepassing zijn op de culturele organisaties waarbij een interview is afgenomen. Tevens zal gekeken worden naar de voor- en nadelen die ervaren worden met betrekking tot rechtsvormen door de culturele organisaties met bepaalde kenmerken. De papieren werkelijkheid zoals die hierboven in tabel 3.3 is gepresenteerd kan dan vergeleken worden met de werkelijkheid zoals blijkt uit de ervaringen van de respondenten. Zo kan bijvoorbeeld blijken dat de culturele organisaties met een bepaald kenmerk zoals hierboven is beschreven dezelfde voor- en nadelen ervaren met rechtsvormen als blijkt uit de papieren werkelijkheid. Ook zou kunnen blijken dat de respondenten bij de culturele organisaties met een bepaald kenmerk andere ervaringen hebben met rechtsvormen dan hierboven staat weergegeven. Door deze vergelijking kan dus opgemerkt worden of er een discrepantie zit tussen de papieren werkelijkheid en de 'echte' werkelijkheid.

4. Methodologie

In dit hoofdstuk wordt beschreven welke operationalisaties en onderzoeksmethoden in dit onderzoek gebuikt zijn. Tevens zal de validiteit en betrouwbaarheid van dit onderzoek besproken worden. Allereerst zal ik in paragraaf 4.1 wat dieper ingaan op de onderzoekseenheden die in dit onderzoek worden gebruikt. Vervolgens zal ik in paragraaf 4.2 de operationalisatie van de variabelen die in het eerste en tweede hoofdstuk ter sprake zijn gekomen weergeven. In paragraaf 4.3 zal de onderzoeksstrategie beschreven worden en in paragraaf 4.4 komen de gebruikte methoden en technieken aan bod. Ten slotte zal in paragraaf 4.5 besproken worden hoe het met de betrouwbaarheid en validiteit in dit onderzoek is gesteld.

4.1 Onderzoekseenheden

De onderzoekseenheden waar het in deze scriptie om draait zijn de culturele organisaties. Zoals in het theoretisch kader is gebleken zijn er een aantal kenmerken te benoemen die culturele organisaties veelal bezitten. Zo hebben culturele organisaties onder andere altijd een artistieke component, zijn zij vaak stichting, zijn zij vaak (gedeeltelijk) afhankelijk van subsidie en moeten zij meer ondernemend worden in een tijd waarin grote bezuinigingen in de culturele sector voor de deur staan. Met name dit laatste kenmerk is van belang voor het kiezen van de juiste rechtsvorm. De gedachte is namelijk dat de stichting wellicht niet de meest voor de hand liggende rechtsvorm is, met name omdat de stichting een maatschappelijk doel nastreeft en een organisatie die heel ondernemend is hier niet goed bij zou passen. Om er achter te komen in hoeverre de stichting een probleem vormt, dan wel een geschikte rechtsvorm is voor cultureel ondernemende organisaties wordt in de afbakening van de onderzoekseenheden rekening gehouden met de ondernemendheid van de organisaties. Wat precies wordt verstaan onder ondernemendheid wordt in de operationalisatie duidelijk gemaakt. Naast de respondenten bij de culturele organisaties is met een aantal experts gesproken. Deze experts hebben elk een eigen expertise en reflecteren op de bevindingen uit de interviews en voegen hun kennis op bepaalde onderwerpen toe.

Casusselectie

Om een zo representatief mogelijke selectie te krijgen van de culturele organisaties die zich in de culturele sector begeven, zijn tien culturele organisaties met uiteenlopende kunstdisciplines benaderd voor een interview. Tevens is gekeken naar de mate van cultureel ondernemerschap die binnen de organisaties wordt toegepast. Het gaat daarbij met name om hoeveel eigen inkomsten, afgezien van subsidies, zij op hun begroting hebben staan. De aanname is namelijk dat culturele organisaties die veel eigen inkomsten binnenhalen erg ondernemend zijn. Andersom hoeft dit echter niet het geval te zijn. Culturele organisaties die voor een groot gedeelte afhankelijk zijn van subsidies

kunnen toch erg ondernemend zijn. Ik kom hier in het resultatenhoofdstuk op terug. Desalniettemin wordt met betrekking tot de casusselectie vooral gekeken naar het aandeel eigen inkomsten om de ondernemendheid van de organisaties te bepalen. Het doel van dit onderzoek is namelijk iets te kunnen zeggen over in welke mate ondernemende organisaties voor- en nadelen ondervinden van de stichting en andere rechtsvormen. Het zou namelijk zo kunnen zijn dat ondernemende culturele organisaties baat hebben bij het hebben van een andere rechtsvorm dan de stichting.

De culturele organisaties zijn met name geselecteerd op basis van hun representativiteit ten aanzien van het gehele culturele veld en de mate van cultureel ondernemerschap. Deze tien organisaties zijn in willekeurige volgorde een toneelgezelschap, een theater, een museum, een orkest, een concertgebouw, een poppodium, twee presentatietheater- en productiehuizen, een dansgezelschap en een ondersteunende organisatie. Hoewel bibliotheken, filmhuizen en erfgoedorganisaties in principe ook binnen de culturele sector vallen zijn organisaties met deze kunstdisciplines wegens de beperkte omvang van het onderzoek buiten beschouwing gelaten. Bij de tien geselecteerde culturele organisaties is gesproken met ofwel een directeur (6 keer), zakelijk leider (2 keer) of manager (2 keer).

Naast de respondenten bij de culturele organisaties is ook met vijf experts gesproken. Deze experts zijn geselecteerd op basis van hun expertise. Ook is rekening gehouden met dat de experts een bepaalde link met de culturele sector hebben, zodat zij hun kennis kunnen delen vanuit het oogpunt van de culturele sector. Zo is er gesproken met een jurist die heeft meegeholpen de Code Cultural Governance te ontwikkelen. Er is gesproken met twee fiscalisten waarvan één zich bezighoudt met giften in de culturele sector en één met belastingadvies aan culturele instellingen en kunstenaars. Ten slotte is er gesproken met een ambtenaar op het gebied van cultuur bij een gemeente en een oud-ambtenaar op het gebied van cultuur bij het Ministerie van OCW. Het doel van de interviews met de experts was hen enerzijds te laten reflecteren op de bevindingen uit de interviews en anderzijds het aanvullen van de kennis die moet leiden tot het beantwoorden van de centrale vraag.

4.2 Operationalisatie

Om niet-eenduidige begrippen meetbaar te maken worden bepaalde begrippen geoperationaliseerd, door hen achtereenvolgens te definiëren, een maatstaf en een waarde te geven (Van Thiel, 2010:52-53). Ook wordt vermeld welke methode wordt gebruikt om de begrippen te meten. De begrippen (onafhankelijke variabelen) die de kenmerken van culturele organisaties in het vorige hoofdstuk betreffen en die hier geoperationaliseerd zullen worden zijn achtereenvolgens: 'artistieke component', 'maatschappelijk doel', 'subsidie', 'eigen inkomsten', 'cultureel ondernemerschap', 'vrijwilligers', 'ANBI-status', 'belasting', 'bestuurlijke inrichting' en 'diversiteit

(kunst)discipline'. Andere begrippen die voortkomen uit de kenmerken van culturele organisaties zoals 'stichting' en 'combinaties van rechtsvormen' zullen niet worden geoperationaliseerd omdat zij in het tweede hoofdstuk al uitvoerig aan bod zijn gekomen en indicatoren van deze begrippen bekend en gemakkelijk op te vragen zijn bij de Kamer van Koophandel.

Behalve de begrippen die al genoemd zijn worden er nog een aantal andere begrippen geoperationaliseerd. Dit zijn de begrippen 'rechtsvorm' en 'geschiktheid' (afhankelijke variabelen). Deze begrippen worden geoperationaliseerd omdat deze in de hoofdvraag voorkomen en duidelijk moet zijn wat precies met deze begrippen wordt bedoeld. Omdat de genoemde begrippen die hier genoemd zijn rechtstreeks overgenomen zijn uit het vorige hoofdstuk waarin kenmerken van culturele organisaties werden gegeven, worden de meeste operationalisaties van deze begrippen alleen in tabelvorm (4.1) gepresenteerd. Alleen de operationalisaties van de begrippen 'subsidie' en 'cultureel ondernemerschap' worden hier volledig beschreven omdat deze begrippen van groot belang zijn voor het onderzoek. In bijlage 2 zijn de gehele beschrijvingen van alle andere geoperationaliseerde begrippen terug te lezen.

Subsidie

Veel culturele organisaties zijn voor een gedeelte van hun inkomsten afhankelijk van subsidies. Zo deden in 2008 voor de subsidieperiode 2009-2012 alleen al bij het Rijk 275 culturele organisaties een aanvraag voor subsidie, voor het totaalbedrag van 352,4 miljoen euro, waarvan er 145 verzoeken zijn gehonoreerd (Raad voor Cultuur, 2008). Het aantal instellingen dat een vierjarige subsidie kreeg of een subsidie van één van de cultuurfondsen of sectorinstituten zit daar nog niet bij. De definitie van 'subsidie' is volgens de Algemene wet Bestuursrecht 'de aanspraak op financiële middelen, door een bestuursorgaan verstrekt met het oog op bepaalde activiteiten van de aanvrager, anders dan als betaling voor aan het bestuursorgaan geleverde goederen of diensten' (Awb, art. 4.21). Deze definitie luidt vereenvoudigd: 'financiële middelen die door de overheid verstrekt worden om een bepaald doel te behalen dat niet is het verrijken van het bestuursorgaan zelf'. Het gaat hier dus ook om geld dat aan culturele organisaties is toegekend door publieke fondsen, zoals het Fonds voor de Podiumkunsten of het Fonds voor Cultuurparticipatie. Deze fondsen worden namelijk gefinancierd door de overheid (Rijksoverheid, subsidie voor cultuur, 2011). De maatstaf die wordt gebruikt om er achter te komen of een culturele organisatie subsidie krijgt zijn de subsidie-inkomsten van de culturele organisatie. De waarden die aan het begrip 'subsidie' worden gegeven zijn het bedrag in geld over de periode waarin de subsidie wordt uitbetaald en het soort subsidie, bijvoorbeeld een (eenmalige) projectsubsidie of een structurele subsidie. Of een culturele organisatie een subsidie ontvangt kan worden bekeken in de jaarrekening

en wanneer de organisatie zich in de basisinfrastructuur bevindt op de website van het Ministerie van OCW. Ook zal het uit het interview met de respondenten blijken.

Cultureel ondernemerschap

In een tijd waarin flink bezuinigd wordt op de culturele sector is cultureel ondernemerschap een steeds vaker gehoord begrip. In plaats van zich te richten op de overheid als financier richt de cultureel ondernemer zich op het uitbreiden van andere financieringsinstrumenten (Franssen, Scholten, Altink, 2009:9). De definitie van cultureel ondernemerschap die in dit onderzoek wordt gehanteerd is als volgt: 'het streven en handelen van organisaties die zich inzetten voor het realiseren van de doelstellingen op het gebied van kunst en cultuur op een financieel duurzame wijze' (Franssen et al., 2009:14). De maatstaven die hiervoor gebruikt worden betreffen de hoeveelheid geld die de culturele organisatie verdient afgezien van subsidies, bezoekersaantallen, publieksbereik, of het marketingplan gericht is op het vergroten van de eigen inkomsten, uitvoering van marktonderzoek en analyseren van interne organisatie en externe omgeving. De waarden die worden gegeven verschillen per maatstaf maar zijn bijvoorbeeld het bedrag in geld wat betreft inkomsten naast subsidies, het publieksbereik in kilometers, bezoekersaantallen en antwoorden op interviewvragen. De methode die zal worden gebruikt om iets te kunnen zeggen over de mate van ondernemerschap van de culturele organisatie is het afleiden uit de jaarrekening, de website van de organisatie, de interviews, het marketingplan, marktonderzoek en omgevingsanalyses van de organisatie.

Tabel 4.1 Operationalisaties

	Definitie	Maatstaven	Waarden	Methode
Artistieke component	Bezit, promotie, productie of/ en ondersteuning van kunst en cultuur	- Doel organisatie - Product van de organisatie	Ja/nee	Opzoeken op website culturele organisatie
Maatschappelijk doel	Het doel dat in het belang van de maatschappij wordt nagestreefd	- Publieksbereik - Diversiteit publiek - Artistieke / maatschappelijke thema's	-Publieksbereik in aantallen - Diversiteit in aantallen -thema's	Opzoeken op website, afleiden uit jaarverslag en vragen in interview.
Subsidie	Door overheid verstrekte financiële middelen om bepaald doel te behalen dat niet is het verrijken van bestuurs-orgaan zelf	- Inkomsten culturele organisatie	- Bedrag in geld, type subsidie - Soort overheid of fonds over 2010	Opzoeken in jaarrekening, Ministerie van OCW en uit interview.
Eigen inkomsten	Alle inkomsten, afgezien van subsidies en gelden van publieke fondsen	Bedragen van alle inkomsten behalve die uit subsidie en publieke fondsen in 2010 in euro's	Bedrag in euro's over 2010	Vragen in interview en opzoeken in jaarrekening

	Definitie	Maatstaven	Waarden	Methode
Cultureel ondernemerschap	Het streven en handelen van organisaties om op duurzame wijze eigen inkomsten te optimaliseren	- Eigen inkomsten naast subsidies - Bezoekersaantallen - Publieksbereik - Marketingplan gericht op vergroten eigen inkomsten - Uitvoering marktonderzoek - Analyseren interne en externe omgeving	- Bedrag inkomsten naast subsidies - Publieksbereik in aantallen - Bezoekers-aantallen - Ja/nee	Afleiden uit jaarrekening, website organisatie, interviews, marketingplan, marktonderzoek en omgevings-analyses
Vrijwilligers	Iemand die werkt voor culturele organisatie maar niet in vast dienstverband is en geen of weinig geldelijke vergoeding krijgt	- fte's in 2010	-Aantal fte's in 2010	Vragen in interviews en jaarverslag
ANBI-status	Status voor instellingen waarvan het doel en feitelijke werkzaamheden voor 90% of meer een algemeen belang dient en geen winstoogmerk heeft	-ANBI-status	Ja/nee	Vragen in interviews en opzoeken op ANBI.nl
Vennootschaps-belasting	Een verplichte betaling van een geldelijke bijdrage aan de lasten van de overheid over het belastbare bedrag	-Vennootschaps-belasting	Ja/nee over belastingsjaar 2010	Opzoeken in jaarrekening, rechtsvorm (statuten) en vragen in interview.
Bestuurlijke inrichting	Manier waarop organen die gang van zaken leiden zich tot elkaar verhouden	-Bestuursmodel	- Raad van toezicht model - Bestuur + directie model - Bestuur-model - Anders	Afleiden uit beschikbare documenten zoals jaarrekening, statuten en vragen in interview.
Diversiteit (kunst)discipline	Het hebben van meer dan één kunstdiscipline of andere (commerciële) activiteit, anders dan de artistieke hoofdactiviteit	- Kunstdiscipline - Andere activiteiten dan artistieke hoofdactiviteit	- Aantal kunstdisciplines - Aantal andere activiteiten dan artistieke hoofdactiviteit	- Opzoeken op website en vragen in interviews.
Rechtsvorm	Een complex geheel van door de overheid vastgestelde rechtsnormen voor de verdeling van bevoegdheden binnen de organisatie	- Soort rechtsvorm(en)	- Rechtsvorm(en)	- Opzoeken in statuten en Kamer van Koophandel en vragen in interview
Geschiktheid	De passendheid van een rechtsvorm voor een culturele organisatie, gelet op dat de kernwaarden	- Kenmerken (oftewel kerndoelen) - (Toekomstige) doelen culturele	Ja/nee	- Normatieve literatuur over rechtsvormen raadplegen en resultaten uit

	van de organisatie zonder obstakels kunnen worden uitgevoerd en de continuïteit van de organisatie niet in het geding komt	organisaties - Aantal voorwaarden voor invoering		interviews interpreteren
--	--	---	--	--------------------------

4.3 Onderzoeksstrategie

De strategie die in dit onderzoek wordt gehanteerd is kwalitatief en deductief van aard. Dat de strategie kwalitatief is wil zeggen dat er gebruik wordt gemaakt van kwalitatieve data die verzameld is door middel van het houden van interviews met respondenten bij culturele organisaties en een aantal experts. De deductieve aard van dit onderzoek wijst op de fase van de empirische cyclus waarvan uitgegaan wordt. In de deductiefase wordt het probleem verkaart door bestaande theorie te gebruiken en te onderzoeken of deze theorieën van toepassing zijn op het probleem (Van Thiel, 2010:34). Naast het verklarende doel is dit onderzoek tevens exploratief omdat specifieke kennis over welke rechtsvormen het meest geschikt zijn voor culturele organisaties niet voor handen is, en normatief omdat de uitkomsten van dit onderzoek dus ook wat nieuwe inzichten zullen opleveren, die zullen worden geformuleerd als aanbevelingen. Culturele organisaties kunnen deze aanbevelingen gebruiken bij het maken van een keuze over welke rechtsvorm zij willen kiezen. Ook kunnen de inzichten die in dit onderzoek worden verworven eventueel gebruikt worden door overheden die worstelen met de subsidiesystematiek en ondernemendheid van culturele organisaties.

4.4 Methoden en technieken

Om de hoofdvraag uit het eerste hoofdstuk in dit onderzoek te beantwoorden ten aanzien van welke (combinatie van) rechtsvorm(en) het meest geschikt voor culturele organisaties is (zijn), zal gekeken worden naar de onderzoekseenheden (culturele organisaties), de geschiktheid van rechtsvormen ten aanzien van deze onderzoekseenheden en de mening van de experts hierover. De methode die gehanteerd zal worden om de centrale vraag te beantwoorden is gebaseerd op triangulatie. Dit houdt in dat de verzameling en verwerking van de resultaten op meerdere manieren wordt gedaan (Van Thiel, 2010:61). Wanneer het gaat om dataverzameling worden in dit onderzoek allereerst een aantal onderzoekseenheden geselecteerd zoals hierboven beschreven is, die tezamen een zo compleet mogelijke afspiegeling geven van de organisaties in de culturele sector. Vervolgens zullen met de directeuren of zakelijk leiders binnen deze organisaties halfgestructureerde diepte-interviews worden gehouden waarin naar hun mening over en ervaringen met rechtsvormen wordt gevraagd. Tevens zullen interviews in dezelfde trant plaats vinden met een aantal experts zoals een jurist, fiscalisten en ambtenaren binnen cultuurterreinen. Deze experts wordt gevraagd enerzijds te reageren op de hen voorgelegde bevindingen uit de

interviews met de respondenten van de culturele organisaties, anderzijds wordt hen gevraagd hun mening te geven over verschillende rechtsvormen.

Naast de interviews die zullen worden afgenomen met respondenten van culturele organisaties en de experts, is in hoofdstuk 3 een model gemaakt van de rechtsvormen die geschikt zijn voor culturele organisaties met bepaalde kenmerken aan de hand van bestaande theorieën. Door het toepassen van deze methode bestaat er naast de 'echte' werkelijkheid (zoals gegeven wordt door onderzoekseenheden) ook een papieren werkelijkheid. Deze papieren werkelijkheid dient als het ware als voorbeeld waaruit informatie wordt onttrokken die getoetst wordt bij de respondenten bij de culturele organisaties. De vragen die tijdens de interviews zijn gesteld zijn dus afgeleid van de normatieve theorie over rechtsvormen zoals beschreven is in hoofdstuk 2, en de toepassing van rechtsvormen voor culturele organisaties in hoofdstuk 3, oftewel de papieren werkelijkheid. De precieze interviewhandleidingen zijn terug te vinden in de bijlagen (3,4,5).

Ook zal triangulatie worden toegepast wanneer het gaat om de manier van verwerking van de onderzoeksgegevens. Zo worden in de operationalisatie zoals hierboven beschreven is meerdere maatstaven voor één begrip, oftewel construct, gegeven. Een construct wordt dan op meerdere manieren gemeten waardoor de kans dat een construct verkeerd gemeten wordt kleiner wordt. De interne validiteit waar ik hieronder op zal terugkomen wordt hierdoor kleiner omdat een schijnbaar causaal verband vermeden wordt. Het begrip 'ondernemerschap' wordt bijvoorbeeld onder andere gemeten door te kijken naar de eigen inkomsten afgezien van subsidies, de bezoekers-aantallen, het publieksbereik en het marketingplan. Wanneer al deze maatstaven worden gemeten wordt het zekerder of, en in hoeverre een culturele organisatie aan cultureel ondernemerschap doet. Verder wordt de benodigde informatie voor het maken van een gedegen conclusie niet alleen uit de interviews gehaald maar worden per geoperationaliseerd begrip, zoals aangegeven is in de operationalisatietabel, ook andere documenten geanalyseerd waaruit informatie kan worden gehaald, zodat de kans op misinterpretatie, fouten en schijnbare causaliteit verkleind wordt. Zo wordt bijvoorbeeld voor het begrip 'bestuurlijke inrichting' de geïnterviewde ondervraagd en wordt tevens gekeken naar de jaarrekening om te zien of dit overeenkomt met elkaar, waardoor de kans op fouten verkleind wordt.

4.5 Betrouwbaarheid en validiteit

Er zijn verschillende soorten betrouwbaarheden en validiteit in het soort kwalitatieve onderzoek dat hier wordt gedaan. Wat betreft de externe betrouwbaarheid kan opgemerkt worden dat deze bij kwalitatief onderzoek over het algemeen laag is omdat herhaalbaarheid van dit soort onderzoek lastig is. Dit komt omdat de sociale setting waarin het onderzoek heeft plaatsgevonden altijd aan verandering onderhevig is en

herhaling van een onderzoek met identieke onderzoeksopzet dus bijna onmogelijk is (Bryman, 2008:376). Om de herhaalbaarheid van dit onderzoek zo groot mogelijk te maken tracht ik echter zo veel mogelijk alle beslissingen die genomen zijn om tot de resultaten te komen te beschrijven.

De interne validiteit van dit onderzoek gaat over de mate waarin de resultaten die in dit onderzoek worden gevonden gematcht worden met de ontwikkelde theoretische ideeën. In kwalitatieve onderzoeken is de interne validiteit vaak hoog (Bryman, 2009:376). Er is sprake van een hoge interne validiteit wanneer de onafhankelijke variabele vrijwel zeker van invloed is op de afhankelijke variabele ('t Hart, Boeije, Hox, 2007:199). In dit onderzoek betekent dat dus bijvoorbeeld dat het vrijwel zeker is dat de keuze voor een bepaalde rechtsvorm (afhankelijke variabele) wordt beïnvloed door een bepaald kenmerk zoals ondernemendheid (onafhankelijke variabele) van een culturele organisatie. Om de interne validiteit zo groot mogelijk te maken moeten variabelen die een schijnbaar causaal verband veroorzaken zoveel mogelijk worden uitgeschakeld. Door verder te vragen tijdens de interviews kan hiervoor gezorgd worden.

Bij de externe validiteit gaat het om de mate waarin de onderzoeksresultaten gegeneraliseerd kunnen worden naar andere settings. Dit is lastig in kwalitatief onderzoek omdat vaak niet genoeg cases zullen worden onderzocht om iets te zeggen over het geheel van een populatie (Bryman, 2008:377). In het geval van dit onderzoek zal het lastig worden om iets te zeggen over welke rechtsvorm alle culturele organisaties in Nederland het beste kunnen aannemen omdat slechts een zeer klein gedeelte van de culturele organisaties onderzocht kan worden en deze organisaties allen andere kenmerken zullen hebben. Omdat het toch het doel van dit onderzoek is te weten te komen welke rechtsvorm het meest geschikt is voor culturele organisaties in het algemeen, en met name die organisaties die meer ondernemend wensen te worden, wordt gepoogd het aantal onderzoekseenheden zo groot mogelijk te maken en naast culturele organisaties ook experts over het onderwerp te bevragen zoals juristen, fiscalisten en ambtenaren die met de culturele sector in aanraking komen.

5. Resultaten

5.1 Werkwijze

In dit hoofdstuk worden de resultaten weergegeven van het empirische gedeelte van dit onderzoek. De bronnen waaruit deze resultaten afkomstig zijn, zijn met name interviews en jaarrekeningen van culturele organisaties. In totaal zijn tien interviews gehouden met (adjunct)directeuren, zakelijk leiders of managers van culturele organisaties, en vijf interviews met de zogenoemde experts, zoals een jurist, fiscalisten en (oud)ambtenaren. Deze organisaties zijn in willekeurige volgorde de Verkadefabriek, Theaters Tilburg, Tolhuistuin, het Nederlands Dans Theater, het Cobra Museum, Theaterbedrijf Bonheur, Paradiso, Holland Symfonia, Theaterzaken via Rudolphi en het Concertgebouw. De vijf experts waarmee gesproken is zijn Maarten van der Graaf (jurist), Ruben Freudenthal (fiscalist), Dick Molenaar (fiscalist), Marjolijn Peeters (ambtenaar) en Jan Riezenkamp (oud-ambtenaar). De meningen van de respondenten zullen in dit hoofdstuk anoniem blijven. Wel kan ervan worden uitgegaan dat wanneer een mening van een expert op een bepaald gebied wordt beschreven het om de expert gaat die daar beroepshalve de meeste expertise in heeft. Een korte beschrijving van de culturele organisaties en de werkzaamheden van de experts (die allen beroepshalve bekend zijn met de culturele sector) staat in bijlage 1.

Hoewel de culturele organisaties waar een interview heeft plaatsgevonden in principe de onderzoekseenheden gedurende dit hele hoofdstuk zijn, gaat het soms ook om de respondenten bij de culturele organisaties. Zo zijn er drie soorten vragen gesteld om de onderzoeksresultaten te achterhalen. In de eerste plaats zijn er vragen gesteld die gaan over de werkelijkheid binnen een culturele organisatie. Omdat de organisatie zelf uiteraard geen antwoord kan geven worden een aantal respondenten geselecteerd die zo hoog mogelijk op de ladder staan binnen de culturele organisaties en die dus veel invloed kunnen uitoefenen op de organisatie. Aan deze respondenten kan bijvoorbeeld gevraagd worden in welke mate ondernemerschap wordt toegepast binnen de organisatie en welke rechtsvormen gehanteerd worden (middels de operationalisering en volgens het coderingsschema). Wanneer het om dit soort vragen gaat worden de bevindingen gepresenteerd als ware het de organisaties zelf die een bepaalde rechtsvorm hebben of ondernemerschap toepassen. In de tweede plaats worden een aantal vragen gesteld die gaan over de ervaringen van de respondenten. Aan de respondenten kan dan bijvoorbeeld gevraagd worden welke voor- of nadelen zij van de stichting ervaren. De respondenten hebben in dit geval namelijk allen ervaring met de stichting. De bevindingen die gaan over deze persoonlijke ervaringen worden nu niet gepresenteerd als zijnde bevindingen van de organisatie, maar als zijnde bevindingen van de respondenten bij de culturele organisatie. Een derde type vraag die de respondenten gesteld wordt zijn vragen die gaan over hun mening of kennis over een

bepaald thema. Een voorbeeld van dit soort vragen gaat bijvoorbeeld over welke voor- en nadelen de respondent kan geven met betrekking tot een rechtsvorm waar hij geen ervaring mee heeft. Ook deze bevindingen worden gepresenteerd als ware het bevindingen van de respondent en niet van de culturele organisatie.

De resultaten in dit hoofdstuk zijn verkregen door alle transcripten en overige documenten zoals jaarrekeningen te coderen. Om te bepalen hoe deze resultaten vervolgens in dit hoofdstuk zullen worden weergegeven is een codeerschema opgesteld dat te raadplegen is in bijlage 6. De opbouw van dit hoofdstuk is als volgt: allereerst zal in paragraaf 5.2 uiteen worden gezet wat bij de respondenten van de culturele organisaties verstaan wordt onder cultureel ondernemerschap, in welke mate dit binnen de organisaties wordt toegepast en welke obstakels met betrekking tot ondernemerschap worden ervaren. Vervolgens worden aan de hand van deze bevindingen in paragraaf 5.3 de organisaties onderscheiden in een tweetal typen organisaties. Dan wordt in paragraaf 5.4 besproken welke rechtsvorm(en) door de organisaties gehanteerd worden, of er bewust voor de gehanteerde rechtsvorm is gekozen en welke bestuurlijke inrichting wordt gebruikt. Ten slotte wordt in paragraaf 5.5 per type culturele organisatie beschreven wat volgens de respondenten de voor- en nadelen van bepaalde rechtsvormen zijn en wat mogelijke oplossingen voor de genoemde nadelen zijn. Na elk onderdeel van dit resultatenhoofdstuk volgt een korte subconclusie.

5.2 Ondernemerschap

De volgende paragrafen gaan over cultureel ondernemerschap. Er is tijdens de interviews gevraagd naar de toepassing van cultureel ondernemerschap binnen de organisaties omdat dit onderwerp een belangrijk deel uitmaakt van de hoofdvraag. Er wordt namelijk een antwoord gezocht op de vraag of de stichting nog wel voldoet in een tijd waarin culturele organisaties ondernemender moeten worden. Om deze vraag te beantwoorden is het van belang te weten wat respondenten onder cultureel ondernemerschap verstaan en in welke mate dit binnen hun organisatie wordt toegepast.

Door een analyse te maken van cultureel ondernemerschap binnen de organisaties kan een onderscheid worden gemaakt tussen de culturele organisaties die veel aan ondernemerschap doen en de organisaties die minder aan cultureel ondernemerschap doen. Het maken van dit onderscheid tussen deze verschillende typen organisaties vindt plaats in paragraaf 5.3, en heeft als doel er achter te komen in hoeverre cultureel ondernemerschap de keuze voor een bepaalde rechtsvorm beïnvloed. Het is namelijk de bedoeling dat er een antwoord wordt gevonden op de vraag welke rechtsvorm het meest geschikt is (of de stichting nog wel voldoet) wanneer culturele organisaties ondernemend moeten worden. Om deze vraag te kunnen beantwoorden worden moet

dus eerst duidelijk zijn wat de respondenten hieronder verstaan en hoe zij dit inzetten binnen hun organisatie. Ook wordt geanalyseerd wat de obstakels zijn met betrekking tot cultureel ondernemerschap. Dit heeft als doel aanbevelingen te kunnen doen aan beleidsmakers die ondernemerschap binnen culturele organisaties willen stimuleren. Een andere rechtsvorm dan de stichting kan namelijk wel geschikt blijken te zijn, maar als er obstakels zijn qua ondernemerschap verandert er niks.

Definities cultureel ondernemerschap

De definities die de respondenten bij de culturele organisaties geven met betrekking tot cultureel ondernemerschap verschillen van elkaar. Hieronder volgen de definities van respondenten waarmee gesproken is bij de tien culturele organisaties in willekeurige volgorde.

Cultureel ondernemerschap is volgens de respondenten:

- 'Als je mij vraagt wat cultureel ondernemerschap is dan is het voor mij hoe je met **sponsoring** en **fondsenwerving** en **recette-inkomsten** manieren vindt om je geld te verdienen.'
- 'Je moet je er erg bewust van zijn dat jouw inkomen bestaat uit gemeenschapsgeld. Daar moet je dus in de eerste plaats hard voor werken en in de tweede plaats moet je verschrikkelijk je best doen zoveel mogelijk eigen middelen te verwerven. Tussen die twee uitersten zit een **spanning** want je wilt natuurlijk **zoveel mogelijk publiek** binnenhalen maar je wilt ook **mooie artistieke dingen** blijven maken.'
- 'Met behoud van je artistieke identiteit zorgen voor een **ondernemend klimaat** in je organisatie waardoor je in staat bent gelden aan te trekken.'
- 'Ondernemen is **risico's nemen** waarbij je het rendement op twee manieren uitlegt: je hebt het **economische rendement** dat je wilt halen uit het doen van investeringen, maar zeker ook het **maatschappelijke rendement** waarmee je mensen mooie programma's wilt laten zien of mensen met andere ogen wilt laten kijken naar de werkelijkheid zoals zij die op dat moment ervaren. Als je meer kijkt in termen van **marketing** dan heb je twee heel belangrijke doelgroepen: aan de ene kant degenen die jou financieren, zoals een **overheid, fonds of particulier**, en aan de andere kant het **publiek**. Die moet je alle twee tevreden stellen. Je moet daartussen laveren en in die zin ondernemen.'
- 'Je instelling aanwenden om **projecten op te pakken** om extra geld te genereren.'
- 'Het allerbelangrijkste vind ik dat je zo veel mogelijk **publiek** krijgt bij wat je wilt laten zien. Dus ik hecht wel veel aan die artistieke onafhankelijkheid binnen de organisatie, maar dat je daar buiten veel meer nadenkt en veel actiever bezig bent daar publiek aan te verbinden. Daarnaast gaat het over **aansturing**, het

hebben van een **bedrijfsplan** en een **balanced score** om dat te evalueren. Dus het hebben van een bedrijfsmatige organisatie en daarbij het onafhankelijker worden van overheidssubsidie’.

- ‘Het behalen van een zo hoog mogelijk **maatschappelijk en financieel rendement**, alsmede het zoeken naar andere bronnen van inkomsten dan alleen uit de core business. Het gaat behalve laveren tussen het laten bepalen en zelf bepalen ook om dat je niet teveel afhankelijk wilt zijn van één geldbron want als die opdroogt heb je een groot probleem. Dus zorgen dat je je **basis zo breed mogelijk** maakt zodat je meer kan dragen.’
- ‘Ik voel me het meest prettig bij de definitie dat wij kunst willen produceren en exporteren en daarbij onze **exploitatie** zo **gezond** mogelijk willen houden en zoveel mogelijk **publieks- en sponsorinkomsten** willen binnen halen.’
- ‘Cultureel ondernemerschap zou ik binnen willen brengen bij dat wij meer **risicovol** zouden moeten ondernemen. Dat betekent ook dat als iets door de markt niet gevraagd wordt of dat je datgene waarvoor geen publiek is niet zou moeten maken. Dat betekent dus een zekere **verenging** van wat we maken.’
- ‘Cultureel ondernemerschap is voor mij een soort **bewustzijn** en het **out of de box** kunnen denken. Het is daarbij belangrijk om een open vizier te hebben en mogelijkheden te zien.’

Wat duidelijk wordt wanneer naar de bovenstaande definities van cultureel ondernemerschap wordt gekeken is dat bepaalde opvattingen over ondernemerschap steeds terugkomen. Zo wordt vaak genoemd dat je los van subsidie eigen inkomsten moet zien te verwerven. Hieronder wordt vaak verstaan dat het om het extra binnenhalen van sponsor- en publieksgelden (recette) gaat. Bij deze opvattingen over het binnenhalen van eigen inkomsten wordt geregeld gemeld dat het er hierbij om gaat zoveel mogelijk een evenwicht te vinden tussen eigen inkomsten en het behouden van subsidies. Het artistieke product blijft namelijk voorop staan en voor vrijwel alle respondenten is het duidelijk dat de culturele organisatie zonder subsidie niet zou kunnen voortbestaan. Wat verder een aantal keer wordt genoemd als aspect van cultureel ondernemerschap is dat er moet worden kunnen omgegaan met risico’s. Ook wordt het voeren van een ondernemende bedrijfsvoering enkele keren genoemd en dan met name het introduceren van meer bedrijfsmatige aspecten uit het bedrijfsleven zoals een bedrijfsplan en bedrijfsmatige aansturing. Wat ten slotte nog in een aantal van de definities over cultureel ondernemerschap doorschijnt is het vermogen om door een specifieke ondernemende bril naar de werkelijkheid te kijken. Uitdrukkingen die dan worden gebruikt zijn het hebben van een open vizier, het aanwenden van je organisatie om dingen op te pakken en het zorgen voor een ondernemend klimaat.

Wanneer de aspecten die hierboven zijn besproken worden vergeleken met de aspecten die in de operationalisatie in hoofdstuk 3 bij het begrip 'cultureel ondernemerschap' als maatstaven dienen, kunnen er een aantal gelijkenissen opgemerkt worden. De maatstaven die in hoofdstuk 3 als kenmerken van cultureel ondernemerschap werden aangemerkt zijn namelijk het vergaren van eigen inkomsten naast subsidies, het vergroten van bezoekersaantallen en publieksbereik, het hebben van een marketingplan gericht op het vergroten van de eigen inkomsten, het uitvoeren van marktonderzoek en het analyseren van de interne en externe omgeving. Wat betreft het vergaren van eigen inkomsten en het vergroten het publiek(sbereik) kan gezegd worden dat elke respondent het hiermee eens is. Dat hiervoor een marketingplan, marktonderzoek en interne- en externe analyses gebruikt zou kunnen worden kan in de definities van de respondenten over cultureel ondernemerschap niet direct worden herkend. Dit kan betekenen dat de respondenten hier niet aan denken wanneer het om cultureel ondernemerschap gaat of deze instrumenten niet gebruiken. Over het algemeen kan geconcludeerd worden dat de definities die de organisaties geven van cultureel ondernemerschap de lading in de grondbeginselen dekken. Ook de experts hebben een definitie gegeven van cultureel ondernemerschap.

Cultureel ondernemerschap is volgens de experts in willekeurige volgorde:

- 'Cultureel ondernemerschap is het met een culturele activiteit **op eigen kracht** financieel haalbaar te laten zijn zonder dat die activiteit zichzelf kan bedruipen, en wellicht ook nog wel winst maken. Dus het in beginsel geheel of gedeeltelijk in je **eigen financiering** moeten voorzien. Cultureel ondernemerschap is naar mijn mening meer bedoeld als aansporing voor de culturele sector om duidelijk te maken dat er ook mensen geïnteresseerd moeten zijn in hetgeen je te bieden hebt.'
- 'Cultureel ondernemerschap bestaat uit twee woorden: **cultureel** en **ondernemerschap**. Cultureel vind ik dat je iets cultureels brengt. Dat kan commercieel zijn maar dat hoeft niet. Ondernemerschap houdt in dat je op z'n minst de eigen broek kan ophouden. Winst maken hoeft niet perse maar als je aan het einde van het jaar op nul uitkomt is dat ook al ondernemerschap. Ik ben van mening dat de subsidiemarkt ook onderdeel is van de markt in het algemeen want als je subsidie aanvraagt moet je jezelf ook enorm verkopen. Je moet qua ondernemerschap dus niet alleen kijken naar de **markt** en de **financiële middelen** die je daar vandaan kunt halen, maar ook naar de **subsidiemarkt** want dat is ook een verdringingsmarkt. Je wilt dus als cultureel ondernemer zoveel mogelijk dingen laten zien met de financiën die je daarvoor kan aanspreken.'

- 'Strikt genomen is cultureel ondernemerschap het op volstrekt **commerciële wijze** aanbieden van culturele diensten en producten aan het publiek. Dat betekent dus dat je een product hebt en het enige dat je doet is selecteren of er voor dat aanbod markt is. Als er geen markt voor is, dan doe je het niet. Als er wel een markt voor is ga je op een zo efficiënt mogelijke wijze de markt benaderen en je prijsstelling is er op gericht je winst te optimaliseren. Maar er zit een haat-liefdeverhouding tussen kunst en commerciële activiteit. Het woord bestaat dus eigenlijk niet. Wat de overheid ermee bedoelt: ik denk dat de overheid **meer marktwerking** wil en een meer **zakelijke benadering** in de culturele sector. Ik denk dat het meer met een **mentaliteitsverandering** te maken heeft dan dat het echt om cultureel ondernemerschap moet gaan. Het is dus niet zo dat ondernemerschap als een soort etiquette kan worden opgeplakt en dat het daarmee ook geregeld is. De mindset van mensen die in een onderneming werken moet zijn zoveel mogelijk geld binnen te halen en dus moeten alle kapitalistische middelen worden ingezet en anders heet het geen ondernemerschap.'
- 'Het is gewoon een andere naam voor **goed je zaken doen**. Goed je tent runnen. Ik vind het een beetje een modieus woord. Je moet gewoon goed je organisatie leiden en zorgen dat je een behoorlijke hoeveelheid **inkomsten** hebt. En niet al te afhankelijk worden van één geldbron.'
- 'Ik denk dat cultureel ondernemerschap een soort **attitude** is die je moet hebben. Een soort zelfredzaamheid en dat je niet te afhankelijk bent van een subsidie of een fonds maar dat je zelf jouw instelling zo goed mogelijk inricht. Volgens mij is dat niet alleen geld maar gaat het ook om **plannen** en een **visie** en het goed inrichten; zorgen dat alles op orde is. Ook een soort **ondernemende en actieve houding**. Verder zul je moeten inspringen op kansen etc.'

Wanneer de definities van de experts met die van de respondenten van de culturele organisaties worden vergeleken valt het volgende op. De respondenten van de culturele organisaties noemen in de meeste gevallen het binnenhalen van eigen inkomsten en hebben het dan specifiek over sponsor- en publieksgelden. De experts noemen ook het binnenhalen van eigen inkomsten het meest, alleen noemen zij niet hoe dit gedaan kan worden. Wat door de respondenten van de culturele organisaties verder een aantal keer wordt genoemd zijn bepaalde bedrijfsmatige aspecten zoals aansturing of bedrijfsplan. Dit soort inhoudelijke uitspraken over cultureel ondernemerschap wordt door maar één van de experts zijdelings genoemd. Ten slotte wordt door de respondenten van culturele organisaties nog enkele malen genoemd dat cultureel ondernemerschap is het op een bepaalde manier naar de werkelijkheid te kijken. Deze manier van kijken wordt ook enkele keren genoemd door de experts. Over het algemeen zijn de definities van de

respondenten van de culturele organisaties dus meer inhoudelijk gericht en zijn de definities van de experts meer gericht op ‘normaal’ ondernemerschap. In de volgende paragraaf wordt uiteengezet in hoeverre de respondenten de aspecten van het cultureel ondernemerschap ook daadwerkelijk inzetten binnen hun organisatie.

Toepassing cultureel ondernemerschap

Om te kunnen weergeven in hoeverre cultureel ondernemerschap door de respondenten binnen de organisaties wordt toegepast wordt een viertal aspecten onderscheiden die cultureel ondernemerschap definiëren. Deze aspecten van cultureel ondernemerschap corresponderen met de maatstaven die in de operationalisatie gehanteerd zijn en aanvullingen daarop die uit de interviews naar voren zijn gekomen. De vier aspecten worden onderverdeeld in een aantal meer concrete beschrijvingen. De vier aspecten van cultureel ondernemerschap die worden onderscheiden zijn het genereren van meer (eigen) inkomsten, het binden of aantrekken van publiek, het toepassen van bedrijfsmatige technieken en het toepassen van financieringstechnieken. Elk van deze vier aspecten begint steeds met een resultatentabel, waarna een beschrijving van de belangrijkste resultaten wordt gegeven. De informatie in de tabellen is gebaseerd op wat wel genoemd is tijdens de interviews, en niet op wat niet genoemd is. Het is dus mogelijk dat een organisatie een aspect van ondernemerschap wel toepast maar dit toch niet is meegeteld omdat het tijdens het interview niet ter sprake is gekomen. In tabel 5.2 wordt de toepassing van het eerste aspect van cultureel ondernemerschap gepresenteerd: het genereren van meer (eigen) inkomsten.

Tabel 5.1 Genereren van meer inkomsten als aspect van cultureel ondernemerschap binnen organisaties

Aspecten m.b.t. inkomsten	Aantal organisaties van tien
Zo veel mogelijk eigen inkomsten genereren	8
Bezoekersaantallen opkrikken	3
Nieuwe financieringsbronnen aanboren	0
Draagvlak creëren	1

Wat blijkt uit bovenstaande tabel is dat door acht van de tien de respondenten bij de culturele organisaties genoemd wordt als toepassing van cultureel ondernemerschap dat zij proberen zo veel mogelijk eigen inkomsten te genereren en minder afhankelijk te zijn van subsidies. Hoe dit zich vertaalt naar wat zij in de praktijk doen met betrekking tot cultureel ondernemerschap verschilt per organisatie. Binnen drie van de tien organisaties wordt geprobeerd de bezoekersaantallen te vergroten en nieuw publiek aan te boren. Wat bijvoorbeeld uit de interviews naar voren komt is dat een groter publiek ervoor kan zorgen dat de organisatie minder van subsidie afhankelijk is en dat

door andere publieksgroepen aan te boren ondernemerschap vergoot wordt. In tabel 5.2 hieronder wordt de toepassing van het tweede aspect van cultureel ondernemerschap gepresenteerd: de mate van en manier waarop publiek wordt vergroot.

Tabel 5.2 Mate en manier van vergroten publiek als aspect van cultureel ondernemerschap binnen organisaties

Aspecten m.b.t. publieksbinding	Aantal organisaties van tien
Netwerken/relatiebeheer/allianties	3
Marketing	3
Geen publiek, geen product	2
CBF-keur	1

Om publiek te trekken wordt door drie van de tien organisaties veel aan netwerken, relatiebeheer en het leggen van nieuwe allianties gedaan, zo blijkt uit de interviews. Zo wordt er door één van de organisaties geprobeerd om bedrijven aan de organisatie te binden en wordt deze bedrijven de mogelijkheid gegeven om hun eigen relaties mee te nemen. Er wordt dan een luxe businessclub georganiseerd waarbij de genodigden een jaarlijks diner wordt aangeboden waarbij zij de tafel mogen vullen met hun eigen relaties. Dit wordt betaald door de organisatie in kwestie. Ook wordt er door deze organisatie bijvoorbeeld gekeken naar hoe de sponsors het beste gebonden kunnen worden. Per sponsor wordt dan gekeken naar hoeveel zij inbrengen en wat zij daar allemaal voor terug kunnen doen. Om de sponsor tegemoet te komen hierin wordt voor elk project het CBF-keur aangevraagd. Dit keurmerk kan verkregen worden als het CBF (Centraal Bureau Fondsenwerving) op verzoek van de fondsenwervende instelling goed kan keuren of het bestuur en beleid van de instelling, de manier waarop ze het geld binnenkrijgen en besteden en hoe ze daar verslag over uitbrengen aan de eisen voldoet (CBF, 2011).

Om publiek en andere relaties aan te spreken geven drie van de tien organisaties aan actief aan marketing te doen als instrument voor cultureel ondernemerschap. Eén van de respondenten zegt daarover dat hij in termen van marketing twee heel belangrijke doelgroepen heeft: aan de ene kant een financierende partij zoals de overheid, een fonds of een particulier en aan de andere kant het publiek. Beide partijen moet je als organisatie tevreden stellen. Je moet daartussen dus laveren en in die zin ondernemen, aldus de respondent. Twee van de respondenten zeggen echter dat wanneer er geen publiek is een bepaalde dienst ook moet stoppen. In tabel 5.3 hieronder wordt het derde aspect van cultureel ondernemerschap zoals uit de interviews naar voren is gekomen gepresenteerd: de toepassing van bedrijfsmatige technieken.

Tabel 5.3 Toepassing bedrijfsmatige technieken als aspect van cultureel ondernemerschap binnen organisaties

Bedrijfsmatige aspecten	Aantal organisaties van tien
Vanuit bedrijfsleven opgericht	3
Efficiënte bedrijfsvoering	2
Risico's	3
Houdbaarheidsstudie / research and development	3
Interne – externe gerichtheid	2
Bedrijfsleven als inspiratie	2
Investeren	2

Zoals blijkt uit bovenstaande tabel zijn drie van de tien organisaties vanuit het bedrijfsleven ontstaan. Deze organisaties passen ook regelmatig bedrijfsmatige aspecten toe maar ook andere organisaties passen dit soort technieken toe. Twee van de tien organisaties voeren naar eigen zeggen een efficiënte bedrijfsvoering door hun backoffice samen te voegen met andere culturele organisaties binnen hetzelfde gebouw of dochter stichting. Een ander instrument dat naar bedrijfskundig gebruik wordt toegepast door drie van de tien organisaties is het nemen van risico's. Twee organisaties doen investeringen. Zo is één van de respondenten bezig met een project op afstand waar behoorlijk wat investeringen worden gedaan en wat dus nogal wat risico's met zich meebrengt. Verder blijkt uit de interviews dat binnen drie van de organisaties wordt gedaan aan houdbaarheidsstudies of research en development wat betreft de bedrijfsvoering. Eén van de respondenten zegt over research en development dat het geld kost, maar dat heel belangrijk is omdat je moet zoeken naar vormen van ondernemen die minder investeringen vragen. Door dat goed te onderzoeken verklein je de kans dat je een investering doet die je niet meer kan terugverdienen, aldus de respondent.

Verder benadrukken twee respondenten dat hun organisaties zowel intern als extern gericht zijn. Eén van deze organisaties kijkt naast de eigen bedrijfsvoering heel bewust naar langlopende publieksontwikkelingen. Zo werd bijvoorbeeld opgemerkt dat er tegenwoordig een beleveniseconomie is waarbij mensen steeds meer on demand willen. Mensen willen niet een half jaar van tevoren een keuze maken over wat zij willen zien. Verder is een observatie van deze organisatie geweest dat de kunstsector in de vrijetijdsindustrie zit en dat je dus moet concurreren met televisie, bioscoop en sport etc. Door je als organisatie bewust te zijn van dit soort ontwikkelingen creëer je kansen, aldus de respondent.

Ten slotte wordt door twee respondenten het bedrijfsleven als inspiratiebron gebruikt. Zo heeft één van deze respondenten gekeken naar store-in-store-concepten van

warenhuizen. Bij dit soort concepten zijn er verschillende winkels binnen het warenhuis waar verschillende merken worden verkocht. Niet die kleinere winkels worden gemarket maar het warenhuis als geheel. Dit concept is toen ook toegepast binnen de culturele organisatie waarbij verschillende kunstproducten worden aangeboden maar de organisatie als geheel wordt gemarket. In tabel 5.4 hieronder wordt de toepassing van het laatste aspect van cultureel ondernemerschap zoals dat naar voren kwam tijdens de interviews gepresenteerd: financieringstechnieken.

Tabel 5.4 Toepassing financieringstechnieken als aspect van cultureel ondernemerschap binnen organisaties

Financiële aspecten nu of in nabije toekomst	Aantal organisaties van tien
Overschot / Eigen vermogen	4
Financiële buffer	3
Risicospreiding	2
Commerciële activiteiten gerelateerd aan kunst	4
Interne subsidiering	2
Nieuwe initiatieven die geld opleveren	1

Zoals blijkt uit de bovenstaande tabel hebben vier van de tien geïnterviewde organisaties een overschot of eigen vermogen op hun balans staan. Nog eens drie organisaties hebben een door de gemeente verplichte buffer voor moeilijke tijden als voorwaarde voor het krijgen van subsidie. Twee organisaties zeggen aan risicospreiding te doen om er voor te zorgen dat ze hun financiering gezond kunnen houden. Eén van de respondenten zegt hierover dat je als organisatie een gezonde mix van inkomsten moet hebben zodat als één van de inkomsten terugloopt de organisatie niet gelijk in de problemen komt. Als er meerdere inkomsten teruglopen zou je als organisatie wel een probleem hebben en dat is nu wel enigszins aan de orde omdat de overheid bezuinigt op subsidies, de publieke belangstelling terugloopt en sponsors ook minder geld tot hun beschikking hebben wanneer het economisch minder goed gaat. Het gevolg is dat er op drie fronten een terugloop van inkomsten is. Dit is ook cultureel ondernemen aldus de respondent; ervoor zorgen dat je als organisatie niet teveel afhankelijk bent en je de basis zo breed mogelijk maakt zodat de organisatie meer kan dragen.

Behalve deze financieringstechnieken zijn er nog een aantal andere aspecten van financiering die door de organisaties worden toegepast. Zo zeggen vier van de tien organisaties commerciële activiteiten gerelateerd aan kunst te hebben om zo de inkomsten te verhogen. Voorbeelden van dit soort activiteiten zijn het uitbuiten van een horecaonderneming of het verhuren van ruimten op commerciële basis. Twee van de respondenten die extra inkomsten met dit soort activiteiten genereren zeggen op deze

manier aan interne subsidiering te doen. Hiermee bedoelen zij dat er met de verdiensten, die gemaakt worden in bijvoorbeeld de horeca, kunstprojecten gesubsidieerd worden. Ten slotte zijn er drie respondenten die aangeven in de toekomst nieuwe initiatieven te willen ontwikkelen die geld opbrengen. Eén van hen zegt uit te willen breiden en daar zelfs nu al mee bezig te zijn. Een andere organisatie bedenkt nieuwe formats om voorstellingen op een alternatieve manier in de markt te zetten en de projecten meer geld te laten verdienen. Een andere respondent zegt de educatiefunctie te willen uitbreiden. In tabel 5.6 hieronder worden alle aspecten van cultureel ondernemerschap die tijdens de interviews genoemd zijn nog eens overzichtelijk gepresenteerd.

Tabel 5.5 Toepassing aspecten cultureel ondernemerschap binnen organisaties

Aspecten van cultureel ondernemerschap	Aantal organisaties van tien
Zo veel mogelijk eigen inkomsten genereren	8
Overschot / Eigen vermogen	4
Commerciële activiteiten gerelateerd aan kunst	4
Vanuit bedrijfsleven opgericht	3
Houdbaarheidsstudie / research and development	3
Netwerken/relatiebeheer/allianties	3
Marketing	3
Financiële buffer	3
Investeren	2
Efficiënte bedrijfsvoering	2
Interne subsidiering	2
Risicospreiding	2
Investeren	2
Interne – externe gerichtheid	1
CBF-keur	1
Geen publiek, geen product	1
Risico's nemen	1
Draagvlak creëren	1
Bedrijfsleven als inspiratie	1
Nieuwe initiatieven die geld opleveren	1
Nieuwe financieringsbronnen aanboren	0

Wat opvalt in de bovenstaande tabel is dat er veel verschillende aspecten van cultureel ondernemerschap worden toegepast, maar de spreiding van de organisaties onder de aspecten groot is. Er zijn dus veel verschillen qua aanpak tussen de organisaties en de toepassing van cultureel ondernemerschap ziet er voor veel van de organisaties totaal

verschillend uit. Bepaalde aspecten die in hoofdstuk 3 aan de orde kwamen bij de operationalisatie van het begrip cultureel ondernemerschap, zoals aspecten die gericht waren op het vergroten van de eigen inkomsten en het vergroten van bezoekersaantallen en publieksbereik, werden veelvuldig ingezet door de culturele organisaties. Andere aspecten uit het operationalisatishoofdstuk zoals een marketingplan, het uitvoeren van marktonderzoek en het analyseren van de interne en externe omgeving kwamen wel voor maar in veel mindere mate. In die zin lijkt het erop dat een groot aantal van de organisaties een professionaliseringsslag te maken heeft op dit gebied.

Ook een aantal experts hebben ideeën over hoe culturele organisaties ondernemende activiteiten kunnen ontplooiën. Zo zegt één van de experts hierover dat culturele organisaties zich zouden moeten afvragen wat ze kunnen doen om meer mensen in hun culturele activiteit te interesseren. Met de huidige bezuinigingen kunnen culturele organisaties steeds minder rekenen op financiële steun van de overheid dus moeten de organisaties andere oplossingen zoeken. Dit extra geld kan ook met commerciële activiteiten binnen worden gehaald, zoals met een horecagelegenheid of winkel. Culturele organisaties moeten dus breed denken over hoe ze in hun financieringsbehoefte kunnen voorzien, aldus de expert. Eén van de andere experts is van mening dat culturele organisaties meer kunnen samenwerken. Het gaat dan bijvoorbeeld om samenwerking op het gebied van back-office, marketinginspanningen of coproducties, met als doel de kosten omlaag te brengen of de impact van de inspanningen te vergroten, aldus de expert. Ook zouden er meer doelgroepen kunnen worden aangesproken. Zo zijn er in gemeente Den Haag bijvoorbeeld tussen de 35.000 en 40.000 expats die zeer vermogend zijn die nu te weinig als cultuurbezoeker te boek staan, aldus de expert.

Obstakels cultureel ondernemerschap

Hoewel cultureel ondernemerschap een steeds vaker gehoord begrip is in de culturele sector en ook de overheid dit stimuleert, is cultureel ondernemen voor culturele organisaties niet zonder meer toe te passen in de huidige subsidiesystematiek. Omdat voor culturele organisaties het artistieke doel voorop staat hebben zij vaak subsidie nodig. Het is immers zo dat het artistieke product in de markt vaak niet voldoende geld opbrengt. Eén van de respondenten waarmee een interview is afgenomen zegt hierover bijvoorbeeld dat wanneer de subsidie aan die organisatie zou teruglopen dat een verenging zou betekenen van wat er allemaal gemaakt wordt. Om dit artistieke doel verder te financieren kunnen culturele organisaties proberen zo veel mogelijk inkomsten te genereren afgezien van subsidie. Dit kunnen zij doen door bijvoorbeeld een horecaonderneming te beginnen of een museumwinkel. Ook proberen tal van organisaties extra inkomsten te genereren met 'vrienden' die voor een lidmaatschap

betalen en daarvoor kleine privileges krijgen, zoals het eerder kaarten voor de voorstelling kunnen kopen of een generale repetitie bezoeken. Het verwerven van dit soort eigen inkomsten zou in de lijn van het cultureel ondernemerschap dat door de overheid gestimuleerd wordt een groot goed zijn, alleen in de praktijk valt dit nog wel eens tegen, zo blijkt uit de interviews.

Een van de meest gehoorde redenen waarom ondernemerschap lastig toepasbaar zou zijn voor culturele organisaties is dat wanneer een organisatie ondernemend wordt, deze haar subsidie zou kwijtraken. Dat kan enerzijds zijn omdat een ondernemende organisatie een imago opbouwt een winst oogmerk te hebben. Anderzijds heeft cultureel ondernemerschap in principe als rechtsreeks gevolg dat er eigen inkomsten worden verdiend en wellicht zelfs een vermogen wordt opgebouwd. Wanneer een subsidiërende overheid of fonds op de exploitatierekening van een culturele organisatie ziet dat er meer inkomsten worden behaald is het logische gevolg voor de overheid haar subsidie in twijfel te trekken, of te verlagen. Zo staat bijvoorbeeld in de subsidiecriteria van een particulier fonds dat 'organisaties die over voldoende eigen vermogen en/of eigen middelen beschikken om een aanvraag zelf te kunnen financieren' uitgesloten worden voor het aanvragen van subsidies (VSBfonds, 2011). Dit specifieke probleem van cultureel ondernemerschap wordt door drie van de respondenten bij culturele organisaties genoemd, maar zou in principe voor elke culturele organisatie een probleem kunnen zijn. Ook één van de experts die werkzaam is bij een gemeente geeft aan dit probleem wel te herkennen in hoe subsidie wordt toegekend. De culturele organisaties moeten namelijk de subsidie uitgeven aan hetgeen waar hij voor toegekend is. Wel mogen ze 10% van de subsidie opbouwen als eigen vermogen. Hiermee wordt het dus wel mogelijk iets te reserveren voor moeilijke tijden of een gedeelte te reserveren met een bestemming, aldus de expert. Volgens deze expert is de kwestie voor de subsidievertrekker ook lastig aangezien de subsidiënt aan de ene kant ondernemerschap wil stimuleren en aan de andere kant wil zorgen dat het publieke geld goed terecht komt.

Eén van de respondenten zegt hierover dat er een dubbelhartigheid in het systeem zit omdat de overheid wel stimuleert dat organisaties meer eigen inkomsten genereren maar niet garandeert dat in de basis subsidie zal worden gegeven. Een andere respondent zegt hierover toch een bepaalde basis aan subsidie nodig te hebben omdat de inkomsten uit cultureel ondernemerschap het subsidiegeld nooit helemaal kunnen vervangen omdat je dan commerciële dingen zou moeten gaan produceren of presenteren. Een andere respondent merkt tijdens het interview op dat ze het geld dat met de horeca verdiend wordt opzij zet en niet rechtsreeks terugstopt in de organisatie, omdat de gemeente dan zou zeggen dat deze organisatie geen subsidie meer nodig heeft. Wanneer deze organisatie haar subsidie eenmaal kwijt zou zijn is ze er zeker van dat de

gemeente die subsidie niet weer terug zou geven als het een jaartje minder zou gaan. Deze organisatie is van mening dat wanneer de gemeente zich geheel zou terugtrekken de organisatie en de gemeente ook samen het risico aan hadden moeten gaan. De gemeente zou kunnen zeggen dat als een culturele organisatie geld tekort komt en ze het culturele doel belangrijk vindt geld geeft. Als de organisatie minder tekort komt zou de gemeente vervolgens minder geld kunnen geven. Dit zou volgens één van de respondenten echter niet goed zijn voor het ondernemerschap. De prikkel om moeite te doen voor het binnenhalen van extra inkomsten zou dan namelijk afwezig zijn. De culturele organisatie in kwestie voelt zich als het ware afgestraft voor het cultureel ondernemen en de extra inkomsten die daarmee verdiend worden.

Ook de experts erkennen dat het verlies van subsidie bij meer cultureel ondernemerschap een probleem is. Eén van de experts zegt hierover bijvoorbeeld dat de overheid aan de ene kant de taak heeft kunst en cultuur te stimuleren en te bewaken, en aan de andere kant door stimulering van ondernemerschap in de cultuursector deze taak los te laten. Dat werkt niet, aldus de expert in kwestie. In Angelsaksische landen zouden culturele organisaties meer afhankelijk zijn van giften en minder van subsidies. Dat is een groot verschil met de overheid hier die alles wilde bepalen en waardoor een soort luiheid bij culturele organisaties is ontstaan. De Nederlandse overheid zou de culturele sector verslaafd hebben gemaakt aan subsidies. Daarbij komt dat mensen hier niet gewend zijn te betalen voor kunst en cultuur. Mensen hier vinden dat zij daar belasting voor betalen, aldus de experts.

Dat in Angelsaksische landen weinig subsidie wordt gegeven en de inwoners kunst en cultuur bekostigen wordt overigens bekritiseerd door één van de andere experts. Deze expert zegt dat in bijvoorbeeld de gemiddelde plaats in de VS amper een kunstaanbod is. Zo gaat het philharmonisch orkest van Philadelphia nu failliet omdat de sponsors en vrienden te weinig geld binnen brengen in tijden van recessie. In de VS en Engeland zou nog geen fractie te beleven zijn van wat wij hier nu hebben. Vergeleken met deze landen hebben wij een zeer ruim aanbod. Je kan van mening zijn dat er in Nederland teveel is (zo telt Nederland in 2009 bijvoorbeeld 156 theaters exclusief poppodia, hallen en stadions en culturele centra (Van den Berg, 2009)), maar als er gezegd wordt dat Nederland zou moeten kijken hoe het in de VS gaat met financiering dan is dat onjuist omdat die financiering niet leidt tot een veelzijdig aanbod, aldus de expert. Tevens is deze respondent van mening dat het uitgeven van subsidies niet alleen een veel eerlijkere manier is om kunst en cultuur te financieren omdat er onafhankelijke commissies van deskundigen oordelen over de subsidieverstrekking, maar dat bovendien de subsidiemarkt een onderdeel van de markt is in het algemeen. Het binnenhalen van subsidie zou dus net zo goed onder cultureel ondernemerschap vallen als het binnenhalen van andere financiën. Een culturele organisatie moet zich namelijk

net zo verkopen en moeite doen om in aanmerking te komen als een commercieel bedrijf dat iets wil verkopen, aldus de expert.

Wel is deze expert van mening dat culturele organisaties een eventueel overschot op de begroting niet mogen gaan oppotten. Ook vindt deze expert het dus terecht wanneer gemeenten grenzen stellen aan hoeveel eigen vermogen een culturele organisatie mag hebben. Anders zou subsidie namelijk niet nodig zijn. Culturele organisaties zouden zelf moeten aangeven aan gemeenten, wanneer zij na een paar goede jaren een vermogen hebben opgebouwd, minder subsidie nodig te hebben. Eén van de andere experts kan zich voorstellen dat subsidie intrekken bij meer eigen inkomsten gebeurt, maar is het niet met deze gang van zaken eens. Zo is de expert van mening dat een gesubsidieerde instelling een behoorlijk eigen werkkapitaal moet hebben zodat een culturele organisatie niet meteen weer met de pet in de hand staat bij de subsidiegever wanneer er wat fout gaat. Behalve een vrij besteedbare reserve en een voorziening voor een geplande uitgave is deze expert van mening dat culturele organisaties tevens een liquidatiebalans moeten maken waarop het bedrag moet staan dat de organisatie in staat moet stellen de hele boel netjes af te wikkelen als de organisatie zou ophouden te bestaan. Dit bedrag kan hoog oplopen omdat het gaat om geld voor personeel, huurcontracten etc. Een subsidieverstrekker zou niet moeten ophouden met subsidiëren wanneer een organisatie geld daarvoor op de bank heeft staan. Als dat geld maar wordt verkregen door eigen inkomsten en niet door subsidiegeld, aldus de expert.

Subconclusie

Om de hoofdvraag van dit onderzoek te kunnen beantwoorden is allereerst uiteengezet wat de respondenten verstaan onder cultureel ondernemerschap, in hoeverre zij dit inzetten binnen hun organisatie en welke obstakels zij met betrekking tot ondernemerschap tegenkomen. De reden dat cultureel ondernemerschap in deze paragraaf uitgebreid uiteengezet werd is omdat dit begrip een belangrijk deel van de hoofdvraag omvat, en omdat met deze bevindingen in de volgende paragraaf twee typen organisaties onderscheiden zullen worden: een groep die voor een groot gedeelte van subsidies afhankelijk is en een groep die veel aan cultureel ondernemerschap doet. Door in de paragrafen over rechtsvormen deze twee typen organisaties te analyseren met betrekking tot hun keuze voor rechtsvormen, kan bepaald worden welke rechtsvorm voor welk type organisatie het meest geschikt is.

De definities die de respondenten van de culturele organisaties geven met betrekking tot cultureel ondernemerschap betreffen bijna altijd dat je los van subsidie eigen inkomsten moet zien te verwerven, wat vaak neerkomt op het extra binnenhalen van sponsor- en publieksgelden. De definities van cultureel ondernemerschap die door de experts worden gegeven zijn ook grotendeel gericht op het binnenhalen van extra eigen inkomsten, alleen zijn de definities van de experts meer gericht op 'normaal'

ondernemerschap en die van de respondenten bij de culturele organisaties meer op inhoudelijke technieken.

Wanneer de aspecten van cultureel ondernemerschap worden toegepast volgens de respondenten binnen de culturele organisaties blijkt dat het vaakst wordt geprobeerd zoveel mogelijk eigen inkomsten te genereren. Hierna wordt het zorgen voor een overschot of eigen vermogen genoemd en het uitbuiten van commerciële activiteiten die gerelateerd zijn aan kunst om geld mee te verdienen. Andere aspecten die door de respondenten genoemd worden en ingezet worden binnen de culturele organisaties zijn het doen van houdbaarheidsstudies, netwerken, marketing en investeringen.

Een van de meest gehoorde redenen waarom ondernemerschap lastig toepasbaar zou zijn voor culturele organisaties is dat wanneer je als organisatie gaat ondernemen deze haar subsidie zou kwijtraken. Ook wordt opgemerkt dat er een dubbelhartigheid in het systeem zit omdat de overheid wel stimuleert dat organisaties meer eigen inkomsten genereren maar niet garandeert dat in de basis subsidie zal worden gegeven. Er wordt aangegeven dat culturele organisaties een bepaalde basis aan subsidie nodig hebben omdat de inkomsten uit cultureel ondernemerschap dat geld nooit helemaal kunnen vervangen. Ook wordt genoemd dat wanneer een organisatie eenmaal met minder subsidie heeft weten rond te komen door veel eigen inkomsten te genereren, deze subsidie niet meer wordt terugverwacht wanneer de organisatie het zwaar heeft. De culturele organisatie in kwestie voelt zich als het ware afgestraft voor het cultureel ondernemen en de extra inkomsten die daarmee verdiend worden. Ook de experts erkennen deze problemen.

5.3 Typen culturele organisaties

Om iets te kunnen zeggen over welke rechtsvorm geschikt is voor wat voor soort organisatie worden de organisaties waar een interview heeft plaatsgevonden ingedeeld in twee typen organisaties. Omdat de onderliggende vraag van dit onderzoek is of de stichting nog wel de meest geëigende vorm voor culturele organisaties is in een tijd waarin ondernemendheid van deze organisaties wordt gestimuleerd, zal een onderverdeling gemaakt worden tussen de geïnterviewde organisaties die ondernemend zijn en organisaties die minder ondernemend zijn. De mate van ondernemendheid wordt gebaseerd op basis van de uitkomsten van cultureel ondernemerschap (hun inkomstenmix). De gedachte is namelijk dat een organisatie die heel ondernemend is veel 'eigen' inkomsten binnenhaalt (inkomsten afgezien van subsidies). Dat hoeft echter niet zo te zijn. Een onderneming kan namelijk heel ondernemend zijn maar toch weinig eigen inkomsten binnenhalen. In dit onderzoek wordt dan ook geen negatief waardeoordeel gegeven aan organisaties die voor een groot deel afhankelijk zijn van subsidie.

Om desalniettemin wat te kunnen zeggen over de meest geschikte rechtsvorm voor ondernemende en minder ondernemende organisaties, wordt een onderscheid gemaakt tussen culturele organisaties die in de periode 2009-2012 minimaal 50% eigen inkomsten hebben en organisaties die voor minimaal 80% van subsidies afhankelijk zijn. In dit onderzoek zijn vier organisaties die horen bij het 80%-subsidie-type, en zes organisaties die horen bij het 50%-eigen-inkomsten-type. Om de leesbaarheid te vergroten zal vanaf hier gesproken worden over de subsidiegroep en de eigen-inkomstengroep. Er wordt bij deze indeling gekeken naar de inkomstenmix van eigen- en subsidie-inkomsten als gevolg van cultureel ondernemerschap, maar ook naar andere aspecten van cultureel ondernemerschap. Wanneer wordt gekeken naar de toepassing van cultureel ondernemerschap valt namelijk op dat de verschillen tussen de subsidiegroep en de eigen-inkomstengroep vooral liggen op het gebied van bedrijfskundige technieken en financiën. Er zitten niet veel verschillen tussen de twee types organisaties wanneer het gaat om het vergoten van de eigen inkomsten en het trekken van meer bezoekers of het opkrikken van de bezoekersaantallen. Beide typen organisaties zijn hier in grote mate bij betrokken. Op het gebied van het gebruiken van bedrijfsmatige technieken zijn echter wel verschillen te zien tussen de subsidiegroep en de eigen-inkomstengroep. Het verschil tussen deze twee groepen is zelfs heel duidelijk te zien. Hieronder zijn in tabel 5.6 de bevindingen die voortkomen uit wat gezegd is tijdens de interviews schematisch weergegeven.

Tabel 5.6 Toepassing aspecten cultureel ondernemerschap binnen organisaties per type

	Subsidiegroep (4 organisaties)	Eigen-inkomstengroep (6 organisaties)
Toepassing bedrijfsmatige aspecten zoals efficiënte bedrijfsvoering, het nemen van risico's, doen van investeringen, interne en externe gerichtheid.	0	6
Toepassing financiële aspecten zoals overschot op begroting, interne subsidiering, commerciële activiteiten, risicospreiding en uitbreiding.	1	5

Uit bovenstaande tabel blijkt dat geen van de organisaties uit de subsidiegroep aangeeft bedrijfsmatige aspecten van cultureel ondernemerschap toe te passen. Het gaat dan om aspecten als het aangaan van risico's, het voeren van een efficiënte bedrijfsvoering door het samenvoegen van BackOffice- werkzaamheden, het doen van investeringen of het doen aan research en development. Wel hebben twee van de vier organisaties in deze

subsidiegroep ambities met betrekking tot één van deze aspecten. Van de organisaties uit de eigen-inkomstengroep zeggen alle zes minimaal één, maar in de meeste gevallen meerdere aspecten van cultureel ondernemerschap op het gebied van bedrijfskundige technieken toe te passen.

Wat betreft het aspect van cultureel ondernemerschap dat gaat over financiën zijn er ook verschillen tussen de twee groepen. Het gaat bij dit aspect over het hebben van een overschot of eigen vermogen op de begroting, risicospreiding, het ontwikkelen van commerciële activiteiten om kunst te financieren of interne subsidiering. Het blijkt uit de interviews bijvoorbeeld dat één van de vier organisaties uit de subsidiegroep redelijk scoort op een aantal aspecten. Van de eigen-inkomstengroep zeggen vijf van de zes respondenten op dit moment te voldoen aan een aantal van de aspecten van cultureel ondernemerschap die gaan over financiën. Er kan dus geconcludeerd worden dat de eigen-inkomstengroep in zijn geheel meer aspecten van cultureel ondernemen toepast dan de subsidiegroep. Het is hiermee echter niet gezegd dat de subsidiegroep meer afhankelijk is van subsidie omdat zij per definitie minder ondernemend zijn. Zoals eerder gezegd kan het namelijk zo zijn dat de subsidiegroep een artistiek product heeft dat veel kost, met bijvoorbeeld veel mensen in dienst, waardoor het lastiger wordt de eigen broek op te houden.

Behalve op het gebied van cultureel ondernemerschap worden er niet meer typen organisaties onderscheiden op basis van andere kenmerken die in hoofdstuk 3 beschreven zijn, zoals artistieke en maatschappelijke component, vrijwilligers, ANBI-status, vennootschapsbelasting, bestuurlijke inrichting en diversiteit in (kunst)discipline. De reden hiervoor is dat andere kenmerken dan de hoeveelheid subsidie of eigen inkomsten (samenhangend met ondernemerschap) niet van invloed blijken te zijn op de keuze voor een rechtsvorm en de voor- en nadelen die ervaren worden met betrekking tot rechtsvormen. Bijvoorbeeld het kenmerk van culturele organisatie 'vrijwilligers' blijkt niet van invloed te zijn op de keuze voor een bepaalde (combinatie van) rechtsvorm(en). Zowel de organisaties die veel met vrijwilligers werken als de organisaties die nooit met vrijwilligers werken hebben namelijk andere rechtsvormen naast de stichting en ook is er geen duidelijk patroon te herkennen van de voor- en nadelen die de respondenten bij de culturele organisaties ervaren van verschillende rechtsvormen. Ook voor de overige kenmerken die in hoofdstuk 3 besproken zijn is dit het geval. Daarom zullen alleen de kenmerken 'subsidie' en 'ondernemerschap' in de rest van dit hoofdstuk onderscheiden worden. In tabel 5.7 hieronder zal een overzicht worden gegeven van de verschillen tussen de subsidiegroep en de eigen-inkomstengroep.

Tabel 5.7 Kenmerken subsidiegroep en eigen-inkomstengroep culturele organisaties

	Subsidiegroep (4 organisaties)	Eigen inkomsten-groep (6 organisaties)
ANBI-status	3	2
Vrijwilligers	3	2
Belasting	0	4
Winstoogmerk	0	0
Mecenaat	1	2
Sponsoring	2	5
Publiek	4	6
Fondsen	4	3
Overheden	4	6

Wat blijkt uit bovenstaande tabel is dat van de organisaties in de subsidiegroep drie van de vier organisaties een ANBI-status heeft, en de organisatie die dat niet heeft is bezig het aan te vragen. Drie van de organisaties in de subsidiegroep werken met vrijwilligers, geen van deze vier organisaties betaalt vennootschapsbelasting en geen van deze organisaties heeft een winstoogmerk. Wat betreft de stakeholders van deze vier in de subsidiegroep verkerende organisaties hebben zij uiteraard allen contact met overheden en publiek, maken zij allen gebruik van fondsen, hebben er twee van de vier sponsors en doet er één aan mecenaat. De organisaties in de subsidiegroep worden naast het aandeel subsidies in hun inkomsten dus gekenmerkt door het hebben van een ANBI-status, het werken met vrijwilligers en de vrijstelling van vennootschapsbelasting.

Wat betreft de zes organisaties in de eigen-inkomstengroep zullen de kenmerken die hier worden benoemd alleen gaan over de hoofdrechtsvorm. Een aantal van deze organisaties heeft namelijk meerdere rechtsvormen (waarop ik later in dit hoofdstuk zal terugkomen). Eén van de kenmerken van deze organisaties is dat twee van de zes organisaties een ANBI-status hebben en één organisatie (nog) geen ANBI-status heeft maar door de belastingdienst wel als nut beogende instelling is aangemerkt. Verder werken drie van de zes organisaties in de eigen-inkomstengroep met vrijwilligers. Wat betreft de vennootschapsbelasting die ondernemingen moeten betalen geldt dat vier van de zes organisaties in de eigen-inkomstengroep wel vennootschapsbelasting betalen en twee organisaties niet. Geen van deze zes organisaties heeft echter een winstoogmerk. Wat betreft de stakeholders hebben alle organisaties in de eigen-inkomstengroep contact met overheden en publiek, verder maken drie van de zes organisaties gebruik van fondsen, hebben vijf van de zes sponsor(s) en doen er twee aan mecenaat. De organisaties in eigen-inkomstengroep worden dus gekenmerkt door dat deze organisaties veel minder vaak dan de organisaties in de subsidiegroep een ANBI-status hebben en vaker vennootschapsbelasting betalen.

Subconclusie

Op basis van de bevindingen over cultureel ondernemerschap kunnen twee typen organisaties onderscheiden worden. De subsidiegroep bestaat uit vier culturele organisaties die voor minimaal 80% aan subsidies binnenhalen, de eigen-inkomstengroep bestaat uit zes organisaties die minimaal 50% eigen inkomsten verdienen. Behalve dit verschil in inkomsten zijn er ook andere aspecten van cultureel ondernemerschap die de twee typen organisaties onderscheiden. Zo zijn er op het gebied van bedrijfsmatige technieken verschillen te zien. Het blijkt namelijk dat geen van de organisaties uit de subsidiegroep dit soort aspecten van het cultureel ondernemerschap toepast. Het gaat dan om aspecten als het aangaan van risico's, het voeren van een efficiënte bedrijfsvoering, het doen van investeringen of het doen aan research en development. Verder zeggen vijf van de zes respondenten uit de eigen-inkomstengroep op dit moment te voldoen aan een aantal van de aspecten van cultureel ondernemerschap die gaan over financiën, tegenover maar één van de respondenten uit de subsidiegroep. Er kan dus geconcludeerd worden dat de respondenten uit de eigen-inkomstengroep algeheel meer aspecten van cultureel ondernemen toepassen dan de respondenten uit de subsidiegroep. Door dit onderscheid te maken tussen de twee typen organisaties kan in de volgende paragrafen over rechtsvormen uiteengezet worden welk type rechtsvorm het meest geschikt is voor welk type organisatie.

5.4 Rechtsvormen

In dit gedeelte van het hoofdstuk komen de rechtsvormen van de geïnterviewde organisaties aan bod. De rechtsvormen die gehanteerd worden door de tien organisaties zijn de eenmanszaak, stichting, vof, bv en nv, dan wel in combinatie. In deze paragraaf zal eerst beschreven worden welke rechtsvormen door de organisaties gehanteerd worden, inclusief de rechtsvormen van eventueel omhangende organisaties. Vervolgens zal per type organisatie (dus subsidiegroep of eigen-inkomstengroep) gekeken worden naar de verschillen ten aanzien van de redenen voor het hanteren van de stichting, of de stichting bevalt, hoe de keuze voor deze rechtsvormen is gemaakt en welke bestuurlijke inrichting zij hanteren. In de hierop volgende paragrafen wordt wat dieper ingegaan op de redenen voor handhaving van de stichting en de bestuurlijke inrichting. Ten slotte wordt de mening van de experts met betrekking tot de handhaving van rechtsvormen uiteengezet. Waar dat verduidelijking kan brengen worden tabellen met de bevindingen getoond.

Gehanteerde rechtsvormen

Van de tien organisaties waarbij een interview is gehouden wordt bij alle tien de organisaties in ieder geval de stichtingsrechtsvorm gehanteerd. De stichting is echter vaak niet de enige rechtsvorm. De meeste organisaties maken gebruik van een combinatie van dezelfde of verschillende rechtsvormen. Van de tien organisaties is er

maar één organisatie die alleen uit een stichting bestaat. Verder zijn er twee organisaties die bestaan uit een stichting en een vereniging vrienden of stichting vrienden. Bij de andere organisaties wordt het wat ingewikkelder omdat zij meerdere rechtsvormen naast elkaar hanteren. Omdat de informatie met betrekking tot de rechtsvormen die de culturele organisaties hebben voor iedereen beschikbaar is op de website van de Kamer van Koophandel zullen in deze paragraaf van de resultaten over de rechtsvormen de organisaties bij naam genoemd worden. De organisaties met hun rechtsvormen worden hieronder in willekeurige volgorde schematisch weergegeven, op de manier waarop zij zich ten opzichte van elkaar bevinden.

Theaters Tilburg

Stichting Theaters Tilburg	Vereniging Vrienden Theaters Tilburg
----------------------------	--------------------------------------

Verkadefabriek

Stichting Verkadefabriek	bv Koekjesfabriek (horeca)	Stichting Vrienden van de Verkadefabriek
--------------------------	----------------------------	--

Nederlands Danstheater

Stichting Exploitatie Muziekcentrum en Danstheater Den Haag (binnengemeentelijk)	Stichting Gastprogrammering (Binnengemeentelijk)
Stichting Nederlands Dans Theater	Stichting Vriendenfonds Nederlands Danstheater

Holland Symfonia

Stichting Holland Symfonia	Stichting Holland Symfonia Vrienden	Stichting remplaçanten Holland Symfonia (gastspelende freelancers)
----------------------------	-------------------------------------	--

Paradiso (gekoppeld aan Tolhuistuin)

Stichting Paradiso Amsterdam (100% aandeelhouder van onderstaande bv)	Stichting Research en Development (helpt onderstaande stichtingen waaronder de twee hieronder)
Paradiso Tolhuistuin B.V. (Venoot in onderstaande vof)	Stichting Paradiso Producties
vof De Tolhuistuin	Stichting de Grote Prijs van Nederland
	Etcetera

Tolhuistuin (gekoppeld aan Paradiso)

Stichting Cultuur aan het IJ (hoofdhuurder en beheerder van gehele Tolhuistuincomplex)	Stichting Tolhuistuin (programmeerstichting)
vof De Tolhuistuin (huurt hoofdgebouw waarin zich horeca bevindt van beheersstichting)	

Bonheur

Stichting Bonheur

Cobramuseum

Stichting Cobra Museum voor Moderne Kunst	Stichting Businessclub Cobra Museum	Stichting Collectie Cobra museum
---	-------------------------------------	----------------------------------

Concertgebouw Amsterdam

Het Concertgebouw nv	Stichting Jubileum Bouwfonds 1948 (meerderheidsaandeel nv ter bescherming van gebouw)
Stichting Het concertgebouw Fonds	
Stichting Comité voor het Concertgebouw (programming)	
Stichting Koninklijk Concertgebouw Okest	
Vereniging Vrienden van het KCO en nv	
Vereniging Entree, Jong Publiek	

Theaterzaken Via Rudolphi

Stichting Theaterzaken Via Rudolphi	Eenmanszaak
	Eenmanszaak
	Eenmanszaak
	Eenmanszaak

Kenmerken m.b.t. stichting per type organisatie

Zoals blijkt uit bovenstaande schematische weergave van de rechtsvormen die de culturele organisatie hebben, hebben alle organisaties minimaal één stichting. Om er achter te komen of de stichting geschikt is als rechtsvorm voor culturele organisaties die erg ondernemend zijn, zijn de organisaties waarbij een interview is afgenomen verdeeld in een subsidiegroep en een eigen-inkomstengroep. In de volgende paragrafen wordt uiteengezet in welke mate de twee typen organisaties van elkaar verschillen met betrekking tot het aantal rechtsvormen dat gehanteerd wordt, de reden waarom de rechtsvorm gehanteerd wordt, de tevredenheid met de rechtsvorm en de bestuurlijke inrichting. De gedachte hierachter is namelijk dat de organisaties die veel eigen inkomsten verdienen tegen meer problemen aan zouden kunnen lopen met betrekking tot het hebben van een stichting dan de organisaties die in grote mate van subsidies afhankelijk zijn. In tabel 5.8 hieronder zijn de bevindingen van deze vragen weergegeven per type organisatie en in totaliteit.

Tabel 5.8 Kenmerken m.b.t. stichting volgens respondenten en bestuurlijke inrichting per type en in totaliteit

	Subsidiegroep (vier organisaties)	Eigen- inkomstengroep (zes organisaties)	Totaal (van tien organisaties)
Handhaving van meer dan één rechtsvorm	3	6	9
Naast stichting andere rechtsvorm dan stichting	1	4	5
Handhaving stichting om subsidie	3	3	6
Keuze stichting bewuste keuze	2	2	4
Tevredenheid met stichting	4	6	10
Verdiept in andere rechtsvormen	0	6	6
Bestuurlijke inrichting	3 keer bestuur + directiemodel 1 keer directie + rvt model	1 keer bestuursmodel 1 keer bestuur + directiemodel 4 keer directie + rvt model	1 keer bestuursmodel 4 keer bestuur + directiemodel 5 keer directie + rvt model

Wat betreft de handhaving van rechtsvormen blijkt uit bovenstaande tabel dat de organisaties in de subsidiegroep in drie van de vier gevallen meer dan één rechtsvorm hebben. Voor de eigen-inkomstengroep geldt dat dit in zes van de zes gevallen het geval is. In de subsidiegroep zit echter maar één organisatie die naast de stichting nog een andere rechtsvorm dan de stichting heeft. In de eigen-inkomstengroep is dit bij vier van de zes organisaties het geval. In beide groepen geven drie organisaties aan de stichtingsvorm te hanteren om in aanmerking te komen voor subsidie. Ook geven in beide groepen twee organisaties aan bewust voor de stichting te hebben gekozen. Bij de overige organisaties is daar niet bewust over nagedacht omdat de organisatie al de stichting als rechtsvorm had en dat zo gegroeid was. Alle organisaties (zowel in de subsidiegroep als in de eigen-inkomstengroep) zijn tevreden over de stichting.

Wat betreft de verdieping in andere rechtsvorm van de organisaties blijkt dat de vier organisaties die dat niet hebben gedaan organisaties in de subsidiegroep zijn en de zes organisaties die dat wel hebben gedaan organisaties in de eigen-inkomstengroep. De reden hiervoor is dat de organisaties in de subsidiegroep geen problemen hebben

ondervonden met de stichtingsvorm en daarom geen aanleiding hebben gehad over een andere rechtsvorm na te denken. Echter hebben alle respondenten in de eigen-inkomstengroep zich wel verdiept in andere rechtsvormen dan de stichting. Blijkbaar kwamen zij dingen tegen die niet goed werkten met de stichting.

Wat betreft de bestuurlijke inrichting blijkt dat de organisaties in de subsidiegroep in drie van de vier gevallen het bestuur + directiemodel handhaven en in één geval het directie + rvt model. Voor de organisaties in de eigen-inkomstengroep geldt dat één keer het bestuursmodel, één keer bestuur + directiemodel en vier keer het directie + rvt-model voorkomt. Dit wil overigens niet zeggen dat het directie + rvt-model een bestuurlijke inrichting is die ondernemerschap bevordert. Wel kan het een teken zijn dat deze organisaties in deze groep al wat meer geprofessionaliseerd zijn.

Reden voor handhaving stichting

Omdat het van belang is te weten wat de redenen zijn voor culturele organisaties om de stichting als rechtsvorm te hebben, wordt in de volgende paragrafen wat dieper op deze motivatie ingegaan. Wanneer wordt gekeken naar de tien organisaties blijkt dat een paar redenen steeds worden genoemd wanneer wordt gevraagd naar de keuze voor de stichting. Zo wordt zes keer genoemd dat de organisatie met een stichting in aanmerking kan komen voor subsidie. Eén van de respondenten zegt hier bijvoorbeeld over dat het vroeger verplicht was om een stichting te zijn om voor subsidie in aanmerking te komen. Hierdoor is de organisatie ooit een stichting geworden en dat is altijd zo gebleven. Nu is het volgens de respondent bij veel fondsen een vereiste om stichting te zijn. Zo zouden veel kunstenaars bijvoorbeeld een stichting hebben opgericht om naast hun eenmanszaak in aanmerking te komen voor subsidie.

Een andere reden voor het oprichten van de stichting is voor drie organisaties het maatschappelijk doel te vervullen dat in de stichting als rechtsvorm besloten ligt. Een van deze respondenten zegt hier bijvoorbeeld over dat ze vaak bij andere partijen moeten aankloppen om dingen binnen de organisatie te realiseren. Hierom wil deze respondent duidelijk maken dat ze een maatschappelijk doel nastreven en daarvoor is de stichting volgens deze respondent de beste rechtsvorm. Ook één van de experts zegt hierover dat het hebben van een stichting altijd de indruk wekt dat het voor het goede doel is. Wanneer je bijvoorbeeld voor de bv kiest zul je de indruk wekken zoveel mogelijk winst te willen maken en men verwacht dan ook dezelfde service, aldus de expert. Een andere reden die door vier van de tien organisaties met stichting genoemd wordt is het imago dat de stichting heeft om geen winstoogmerk te hebben. Ook wordt twee keer genoemd dat iedereen een stichting heeft in de culturele sector en dat die rechtsvorm dus een signaal afgeeft. Ten slotte worden belastingtechnische redenen en administratieve redenen genoemd door twee organisaties om de stichtingsvorm te hanteren.

Op de vraag of de rechtsvorm die gehanteerd wordt (in dit geval dus de stichting) bevalt antwoorden alle respondenten bevestigend. Bij de meeste organisaties komt het er op neer dat er geen aanleiding is geweest om voor een andere rechtsvorm te kiezen. Wel ziet één van de respondenten een aantal risico's van de stichtingsvorm. Zo was het voordeel in de btw voor podiumkunsten een reden om een non-profit stichting te zijn maar dat voordeel is nu weggefallen door de btw-verhoging op podiumkunsten (btw-tarief van 6% naar 19% per 1 juli 2011, Ministerie van Financiën). Dat zou volgens deze respondent kunnen betekenen dat de organisatie gaat nadenken over de bv als rechtsvorm. Ook is een risico van de stichting volgens deze respondent dat de ambitie ten opzichte van cultureel ondernemerschap beperkt wordt omdat de stichting het kenmerk heeft non-profit te zijn. Dat de stichtingsvorm de tien organisaties allemaal bevalt lijkt te bevestigen dat er geen problemen worden ervaren met de stichting.

Het moet echter niet vergeten worden dat slechts één van de tien organisaties maar één stichting hanteert. De andere tien organisaties hebben andere stichtingen of andere rechtsvormen ernaast gecreëerd. Blijkbaar waren er toch een aantal zaken die niet werkten met de stichting als rechtsvorm. Op dit soort nadelen van de stichting zal ik later in dit hoofdstuk terugkomen.

Bestuurlijke inrichting

Wat betreft de bestuurlijke inrichting die de organisaties handhaven binnen hun rechtsvorm blijkt dat vier van de organisaties een bestuur + directiemodel handhaven. In dit bestuurlijke model is er een bestuur en een tweekoppige directie die bestaat uit een artistiek directeur en een zakelijk directeur. De besturen staan op afstand, wat inhoudt dat zij gemiddeld vier keer per jaar een vergadering hebben en de directie de dagelijkse leiding op zich neemt. De verantwoordelijkheid voor de organisatie ligt echter bij het bestuur. Vier organisaties handhaven een directie + rvt-model. Dit bestuurlijke model bestaat uit een tweekoppige directie en een raad van toezicht. De raad controleert de directie die de verantwoordelijkheid over de organisatie op zich neemt. Bij één van de organisaties wordt het bestuursmodel gehandhaafd, wat betekent dat er een dagelijks bestuur is. Bij de nv wordt naar gebruik van het corporate governance model een Raad van Commissarissen gehandhaafd. Het corporate governance model is een model dat, net als de Code Cultural Governance die eerder ter sprake kwam in hoofdstuk 2, een set van principes en bepalingen kent die in dit geval van toepassing zijn op vennootschappen. Deze code kent richtlijnen ten aanzien van naleving en handhaving van de code, het bestuur, de raad van commissarissen, aandeelhouders en een financiële verslaglegging (Commissie Code Corporate Governance, 2011).

Zoals hierboven beschreven is hebben de tien organisaties behalve de hoofdstichting of nv nog andere rechtsvormen. Sommigen maken naast de stichting nog gebruik van andere stichtingen, anderen hebben een vereniging of business club en ook komt er bij

twee organisaties een bv voor en een vof. Zoals blijkt uit de interviews hebben deze omringende organisaties met hun eigen rechtsvorm elk hun eigen bestuur (meestal op afstand). Welke belangen deze besturen hebben bij de organisatie in het algemeen verschilt. Zo hebben zes van de tien organisaties een vereniging of stichting met vrienden die in sommige gevallen puur ten dienst staan van de culturele organisatie maar in andere gevallen enige invloed kunnen uitoefenen op de organisaties. In het geval van de vof zijn de aandeelhouders van de bv vennoten en de hoofdstichting is weer 100% aandeelhouder van de bv. Zo staan de besturen van deze organisaties in principe wel los van elkaar maar zijn hun belangen ook verstrengeld. Dit is temeer zo omdat bij sommige van deze organisaties bepaalde besturen van verschillende of dezelfde organisaties aan elkaar gekoppeld zijn. Zo is bijvoorbeeld bij één van de organisaties, die uit onder andere uit twee stichtingen bestaat met elk een bestuur, één directeur die voor beide stichtingen verantwoordelijk is en één raad van toezicht die over die beide stichtingen waakt. Een andere organisatie heeft twee toezichthoudende organen van twee organisaties met verschillende rechtsvormen de verantwoordelijkheid gegeven over één directie, om zo de belangen van beide organisaties binnen de culturele instelling veilig te stellen. Het op een bepaalde manier inrichten van de besturen, directies of raden van toezicht kan dus voordelig zijn om bepaalde belangen te beschermen of risico's in te perken.

Mening experts over handhaving rechtsvorm

Wanneer gevraagd wordt aan de experts welke rechtsvorm culturele organisaties het beste kunnen nemen wordt door één van hen gezegd het oneens te zijn met de discussie over de rechtsvorm omdat het niet uit zou maken welke rechtsvorm een culturele organisatie zou hebben. Eerst moet een culturele organisatie weten wat hij wil en daarna ga je pas een rechtsvorm kiezen, aldus de expert. Ook een andere expert is deze mening toegedaan. Juridisch gezien maakt het namelijk niet uit welke rechtsvorm een culturele organisatie kiest. Als een culturele organisatie subsidie nodig denkt te hebben is het misschien verstandig een stichting te zijn, maar één van de geïnterviewde organisaties is bijvoorbeeld een nv die ook subsidie krijgt. Alles is dus mogelijk, zegt ook één van de respondenten van de organisaties.

Wanneer gevraagd wordt aan een expert van een gemeente of het inderdaad mogelijk is subsidie te krijgen met een andere rechtsvorm dan de stichting wordt het subsidiereglement erbij gepakt. In dit reglement blijkt nergens specifiek te staan dat het om de rechtsvorm van de stichting moet gaan om in aanmerking te komen voor subsidie. Echter valt tijdens het gesprek wel op dat het woord 'rechtspersoon' in het subsidiereglement is doorgehaald en het woord 'stichting' erboven is geschreven. Wanneer gevraagd wordt hoe dit zit antwoordt de expert dat het in beginsel gangbaar is dat subsidie aan een stichting of eventueel een vereniging wordt verstrekt. Wanneer de

casus wordt voorgelegd van een (niet bestaande) bv met een maatschappelijk doel waarvan de winst geheel wordt teruggestopt in het maatschappelijke doel van de organisatie wordt er even getwijfeld. Het lastige van een dergelijke kwestie is volgens de expert namelijk dat het eraan ligt of er afspraken te maken zijn met de bv over het inzicht in het volledige financiële reilen en zeilen. Als subsidiënt wil je namelijk weten waar het publieke geld naar toe gaat en als je maar een klein stukje van de financiën krijgt te zien loopt een gemeente het risico de winst van een bv te spekken en daar zijn gemeenten niet voor bedoeld. Dat is de reden waarom gemeenten er aldus de expert huiverig voor zijn een organisatie met een andere rechtsvorm dan de stichting te subsidiëren. Omdat er nu ontwikkelingen zijn op dit gebied geeft de expert aan dat gemeenten wellicht een oplossing moeten vinden om te zorgen dat gemeenten inzicht kunnen hebben in de volledige financiën van een andere rechtsvorm dan de stichting, zodat de subsidie niet kan worden weggesluisd voor andere doelen dan waarvoor gemeenten willen subsidiëren. De vraag is of je bijvoorbeeld een bv kunt dwingen volledige openheid over de financiën te geven. Wellicht zullen op een gegeven moment ontwikkelingen plaatsvinden die gemeenten ertoe noodzaken de subsidieregels te herzien, waardoor dat soort dingen wel afgedwongen kunnen worden, aldus de expert.

Een andere expert merkt op dat de wetgever in Nederland op dit moment bezig is de huidige bv flexibeler te maken om de concurrentiepositie in Nederland te verbeteren. In 2009 heeft de Tweede Kamer het wetsvoorstel aangenomen dat de huidige bv moet vereenvoudigen en flexibiliseren. Momenteel ligt het wetsvoorstel bij de Eerste Kamer (Kamer van Koophandel, 2011). Een aantal van de wettelijke bepalingen zoals hierboven beschreven zijn verdwijnen of worden makkelijker. Zo wordt bijvoorbeeld het nu geldende minimumkapitaal voor bv's van 18.000 euro afgeschaft en ook de verplichte blokkeringregeling (recht van medeaandeelhouders eerst van de hand gedane aandelen te kopen) verdwijnt. Ook kan de bestuurlijke inrichting in de nieuwe bv worden aangepast omdat het in de praktijk vaak voor blijkt te komen dat er veel eenmans-bv's zijn waarbij de directeur, bestuur en aandeelhouder één en dezelfde persoon is. Door de besluit- en overlegstructuur aan te passen kunnen veel dwingende regels verdwijnen en kunnen de statuten naar eigen inzicht worden ingericht (Kamer van Koophandel, 2011). De reden waarom deze flex-bv volgens de expert een goede rechtsvorm zou zijn voor culturele organisaties is omdat er geen 18.000 euro meer gestort hoeft te worden bij oprichting van deze flex-bv, deze vorm erg vrij is in te vullen en het veel genoemde nadeel van de stichting, dat er geen winst mag worden uitgekeerd, weg wordt genomen.

Eén van de andere experts is echter van mening dat weliswaar het interne reglement van de flex-bv wat verandert ten opzichte van de bv die we nu kennen, maar dat er gewoon aandelen blijven waarvan iemand eigenaar is. Deze expert is juist van mening dat het erg voor de hand ligt dat de stichting de beste rechtsvorm is voor culturele

organisaties. De reden hiervoor is dat er bij de stichting geen eigenaar is, in tegenstelling tot de bv of nv waarbij aandelen worden uitgegeven waarvan iemand de eigenaar is. Bij een culturele organisatie wordt iets gedaan in het algemeen belang en niet voor winst. Hierom zou volgens de expert de stichting de beste rechtsvorm zijn voor culturele organisaties, tenzij het vertrekpunt is wel eigenaar van een winstmakende onderneming te zijn. Wanneer een groepje mensen iets wil organiseren en dit niet als commerciële organisaties ziet, er mogelijk subsidie bij wil halen, er anderen bij wil betrekken en salaris wil ontvangen maar het resultaat van niemand is, is de stichting daar de enige geschikte rechtsvorm voor. Eerst moet gekeken worden wat de organisatiedoelen zijn, vervolgens naar welke rechtsvorm hier het beste bij past, aldus de expert.

Ook twee andere respondenten zijn van mening dat de stichting de meest geëigende rechtsvorm is voor culturele organisaties. De redenen die hiervoor worden genoemd zijn dat in de wet is opgenomen dat de stichting juist bedoeld is om zonder naar winst te streven activiteiten te vervullen. Bovendien geeft één van de experts aan dat de stichting altijd heel goed heeft gefunctioneerd en dat het goed is dat er een bestuur of raad van toezicht over het nastreven van een maatschappelijk doel waakt. Een andere reden die genoemd wordt door een andere expert die van mening is dat de stichting de beste rechtsvorm is voor culturele organisaties, is dat deze rechtsvorm gemakkelijk in te vullen is omdat je er alles onder kunt schuiven zolang iedereen het met elkaar eens is. Ook wordt door deze expert de coöperatie genoemd als mogelijk geschikte rechtsvorm voor culturele organisaties omdat de mensen die bij deze vorm betrokken zijn innig met elkaar werken en geen bemoeienis hebben van mensen buiten de rechtsvorm. Een kanttekening die de expert hierbij noemt is dat de organisatie niet te groot moet zijn maar ook niet te klein omdat die innige samenwerking juist zorgt voor bepaalde verhoudingen die met een te grote of te kleine organisatie lastig te handhaven kunnen worden.

Subconclusie

Van de tien organisaties waarbij een interview is gehouden wordt bij alle tien de organisaties in ieder geval de stichtingsrechtsvorm gehanteerd. De stichting is echter vaak niet de enige rechtsvorm. De meeste organisaties maken gebruik van een combinatie van dezelfde of verschillende rechtsvormen. Van de tien organisaties is er maar één organisatie die alleen uit één stichting bestaat. Wat betreft de rechtsvormen die de culturele organisaties hebben, verdeeld naar subsidiegroep of eigen-inkomstengroep, is het meest opvallende verschil tussen de twee groepen dat geen van de organisaties in de subsidiegroep zich verdiept heeft in andere rechtsvormen dan de stichting. De reden hiervoor was dat deze organisaties geen problemen hebben ondervonden met de stichtingsvorm. De respondenten in de eigen-inkomstengroep

hebben zich wel verdiept in andere rechtsvormen dan de stichting. Blijkbaar kwamen zij dingen tegen die niet goed werkten met de stichting.

De reden die het meest wordt genoemd wanneer wordt gevraagd naar de keuze voor de stichting is dat een culturele organisatie met een stichting in aanmerking kan komen voor subsidie. Volgens de respondenten zouden organisaties namelijk verplicht zijn een stichting te zijn om in aanmerking te komen voor subsidies van fondsen. Andere redenen voor het oprichten van de stichting is het vervullen van een maatschappelijk doel dat in de stichting als rechtsvorm besloten ligt, het imago dat de stichting heeft om geen winstoogmerk te hebben en belastingtechnische en administratieve redenen. Op de vraag of de rechtsvorm die gehanteerd wordt (in dit geval dus de stichting) bevalt antwoorden alle respondenten bevestigend. Dit lijkt te bevestigen dat er geen problemen worden ervaren met de stichting, maar het moet niet vergeten worden dat slechts één van de tien organisaties maar één stichting hanteert. De andere tien organisaties hebben andere stichtingen of andere rechtsvormen ernaast gecreëerd. Blijkbaar waren er toch een aantal zaken die niet werkten met de stichting als rechtsvorm.

De mening van de experts is verdeeld wanneer het gaat om de juiste keuze voor een bepaalde rechtsvorm voor culturele organisaties. Zo wordt door twee van hen gezegd het oneens te zijn met de discussie over de rechtsvorm, omdat het niet uit zou maken welke rechtsvorm een culturele organisatie zou hebben. Eerst moet een culturele organisatie weten wat hij wil en daarna ga je pas een rechtsvorm kiezen. Juridisch gezien zou het namelijk niet uitmaken welke rechtsvorm een culturele organisatie kiest. Als een culturele organisatie subsidie nodig denkt te hebben is het misschien verstandig een stichting te zijn, maar één van de geïnterviewde organisaties is bijvoorbeeld een nv die ook subsidie krijgt. Wanneer gevraagd wordt aan de expert van een gemeente of het inderdaad mogelijk is subsidie te krijgen met een andere rechtsvorm dan de stichting wordt even getwijfeld. Als subsidiënt wil je namelijk weten waar het publieke geld naar toe gaat en in de stichting is dit goed geregeld. De vraag is volgens de expert of bijvoorbeeld een bv kan worden gedwongen volledige openheid in de financiën te geven. Ook een aantal andere experts zijn van mening dat de stichting de beste rechtsvorm is voor culturele organisaties. De redenen hiervoor zijn dat bij de stichting iets gedaan wordt in het algemeen belang, de stichting bedoeld is om zonder naar winst te streven activiteiten te vervullen en deze rechtsvorm gemakkelijk in te vullen is.

5.5 Voor- en nadelen Rechtsvormen

In deze paragrafen zullen een aantal voor- en nadelen van de stichting worden gegeven en een aantal voor- en nadelen van andere rechtsvormen volgens de respondenten bij de tien culturele organisaties. Vanaf deze paragraaf zal dus niet meer over culturele organisaties worden geschreven, waarin bijvoorbeeld ondernemerschap in een

bepaalde mate wordt toegepast, maar over de respondenten en experts die zijn geïnterviewd. De komende paragrafen over de voor- en nadelen van rechtsvormen zijn namelijk uitsluitend gebaseerd op de mening van de respondenten hierover.

Het is van belang om de voor- en nadelen van de stichting en andere rechtsvormen met betrekking tot cultureel ondernemerschap te benoemen omdat de centrale vraag in dit onderzoek is voortgekomen vanuit het mogelijke probleem dat ondernemende organisaties met de stichtingsvorm zouden kunnen hebben. Daarom komen eerst de voor- en nadelen ten aanzien van de twee typen organisaties aan bod. Het kan namelijk zo zijn dat de subsidiegroep minder of geen problemen ondervindt van de stichtingsvorm, wat zou kunnen betekenen dat de stichting voor dat soort organisaties de juiste rechtsvorm is. Hierna volgen een aantal paragrafen over voor- en nadelen van de stichting en andere rechtsvormen volgens de respondenten en experts die wat meer inhoudelijk van aard zijn. Het doel hiervan is de mening van de respondenten en experts ten aanzien van de rechtsvormen te presenteren, die bruikbaar kan zijn voor alle culturele organisaties met twijfels over hun rechtsvorm. Vervolgens zullen een aantal oplossingen voor de problemen die genoemd zijn gegeven worden zoals die in de interviews naar voren zijn gekomen. Ook zal beschreven worden hoe een ideale rechtsvorm er volgens een aantal respondenten en experts er uit zou kunnen zien.

De bevindingen met betrekking tot de voor- en nadelen zijn gebaseerd op wat ter sprake is gekomen tijdens de interviews. Het kan zo zijn dat de voordelen overlappen met de nadelen. Dus dat een bepaald voordeel tegelijkertijd een nadeel is van een andere rechtsvorm. De bevindingen zullen steeds gepresenteerd worden in een tabel, waarna een beschrijving zal worden gegeven.

Voor- en nadelen per type

In deze paragraaf zal worden uiteengezet hoe de verhoudingen liggen met betrekking tot de voor- en nadelen en de oplossingen van de nadelen ten aanzien van de twee verschillende typen culturele organisaties die eerder in dit hoofdstuk werden onderscheiden: de subsidiegroep en de eigen-inkomstengroep. Hieronder zal worden beschreven in hoeverre deze groepen van elkaar verschillen wanneer het gaat over de voor-, nadelen en oplossingen die zij benoemen. De bevindingen over de voordelen die worden genoemd door de respondenten verdeeld over twee typen organisaties, zijn in tabel 5.9 hieronder weergegeven.

Tabel 5.9 Voordelen van stichting volgens respondenten per type

Genoemde voordelen t.a.v. stichting	Subsidiegroep (vier organisaties)	Eigen-inkomstengroep (zes organisaties)	Totaal (tien organisaties)
Stichting geen belemmering	4	0	4
Noemt überhaupt een of meer voordelen	1	4	5

Wat opvalt wanneer het gaat over de voordelen van de stichting is dat drie van de vier respondenten uit de subsidiegroep noemen dat de stichtingsvorm geen belemmeringen met zich meebrengt, terwijl geen van de zes respondenten uit de eigen-inkomstengroep dit noemt. Mogelijk ontstaan er pas belemmeringen ten aanzien van de stichting wanneer meer eigen inkomsten binnengehaald gaan worden. Andere voordelen van de stichting in het algemeen die door de respondenten genoemd worden leveren geen duidelijke verschillen op tussen de twee typen organisaties. Ook zijn er geen duidelijke verschillen te benoemen tussen de twee typen organisaties wanneer het gaat om voordelen van de stichting ten aanzien van cultureel ondernemerschap.

Wanneer wordt gekeken naar de voordelen van andere rechtsvormen dan de stichting komen er wel wat verschillen naar voren tussen de twee typen organisaties. Het blijkt namelijk dat maar één van de vier respondenten uit de subsidiegroep een aantal voordelen ten aanzien van andere rechtsvormen dan de stichting noemt tegenover vier van de zes respondenten uit de eigen-inkomstengroep. Nu is uit paragraaf 5.4 over de handhaving van rechtsvormen gebleken dat vier van de zes organisaties uit de eigen-inkomstengroep een andere rechtsvorm dan de stichting heeft, tegenover één van de vier organisaties uit de subsidiegroep. Het is dan ook niet vreemd dat de respondenten uit de eigen-inkomstengroep meer voordelen weten te noemen van andere rechtsvormen dan de respondenten uit de subsidiegroep. Er zijn ook nadelen genoemd ten aanzien van de stichting. De bevindingen hierover worden hieronder in tabel 5.10 weergegeven.

Tabel 5.10 Nadelen stichting volgens respondenten per type

Genoemde nadelen t.a.v. stichting	Subsidiegroep (vier organisaties)	Eigen-inkomstengroep (zes organisaties)	Totaal (tien organisaties)
Kwijtraken subsidies bij winst of reserve	4	1	5
Lastige besturen binnen stichting	0	4	4

Wat betreft de nadelen van de stichting blijkt dat alle vier de respondenten in de subsidiegroep het een nadeel van de stichting vinden dat wanneer zij winst maken of een reserve opbouwen zij subsidie kwijt zullen raken, tegenover één van de respondenten uit de eigen-inkomstengroep. Eerder was al vermeld dat dit technisch gezien geen nadeel van de stichting als rechtsvorm is maar meer van de subsidiesystematiek. Mogelijk leven de respondenten uit de subsidiegroep door hun subsidieafhankelijkheid meer in angst over het eventuele wegvallen van subsidies, of hebben zij minder kennis met betrekking tot wat wel of wat niet mag binnen de stichting.

Wanneer het gaat om nadelen die de respondenten met besturen hebben binnen de stichting, blijkt dat vier van de zes respondenten uit de eigen-inkomstengroep dit als een nadeel zien tegenover geen van de respondenten uit de subsidiegroep. Blijkbaar ondervinden de respondenten die veel met cultureel ondernemerschap bezig zijn inderdaad problemen met besturen die zich risico-avers opstellen. Over de nadelen met betrekking tot de stichting ten aanzien van ondernemerschap zijn geen verschillen te benoemen aangezien deze nadelen zeer weinig worden genoemd. Ook met betrekking tot de nadelen die respondenten noemen ten aanzien van andere rechtsvormen dan de stichting zijn geen duidelijke verschillen aan te wijzen tussen de subsidiegroep en de eigen-inkomstengroep.

Voordelen stichting

In de volgende paragrafen komen de voordelen van de stichting volgens de respondenten aan bod. Hier wordt geen onderscheid gemaakt tussen de twee typen organisatie omdat het hier meer om inhoudelijke argumenten gaat. In tabel 5.11 hieronder wordt het aantal respondenten weergegeven met betrekking tot een bepaald voordeel van de stichting, waarna de inhoudelijke beschrijving volgt.

Tabel 5.11 Voordelen van stichting in het algemeen volgens respondenten

Voordelen stichting algemeen	Aantal respondenten van tien
Imago stichting	7
Subsidie-eis	5
Vrij van vennootschapsbelasting	4
Vrij invulling	3
Geen belemmeringen	3
Geen nadelen	2
Simpele vorm	2
Heldere, transparante vorm	2
Goed afgedekte bestuurdersaansprakelijkheid	2
ANBI-status	2
Andere rechtsvorm naast stichting mogelijk	2

Wat blijkt uit de bovenstaande tabel is dat er volgens de respondenten een heleboel voordelen aan de stichting als rechtsvorm zitten. Het voordeel dat door zeven van de tien respondenten bij de culturele organisaties het meest wordt genoemd is dat de stichting een imago heeft dat als prettig wordt ervaren. Zo wordt genoemd dat het hebben van een stichting gaat over beeldvorming naar overheid en publiek, over de bekendheid van de stichting, het feit dat bijna alle culturele organisaties stichtingen zijn en dat deze rechtsvorm minder hard klinkt. Wat door vijf respondenten wordt genoemd is dat met deze rechtsvorm organisaties in aanmerking komen voor subsidie. Een van de respondenten zegt hierover dat de stichting past bij de financiële verhouding met de belangrijkste financier: het Ministerie van OCW.

Vier van de respondenten geven aan dat een voordeel van de stichting is dat culturele organisaties in principe vrij worden gesteld van vennootschapsbelasting. Het blijkt namelijk dat slechts vier van de tien organisaties vennootschapsbelasting betalen. Eén van de experts zegt hierover dat een culturele organisatie op een gegeven moment wel onder de vennootschapsbelasting kan gaan vallen, wat niet zo raar is omdat als een organisatie winst maakt je daar gewoon belasting over verschuldigd bent. Wel geeft deze expert aan dat het maar om 20% belasting gaat en wanneer een culturele organisatie die volle 20% moet betalen zou hij zich beter moeten laten adviseren. De vennootschapsbelasting kan namelijk enorm beperkt worden. Volgens deze expert zouden er zoveel mogelijkheden voor aftrekposten zijn dat een culturele organisatie niet echt hoeft te gaan betalen. Met een beetje herstructureren en aftrekposten zou dat allemaal meevallen. Dat is aldus de expert niet heel makkelijk maar hij heeft wel het idee dat de kennis daarover in de culturele wereld zeer tekort schiet. Vennootschapsbelasting zou volgens hem niet iets zijn wat prioriteit heeft. De expert denkt dat alle

culturele organisaties over vennootschapsbelasting moeten nadenken en daarover advies zouden moeten aanvragen.

De aftrekposten waarmee de vennootschapsbelasting kan worden verminderd steunen volgens de expert op drie onderdelen. In de eerste plaats zouden culturele organisaties de inzet van vrijwilligers kunnen omrekenen naar het bedrag dat die vrijwilligers eigenlijk gekost zouden hebben (minimumloon) en dat bedrag aftrekken. Een tweede aftrekpost is dat bijvoorbeeld de museumwinkel of horeca in een aparte bv wordt ondergebracht en de winstuitkering bij die bv wordt afgetrokken. Op deze mogelijkheid wordt later in dit hoofdstuk teruggekomen. De derde aftrekpost is dat toekomstige investeringen en toekomstige projecten waarmee de organisatie verwacht verlies te lijden mogen worden afgetrokken. Dit komt neer op dat een organisatie normaal de investeringen en afschrijvingen af mag trekken, maar in dit geval dus de gehele uitgaven en dus investeringen mogen worden afgetrokken. Dit bedrag moet dan wel binnen een paar jaar weer worden besteed, wat een herbestedingsreserve wordt genoemd. De plannen die een organisatie heeft qua investeren, vervangen en projecten waarvan gedacht wordt daar geld op te verliezen mogen dus nu al worden afgetrokken. Dit bedrag kan in de reserve worden gestopt, en tegen de tijd dat de uitgaven moeten worden gedaan kunnen deze van de reserve worden afgeroepen, aldus de expert. Op deze manier en met projecten kunnen organisaties volgens de expert een behoorlijke pot met geld maken die een organisatie nu nog niet uit hoeft te geven maar waarmee de organisatie wel wat van plan is. Dat kan als aftrekpost worden gebruikt en tegen de tijd dat een plan echt in werking treedt kan worden begonnen met afbetalen. Het bedrag waar een organisatie dan nog belasting over moet betalen gaat dan enorm omlaag. Sterker nog, de expert is van mening dat dit bedrag bijna op nul te krijgen is. Ook een andere expert beaamt dat een culturele organisatie met aftrekposten onder een hoop kosten uit kan komen. Uitzonderingen zijn culturele organisaties die bijvoorbeeld onroerend goed krijgen en opbrengsten gaan verdienen door de exploitatie daarvan, aldus de expert.

Wat verder als voordeel van de stichting wordt genoemd door drie respondenten is dat de stichting als rechtsvorm geen belemmeringen veroorzaakt. Hieruit zou dus opgemaakt kunnen worden dat deze organisaties geen nadelen zien in de stichtingsvorm. Behalve het kwijtraken van subsidie wanneer winst zou worden gemaakt is dat ook het enige nadeel dat door deze organisaties wordt genoemd. Hierover meer in de volgende paragraaf. Ook wordt door drie respondenten genoemd dat de stichting als rechtsvorm vrij in te vullen is omdat je zelf het bestuur kan samenstellen en een directeur kunt aanwijzen. Eén van de experts noemt dit ook een groot goed van de stichting, maar is wel van mening dat het bestuur + rvt-model beter is dan het bestuur + directiemodel. Niettemin is de expert van mening dat de vrije invulling

die aan de stichting kan worden gegeven, ongeacht welke bestuurlijke vorm wordt gekozen, heel goed is aan de stichting. De reden hiervoor is de belanghebbenden binnen de stichting elkaar in balans houden en bijsturen. Er zou dus een goed evenwicht zijn binnen de stichting qua bestuurlijke verhoudingen, aldus de expert.

Verder blijkt uit een document van een advocatenkantoor, die één van de organisaties adviseerde over het kiezen van een rechtsvorm voor een startende organisatie op een andere locatie, dat de stichting wordt aangeraden als meest geschikte rechtsvorm. In dit advies wordt gezegd dat in principe de rechtsvormen stichting, coöperatie en vereniging in aanmerking komen en de bv en nv minder vanwege hun winstoogmerk. De vereniging en de coöperatie hebben leden met een ledenvergadering en de stichting is een zelfstandige entiteit die van niemand is maar wordt geregeerd door het nastreven van de doelstelling zoals in de statuten vermeld staat. Het voordeel van de stichting ten opzichte van de bovengenoemde rechtsvormen is dat deze flexibel en slagvaardig is. Bovendien is het bestuur slechts aan zichzelf (en eventueel de raad van toezicht) verantwoording verschuldigd, waardoor het onafhankelijk kan optreden en relatief weinig bestuurlijke drukte bestaat door korte lijnen, aldus het advocatenkantoor. Op verzoek van een van de respondenten zal het advocatenbureau in kwestie anoniem blijven.

Wat door twee van de respondenten als voordeel van de stichting wordt genoemd is dat met de stichting in aanmerking kan worden gekomen voor een ANBI-status. Zoals bleek uit hoofdstuk 2 is het echter niet verplicht een stichting te zijn om in aanmerking te komen voor een ANBI-status, maar het is wel erg lastig met een andere rechtsvorm dan de stichting of vereniging. Het hebben van een ANBI-status zou wel eens positief kunnen zijn voor ondernemerschap omdat één van de aspecten van cultureel ondernemerschap het verhogen van eigen inkomsten is, door middel van het aantrekken van mecenasen. Ten slotte is een ander voordeel van de stichting dat genoemd wordt door een aantal respondenten om ondernemerschap te stimuleren het hebben van een stichting in combinatie met andere rechtsvormen. Zo zeggen deze respondenten geen nadelen van de stichting voor de artistieke kant van de organisatie te ondervinden, maar staat het opbouwen van vermogen en het kwijtraken van subsidies in de stichting ondernemerschap in de weg. Door andere rechtsvormen naast de stichting op te richten kunnen deze problemen omzeild worden. De stichting voor het artistieke deel wordt dan als positief ervaren door beide respondenten. Op dit soort oplossingen ten aanzien van nadelen van de stichting kom ik later in dit hoofdstuk terug.

Voordelen andere rechtsvormen dan stichting

Naast de voordelen van de stichting in het algemeen heeft een aantal respondenten ook voordelen genoemd met betrekking tot andere rechtsvormen dan de stichting. De voordelen die in deze en de volgende paragraaf genoemd worden zijn in sommige

gevallen niet van toepassing op de organisatie zelf maar worden geput uit de kennis van de respondenten over het onderwerp. Het kan dus zijn dat een respondent een bepaald voordeel van een andere rechtsvorm noemt maar dit voordeel niet van toepassing is op de organisatie waarbij de respondent betrokken is. Anders dan bij de vorige paragraaf waarin het aantal respondenten genoemd werd bij een bepaald voordeel zullen in de paragraaf hieronder alleen de voordelen worden genoemd en niet het aantal keer dat een voordeel genoemd wordt. Dit is zo omdat bijna alle voordelen maar één keer genoemd worden. De meeste respondenten van de organisaties hebben namelijk alleen te maken met de stichting als rechtsvorm en hebben daarom geen mening over eventuele voordelen van andere rechtsvormen dan de stichting. De bevindingen van de respondenten ten aanzien van voordelen van andere rechtsvormen dan de stichting worden in tabel 5.12 hieronder gepresenteerd.

Tabel 5.12 Voordelen van andere rechtsvormen dan stichting volgens respondenten

Voordelen bv/nv	Voordelen Eenmanszaak	Voordelen Vereniging	Voordelen coöperatie
Aandeelhouderschap vanwege financiering	Geen vennootschapsbelasting	Ledeninspraak	Horizontale organisatiestructuur
Eigenaarschap	Ondernemersaftrek		Vrij in te richten
Eigendom gebouw	Vrije vorm		Winstuitkering
Imago als cultureel ondernemer			

Wat betreft de voordelen van andere rechtsvormen dan de stichting is één van de experts van mening dat het in principe niet uitmaakt welke rechtsvorm een culturele organisatie heeft, omdat er geen enkel wettelijk verbod is op het gebruiken van een rechtsvorm voor culturele organisaties. Als een culturele organisatie perse coöperatie wil zijn omdat dat zo bedacht is kan dat. Het is wel zo dat het hebben van die rechtsvorm een aantal beperkingen en mogelijkheden oplevert en het kan zo zijn dat een organisatie daar hinder van ondervindt. Door autoselectie zouden goede doelen daarom altijd stichting worden. Elke rechtsvorm heeft z'n consequenties. Bij de coöperatie moet een organisatie zich dus bedenken dat er een beherend vennoot is en dat is dus iemand die eigenaar wordt van het vermogen van wat er in die organisatie gaat ontstaan. Als dat dan niet blijkt te passen bij wat voor activiteiten je verricht dan is die rechtsvorm niet handig om te kiezen. Er is dus één hele simpele spelregel: vorm volgt functie. Dus een culturele organisatie moet het vanaf die kant benaderen, aldus de expert.

Een voordeel dat door één van de respondenten genoemd wordt met betrekking tot de bv of nv (die hier even over één kam geschoren worden aangezien deze rechtsvormen zeer veel op elkaar lijken) is dat aandeelhouderschap in bepaalde gevallen aantrekkelijk

kan zijn. Dit kan bijvoorbeeld zo zijn wanneer de culturele organisatie zich meer tot commerciële bedrijven gaat verhouden. Hiermee wordt bedoeld dat wanneer een culturele organisatie niet meer voor een groot gedeelte afhankelijk is van subsidie maar zijn geld kan verdienen met een meer commercieel aanbod, aandeelhouders hier mogelijk in geïnteresseerd zijn en een dergelijke manier van financieren dan aantrekkelijk is. Met een aandeelhouderschap zou ook het financieringsdeel van de organisatie minder kwetsbaar worden want de overheid blijkt in deze tijden van bezuiniging ook geen betrouwbare en duurzame financier te (kunnen) zijn, aldus de respondent. Een andere respondent is van mening dat in de bv en nv eigenaarschap beter geregeld is en dat het makkelijker is om eigendom over het gebouw te krijgen. Een ander voordeel van de bv en nv is volgens één van de respondenten dat je als cultureel ondernemer met deze rechtsvorm serieuzer wordt genomen.

Door een aantal andere respondenten zijn een aantal voordelen van de eenmanszaak genoemd. Een voordeel is bijvoorbeeld dat binnen de eenmanszaak geen vennootschapsbelasting hoeft te worden betaald. Een ander financieel voordeel van de eenmanszaak is er in gelegen dat er bepaalde ondernemersvoordelen zijn zoals investeringsaftrek. Ook is genoemd dat de eenmanszaak een heel vrije vorm is. Zo vind één van de respondenten dat je niet van anderen afhankelijk bent en je alles naar eigen inzicht kunt regelen.

Ten slotte wordt er nog een voordeel genoemd van de vereniging door één van de respondenten en een voordeel van de coöperatie door een andere respondent. Over de vereniging wordt gezegd dat het belangrijk kan zijn leden ook een stem te geven. Op die manier stel je een ledenvergadering in en betrek je de leden echt. Over de coöperatie zegt een van de respondenten dat deze ook geschikt zou kunnen zijn vanwege het horizontale karakter ervan. Hoewel dit een voordeel kan zijn heeft de respondent in kwestie toch niet voor deze rechtsvorm gekozen omdat deze liever wat hiërarchie in de organisatie wilde houden. Ook één van de experts geeft aan dat de coöperatieve vereniging heel geschikt zou zijn voor culturele organisaties. Volgens de expert zou dit in de culturele sector meer gebruikt kunnen worden omdat dat organisatorisch voordelen zou kunnen hebben en door bijvoorbeeld gezelschappen gebruikt kunnen worden. Uit een artikel van het Financieele Dagblad blijkt dat de coöperatie steeds populairder wordt. Zo wordt het voor bijvoorbeeld ZZP-ers, maar ook bv's aantrekkelijk om samen te werken in de coöperatie en zich voor hun aandeel in de werkzaamheden te laten betalen. Voordelen van de coöperatie zouden zijn dat leden niet hoofdelijk aansprakelijk zijn, het niet duur is een coöperatie op te zetten en leden makkelijk in- en uit kunnen worden geschreven zonder de notaris daarbij te betrekken. Sinds de opmars van de coöperatie is het aantal in drie jaar met 25% toegenomen (Mulders, 4 juni 2011).

Nadelen stichting

Behalve een aantal voordelen zien de respondenten ook nadelen van de stichting. Deze nadelen hebben zowel betrekking op de stichtingsvorm in het algemeen als de stichting met betrekking tot ondernemerschap. De resultaten van de meningen over de nadelen van de stichting zijn in onderstaande tabel 2.13 weergegeven.

Tabel 5.13 Nadelen van stichting in algemeen volgens de respondenten

Nadelen stichting algemeen	Aantal respondenten van tien
Kwijtraken subsidies bij winst of reserve	5
Nadelen m.b.t. bestuurders zoals afhankelijkheid van het bestuur en feit dat bestuur op afstand staat	4
Niet kunnen opbouwen van vermogen	3
Opbouwen eigen vermogen	2
Eigenaarschap en beloningsregime	1
Bestuur risico-avers	1

Wat blijkt uit bovenstaande tabel is dat vijf van de tien respondenten bij culturele organisaties aangeven het een nadeel te vinden dat wanneer zij winst maken of een reserve opbouwen de subsidie kwijt te raken. Technisch gezien ligt dat niet aan de rechtsvorm maar aan de subsidiesystematiek. In de stichting is het namelijk toegestaan om winst te maken, het enige dat niet mag is deze winst uitkeren aan de bestuurders of oprichters binnen deze stichting (Kamer van Koophandel, 2011). De overheid bepaalt vervolgens dat winst maken niet past bij de stichting en maakt de conclusie dat wanneer een organisatie winst maakt deze geen subsidie meer nodig heeft, zoals een aantal respondenten aangeeft tijdens de interviews. Hoewel het kwijtraken van subsidie bij het maken van winst dus niet echt een nadeel van de stichting als rechtsvorm is, is het wel het meest gehoorde nadeel van de stichting, zo blijkt uit de interviews. Zo zegt één van de respondenten hierover dat zij in een model van overheidsfinanciering zit en dat wanneer zij geld overhouden dat naar een bestemmingsreserve van het OCW moet, maar als dat heel veel wordt moet dat terug naar de subsidiënt.

Een ander nadeel van de stichting dat door vier respondenten bij culturele organisaties wordt genoemd gaat over de bestuurders van de stichting. Zoals in hoofdstuk 2 vermeld, is het bestuur een verplicht orgaan van de stichting. Sommige organisaties hebben daarbij een raad van toezicht ingesteld zoals eerder in dit hoofdstuk werd beschreven. De vier respondenten bij de culturele organisaties melden uiteenlopende nadelen van een stichtingsbestuur zoals dat organisaties te afhankelijk zijn van bestuurders en dat het vrijwillige karakter en het feit dat het besturen op afstand staan een nadeel is. Eén van de respondenten zegt hierover bijvoorbeeld dat onafhankelijke besturen soms lastig kunnen zijn omdat je eigenlijk wilt dat ze precies doen zoals jij wilt. Een andere

respondent is van mening dat bestuursleden soms niet goed invulling aan hun rol geven. De respondent vermoedt dat dit is omdat het op afstand staat, waardoor het niet genoeg feeling met de organisatie heeft. Hoe dieper je in de materie zit hoe beter je de zaken kan vertegenwoordigen, aldus de respondent.

Een nadeel dat door één van de experts wordt genoemd van de stichting is dat er heel veel dood geld in stichtingen zou zitten. Er zijn namelijk heel veel stichtingen in Nederland (in het handelsregister van de Kamer van Koophandel staan op 23 juni 2011 159.779 stichtingen geregistreerd (Kamer van Koophandel, 2011)), en volgens de expert is ongeveer de helft daarvan inactief. Het nadeel zit hem erin dat wanneer het geld eenmaal in de stichting zit dit er niet meer uitgehaald kan worden. Het kan namelijk aan niemand uitgekeerd worden. Het is niet mogelijk het geld in de stichting terug te geven aan bijvoorbeeld de oprichter. Het geld dat in de stichting zit zal namelijk altijd aangewend moeten worden in overeenstemming met de doelstellingen en het goede doel. Er zijn dus een heleboel spaarpotjes bij banken die aan een stichting toebehoren die niet meer actief zijn. Dat is vermogen in de dode hand. Volgens de expert moeten de statuten van de stichting dus heel goed worden ingericht zodat men nooit voor die gesloten deur komt te staan.

Een ander nadeel dat volgens de respondenten van culturele organisaties aan de stichting zou zitten is dat er geen vermogen of reserve opgebouwd zou kunnen worden. Dit is een opmerkelijke bevinding want dat is onjuist. Zoals eerder vermeld mag binnen een stichting wel vermogen worden opgebouwd, dit vermogen mag alleen niet worden uitgekeerd aan bestuurders of oprichters van de stichting maar moet ten goede komen aan het doel van de stichting (Kamer van Koophandel, 2011). Voor ondernemerschap is het opbouwen van vermogen echter een belangrijk aspect omdat daarmee investeringen gedaan kunnen worden.

Een ander nadeel ten aanzien van de stichting met betrekking tot ondernemerschap dat door één van de respondenten wordt genoemd is dat de stichting geen eigenaar heeft. Dit zou volgens de respondent niet goed zijn voor het ondernemerschap omdat naarmate ondernemerschap belangrijker wordt je je af zou kunnen vragen in hoeverre ondernemerschap daadwerkelijk aan personen komt te hangen. Hoe een organisatie onderneemt en welke effecten dit met zich meebrengt zou namelijk met de kijk op zaken en ambities van de ondernemende figuur in de organisatie van doen kunnen hebben. Binnen de stichting zit je in een loonregime en wanneer die culturele organisaties echt ondernemend zouden gaan worden zou die beloningskwestie wel eens aan de orde kunnen gaan komen, aldus de respondent. Eén van de experts is het hiermee eens. Hij zegt dat ondanks het uitkeringsverbod van de stichting je mensen vraagt te ondernemen en dus risico's te nemen. Deze mensen zouden daar dan ook voor betaald moeten worden. Dit is lastig bij de stichting, aldus de expert.

Een ander nadeel ten aanzien van ondernemerschap dat ten slotte door één van de respondenten genoemd wordt, is dat het bestuur van de stichting risico-avers kan zijn. Dit komt omdat het bestuur aansprakelijk is bij onbehoorlijk bestuur. Dit strookt niet echt met ondernemerschap want ondernemen betekent ook dat er risico's moeten worden genomen. Het bestuur van de stichting zou hier niet positief tegenover staan omdat wanneer een risicovol project verkeerd uitpakt het bestuur aansprakelijk gesteld zou kunnen worden. Er zou immers door een rechter geconcludeerd kunnen worden dat het bestuur een onverantwoord risico heeft genomen. De respondent in kwestie zegt hierover dat het bestuur erg bezig is met wat voor hen persoonlijk het risico is en de bestuursleden steeds naar het worstcasescenario kijken. Ook één van de experts is van mening dat met de stichting naar alle waarschijnlijkheid minder risico's zullen worden genomen vanwege het bestuur. Dit bestuur houdt namelijk de lange termijn in de gaten en zou daardoor minder inspelen op nieuwe ontwikkelingen. Dit zet volgens de respondent de rem op ondernemerschap.

Nadelen andere rechtsvormen dan stichting

Naast de nadelen die genoemd zijn ten aanzien van de stichting noemen de respondenten ook een aantal nadelen van andere rechtsvormen. Op één nadeel na gaan alle nadelen over de bv en nv, waarschijnlijk omdat de bekendheid met deze rechtsvorm groter is dan met andere rechtsvormen. Het aantal respondenten dat een bepaald nadeel noemt is hieronder weergegeven in tabel 5.14.

Tabel 5.14 Nadelen bv, nv en Vereniging volgens respondenten

Nadelen bv en nv	Aantal respondenten van tien	Nadelen van vereniging	Aantal respondenten van tien
Geen subsidie	4	Leden	3
Aandelen of aandeelhouderschap	4		
Imago culturele organisatie	3		
Vennootschapsbelasting	2		
Te veel risico's	2		
Veel kapitaal	2		
Administratieve lasten	1		
Geen ANBI-status	1		
Geen invloed	1		

Hetgeen blijkt uit bovenstaande tabel is dat door vier van de tien respondenten als nadeel van de bv en nv genoemd wordt dat bij deze rechtsvorm geen subsidie kan

worden aangevraagd. Tevens is één van de respondenten bezorgd over of er nog sponsorgeld in de organisatie zal worden gestoken. Verder zien vier van de respondenten nadelen in het aandeelhouderschap of de aandelen op verschillende manieren. Zo is één van de respondenten van mening dat aandeelhouders geen verlies zullen dulden en daarom meer risico's zullen willen nemen. Deze respondent kan zich dan ook voorstellen dat je wanneer je het hebt over kunst (bijvoorbeeld kunstcollectie) je nooit wilt dat je het risico loopt een gedeelte te moeten verkopen. Een andere respondent vindt dat het met een maatschappelijk doel lastig is aandeelhouders te binden aan de organisatie omdat het maatschappelijk doel in de bv alleen via de aandelen aan de organisatie verbonden kan worden en dan wil je ook dat die rechtsvorm zo is dat deze in het publieke domein verankerd kan worden.

Drie van de respondenten zijn van mening dat de bv en nv niet goed zouden zijn voor het imago van een culturele organisatie. Zo zegt één van de respondenten dat een bv in een gesubsidieerde omgeving niet goed voelt. Je zou bijvoorbeeld niet met een Mercedes aan komen rijden, aldus de respondent. Een andere respondent vindt ook dat een bv de associatie van geld verdienen opwekt. Twee van de respondenten noemen de vennootschapsbelasting als nadeel van de bv of nv. Ook één van de experts is van mening dat de bv of nv de meest onvoordelige rechtsvorm is voor culturele organisaties omdat daar belastingplicht is over alles wat de organisatie doet. Dus niet alleen voor de winst, maar ook voor beleggingsopbrengsten en eventuele toevallige inkomsten. Twee respondenten noemen het nemen van risico's bij de bv of nv als nadeel van deze rechtsvormen. Dit is enigszins opvallend omdat de afwezigheid van het nemen van risico's in de vorige paragrafen ook als nadeel van de stichting werd genoemd door een aantal respondenten. Verder wordt door twee respondenten genoemd dat er voor de bv en nv een groot kapitaal nodig is, wat niet door de culturele organisaties kan worden verkregen.

Verder noemt één van de respondenten als nadeel van de bv en nv dat er nogal wat administratieve lasten bij deze rechtsvorm komen kijken, zoals het opzetten van de jaarrekening, het goed regelen van het toezicht, het uitzetten en beheren van aandelen etc. Eén van de experts is tevens van mening dat een organisatie een bv beter niet kan oprichten als de organisatie tussen de 25.000 á 50.000 euro commerciële omzet maakt, vanwege de administratieve rompslomp. De aangifte vennootschapsbelasting zou namelijk een paar duizend euro per jaar kosten, er zijn overige administratiekosten en een organisatie zou de gehele organisatiestructuur erop moeten inrichten, aldus de expert. Een andere expert noemt de puur op het bedrijfsleven gebaseerde regimes met aandeelhouders, vergadering van aandeelhouders en raad van commissarissen van de bv een last voor culturele organisaties. Volgens de expert zouden dit geen zaken moeten zijn waar een culturele organisatie zich mee bezig zou moeten houden.

Ook wordt als nadeel door één van de respondenten genoemd dat met de bv of nv geen ANBI-status kan worden verkregen. Volgens de belastingdienst is het inderdaad zo dat dit inmiddels door jurisprudentie niet onmogelijk is maar zeker niet gangbaar en zeer lastig (Persoonlijke communicatie Belastingtelefoon, 5 april 2011). Ten slotte vindt één van de respondenten een nadeel van de bv of nv dat geen invloed kan worden uitgeoefend. De respondent zegt hierover dat wanneer een tak van de onderneming bijvoorbeeld naar het buitenland zou verhuizen, je geen invloed meer kunt uitoefenen als overheid, belastingbetaler of aandeelhouder.

Behalve nadelen van de bv en nv wordt er ook nog een nadeel van de vereniging genoemd. Zo zeggen drie van de tien respondenten het hebben van leden als nadeel te zien. Eén van deze respondenten zegt het hebben van leden als een bezwaar te zien omdat leden best veel invloed kunnen uitoefenen en je de wil van de leden binnen de organisatie niet zomaar kunt negeren. Ook een andere respondent zegt hierover het niet aantrekkelijk te vinden met leden te werken om het risico te vermijden grip op de organisatie te verliezen.

Oplossingen

In de paragrafen hierboven is een aantal nadelen van de stichting en van andere rechtsvormen naar voren gekomen. Tijdens de interviews is de respondenten gevraagd wat voor (al dan niet bestaande) oplossingen zij hebben weten te bedenken om de nadelen die zij ervaren te ondervangen. In de onderstaande tabel 5.15 wordt weergegeven met welke oplossingen de respondenten komen.

Tabel 5.15 Oplossingen voor nadelen stichting volgens respondenten

Nadeel stichting	Oplossing	Aantal respondenten van tien
Verlies subsidie bij cultureel ondernemen	- bv opzetten waardoor subsidie kan blijven bestaan voor (beheers)stichting.	3
	- Het moet door subsidieverleners worden toegestaan reserves op te bouwen.	2
	- Op commerciële basis gaan werken	1
Het niet eigenaar zijn van gebouw	- Eigenaarschap bij vermogende particulieren leggen	1

De oplossingen die drie van de tien respondenten noemen voor het nadeel van de stichting dat bij een hoge mate van ondernemerschap de organisatie subsidie zal verliezen is een bv op te zetten naast de stichting, waardoor de stichting subsidie kan

blijven ontvangen. In de praktijk betekent dat bijvoorbeeld dat een winstgevend horecabedrijf in een bv wordt ondergebracht en de stichting waarin het kunstgedeelte is ondergebracht subsidieaanvragen blijft doen. Het is wel zo dat een dergelijke oplossing bij subsidiegevers niet onopgemerkt blijft, aldus een van de experts. Toch blijken er een aantal culturele organisaties te zijn die naast de stichting een bv hebben waarin de horeca plaatsvindt. Mits de geldstromen van de stichting niet richting de bv gaan (en dus niet de bv gefinancierd wordt met subsidiegeld) kan dit voor culturele organisaties een manier zijn om de subsidie te behouden. Ook één van de experts noemt het opzetten van andere stichtingen of een bv voor commerciële activiteiten heel nuttig. Zo hebben veel organisaties een steun- of vriendenstichting naast de hoofdstichting waarin wat geld kan worden opgepot waarvan bijvoorbeeld grote projecten of verbouwingen kunnen worden betaald. Ook een andere expert vindt het een goede oplossing om de nadelen van de stichting uit te kopen door het opzetten van een vereniging of bv.

Twee van de respondenten vinden dat de oplossing om subsidie te behouden wanneer meer inkomsten worden binnengehaald door ondernemerschap moet liggen in dat subsidieverleners zouden moeten toestaan dat culturele organisaties reserves kunnen opbouwen. Eén van de experts bij een gemeente zegt echter dat juist de culturele organisaties die weinig ondernemend zijn en weinig eigen inkomsten hebben daar op afgerekend worden. Er wordt volgens deze expert juist gekeken naar hoeveel eigen inkomsten afgezien van subsidies de organisaties binnenhalen. De organisaties die dat goed doen worden gezien als een gezondere instelling die mee gaat met de tijd, aldus de expert. Wel geeft deze expert toe dat als een culturele organisatie bijvoorbeeld echt extreem veel sponsoring binnenhaalt wordt gekeken of die subsidie nog wel nodig is. Maar organisaties die helemaal niets aan ondernemerschap doen of totaal geen eigen inkomsten binnenhalen maar de gehele financiering van de subsidiegever verwachten, worden volgens de expert allemaal afgewezen.

Ten slotte zegt één van de respondenten dat er altijd nog de mogelijkheid is op commerciële basis te gaan werken wanneer een organisatie de subsidie verliest. De respondent zegt hierover dat een theater zich er bijvoorbeeld voor zou lenen een congrescentrum of schouwburg te huren of kopen waarbij de gemeente theatervoorstellingen moet inkopen voor haar burgers. Er is dan sprake van een private exploitatie met als aandachtspuntje dat bij het huren van een congrescentrum of schouwburg er meestal wel subsidie op de huur zit en dat dit een ingewikkelde structuur kan opleveren, aldus de respondent. Een nadeel hiervan is dat net als in de vrije markt, wanneer een gemeente minder voorstellingen zou kopen er ook minder omzet gemaakt kan worden door de ondernemer(s).

Een ander nadeel van de stichting waarvoor één van de tien respondenten een mogelijke oplossing noemde ging over dat stichtingen vaak geen eigendom hebben over het

gebouw, wat een probleem kon vormen omdat de culturele organisatie het gebouw dan niet als onderpand kan gebruiken en altijd afhankelijk is van de gemeente. Deze respondent noemde als oplossing de mogelijkheid het eigenaarschap bij vermogende particulieren te leggen. Kanttekening bij deze oplossing is echter dat de culturele organisatie in kwestie dan in zekere zin afhankelijk zou zijn van de vermogende particulieren en dit een ingewikkelde structuur zou kunnen opleveren. Toch is de respondent van mening dat het een verbetering zou zijn bedrijven en bezoekers eigenaar van het gebouw te laten zijn, in tegenstelling tot de gemeente. Eén van de redenen hiervoor is ook dat bedrijven en bezoekers de culturele instelling nu als een gemeentelijke taak zien, terwijl het meer van de bewoners zou moeten zijn. Een splitsing van het gebouw en de (kunst)inhoud zou in de mogelijkheden liggen wanneer bedrijven en bezoekers een aandeel in het gebouw kunnen kopen. Het kunstgedeelte blijft dan huren van de bv, aldus de respondent.

Behalve de oplossingen voor nadelen ten aanzien van de stichting komen de respondenten ook met een aantal oplossingen ten aanzien van de nadelen die kleven aan andere rechtsvormen zoals de bv, nv en eenmanszaak. In onderstaande tabel 5.16 worden deze oplossingen overzichtelijk weergegeven.

Tabel 5.16 Oplossingen voor nadelen bv, nv en eenmanszaak volgens respondenten

Nadeel andere rechtsvormen (bv, nv, eenmanszaak)	Oplossing	Aantal respondenten van tien
Niet in aanmerking komen voor subsidie	- Naast bv, nv of eenmanszaak stichting oprichten om in aanmerking te komen voor subsidie	2
	- Het moet door subsidieverleners worden toegestaan ook met andere rechtsvorm dan stichting in aanmerking te komen voor subsidie	1
Verbeteren van imago in culturele sector	- Naast bv, nv of eenmanszaak een stichting oprichten om het imago	1
Niet in aanmerking komen voor ANBI-status	- Naast bv, nv of eenmanszaak een (steun)stichting oprichten	1
Ondernemend zijn en gehele winst belastingvrij in stichting laten terugvloeiën	- FFI-constructie opzetten	1

Zoals blijkt uit bovenstaande tabel worden er verschillende oplossingen genoemd voor het niet in aanmerking komen voor subsidie met een andere rechtsvorm dan de stichting. Eén van de oplossingen die door twee respondenten wordt genoemd is het oprichten van een stichting naast de bv, nv of eenmanszaak om zo wel in aanmerking te

komen voor subsidie. De andere oplossing die genoemd wordt door één van de respondenten is erin gelegen dat subsidieverstrekking ook aan deze rechtsvormen subsidie zouden moeten kunnen verlenen. Ook één van de experts stelt dat subsidiegevers vaak als voorwaarden hebben geen subsidie aan een bv te verlenen omdat iemand daar een persoonlijk belang bij heeft. Volgens de expert zou een subsidievertrekker echter net zo goed geld aan een bv kunnen geven omdat er toch een afrekening wordt gemaakt. Wanneer er eventueel winst zou worden gemaakt zou een gedeelte van de subsidie kunnen worden teruggevraagd.

Een ander nadeel van de bv, nv of eenmanszaak blijkt te zijn dat het geen goed imago heeft in de culturele sector. Deze rechtsvormen dragen namelijk uit een winstoordeel te hebben en zouden daarom niet goed in de culturele sector passen. De oplossing hiervoor zou wederom zijn naast de bv, nv of eenmanszaak een stichting op te richten om het goede imago van de stichting in de culturele sector te bewaren, aldus de respondent. Een zelfde oplossing wordt door één van de respondenten genoemd wanneer het gaat om het nadeel dat met een andere rechtsvorm dan de stichting het zeer lastig is een ANBI-status te verkrijgen. Om zonder veel moeilijkheden in aanmerking te komen voor een ANBI-status stelt de respondent voor een stichting naast een andere rechtsvorm op te richten. Wat opvalt aan deze oplossingen voor de nadelen van de rechtsvormen bv, nv en eenmanszaak is dat vaak genoemd wordt een stichting naast bovengenoemde rechtsvormen op te richten. Wellicht kan hieruit al voorzichtig geconcludeerd worden dat de stichting als rechtsvorm, mogelijk in combinatie met een andere rechtsvorm, een oplossing zou bieden voor de nadelen ten aanzien van de stichting.

Ten slotte is er een respondent die aangeeft middels een zogenaamde FFI-constructie heel ondernemend te kunnen zijn in de bv en de gehele winst hieruit te kunnen laten terugvloeien in de stichting zonder hier vennootschapsbelasting over te betalen. De afkorting FFI staat voor Fiscaal Fondsenwervende Instelling. Het doel van het opzetten van een FFI-constructie is de winst van een bedrijf volledig te besteden aan een goed doel. Een bv kan dan een FFI zijn die alle giften aan het goede doel van de winst mag aftrekken. Dit mag alleen als in de statuten van de bv is opgenomen dat vrijwel alle winst (minimaal 90%) wordt geschonken aan een erkend goed doel, oftewel een ANBI. Op die manier kan de bv zonder belastingheffing de winst volledig naar de ANBI overmaken. De FFI-constructie is dus toepasbaar voor organisaties die de winst van een bv volledig willen schenken aan het goede doel (Baak, 2008:3).

De respondent bij de culturele organisatie met een FFI-constructie zegt hierover dat de FFI is opgericht om de winst uit de horecaonderneming vrij te houden van vennootschapsbelasting en volledig terug te kunnen storten aan de stichting. Eén van de experts zegt over deze constructie dat het een soort subsidie is voor culturele (maar ook

andere) organisaties. De bv kan de winst namelijk uitkeren aan de aandeelhouder (in dit geval de stichting) wat bij de bv aftrekbaar is, waardoor die weinig of geen vennootschapsbelasting hoeft te betalen. De expert vindt dit een hele goede regeling die zeker moet blijven bestaan. Eén van de andere experts is wel van mening dat de mindset die in een bv heerst en op winst gericht is een beetje ondermijnd kan worden door deze constructie. Idealiter zou de directeur van de bv dus iemand anders moeten zijn dan de personen uit de ANBI omdat die twee partijen een andere taak hebben: de directeur van de bv winst maken en de directeur van de ANBI het goede doel nastreven.

Het hanteren van een combinatie van rechtsvormen zou volgens één van de experts een goede oplossing zijn voor een aantal problemen die culturele organisaties kunnen tegenkomen. De expert zegt hierover dat een bv kan worden opgericht voor het commerciële gedeelte en een stichting voor het niet-commerciële gedeelte. Ook komen combinaties van een vriendenvereniging en -stichting voor. Die verenigingen zijn over het algemeen niet belastingplichtig dus die vereniging hoeft ook geen bijzondere status te hebben om dat geld op te halen en dat geld vervolgens in de stichting te stoppen. Zolang de organisatie zich er aan houdt dat ze fondswervend is en geen commerciële activiteiten verricht is dat geen punt. De reden dat je volgens de expert vaak die duale situatie ziet is dat organisaties met de stichting vaak niet willen dat niet-commerciële activiteiten en commerciële activiteiten samengaan omdat ze dan het risico lopen dat het trekken van de grens tussen die activiteiten tot een discussie leidt bij de belastingdienst. Verder kan een reden voor deze scheiding het imago van de organisatie en subsidie zijn. In fiscale zin kan het lastig zijn te bepalen welke activiteiten geld opbrengen en waar die activiteit dus thuishoort. De vraag is dan of iets de opbrengst van een normale museumactiviteit en dus onbelast is, of dat iets meer de commerciële kant op gaat. Omdat men een strakker onderscheid wil stimuleren wordt dan een bv opgericht om alles wat niet de museumtaak is daarin onder te brengen, aldus de expert. Het hanteren van combinaties van rechtsvormen zou dus een mooie oplossing kunnen zijn voor culturele organisaties die wat extra's willen, geheel binnen wet. Een nadeel van het hebben van meerdere rechtsvormen is echter dat het iets complexer is.

Behalve naar de oplossingen voor de nadelen van de stichting en andere rechtsvormen is de experts tijdens de interviews ook gevraagd naar wat een (eventueel niet bestaande) ideale rechtsvorm voor culturele organisaties zou kunnen zijn. Eén van de experts noemt de trust die in Angelasakische landen wordt gebruikt voor veel organisaties die hier stichting zouden zijn. De expert zegt over de charitable trust dat het heel goed denkbaar is dat deze wat meer vrijheid biedt qua besturing, doelstellingen en eindbestemming van vermogen dan een stichting. Het is dus mogelijk dat een trust onder omstandigheden meer oplevert en meer vrijheden en flexibiliteit biedt dan een Nederlandse stichting. Bij een trustfonds zou een organisatie met name op het gebied

van de eindbestemming van de gelden een grotere variëteit kunnen aanbrenge. Het zou dus mogelijk zijn om een trust te creëren waarbij geld de eerste tien jaar naar een goed doel gaat en daarna terug gaat naar de familie. Dus het doel waar het geld heen gaat kan wat vrijer worden ingericht en de trust heeft veel meer mogelijkheden om het bestuur vrijheid te geven om aan het financiële invulling te geven. Bij een trust kan een organisatie bijvoorbeeld zeggen dat de trustee een discretionaire bevoegdheid heeft om een keuze te maken tussen drie toepassingen van het geld, en mag hij ook zelf bepalen hoeveel. De stichting zou dus wat meer gesloten en wat meer star dan een trust zijn, aldus de expert. Wel benadrukt de expert dat de wetgeving in Nederland een gesloten systeem van rechtsvormen kent waartussen je kunt kiezen. De wetgever staat niet zomaar toe om iets nieuws te verzinnen. Volgens de expert zijn er wel een paar mogelijkheden voor het nemen van een andere rechtsvorm door een uitstapje naar het buitenland te maken.

Overigens geven alle experts aan bijna nooit een Europese rechtsvorm tegen te komen zoals de in hoofdstuk 2 beschreven EESV. Eén van de experts zegt hierover dat deze rechtsvorm alleen is voor instellingen die op Europees niveau functioneren. Twee andere experts geven aan dat een organisatie met een Nederlandse rechtsvorm ook over de grens kan kijken en dat dit veel makkelijker is dan een Europese rechtsvorm te nemen. Deze experts zouden de Europese rechtsvorm zelfs sterk afraden.

Subconclusie

Wat betreft de voordelen van de stichting blijkt dat drie van de vier respondenten uit de subsidiegroep noemen dat de stichtingsvorm geen belemmeringen met zich meebrengt terwijl geen van de zes respondenten uit de eigen-inkomstengroep dit noemt. Mogelijk ontstaan er pas belemmeringen ten aanzien van de stichting wanneer meer eigen inkomsten binnengehaald gaan worden. Wat betreft de nadelen van de stichting blijkt dat alle vier de respondenten in de subsidiegroep het een nadeel van de stichting vinden dat wanneer zij winst maken of een reserve opbouwen zij subsidie kwijt zullen raken, tegenover één van de respondenten uit de eigen-inkomstengroep. Hoewel dit geen nadeel van de stichting als rechtsvorm is maar meer van de subsidiesystematiek leven de respondenten uit de subsidiegroep door hun subsidieafhankelijkheid waarschijnlijk meer in angst over het eventuele wegvallen van subsidies, of hebben zij minder kennis met betrekking van wat wel of wat niet mag binnen de stichting. Wanneer het gaat om nadelen die de respondenten met besturen hebben binnen de stichting blijkt dat vier van de zes respondenten uit de eigen-inkomstengroep dit als een nadeel zien tegenover geen van de respondenten uit de subsidiegroep. Blijkbaar ondervinden de culturele organisaties die veel met cultureel ondernemerschap bezig zijn inderdaad problemen met besturen die zich risico-avers opstellen.

Over het algemeen is het voordeel dat het meeste door de respondenten wordt genoemd dat de stichting een imago heeft dat als prettig wordt ervaren. Hierop volgend wordt in één adem wordt genoemd dat met deze rechtsvorm organisaties in aanmerking komen voor subsidie. Verder geven een aantal respondenten aan dat een voordeel van de stichting is dat culturele organisaties in principe vrij worden gesteld van vennootschapsbelasting. Zoals eerder gebleken is kunnen culturele organisaties op een gegeven moment echter wel onder de vennootschapsbelasting gaan vallen. Volgens één van de experts zouden er echter zoveel mogelijkheden voor aftrekposten zijn dat een culturele organisatie niet echt hoeft te gaan betalen. Ten slotte wordt als voordeel van de stichting genoemd dat het makkelijk is een ANBI te worden.

Wat betreft de nadelen worden er veel minder nadelen dan voordelen genoemd van de stichting. Het nadeel dat het meest genoemd wordt ten aanzien van de stichting is dat wanneer de organisatie winst zou maken de subsidie zou worden kwijtgeraakt. Technisch gezien is dat echter geen nadeel van de stichting als rechtsvorm maar van de subsidiesystematiek. In de stichting is het namelijk toegestaan om winst te maken. Het enige dat niet mag is deze winst uitkeren aan de bestuurders of oprichters binnen de stichting (Kamer van Koophandel, 2011). Een ander nadeel van de stichting dat door een aantal respondenten bij culturele organisaties wordt genoemd gaat over de bestuurders van de stichting. De nadelen die hierover genoemd worden zijn dat de organisaties te afhankelijk zijn van bestuurders en het feit dat het bestuur op afstand staat waardoor het niet genoeg feeling met de organisatie zou hebben. Verder wordt als nadeel voor ondernemerschap genoemd dat het bestuur van de stichting risico-avers kan zijn. Dit komt omdat het bestuur aansprakelijk is bij onbehoorlijk bestuur. Dit strookt niet met ondernemerschap want ondernemen betekent ook dat er risico's moeten worden genomen en dit zou kunnen leiden tot onverantwoorde risico's volgens de rechter.

Wanneer naar de oplossingen voor de nadelen van de stichting wordt gekeken blijkt dat deze oplossingen er steeds in gelegen zijn naast de stichting een andere rechtsvorm op te zetten. Zo is er een respondent die aangeeft middels een zogenaamde FFI-constructie heel ondernemend te kunnen zijn in de bv en de gehele winst hieruit te kunnen laten terugvloeien in de stichting zonder hier vennootschapsbelasting over te betalen. De afkorting FFI staat voor Fiscaal Fondsenwervende Instelling. Het doel van het opzetten van een FFI-constructie is de winst van een bedrijf volledig te besteden aan een goed doel. Ook één van de experts zegt dat het hanteren van een combinatie van rechtsvormen een goede oplossing zou zijn voor een aantal problemen die culturele organisaties kunnen tegenkomen. Zo zou bijvoorbeeld een bv kunnen worden opgericht voor het commerciële gedeelte en een stichting voor het niet-commerciële gedeelte. Volgens een andere expert moet een culturele organisatie met meerdere rechtsvormen

er echter wel rekening mee houden dat het allemaal iets complexer wordt. Een organisatie met meerdere rechtsvormen heeft namelijk meer administratieve lasten.

Over het algemeen kan worden geconcludeerd dat het opvalt dat er veel voordelen van de stichting worden genoemd, weinig voordelen van andere rechtsvormen, een aantal nadelen van de stichting met betrekking tot ondernemerschap, en veel nadelen van andere rechtsvormen. Zou deze bevinding kunnen leiden tot de conclusie dat de stichting veel geschikter is voor culturele organisaties dan andere rechtsvormen, maar dat ondernemende stichtingen wel een aantal nadelen moeten zien te omzeilen?

6. Conclusie

6.1 Verloop van het onderzoek

Vanaf het jaar 2013 zullen de rijksuitgaven voor cultuur met 200 miljoen euro verminderen (Rijghard, 2011:8). Eén van de gevolgen hiervan is dat de culturele organisaties die willen blijven voortbestaan meer inkomsten afgezien van subsidie zullen moeten zien binnen te halen. Zij zullen, met andere woorden, meer aan cultureel ondernemerschap moeten gaan doen. Cultureel ondernemerschap is in dit onderzoek omschreven als 'het streven en handelen van organisaties die zich inzetten voor het realiseren van de doelstellingen op het gebied van kunst en cultuur op een financieel duurzame wijze. Cultureel ondernemers optimaliseren hun eigen inkomsten en zijn bereid risico's te nemen om hun doelstellingen te realiseren' (Franssen et al., 2009:14). Om de eigen inkomsten te optimaliseren kunnen culturele organisaties proberen hun bezoekersaantallen te vergroten, andere financiers zoals sponsors en mecenasen aantrekken en andere (kunstgerelateerde) activiteiten ontplooiën.

Wanneer culturele organisaties worden geacht meer aan cultureel ondernemerschap te gaan doen, leidt dit tot de vraag welke rechtsvorm hier het beste bij past. 77% van de culturele organisaties heeft de stichting als rechtsvorm (Kunst & Zaken, 2008). Het is echter de vraag in hoeverre de stichting de meest geëigende rechtsvorm is voor culturele organisaties die aan ondernemerschap doen. Zo heeft de stichting bepaalde kenmerken die wellicht niet goed te combineren zijn met cultureel ondernemerschap. Voorbeelden van dit soort kenmerken die specifiek voor de stichting gelden zijn afwezigheid van het eigenaarschap, verbod op winstuitkeringen, bestuurlijke inrichting en het maatschappelijke doel. Wanneer culturele organisaties meer zouden gaan ondernemen zouden dit soort kenmerken van de stichting nadelig kunnen zijn. Omgekeerd zouden kenmerken van andere rechtsvormen aantrekkelijker kunnen zijn wanneer meer eigen inkomsten, afgezien van subsidie, moeten worden binnengehaald.

Om er achter te komen of de stichting nog wel de meest geëigende rechtsvorm is voor culturele organisaties in tijden waarin meer aan cultureel ondernemerschap moet worden gedaan om de bezuinigingen op te vangen, zijn de volgende centrale vraag en deelvragen gesteld:

Centrale vraag:

Welke (combinatie van) rechtsvorm(en) is (zijn), onder welke voorwaarden, het meest geschikt voor culturele organisaties in een tijd waarin ondernemerschap noodzaak is?

Deelvragen:

- Hoe ziet de culturele sector er uit en welke rol spelen culturele organisaties hierin?
- Welke rechtsvormen bestaan er?
- In hoeverre wordt cultureel ondernemerschap door culturele organisaties toegepast?
- Wat zijn de voor- en nadelen van de rechtsvormen (en hun bestuurlijke inrichting) voor de culturele organisaties?

Om deze vragen te beantwoorden is eerst een literatuuronderzoek gedaan waarbij met name gebruik is gemaakt van normatieve literatuur over rechtsvormen. Vervolgens zijn een aantal specifieke kenmerken van culturele organisaties uiteengezet en is de normatieve literatuur over rechtsvormen hierop toegepast. Hieruit is een normatief schema ontstaan waarmee culturele organisaties met een belang in een bepaald kenmerk een rechtsvorm kunnen kiezen. Om het onderzoek vervolgens completer te maken is een empirisch onderzoek uitgevoerd. Allereerst zijn interviews afgenomen bij tien culturele organisaties. Deze organisaties verschillen van elkaar in grootte, maar ook in kunstdiscipline of cultureel doel. Het zou in theorie voor het kiezen van een rechtsvorm niet uit moeten maken met wat voor culturele organisatie we van doen hebben, omdat zij allen ondernemender moeten worden en daarom allen dezelfde nadelen of voordelen van de stichting zullen ondervinden. Behalve met de respondenten bij de tien culturele organisaties zijn ook interviews afgenomen met vijf zogenoemde experts: een jurist, twee fiscalisten, een beleidsmedewerker Cultuur bij een gemeente en een oud-secretaris-generaal Cultuur bij het Ministerie van OCW. Deze experts hebben allen een bepaalde band met cultuur en gaven hun mening met betrekking tot de vraag over welke rechtsvorm het meest geschikt zou zijn voor culturele organisaties.

Tijdens de analyse van de empirische resultaten is de mate van ondernemerschap die binnen de culturele organisaties wordt toegepast onderzocht. Op basis van deze resultaten zijn de culturele organisaties verdeeld in twee groepen: de subsidiegroep (voor meer dan 80% afhankelijk van subsidies), en de eigen-inkomstengroep (voor minimaal 50% aan eigen inkomsten). Vervolgens kwamen de rechtsvormen aan bod die de culturele organisaties hebben, de bestuurlijke inrichting en de voor- en nadelen van de rechtsvormen. Door het onderscheid tussen de subsidiegroep en de eigen-inkomstengroep kon een goed onderscheid worden gemaakt van welke consequenties bepaalde rechtsvormen hadden voor ondernemende en minder ondernemende organisaties, en welke rechtsvorm voor welk type organisatie het meest geschikt is. De mening van de experts is in reactie op hetgeen gezegd is tijdens de interviews met de respondenten bij de culturele organisaties geïntegreerd in de analyse.

6.2 Beantwoording van de deelvragen

In deze paragraaf wordt een antwoord gegeven op de deelvragen. Eerst wordt beschreven hoe de culturele sector er uit ziet en hoe culturele organisaties zich daarin bevinden. Vervolgens wordt een korte uiteenzetting van alle rechtsvormen die in dit onderzoek ter sprake zijn gekomen gegeven. Hierna komt cultureel ondernemerschap aan bod en de toepassing daarvan door de culturele organisaties. Dan volgen de voor- en nadelen van rechtsvormen, blijkend uit de interviews met respondenten bij culturele organisaties en de experts. De beantwoording van deze deelvragen leidt ten slotte tot de beantwoording van de hoofdvraag.

Hoe ziet de culturele sector er uit en welke rol spelen culturele organisaties hierin?

Om de context te beschrijven waarin de onderzoekseenheden zich bevinden is in dit onderzoek het antwoord gegeven op de eerste deelvraag die de culturele sector en de rol die culturele organisaties daarin spelen betreft. Er zijn verschillende soorten culturele organisaties: cultuurproducerende organisaties, cultuurondersteunende organisaties en cultuurfondsen. De cultuurproducerende organisaties richten zich op een bepaalde kunstvorm, de erfgoedsector, bibliotheken of de media. De cultuurondersteunende organisaties hebben als doel de cultuurproducerende organisaties of culturele infrastructuur te ondersteunen. De cultuurfondsen zijn door het Rijk ingesteld om het cultuurbeleid uit te voeren en subsidies te geven aan culturele organisaties of individuele kunstenaars (Rijksoverheid, 2011).

Het landelijke subsidiestelsel van de overheid voor culturele organisaties heet de basisinfrastructuur. In de basisinfrastructuur verstrekt het Ministerie van OCW subsidies aan een aantal culturele organisaties die een specifieke functie in het landelijke bestel vervullen of een kernfunctie in het regionale of stedelijke bestel hebben. De functie van de basisinfrastructuur is de instandhouding en ontwikkeling van talent, het bieden van internationale platforms en ondersteuning (Rijksoverheid 2010). Vanaf 2013 wordt het cultuurbestel herzien en wordt een aantal andere criteria gesteld aan culturele organisaties die zich in de basisinfrastructuur bevinden. De culturele organisaties die niet in de basisinfrastructuur zitten kunnen elke vier jaar een subsidieaanvraag indienen die door de cultuurfondsen worden beoordeeld. De fondsen krijgen een basisbudget dat voor vier jaar is vastgelegd. Naast de publieke fondsen bestaan er ook een aantal particuliere cultuurfondsen. Behalve het Rijk besteden ook provincies en gemeenten geld aan cultuur (Rijksoverheid, 2011).

Cultureel ondernemerschap is een begrip dat van groot belang wordt geacht in de culturele sector. Zo staat bijvoorbeeld in de criteria voor het beoordelen van subsidieaanvragen van het Rijk dat culturele organisaties in de basisinfrastructuur vanaf 2013 moeten gaan ondernemen. Om dit verplicht te stellen moeten culturele

organisaties te zijner tijd minimaal 17,5% aan eigen inkomsten verdienen en voor podiumkunstinstanties geldt een minimumnorm van 21,5% (Rijksoverheid, 2011). Cultureel ondernemerschap betekent dat culturele organisaties zich inzetten voor het realiseren van doelstellingen op het gebied van kunst en cultuur op financieel duurzame wijze. Er kunnen drie categorieën met geldstromen worden onderscheiden: eigen inkomsten, subsidies en geefgeld (oftewel mecenaat) (Franssen, Scholten en Altink, 2009:14). In dit onderzoek worden tot cultureel ondernemerschap twee geldstromen gerekend; namelijk eigen inkomsten en geefgeld (Franssen et al. , 2009:14).

Welke rechtsvormen bestaan er?

Vervolgens wordt een antwoord gegeven op de tweede deelvraag door te beschrijven welke rechtsvormen er bestaan. Zo wordt in het theoretische kader (hoofdstuk 2) normatieve theorie beschreven van een aantal Nederlandse rechtsvormen, een Europese rechtsvorm en een aantal rechtsvormen uit Groot-Brittannië die gebruikt worden in de culturele sector. Hieronder zullen echter alleen de in dit onderzoek veelgenoemde rechtsvormen bv, nv en stichting kort worden toegelicht om de omvang van de conclusie te beperken. De beschrijvingen van de hier niet beschreven rechtsvormen kunnen eventueel in paragraaf 2.2 van hoofdstuk 2 worden teruggelezen.

De bv en nv worden tegelijk beschreven omdat ze qua wettelijke regeling veel gelijkenissen vertonen. Het verschil tussen de twee rechtsvormen is dat bij de nv de aandelen wel overgedragen kunnen worden en bij de bv niet. Zo kent de nv aandelen op naam en aandelen op toonder terwijl de bv alleen aandelen op naam heeft en geen aandelen mag uitgeven (Dorresteyn & Van het Kaar, 2008:73). De bv en nv kennen twee verplichte organen: de algemene ledenvergadering van aandeelhouders en het bestuur. Een ander orgaan van de bv en nv is vaak de raad van commissarissen die toezicht houdt op wat er gebeurt binnen de vennootschap en op het beleid van het bestuur. In de statuten van de bv moet een zogenaamde blokkeringregeling worden opgenomen, wat neerkomt op dat medeaandeelhouders het eerste recht hebben van de handgedane aandelen te kopen alvorens aandelen met een akte van de notaris aan anderen kunnen worden overgedragen (Kamer van Koophandel, 2011).

Een belangrijk verschil tussen de nv en de bv is dat het minimumkapitaal voor het oprichten van een nv 45.000 euro bedraagt en voor een bv 18.000 euro (Dorresteyn & Van het Kaar, 2008:93). Het uitkeren van winst aan aandeelhouders is niet toegestaan wanneer het kapitaal beneden het verplichte kapitaal zakt (Dorresteyn & Van het Kaar, 2008:97). Schuldeisers kunnen alleen aanspraak maken op het kapitaal van de vennootschap en de aandeelhouders zijn dus niet persoonlijk aansprakelijk (BW. art. 2:64 en 2:175). Voor het in stand houden van de bv en nv moet vennootschapsbelasting

worden betaald en inkomstenbelasting over het salaris van de directie en over dividend (Kamer van Koophandel, 2011).

In 2009 heeft de Tweede Kamer een wetsvoorstel aangenomen dat de huidige bv moet vereenvoudigen en flexibiliseren. Momenteel ligt het wetsvoorstel bij de Eerste Kamer (Kamer van Koophandel, 2011). Een aantal van de wettelijke bepalingen zoals hierboven beschreven zijn verdwijnen of worden makkelijker. Zo wordt bijvoorbeeld het nu geldende minimumkapitaal voor bv's van 18.000 euro afgeschaft en ook de verplichte blokkeringregeling verdwijnt. Ook kan de bestuurlijke inrichting in de nieuwe bv worden aangepast omdat het in de praktijk vaak voor blijkt te komen dat er veel eenmans-bv's zijn waarbij de directeur, bestuur en aandeelhouder een en dezelfde persoon is. Door de besluit- en overlegstructuur aan te passen kunnen veel dwingende regels verdwijnen en kunnen de statuten naar eigen inzicht worden ingericht (Kamer van Koophandel, 2011).

Het uitgangspunt van de stichting is een bepaald doel te verwezenlijken. Dit doel mag niet zijn het doen van uitkeringen aan oprichters of andere bij organen betrokken medewerkers. De stichting heeft namelijk een winstuitdelingsverbod. Dit betekent dat de stichting wel winst mag maken maar deze winst niet mag uitkeren aan bestuurders of andere functionarissen. Verder heeft een stichting een ledenverbod maar zijn contribuanten die geen bevoegdheden hebben binnen de stichting wel toegestaan (Dorresteyn & Van het Kaar, 2008:148-149). In de stichting is alleen het bestuur wettelijk verplicht als orgaan. Het kan wel zo zijn dat in de statuten ook andere organen worden opgenomen met bevoegdheden, zoals een raad van toezicht of een raad van commissarissen (Dorresteyn & Van het Kaar, 2008:149). De bestuurders van de stichting zijn in principe niet aansprakelijk voor eventuele schulden van de stichting, tenzij er sprake is van een onrechtmatige daad van een bestuurslid (Dorresteyn & Van het Kaar, 2008:150).

Omdat de stichting geen aandeelhoudersvergadering heeft en een raad van toezicht of raad van commissarissen niet verplicht is, heeft de overheid meer bevoegdheden met betrekking tot toezicht dan bij andere rechtsvormen het geval is. Zo kan de rechtbank op verzoek van een oprichter van het bestuur of op verzoek van het openbaar ministerie de statuten wijzigen ten aanzien van benoeming, ontslag en wanbeheer van bestuurders. Ook kan het openbaar ministerie om inlichtingen vragen wanneer het twijfelt aan de naleving van de statuten of de uitvoering van behoorlijk bestuur. Ten slotte kan de president van de rechtbank bevel geven tot inzage in alle gegevensdragers van de stichting en ontslag door de rechtbank (Dorresteyn & Van het Kaar, 2008:151). De stichting die een onderneming in stand houden zijn belastingplichtig. Hierbij kan opgemerkt worden dat in de statuten kan worden opgenomen dat een stichting geen winst beoogt te maken en dus geen onderneming drijft, maar de belastingdienst dit niet

hoeft te aanvaarden. De stichting moet in dat geval wel vennootschapsbelasting betalen (Kuyt, Braakman & Vreede, 2007:7).

In hoeverre wordt cultureel ondernemerschap door culturele organisaties toegepast?

Tijdens de interviews met de respondenten bij culturele organisaties zijn vragen gesteld over wat de respondenten onder cultureel ondernemerschap verstaan, in hoeverre zij dat toepassen in hun culturele organisatie en welke obstakels zij met betrekking tot cultureel ondernemerschap tegen komen. Tevens is de experts gevraagd naar wat zij onder cultureel ondernemerschap verstaan en wat hun meningen en reacties met betrekking tot cultureel ondernemerschap zijn.

Cultureel ondernemerschap blijkt binnen culturele organisaties verschillend toe te worden gepast. Instrumenten als het vergroten van de bezoekersaantallen en het publieksbereik worden veelvuldig ingezet door de organisaties om hun eigen inkomsten te vergroten. Andere aspecten van cultureel ondernemerschap waaronder het hebben van een marketingplan en het analyseren van de interne en externe omgeving werden wel genoemd maar in veel mindere mate toegepast. Wat vaak werd genoemd is dat cultureel ondernemerschap lastig toepasbaar zou zijn omdat de organisatie dan haar subsidie zou kwijtraken. Eén van de experts die werkzaam is bij een gemeente geeft aan dit probleem wel te herkennen in hoe subsidies worden toegekend. De culturele organisaties moeten namelijk de subsidie uitgeven aan hetgeen waar hij voor toegekend is. De respondenten bij de culturele organisaties geven aan dat de prikkel om extra eigen inkomsten binnen te halen ontbreekt wanneer subsidie vermindert of verdwijnt bij het binnenhalen van meer eigen inkomsten. Culturele organisaties zouden als het ware afgestraft worden voor het cultureel ondernemerschap en de extra inkomsten die zij daarmee binnenhalen. De mening van de experts is verdeeld over deze kwestie. Eén van de experts vindt het begrijpelijk dat een eventueel overschot niet mag worden opgepot. Een andere expert is juist van mening dat een subsidieverstrekker niet zou moeten ophouden met subsidiëren wanneer een organisatie naast een vrij besteedbare reserve en een voorziening voor geplande uitgave geld op de bank heeft staan.

Wanneer naar de toepassing van cultureel ondernemerschap wordt gekeken van de subsidiegroep en de eigen-inkomstengroep, blijkt dat, wanneer het gaat over het vergroten van de eigen inkomsten door het trekken van meer bezoekers en het vergroten van het publieksbereik, niet veel verschillen voorkomen. De verschillen tussen de twee groepen liggen vooral op het gebied van bedrijfskundige aspecten en financiën zoals efficiënte bedrijfsvoering, het nemen van risico's, het doen van investeringen etc. Geen van de respondenten binnen de subsidiegroep past dit soort aspecten namelijk toe binnen de organisatie en alle organisaties uit de eigen-

inkomstengroep wel. Ook wanneer het gaat om het toepassen van financiële aspecten zoals interne subsidiering, commerciële activiteiten en risicospreiding blijkt dat de eigen-inkomstengroep beter scoort dan de subsidiegroep wat betreft toepassing. Hier zou dus uit opgemaakt kunnen worden dat het toepassen van dit soort aspecten (dus het toepassen van meer ondernemerschap) inderdaad zou kunnen leiden tot meer eigen inkomsten.

Wat zijn de voor- en nadelen van rechtsvormen (en hun bestuurlijke inrichting) voor de culturele organisaties?

Om te kunnen beschrijven wat de voor- en nadelen zijn volgens de respondenten bij de culturele organisaties wordt eerst beschreven welke rechtsvormen culturele organisaties hebben en wat de reden is waarom deze rechtsvorm gehanteerd wordt. Van de tien organisaties waarbij een interview is afgenomen hebben alle organisaties een stichting. Er is maar één organisatie die de stichting als enige rechtsvorm heeft, de andere negen organisaties hebben namelijk naast de stichting nog een andere rechtsvorm. Een tweetal organisaties heeft zelfs meer dan vijf andere rechtsvormen naast de hoofdrechtsvorm. Wanneer per type organisatie (subsidiegroep en eigen-inkomstengroep) naar de rechtsvormen wordt gekeken blijkt dat er weinig verschillen zijn met betrekking tot het hebben van meerdere rechtsvormen en de reden voor handhaving van de stichting.

Als meest genoemde reden waarom de organisaties een stichting hebben is dat culturele organisaties met de stichting als rechtsvorm in aanmerking komen voor subsidies. Ook wordt genoemd dat de stichtingsvorm adequaat is, dat het bij de organisaties past een maatschappelijk doel te vervullen en dat de stichting geen winstoogmerk heeft, wat bijdraagt aan het goede imago van de organisaties. Welke reden de respondenten ook hebben voor het hebben van een stichting, allemaal noemen zij dat de stichting bevalt, wat lijkt te zeggen dat er geen problemen zijn met de stichting. Echter is het belangrijk in het achterhoofd te houden dat slechts één van de culturele organisaties alleen maar één stichting heeft. De andere organisaties hebben naast de stichting nog een andere rechtsvorm (wel of geen stichting). Blijkbaar waren er dus toch een aantal zaken die niet werkten met de stichting als rechtsvorm.

Wanneer het gaat om de voordelen van de stichting wordt regelmatig genoemd dat de stichting een imago heeft dat goed is voor de culturele organisatie en dat met deze rechtsvorm in aanmerking kan worden gekomen voor subsidie. Zo zou de stichting het beste passen bij de financiële verhouding met de belangrijkste financier; OCW, en zou het bij fondsen zelfs een vereiste zijn stichting te zijn om voor subsidies in aanmerking te komen. Technisch gezien is dit echter geen nadeel van de stichting als rechtsvorm maar van de subsidievoorwaarden. Wanneer aan één van de experts bij een gemeente

gevraagd wordt of een organisatie met een andere rechtsvorm dan de stichting in aanmerking kan komen voor subsidie blijkt het nergens specifiek in het subsidiereglement te staan dat een organisatie een stichting moet zijn. Gemeenten zijn er echter huiverig voor een organisatie met een andere rechtsvorm dan de stichting te subsidiëren omdat de subsidiënt wil weten waar het publieke geld naar toe gaat en het de vraag is of bijvoorbeeld een bv gedwongen kan worden volledige openheid over de financiën te geven. Wellicht zullen op een gegeven moment ontwikkelingen plaatsvinden die gemeenten ertoe noodzaken de subsidieregels te herzien, waardoor dat soort dingen wel afgedwongen kunnen worden. Het zou dan dus niet meer zoveel uitmaken welke rechtsvorm culturele organisaties hebben, zolang er maar toezicht kan worden gehouden op de financiën.

Wat verder genoemd wordt als voordeel van de stichting is dat de deze vrij is gesteld van vennootschapsbelasting. De respondenten die dit als voordeel noemen zijn echter met hun organisatie vrijgesteld van vennootschapsbelasting en bevinden zich allen in de subsidiegroep. De organisaties uit de eigen-inkomstengroep betalen allen wel vennootschapsbelasting. Eén van de experts zegt hierover dat het om 20% belasting gaat en dat wanneer een organisatie die volle 20% betaalt, zij zich beter zou moeten laten adviseren omdat dat bedrag met aftrekposten enorm beperkt kan worden. Andere voordelen die genoemd worden met betrekking tot de stichting is dat het hebben van deze rechtsvorm een vereiste is om als ANBI (Algemeen Nut Beogende Instelling) aangemerkt te worden. Het blijkt echter zo te zijn dat mits een organisatie aan alle voorwaarden voldoet ook een organisaties met een andere rechtsvorm een ANBI kan worden, maar dat dit wel erg lastig is. Technisch gezien is dus ook dit geen nadeel van de stichting maar een obstakel dat door de Belastingdienst wordt veroorzaakt. Een ander nadeel is volgens een aantal respondenten dat met de stichting geen vermogen of reserves opgebouwd zouden mogen worden. Zoals gebleken is uit het theoretische kader is dit echter een misverstand aangezien met de stichting wel winst mag worden gemaakt maar er een winstuitdelingsverbod is.

Ten slotte blijken er nog een aantal nadelen van de stichting te zijn met betrekking tot het bestuur. Zo komt bijvoorbeeld ter sprake dat onafhankelijke besturen soms lastig kunnen zijn omdat je er als directeur weinig invloed op kunt uitoefenen. Ook wordt het feit dat het bestuur uit vrijwilligers bestaat als nadeel gezien omdat het niet genoeg feeling zou hebben met de organisatie. Ook wordt genoemd dat het bestuur van de stichting risico-avers kan zijn. Dit komt omdat het bestuur aansprakelijk is bij onbehoorlijk bestuur, wat niet strookt met ondernemerschap. Ondernemen betekent namelijk ook dat er risico's moeten worden genomen. Het bestuur van de stichting zou hier niet positief tegenover staan omdat wanneer een risicovol project verkeerd uitpakt het bestuur aansprakelijk gesteld zou kunnen worden. Er zou immers door een rechter

geconcludeerd kunnen worden dat het bestuur een onverantwoord risico heeft genomen. Dit probleem wordt ook door een aantal experts erkend.

Tijdens de interviews is de respondenten bij de culturele organisaties en de experts gevraagd wat voor oplossingen zij konden bedenken om de nadelen die zij met rechtsvormen hebben ervaren te ondervangen. De oplossingen die genoemd werden om het probleem van subsidieverlies bij meer eigen inkomsten te tackelen, was het opzetten van een bv naast de stichting waardoor subsidie kan blijven bestaan voor de (beheers)stichting. Zo kan de bv aangemerkt worden als FFI (Fiscaal Fondsenwervende Instelling) waardoor de bv de volledige winst aan een ANBI kan overmaken. Een andere oplossing zou zijn dat subsidiënten het opbouwen van een vermogen of reserve moeten toestaan. Voor het nadeel van andere rechtsvormen dan de stichting waarmee culturele organisaties niet voor subsidies in aanmerking denken te komen wordt de oplossing genoemd naast de bv, nv of eenmanszaak een stichting op te richten waarmee wel subsidie kan worden verkregen. Ook hier wordt geopperd dat subsidiënten ook culturele organisaties met andere rechtsvormen dan de stichting subsidies zouden moeten verlenen. Ook voor andere nadelen zoals het slechte imago (namelijk winst oogmerk) voor culturele organisaties met een andere rechtsvorm dan de stichting en het lastig kunnen worden aangemerkt als ANBI wordt de oplossing bedacht naast deze rechtsvormen een stichting op te zetten. Blijkbaar biedt de stichting als rechtsvorm in combinatie met andere rechtsvormen een oplossing voor veel van de nadelen die aan of de stichting, of aan andere rechtsvorm kleven.

Wanneer gekeken wordt naar het verschil tussen de twee typen culturele organisaties ten aanzien van de voor- en nadelen die zij ondervinden van de rechtsvormen blijken er duidelijke verschillen te zijn. Zo ervaren geen van de organisaties in de subsidiegroep belemmeringen ten aanzien van de stichting, terwijl alle organisaties in de eigen-inkomstengroep wel belemmeringen ervaren. Blijkbaar brengt cultureel ondernemerschap wel degelijk nadelen voor de stichting met zich mee. Wat betreft het nadeel van de stichting dat wanneer meer eigen inkomsten zouden worden binnengehaald de organisatie haar subsidies zou verliezen (wat technisch gezien geen nadeel van de stichting is maar een nadeel van de subsidiesystematiek), noemen alle organisaties in de subsidiegroep dit en slechts één van de organisaties uit de eigen-inkomstengroep. Mogelijk leven de respondenten uit de subsidiegroep door hun subsidieafhankelijkheid meer in angst over het eventuele wegvallen van subsidies of hebben zij minder kennis met betrekking tot wat wel of wat niet mag binnen de stichting. Wat betreft het nadeel van de stichting dat gaat over lastige besturen blijkt dat een groot aantal van de organisaties uit de eigen-inkomstengroep dit ervaart maar geen van de organisaties uit de subsidiegroep. Blijkbaar ondervinden de culturele

organisaties die veel met cultureel ondernemerschap bezig zijn inderdaad problemen met besturen die zich risico-avers opstellen.

6.3 Beantwoording van de hoofdvraag

De centrale vraag die in dit onderzoek beantwoord wordt luidt als volgt: 'Welke (combinatie van) rechtsvorm(en) is (zijn), onder welke voorwaarden, het meest geschikt voor culturele organisaties in een tijd waarin ondernemerschap noodzaak is?' Deze vraag wordt met name beantwoord door de voor- en nadelen van de rechtsvormen tegen elkaar af te wegen en daarbij rekening te houden met de verschillende mate van cultureel ondernemerschap binnen de organisaties en de meningen van de experts. Wat betreft de voor- en nadelen van de stichting blijkt dat er veel meer voordelen dan nadelen van de stichting genoemd worden door de respondenten bij de culturele organisaties en de experts. De voordelen van de stichting zijn namelijk respectievelijk het goede imago, het in aanmerking komen voor subsidies, de eventuele vrijstelling van vennootschapsbelasting, de vrije invulling, de afwezigheid van belemmeringen, de helderheid en transparantie, de mogelijkheid tot aanmerking als ANBI en de goed afgedekte bestuurdersaansprakelijkheid. De nadelen van de stichting die daarentegen genoemd worden zijn nadelen met betrekking tot bestuurders, dat subsidies worden kwijtgeraakt wanneer meer eigen inkomsten binnengehaald worden en het niet kunnen opbouwen van een vermogen. Het nadeel met betrekking tot het subsidieverlies bij ondernemendheid is technisch gezien echter geen nadeel van de stichting als rechtsvorm maar een nadeel van de subsidiesystematiek. Het nadeel van het niet kunnen opbouwen van een vermogen berust op een misverstand. In de stichting mag namelijk wel vermogen worden opgebouwd of winst worden gemaakt. Winst maken mag zelfs een doelstelling zijn van de stichting. Een stichting mag bijvoorbeeld winst maken door donaties van vrienden om een andere stichting te bekostigen. Ook mag wel een vergoeding of salaris worden uitgekeerd aan vaste werknemers. De winst mag alleen niet worden uitgekeerd aan bestuurders of andere functionarissen (Handboek voor Goed Bestuur, 2000:1.2.1-1).

Wat betreft de voor- en nadelen van andere rechtsvormen dan de stichting valt op dat ook hier meer nadelen van andere rechtsvormen worden genoemd dan voordelen, wat zou betekenen dat de stichting inderdaad meer geschikt zou zijn. De voordelen die namelijk genoemd worden met betrekking tot de bv en nv zijn dat deze rechtsvormen aandeelhouders hebben waardoor de financiering makkelijker wordt en er gemakkelijker eigendom over het gebouw kan worden verkregen met aandeelhouders. Ook wordt het imago bij deze rechtsvormen als cultureel ondernemer als positief ervaren. De voordelen die ten aanzien van de eenmanszaak ter sprake komen gaan over belastingvoordelen en vrije invulling en de voordelen van de vereniging over de ledeninspraak. Al deze voordelen worden echter slechts door één (steeds verschillende) respondent genoemd en wegen daardoor niet zwaar op het advies. Wel wordt de

coöperatie door een aantal experts en een enkele respondent bij een culturele organisatie als mogelijk geschikte rechtsvorm voor culturele organisaties genoemd vanwege de horizontale organisatiestructuur, de mogelijkheid van winstuitkering en de vrije inrichting. In tegenstelling tot het zeer geringe aantal voordelen van de bv en nv worden veel nadelen genoemd. Zo wordt genoemd dat het lastig is subsidie te krijgen, aandeelhouders juist als negatief worden aangemerkt, het imago van deze rechtsvorm voor culturele organisaties, de belastinglasten, de grote kapitaalbelasting, de administratieve lasten en het lastig kunnen worden aangemerkt als ANBI. Over andere rechtsvormen dan de bv en nv wordt nagenoeg niks gezegd met betrekking tot de nadelen, wat erop kan duiden dat er weinig kennis is over deze rechtsvormen.

Op basis van bovenstaande alinea's zou geconcludeerd kunnen worden dat de stichting de meest geschikte rechtsvorm is voor culturele organisaties. Wanneer echter een onderscheid wordt gemaakt tussen de organisaties die voor meer dan 80% afhankelijk zijn van subsidie (de subsidiegroep) en de organisaties die voor minimaal 50% aan eigen inkomsten verdienen (de eigen-inkomstengroep), blijkt dat een aantal nadelen ten aanzien van de stichting specifiek van toepassing zijn op de organisaties uit de eigen-inkomstengroep. Blijkbaar ondervinden de culturele organisaties die veel aan ondernemerschap doen toch meer nadelen van de stichting als rechtsvorm dan de culturele organisaties die niet veel aan ondernemerschap doen, of hier in ieder geval niet een groot aandeel aan eigen inkomsten mee binnenhalen. De nadelen die de organisaties uit de eigen-inkomstengroep ervaren bij de stichting is dat zij hun subsidies verliezen wanneer zij een eigen vermogen opbouwen, problemen met het eigendom hebben en problemen met de stichtingsbesturen. Ook kunnen zij moeilijk worden aangemerkt als ANBI en betalen zij ondanks hun maatschappelijke doelvervulling allemaal vennootschapsbelasting. Hoewel een aantal van deze nadelen technisch gezien geen nadelen van de stichting zijn maar meer van het subsidie- of belastingstelsel, zitten er genoeg voordelen aan de stichting om deze te blijven behouden. Een oplossing om de genoemde nadelen te omzeilen kan echter zijn naast de stichting een andere rechtsvorm dan de stichting op te zetten. Sterker nog, het opzetten van een andere rechtsvorm dan de stichting naast de (hoofd)stichting kan zelfs een aantal nadelen wegnemen. Het wordt nu immers mogelijk om subsidie te blijven behouden, een ANBI-aanmerking te krijgen en vrijgesteld te worden van vennootschapsbelasting in de hoofd- of beheersstichting. Door bijvoorbeeld een bv naast de stichting op te richten die aangemerkt wordt als FFI waardoor de volledige winst in de stichting kan worden teruggestopt, kan het kunstgedeelte en het ondernemerschapgedeelte totaal van elkaar gescheiden worden. Alleen de overheid zal nu nog haar goedkeuring moeten verlenen aan dit soort culturele organisaties en haar subsidiesystematiek daarop moeten aanpassen.

6.4 Reflectie

Gedurende de gehele uitvoering van dit onderzoek is gebleken dat er grote interesse is naar de uitkomsten van dit onderzoek. Zo gaven niet alleen alle respondenten en experts aan geïnteresseerd te zijn in de onderzoeksgegevens, maar hebben ook veel mensen van culturele organisaties of anderszins aan de culturele sector gelieerde personen hun interesse in de uitkomsten van het onderzoek getoond. Niet alleen kan dit onderzoek maatschappelijk relevant zijn, ook wetenschappelijk gezien kan dit onderzoek aanleiding zijn voor verder onderzoek (zie aanbevelingen).

Een aantal dingen zijn opgevallen bij de uitvoering van dit onderzoek. In de eerste plaats blijkt het juridisch gezien niet heel veel uit te maken welke rechtsvorm culturele organisaties hebben. Zo blijken de specifieke kenmerken van culturele organisaties die in hoofdstuk 3 beschreven zijn juridisch gezien niet veel invloed te hebben op de keuze voor een bepaalde rechtsvorm. Een subsidie kan bijvoorbeeld juridisch gezien net zo goed aan een bv als aan een stichting worden toegekend, en een vrijwilliger kan juridisch gezien net zo goed voor een nv werken als voor een stichting. Wat dit onderzoek in de eerste plaats heel juridisch deed lijken bleek achteraf toch een meer cultureel-maatschappelijk vraagstuk. Een subsidie wordt immers eerder aan een stichting toegekend omdat dat nou eenmaal altijd zo is gedaan, en een nv heeft nou eenmaal niet het imago om vrijwilligers te trekken. Echter juridisch gezien zijn dit soort redenen ongegrond en zou de rechtsvorm die gehanteerd wordt niet uit moeten maken. De keuze voor een rechtsvorm zou gekozen moeten worden op basis van wat bij de organisatie past, en niet andersom.

Wat verder opviel is dat er veel misverstanden bestaan over wat wel en wat niet mag binnen culturele organisaties. Zo werd tijdens de interviews met de respondenten bij de culturele organisaties regelmatig genoemd dat het binnen de stichting niet is toegestaan winst te maken. Dit is echter een misverstand aangezien er binnen een stichting wel winst mag worden gemaakt, alleen deze winst niet mag worden uitgekeerd aan bestuurders of andere functionarissen, die overigens wel in aanmerking komen voor een vergoeding of salaris (Handboek voor Goed Bestuur, 2000:1.2.1-1). Een tweede misverstand en tevens het meest genoemde nadeel van de stichting is dat subsidies verdwijnen wanneer meer eigen inkomsten zouden worden verdiend. Dit zegt waarschijnlijk meer over de angst die leeft bij de respondenten van de culturele organisaties over de komende bezuinigingen en de angst subsidies kwijt te raken want dit is geen nadeel van de stichting als rechtsvorm maar van het subsidiestelsel. Dit zelfde misverstand werd vaak door de respondenten genoemd wanneer het gaat over de ANBI-aanmerking en de stichting. Wederom is dit geen nadeel van de stichting als rechtsvorm maar van het belastingstelsel dat niet gauw een ANBI-status geeft andere rechtsvormen dan de stichting (of vereniging). Ik maak hieruit op dat de culturele sector een

professionaliseringslag heeft te maken wanneer het gaat om rechtsvormen en andere organisatievraagstukken.

6.5 Aanbevelingen

In dit laatste gedeelte van de conclusie wordt een aantal aanbevelingen gedaan ten aanzien van rechtsvormen voor culturele organisaties. Hiernaast zal een aantal aanbevelingen worden gedaan voor de overheid en andere subsidiërende instellingen en een aanbeveling ten aanzien van verder wetenschappelijk onderzoek.

1.

Culturele organisaties die veel aan ondernemerschap doen zijn er bij gebaat de stichting als (hoofd)rechtsvorm te behouden, maar hiernaast een andere rechtsvorm op te richten die het beste past bij de doelen van de organisatie. Hierbij is de regel dat de vorm de functie volgt. Een culturele organisatie dient dus eerst te kijken naar de doelen en vervolgens naar welke rechtsvorm daar het beste bij past. Tevens wordt culturele organisaties aangeraden goed na te denken over de beste (combinatie) van rechtsvormen voor de organisaties, maar zich goed te laten adviseren door experts, zijnde juristen of fiscalisten die een raakvlak hebben met de culturele sector.

2.

Voor ondernemende culturele organisaties zou op aanraden van een van de experts in dit onderzoek de toekomstige flexibele bv uitkomst kunnen bieden als (extra) rechtsvorm. De flexibilisering van de bv (een voorstel dat nu bij de Eerste Kamer ligt) houdt onder andere in dat het nu geldende minimumkapitaal voor bv van 18.000 euro wordt afgeschaft en ook de verplichte blokkeringregeling (recht van medeaandeelhouders eerst van de hand gedane aandelen te kopen) verdwijnt. Ook kan de bestuurlijke inrichting in de nieuwe bv worden aangepast en verder wordt het mogelijk de besluit- en overlegstructuur aan te passen waardoor veel dwingende regels verdwijnen en de statuten naar eigen inzicht kunnen worden ingericht (Kamer van Koophandel, 2011). In deze nieuwe flexibele bv zouden een aantal nadelen van de bv verdwijnen, zoals het hoge geplaatste kapitaal en de administratieve lasten. Wel moet worden opgemerkt dat ook bij de flexibele bv nog steeds aandeelhouders betrokken zijn en dat dit dus iets is om goed over na te denken. Zo zouden culturele organisaties het bijvoorbeeld onwenselijk kunnen vinden wanneer aandeelhouders zich met de artistieke component binnen een culturele organisatie kunnen bemoeien.

3.

Een veelgehoord kritiekpunt over het culturele bestel is dat de overheid aan de ene kant wil stimuleren dat culturele organisaties meer eigen inkomsten gaan verdienen door

meer aan cultureel ondernemerschap te gaan doen, maar tegelijkertijd culturele organisaties de prikkel om te gaan ondernemen wegneemt, omdat culturele organisaties bang zijn hun subsidie dan te verliezen. Subsidiërende overheden en andere subsidiërende instellingen zoals fondsen zouden dus niet alleen moeten kijken naar het vermogen of reserve op de balans van de culturele organisatie maar naar de motivatie van culturele organisaties waarom zij (ondanks een eventueel vermogen) subsidie nodig denken te hebben. Het is namelijk niet onverstandig een aanzienlijk vermogen op de balans te hebben voor financieel moeilijkere tijden of toekomstige investeringen of verbouwingen etc.

4.

In dit onderzoek is gebleken dat veel culturele organisaties een nadeel van andere rechtsvormen dan de stichting vinden dat zij hiermee niet in aanmerking komen voor subsidie, niet aangemerkt worden als ANBI, of niet worden vrijgesteld van de vennootschapsbelasting. Overheden, fondsen en de Belastingdienst zou echter organisaties met een andere rechtsvorm dan de stichting niet vrijwel automatisch uit moeten sluiten van dit soort regelingen die voor stichtingen wel van toepassing zijn. Het gaat namelijk om het doel van de culturele organisatie en niet zozeer om de rechtsvorm die daarbij gehanteerd wordt. Een culturele rechtsvorm met bijvoorbeeld een bv die aan alle eisen voldoet om in aanmerking te komen voor bijvoorbeeld een subsidie en bovendien volledige inzage in de geldstromen wenst te geven, is namelijk alleen om de rechtsvorm niet anders dan een zelfde organisatie met een stichting als rechtsvorm.

5.

Nu in dit onderzoek naar boven is gekomen dat de stichting voor culturele organisaties in principe een geschikte rechtsvorm is, maar voor zeer ondernemende organisaties een andere rechtsvorm naast de stichting uitkomst kan bieden om eventuele problemen te overzien, kan een evaluatiestudie gewenst zijn met betrekking tot culturele organisaties van dit laatste type. Zo zou geëvalueerd kunnen worden hoe ondernemende culturele organisaties met een combinatie van rechtsvormen zich handhaven in de (subsidie)markt, welke ontwikkelingen zij doormaken en welke stappen er nog te nemen zijn op dit gebied.

Literatuur

ANBI. Overzicht ANBI goede doelen.

[<http://www.ANBI.nl/ANBI-goede-doelen/overzicht/>]

Geraadpleegd op 3 juli 2011

Arts & Business. Groot-Brittannië.

[<http://artsandbusiness.org.uk/>]

Geraadpleegd op 15 juli 2011

ASV. Stichting Adviescentrum Stichting en Vereniging. 2000. Handboek goed bestuur. Editie stichtingen. Den Haag: ASV uitgevers

Awb. Algemene wet Bestuursrecht. Hoofdstuk 4 afdeling 4.2.1 artikel 4.21 lid 1.

[<http://www.st-ab.nl/awbh04.htm>]

Geraadpleegd op 1 april 2011

Baak, B.W. 2008. Memo Hak + Baak Accountants. Onderwerp: Ondernemen en Geven.

Belastingdienst. 2011. Belastingregels Algemeen Nut Beogende Instellingen.

[http://www.belastingdienst.nl/variabel/niet_commerciele_organisaties/niet_commerciele_organisaties.html#P0_0]

Geraadpleegd op 3 april 2011

Belastingdienst. 2011. Fiscale voordelen ANBI.

[<http://www.ANBI.nl/ANBI-info/fiscale-voordelen-ANBIs/>]

Geraadpleegd op 1 juli 2011

Belastingdienst. 2011. Vennootschapsbelasting.

[<http://www.belastingdienst.nl/zakelijk/vennootschapsbelasting/>]

Geraadpleegd op 13 mei 2011

Berg, H. O. van den. 2009. Nederland heeft te weinig theaters.

[<http://www.vscd.nl/publicaties/dienstverlening/>]

Geraadpleegd op 26 juni 2011

Bestel in Beeld. 2008. Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.

[<http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/brochures/2009/04/29/bestel-in-beeld-2008.html>]

Geraadpleegd op 11 juli 2011

Boogaard, A. Horst, A. van der. 2011. Bezuinigingen van gemeenten en provincies op kunst en cultuur. Amsterdam: DSP-groep

Burgerlijk wetboek 2. bv en nv.

Bryman, A. Social Research Methods. (3e druk. 1^e oorspr. Uitgave 2001). Oxford: University press

BW. Burgerlijk Wetboek. Boek 2 en 7. Art. 2:64, 2:175, 2:26 lid 1 en 3, 7:80g lid 1. Den Haag: SDU Uitgevers

CBF. Centraal Bureau Fondsenwerving.

[www.cbf.nl]

Geraadpleegd op 26 mei 2011

Centraal Beheer Achmea. Bestuurdersaansprakelijkheidsverzekering.

[<https://www.centraalbeheer.nl/zakelijk/bestuurdersaansprakelijkheidsverzekering>]

Geraadpleegd op 9 juni 2011

Cobra museum voor moderne kunst, Amstelveen.

[<http://www.cobra-museum.nl/nl/visie.html>]

geraadpleegd op 25 mei 2011

Commissie Code Corporate Governance, 2011.

[http://www.commissiecorporategovernance.nl/Corporate_Governance_Code]

Geraadpleegd op 5 juni 2011

Dale, van. Woordenboek. 2011.

[<http://www.vandale.nl/vandale/opzoeken/woordenboek/>]

geraadpleegd op 3 april 2011

Dorresteyn, A.F.M., Kaar, R. H. van het. 2008. de juridische organisatie van de onderneming. (10^e herz. Druk. 1^e oorspr. Uitgave ...) Deventer: Kluwer

Encyclo. Online encyclopedie.

[<http://www.encyclo.nl/zoek.php?woord=vrijwilliger>]

Geraadpleegd op 3 juli 2011

Eykelenburg, C. 2009. Advies aan de minister van OCW. Eigen inkomstennormen voor de cultuurproducerende instellingen in de basisinfrastructuur.

[<http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/kamerstukken/2009/06/16/bijlage-b-advies-eigen-inkomstennorm-voor-de-cultuurproducerende-instellingen-in-de-basisinfrastructuur.html>]

Geraadpleegd op 4 februari 2011

Fonds voor Cultuurparticipatie. Vrijwilligers

[<http://www.cultuurparticipatie.nl/activiteiten/Vrijwilligersregeling/>]

Geraadpleegd op 1 juli 2011

Franssen, B., Scholten, P., Altink, M. 2009. Handboek Cultureel Ondernemen. Assen: Van Gorcum

Geefgratis, Stichting & Schenkservice. 2011. ANBI-status.

[<http://www.ANBI.nl/>]

Geraadpleegd op 3 april, 2011

Gelder, T. van & Warmer, W. 2001. Kwaliteit van bestuur en toezicht in de culturele sector. Een pleidooi voor zelfregulering. (2^e herz. druk. 1^e oorspr. uitgave 2000). Eindhoven: Lecturis

Gemeente Amsterdam, Stadsdeel Centrum. 2010. Horeca in Culturele instellingen en musea.

[http://www.vng.nl/Praktijkvoorbeelden/CULT/2010/Amsterdam_Horeca_in_musea_2010.pdf]

Geraadpleegd op 3 juli 2011

Handboek voor Goed Bestuur. 2000. Den Haag: ASV Uitgevers bv

Hagemans, N. Persoonlijke communicatie m.b.t. wetsvoorstel maatschappelijke onderneming. 21 februari 2011.

't Hart, H., Boeije, H., Hox, J. 2007. Onderzoeksmethoden. (3^e druk. 1^e oorspr. Uitgave 2005). Den Haag: Boomonderwijs

Heilbrun, J. 2003. Baumol's cost disease. In: R. Towse. *A Handbook of Cultural Economics*. Cheltenham: Edward Elgar, 91-101.

Hemels, S., Freudenthal, R. Geven aan Cultuur. De fiscale voordelen van uw gift. Cultuur en Ondernemen: Amsterdam (voorheen Kunst en Zaken, Rotterdam).

Kamerstukken 32003-1 tot en 32003-6. 2009. Vergaderjaar 2008 – 2009 en 2009-2010. Wijziging van Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek houdende regels voor de vereniging of stichting tot instandhouding van een maatschappelijke onderneming. 's-Gravenhage: SDU uitgevers

[<https://zoek.officielebekendmakingen.nl/dossier/32003>]

Geraadpleegd op 4 maart 2011

Kamer van Koophandel. Aantal stichtingen in Nederland.

[www.kvk.nl/adressen]

Geraadpleegd op 27 juni 2011

Kamer van Koophandel. De stichting. 2011

[http://www.kvk.nl/wetten_en_regels/rechtsvormen/overzicht_rechtsvormen/de_stichting/]

Geraadpleegd op 31 januari 2010

Kamer van Koophandel. Rechtsvormen. 2011

[http://www.kvk.nl/wetten_en_regels/rechtsvormen/overzicht_rechtsvormen/]

Geraadpleegd op 18 februari 2011

Kranendonk, J. van. 2010. Kunst in cijfers. Ministerie van Onderwijs Cultuur en Wetenschap. Den Haag.

Kunst en Zaken. 2004. Cultural Governance in Nederland. De stand van Zaken. Nulmeting 2004.

Kunst en Zaken. 2008. Cultural Governance in Nederland. De stand van zaken. Tweemeting 2008.

Kunst en Zaken. 2011.

[<http://www.kunstenzaken.nl/home.html>]

Geraadpleegd op 3 maart 2011

Kuyt, M.J.R., Braakman, T., Vreede, J.M. de. 2007. Stichtingen en verenigingen. Enkele fiscale aspecten. Ernst & Young.

Ministerie van OCW/ Boekmanstudies. 2007. Cultuurbeleid in Nederland. Den Haag/ Amsterdam.

Ministerie van OCW. 2008. Kunst van Leven. Hoofdlijnen cultuurbeleid.

[<http://www.cultuursubsidie.nl/downloads%20OCW/Kunst%20van%20Leven.pdf>]

Geraadpleegd op 4 augustus 2011

Mulders, R. 4 juni 2011. Coöperatie steeds populairder bij ZZP-er. Financieele Dagblad.

[<http://fd.nl/Archief/2011/03/01/cooperatie-steeds-populairder-bij-zzp-er>]

Geraadpleegd op 12 juli 2011

Nederlands Dans Theater.

[<http://www.nederlandsdanstheater.nl/>]

Geraadpleegd op 12 mei 2011

NTFR. (Nederlands Tijdschrift voor Fiscaal Recht). 2011/518. Stichting is Belastingplichtig voor de vennootschapsbelasting.

[<http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/kamerstukken/2010/12/06/uitgangspunten-cultuurbeleid.html>]

Geraadpleegd op 4 februari 2011

Ommeren, F.J. van. 2006. Rapport van de projectgroep rechtsvorm maatschappelijke onderneming. Ministerie van Justitie: Den Haag

Persoonlijke communicatie Belastingtelefoon, 5 april 2011 Gesprek over ANBI-status.

Pijls, A. 2006. Modernisering van het rechtspersonenrecht: de maatschappelijke onderneming. Masterscriptie Financieel recht.

Plasterk. R. H.A. 2009. Voorstel eigen inkomstenorm. Bijlage b: advies 'Eigen inkomsten producerende instellingen in de basisinfrastructuur'.

[<http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/kamerstukken/2009/06/24/brief-aan-de-tweede-kamer-over-normen-voor-eigen-inkomsten-cultuursector.html>]

Geraadpleegd op 16 maart 2011

Raad voor Cultuur. Advies Basisinfrastructuur 1.0. 2008.

[http://2008.cultuur.nl/adviezen_subsidieplan_0912.php?id=22]

Geraadpleegd op 3 juli 2011

Rijghard, R. 8 juni 2011. Twee Kunstscenario's. Wordt het: iedereen een beetje geld? Of: alles naar de grote jongens? *NRC Next:8-9*.

Rijksoverheid. Beleidsdoorlichting 2005-2008 en waar mogelijk 2009-2012.

[<http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/rapporten/2011/03/11/beleidsdoorlichting-cultuurbeleid-2005-2012.html>]

Geraadpleegd 14 juli 2011

Rijksoverheid. Kamerstuk 06-12-2010a. Uitgangspunten Cultuurbeleid.

[<http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/kamerstukken/2010/12/06/uitgangspunten-cultuurbeleid.html>]

Geraadpleegd op 4 augustus 2011

Rijksoverheid. 2011b. Financiering Culturele Instellingen.

[\[http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/kunst-en-cultuur/financiering-culturele-instellingen\]](http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/kunst-en-cultuur/financiering-culturele-instellingen)

Geraadpleegd op 3 juli 2011

Rijksoverheid. 2011c. Cultuurfondsen.

[\[http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/kunst-en-cultuur/financiering-culturele-instellingen/cultuurfondsen\]](http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/kunst-en-cultuur/financiering-culturele-instellingen/cultuurfondsen)

Geraadpleegd op 11 juli 2011

Rijksoverheid. 2011d. Basisinfrastructuur.

[\[http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/kunst-en-cultuur/financiering-culturele-instellingen/de-huidige-basisinfrastructuur\]](http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/kunst-en-cultuur/financiering-culturele-instellingen/de-huidige-basisinfrastructuur)

Geraadpleegd op 11 juli 2011

Rijksoverheid. 2011e. Basisinfrastructuur vanaf 2013.

[\[http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/kunst-en-cultuur/financiering-culturele-instellingen/de-nieuwe-basisinfrastructuur\]](http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/kunst-en-cultuur/financiering-culturele-instellingen/de-nieuwe-basisinfrastructuur)

Geraadpleegd op 11 juli 2011

Rijksoverheid, 2011f. Nieuwe visie op cultuurbeleid.

[\[http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/kunst-en-cultuur/nieuw-visie-op-cultuurbeleid\]](http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/kunst-en-cultuur/nieuw-visie-op-cultuurbeleid)

Geraadpleegd op 4 augustus 2011

Rijksoverheid. Beleidsnota 10-06-2011g. Meer dan kwaliteit, een nieuwe visie op cultuurbeleid.

[\[http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/kunst-en-cultuur/documenten-en-publicaties/notas/2011/06/10/meer-dan-kwaliteit-een-nieuwe-visie-op-cultuurbeleid.html\]](http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/kunst-en-cultuur/documenten-en-publicaties/notas/2011/06/10/meer-dan-kwaliteit-een-nieuwe-visie-op-cultuurbeleid.html)

Geraadpleegd op 4 augustus 2011

Rijksoverheid. 2011h. Cultuursubsidies en regelingen Rijk.

[\[http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/financiering-culturele-instellingen/subsidiestelsel-culturele-instellingen/cultuursubsidie-van-het-rijk/cultuursubsidies-en-regelingen-rijk\]](http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/financiering-culturele-instellingen/subsidiestelsel-culturele-instellingen/cultuursubsidie-van-het-rijk/cultuursubsidies-en-regelingen-rijk)

Geraadpleegd op 4 februari 2011

Rijksoverheid. 2011i. Cultuurfondsen.

[\[http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/kunst-en-cultuur/financiering-culturele-instellingen/cultuurfondsen\]](http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/kunst-en-cultuur/financiering-culturele-instellingen/cultuurfondsen)

Geraadpleegd op 4 augustus 2011

Rijksoverheid. 2011j. Ondernemerschap Kunst en Cultuur.
[<http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/kunst-en-cultuur/ondernemerschap-kunst-en-cultuur>]

Geraadpleegd op 14 juli 2011

Scherfke. Notariskantoor Scherfke. Personenvennootschappen.
[<http://www.notarisscherfke.nl/scherfke/default.asp?grp=zak&ref=personen>]

Geraadpleegd op 8 maart 2011

Schuyt, Th. N. M., Gouwenberg, B.M., Bekkers, R.H.F.P. 2009. Geven in Nederland 2009. Giften, Nalatenschappen, Sponsoring en Vrijwilligerswerk. Reed Business bv.

Stivers. Informatie over de belastingplicht bij stichtingen & verenigingen. Initiatief van de Belastingdienst, Kamer van Koophandel e.a. 2011.

[http://www.stivers.nl/index.php?option=com_content&view=article&id=54&Itemid=63#sub]

Geraadpleegd op 13 mei 2011

Synovate. April 2010. Onderzoek Bezuinigingen op Kunst en Cultuur.

[http://www.novatv.nl/data/media/db_download/131_0326e8.pdf]

Geraadpleegd op 14 juli 2011

Theaters Tilburg.

[<http://www.theaterstilburg.nl/overons/overtheaterstilburg>]

Geraadpleegd op 12 mei 2011

Thiel, S. van. 2010. Bestuurskundig onderzoek. Een methodologische inleiding. (2^e herziene druk, 1^e oorspr. uitgave 2007). Hoofddorp: Couthino.

Tolhuistuin Amsterdam-Noord.

[http://www.tolhuistuin.nl/over_de_tolhuistuin]

Geraadpleegd op 12 mei 2011

Towse, R. 2003. A handbook of cultural economics. Cheltenham: Edward Elgar

Tweede Kamer der Staten Generaal. Koninklijke boodschap. 2009. Kamerstuk: 32003-1.

Verkadefabriek.

[<http://www.verkadefabriek.nl/>]

Geraadpleegd op 12 mei 2011

VSBfonds. Algemene Criteria aanvragen subsidies.

[<http://www.vsbfonds.nl/aanvragen/algemene-criteria>]

Geraadpleegd op 3 juli 2011

Weekers, 2010. Omzetbelasting; btw-tarief op podiumkunsten. Directoraat-Generaal Fiscale zaken. Besluit van 21 december 2010, nr. DV2010-537M, Staatscourant 2010, 21338.

[<http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/btw-en-accijns/documenten-en-publicaties/besluiten/2010/12/29/besluit-btw-tarief-op-podiumkunsten.html>]

Geraadpleegd op 3 juli 2011

Bijlagen

1. Lijst respondenten en organisaties en beschrijvingen
2. Operationalisaties
3. Interviewhandleiding voor culturele organisaties
4. Interviewhandleiding voor experts
5. Interviewhandleiding voor ambtenaren
6. Korte verwijzing van hoe operationalisaties naar interviewvragen hebben geleid middels coderingsschema.
7. Overzicht van welke documenten zijn meegenomen.

1. Respondentenlijst

Respondenten en culturele instellingen:

Organisatie:

De Verkadefabriek

Respondent:

Jan van der Putten (directeur)

Beschrijving organisatie:

De Verkadefabriek, een theater dat zoals de naam al bevestigt gevestigd is in de oude Verkade koekjesfabriek, is het filmhuis en vlakkevloertheater van Den Bosch. Er vinden zo'n honderdveertig professionele theater- en dansvoorstellingen per jaar plaats, zo'n twintig kinder- en jeugdtheatervoorstellingen en minstens 2700 filmvertoningen. De Verkadefabriek heeft twee theaterzalen, vijf filmzalen, een groot café-restaurant, kantoor- en repetitieruimten en verschillende verhuurbare ruimten (Verkadefabriek, 2011).

Organisatie:

Theaters Tilburg

Respondent:

Leo Pot (algemeen directeur)

Beschrijving organisatie:

Theaters Tilburg bestaat uit een schouwburg, een concertzaal, een studio en een filmfoyer. Verder beschikt het over een eigen restaurant-eetcafé Lucebert. De eigen programmering bestaat uit ruim 300 voorstellingen en concerten en 650 films. Daarnaast is Theaters Tilburg een welkom huis voor uitvoeringen van amateurgezelschappen uit de regio. Binnen Theaters Tilburg wordt gestreefd naar het behalen van een zo hoog mogelijk maatschappelijk rendement en het bieden van een gevarieerd programma van de podiumkunsten (Theaters Tilburg, 2011).

Organisatie:

Tolhuistuin

Respondent:

Donica Buisman (zakelijk leider)

Beschrijving organisatie:

De Tolhuistuin in Amsterdam-Noord is gelegen in en rondom het voormalige Shellgebouw en bestaat uit horeca, drie theater-en-concertzalen, expositieruimtes

en een hiphopschool. Aan de waterkant ligt een terras en er is een park met de hoge bomen, omringd door vier kleinere gebouwen: het Reservaat, de Staalvilla, Villa Abspoel en het Poortgebouw. De Tolhuistuin wordt een ontmoetingsplek voor de 21e eeuw: alle vormen van kunst, geworteld in de gemeenschappen van Noord, open voor heel Amsterdam, met een programmering uit alle windstreken, gastvrij en kosmopolitisch (Tolhuistuin, 2011).

Organisatie:

Nederlands Danstheater

Respondent:

Ronald van Gastel (manager bedrijfsvoering)

Beschrijving organisatie:

Het Nederlands Dans Theater bestaat uit twee dansgezelschappen: NDT1 (30 dansers vanaf 23 jaar die zich toeleggen op het werk van bekende choreografen en dansen in grote zalen) en NDT2 (16 dansers van 18 tot 23 jaar die zich toeleggen op wat jongere choreografen en kleinere theaters). Daarnaast is een tak van de organisatie in ontwikkeling dat 'Project' heet waarin beweging wordt gekoppeld aan andere kunstvormen en wat als innovatiemotortje dient voor de twee dansgezelschappen. Het doel van het NDT is de programmering zo in te richten dat het een totaalbeleving voor het publiek wordt en de dans bloot te stellen aan invloeden van andere kunstdisciplines, om samen nieuwe wegen in te slaan (Nederlands Dans Theater, 2011).

Organisatie:

Cobra museum

Respondent:

Boudewijn Koopmans (partnermanager)

Beschrijving organisatie:

Het Cobra Museum in Amstelveen is een museum voor moderne kunst. Het museum maakt het erfgoed van de internationale Cobrabeweging zichtbaar en beoogt daarnaast het expertisecentrum te zijn op dit gebied (Cobra Museum, 2011). Het doel van het museum is hedendaagse kunst te tonen waarin de kernwaarden van de Cobrabeweging zijn te herkennen. Het museum beschikt over een Cobraverzameling van kunstwerken en documentair materiaal. Ook worden aan Cobra gerelateerde exposities samengesteld (Cobra Museum, 2011).

Organisatie:

Bonheur Theaterbedrijf Rotterdam

Respondent:

Tineke Verheij (zakelijk leider)

Beschrijving organisatie:

Theaterbedrijf Bonheur toont in haar eigen gebouw voorstellingen waarbij literatuur tot theater wordt bewerkt. Zo worden boeken van bekende en onbekende schrijvers bewerkt tot theatervoorstellingen die soms door een, en soms door meerdere acteurs worden gespeeld. Naast de twee grote voorstellingen per jaar levert het Bonheur ook op maatgemaakte projecten voor festivals, instellingen en bedrijven en biedt het een educatief programma aan voor het voortgezet onderwijs (Bonheur, 2011).

Organisatie:

Paradiso

Respondent:

Maarten van Boven (adjunct-directeur)

Beschrijving organisatie:

Paradiso in Amsterdam is een poppodium dat gevestigd is in een oud kerkgebouw en sinds 1968 haar deuren opende met als doel een vrijplaats te bieden aan creatieven. In de daaropvolgende jaren is Paradiso uitgegroeid tot een poppodium en nachtclub. Paradiso heeft uit een grote zaal met een capaciteit van 1500 man waarin grote, bekende artiesten optreden. Tevens is er een kleine zaal met een capaciteit van 250 man waarin opkomend talent en artiesten die op het punt staan door te breken optreden. Behalve de club biedt Paradiso verder nog ruimte aan andere culturele projecten en initiatieven waaronder film, klassieke muziek of discussie (Paradiso, 2011).

Organisatie:

Holland Symfonia

Respondent:

Stan Paardekooper (algemeen directeur)

Beschrijving organisatie:

Holland Symfonia is een symfonieorkest dat naast een eigen repertoire Nederlands ballet begeleidt. Zo is het vaste begeleidingspartner van het Nederlands Dans Theater, en het Nationale Ballet en begeleidt regelmatig de Nationale Reisopera. Hiernaast werkt Holland Symfonia samen met koren en heeft het een uitgebreid educatieprogramma. Naast het begeleiden van theatervoorstellingen wil het orkest haar stempel drukken op de Nederlandse muziekcultuur, door in de gerenoveerde Philharmonie van Haarlem concerten en cross-over projecten ten uitvoer te brengen waarbij actief samen wordt

gewerkt met culturele partners en wisselwerking met publiek (Hollands Symfonia, 2011).

Organisatie:

Theaterzaken via Rudolphi (ondersteunend)

Respondent :

Marie-anne Rudolphi (directeur)

Beschrijving organisatie:

Theaterzaken via Rudolphi is een organisatie die theatergroepen zakelijk, productioneel en publicitair ondersteund en de acquisitie voor de groepen verzorgd in binnen- en buitenland. Zij vormen dus als het ware de schakel tussen de theatermakers, de theaterafnemers zoals zalen en het publiek. Theaterzaken via Rudolphi ondersteunt theatergroepen die elkaar naar eigen zeggen aanvullen en versterken. Tevens treedt het bureau op als producent voor jonge theatermakers en agent van een aantal succesvolle theaters (Theaterzaken via Rudolphi, 2011).

Organisatie:

Het Concertgebouw

Respondent:

Gea Zantinge (directeur bedrijfsvoering)

Beschrijving organisatie:

Het Concertgebouw in Amsterdam is een concertzaal die in 1881 door Amsterdamse notabelen is geschonken aan de stad. Inmiddels biedt het onderdak aan de belangrijkste speler: het Concertgebouworkest. Het Concertgebouw beschikt over een beroemde akoestiek die door samenspel van ondefinieerbare factoren is gevormd. Het gebouw bestaat uit een kleine en grote zaal. Binnen het Concertgebouw worden vele concerten getoond van verschillende soorten muziek waaronder klassiek, jazz, pop en wereldmuziek. Tevens is de organisatie bezig via uiteenlopende projecten cultuurparticipatie en publiekverbreding te stimuleren (Concertgebouw, 2011).

Experts

Respondent:

Maarten van der Graaf (jurist)

Beschrijving respondent:

Meneer Van der Graaf is een jurist die werkzaam is bij Stek Advocaten. Hij is advocaat op het gebied van ondernemingsrecht en financieel recht. Meneer Van der Graaf was lid van

de werkgroep Cultural Governance die de Code Cultural Governance heeft ontwikkeld. Zijn rol hierin was dat hij de projectgroep Cultural Governance adviseerde wanneer zij vragen hadden.

Respondent:

Ruben Freudenthal (fiscalist)

Beschrijving respondent:

Meneer Freudenthal is fiscalist en werkzaam als hoogleraar belastingrecht aan de Universiteit van Groningen en werkzaam bij Deloitte waar hij verantwoordelijk is voor een adviesgroep 'private client services' die zich bezig houdt met advisering aan vermogende particulieren die goede doelen ondersteunen. Meneer Freudenthal heeft meegeschreven aan de publicatie 'Geven aan Cultuur' (2009), die gaat over de fiscale voordelen van geven.

Respondent:

Dick Molenaar (fiscalist)

Beschrijving respondent:

Meneer Molenaar is als fiscalist werkzaam bij All Arts Belastingadviseurs. Tevens is hij verbonden aan de vakgroep fiscaal recht aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Als belastingadviseur geeft hij belastingadvies aan artiesten, culturele instellingen, media- en sportorganisaties.

Respondent:

Marjolijn Peeters

Beschrijving respondent:

Mevrouw Peeters is beleidsmedewerker bij de afdeling Cultuur van gemeente Den Haag. Zij heeft de portefeuille 'klein theater', 'klein muziek', 'klein dans' en letterkunde in het geheel. In deze functie houdt zij zich onder meer bezig met het beheer van de subsidierelatie met culturele instellingen en advisering aan het Haags College.

Respondent:

Jan Riezenkamp

Beschrijving respondent:

Meneer Riezenkamp was van 1973 tot 1983 wethouder van Rotterdam. Tevens is hij zeventien jaar Directeur-generaal Cultuur geweest op het ministerie van OCW. Verder is hij vijf jaar voorzitter geweest van de Amsterdamse Kunstraad en tegenwoordig onder andere lid van de raad van toezicht van het Rotterdams Philharmonisch Orkest.

2. Operationalisaties

Artistieke component

Misschien wel het belangrijkste kenmerk van een culturele organisatie is dat het in deze organisaties draait om de artistieke component. De definitie van artisticeit die in dit onderzoek wordt gevoerd met betrekking tot culturele organisaties is 'het bezitten, promoten, produceren en ondersteunen van kunst en cultuur'. De maatstaven die gebruikt worden om dit begrip in de praktijk te meten is door te kijken of het doel van de organisatie overeenkomt met de gegeven definitie. Verder is te zien aan het product van de culturele organisatie of het een artistieke component bezit. Of het doel wordt nagestreefd en wat het eindproduct is kan worden gevonden op de website van de betreffende organisaties maar aangezien alle betrokken organisaties culturele organisaties zijn zullen zij allen de artistieke component bezitten.

Maatschappelijk doel

Culturele organisaties hebben naast hun artistieke doel ook vaak een maatschappelijk doel. De definitie die hiervoor gehanteerd wordt is 'het doel dat culturele organisaties nastreven in het belang van de maatschappij'. De manier waarop dit begrip gemeten kan worden in de praktijk is door te kijken naar het publieksbereik, de diversiteit van het publiek en de eventuele thema's die met de artistieke component worden aangesneden. De waarden die hieraan worden gegeven zijn de getallen van de grootte en diversiteit van het publiek, en de thema's. De methode waarmee deze informatie kan worden verkregen is door de website en het jaarverslag te raadplegen en door ernaar te vragen tijdens de interviews met de respondenten bij de culturele organisaties.

Eigen inkomsten

Culturele organisaties die voor een groot gedeelte van subsidies afhankelijk zijn halen toch ook een gedeelte aan eigen inkomsten binnen. Eigen inkomsten worden in dit onderzoek gedefinieerd als 'alle inkomsten die een culturele organisatie kan binnenhalen, afgezien van subsidies en gelden van publieke fondsen'. Alle overige inkomsten zoals inkomsten uit sponsorgeld, inkomsten van de vriendenvereniging of -stichting, inkomsten uit mecenaat of inkomsten uit andere (aan kunstgerelateerde) activiteiten worden hier als eigen inkomsten gezien. De maatstaven waaruit de hoeveelheid eigen inkomsten kan worden opgemaakt is de hoeveelheid geld die een culturele organisaties binnenhaalt, afgezien van subsidies en publieke fondsen. De waarde die hieraan kan worden gegeven is het bedrag in euro's over het jaar 2010. De methode waarmee dit bedrag kan worden achterhaald is door te kijken naar de jaarrekening en uit de interviews.

Vrijwilligers

In de culturele sector worden veel vrijwilligers ingezet. Zo werkt in 2008 3,3% van de Nederlanders als onbetaald vrijwilliger bij een culturele organisatie (Schuyt, Gouwenberg, Bekkers, 2009:89). Het begrip vrijwilligers wordt in dit onderzoek als volgt gedefinieerd: 'iemand die zich uit eigen beweging en zonder geldelijke tegenprestatie conform de marktwaarde werkt voor een culturele organisatie en niet in dienstverband is' (Encyclo, 2011). De maatstaven die worden gebruikt om dit begrip te meten is het vrijwilligersbestand van de culturele organisatie of het werknemersbestand. De waarde bestaat uit het aantal fte's dat de vrijwilligers bij de organisaties werkten in het jaar 2010. De methode die zal worden gebruikt om het aantal vrijwilligers binnen de culturele organisatie te achterhalen zal gebeuren door het te vragen in het interview en op te zoeken in het jaarverslag.

ANBI-status

Wanneer een culturele organisatie als ANBI (Algemeen Nut Beogende Instelling) is aangemerkt, wordt het voor donateurs aantrekkelijker een belastingaftrekbare gift aan een dergelijke organisatie te doen (Stichting GeefGratis en SchenkService, 2011). Zo kunnen donateurs hun gift aan een organisatie die door de belastingdienst aangewezen is als ANBI van de inkomsten- of vennootschapsbelasting aftrekken (ANBI, 2011). Wanneer een organisatie een ANBI-status heeft hoeft deze bijvoorbeeld geen erf- of schenkbelasting te betalen (Belastingdienst, 2011). Te zien aan de hoeveelheid culturele organisaties die zich bevinden in de lijst met ANBI's is de ANBI-status zeer gewenst bij culturele organisaties (ANBI, 2011). De definitie van ANBI-status die in dit onderzoek wordt gehanteerd is als volgt: 'een status die door de Belastingdienst wordt gegeven aan instellingen waarbij het doel en de feitelijke werkzaamheden voor 90% of meer een algemeen belang dienen en geen winstoogmerk heeft' (Belastingdienst, 2011). De maatstaf die gebruikt kan worden om te onderzoeken of een organisatie een ANBI-status heeft is door dit te controleren. De waarden die hieraan kunnen worden gegeven zijn 'ja' of 'nee', en de methode waarmee de ANBI status gecontroleerd wordt is de website ANBI.nl waarop alle organisaties met ANBI-status vermeld zijn.

Vennootschapsbelasting

Er bestaan veel verschillende soorten belasting. Welke belasting een culturele organisatie moet betalen is afhankelijk van welke rechtsvorm gehandhaafd wordt en wat het doel van de organisatie is. Zo is een culturele organisatie met een stichting vaak vrijgesteld van vennootschapsbelasting, mits het geen onderneming drijft (Belastingdienst, 2011). Een onderneming wordt gedreven wanneer een organisatie gericht is op het verwerven van een duurzaam inkomen voor personen binnen de stichting (Dorresteyn & Van het Kaar, 2008:1). Omdat de overige belastingen zoals omzetbelasting, loonbelasting en btw voor elke organisatie met welke rechtsvorm dan

ook hetzelfde is wordt hier gefocust op vennootschapsbelasting. In dit onderzoek wordt vennootschapsbelasting gedefinieerd als een verplichte betaling van een geldelijke bijdrage over het belastbare bedrag na aftrek aan de lasten van de overheid (Van Dale, 2011 & Belastingdienst, 2011). De maatstaf die gebruikt wordt om dit begrip meetbaar te maken is 'vennootschapsbelasting'. De waarden bestaan uit het of wel ('ja') of geen ('nee') vennootschapsbelasting moet worden betaald over het jaar 2010. De methode waarmee kan worden bekeken of en welk soort belasting de culturele organisatie betaalt is het zoeken in de jaarrekening, rechtsvorm en vragen in het interview.

Bestuurlijke inrichting

Culturele organisaties bezitten wel eens een bijzondere bestuurlijke inrichting omdat er vaak een artistiek directeur is en een zakelijk directeur die op papier naast elkaar bestaan maar waarvan de laatstgenoemde in de praktijk tegemoet komt aan de artistiek directeur. Per slot van rekening gaat het in de culturele organisatie om de artistieke component en de artistiek directeur bepaalt hierin de koers. De definitie van 'bestuurlijke inrichting' die hier gehanteerd wordt is 'de manier waarop de organen die de dagelijkse gang van zaken leiden zich tot elkaar verhouden'. De maatstaf die wordt gebruikt om dit te kunnen onderzoeken is het gebruikte bestuursmodel. De waarden die aan deze maatstaf kan worden toegekend en die dus iets zegt over de bestuurlijke inrichting zijn het in hoofdstuk 2 genoemde Raad van Toezicht-model, Bestuur + directie-model, Bestuur-model of een ander bestuurlijk model. Welke bestuurlijke inrichting binnen een organisatie wordt toegepast kan afgeleid worden uit de beschikbare documenten zoals de jaarrekening en de interviews met de respondenten bij de culturele organisaties.

Diversiteit (kunst)discipline

Zoals in het vorige hoofdstuk beschreven werd zijn er organisaties die behalve verschillende kunstdisciplines ook andere (commerciële) disciplines hebben. Zo hebben veel musea een museumwinkel en hebben veel poppodia een horecagelegenheid. De definitie die hier wordt gehanteerd voor de diversiteit in (kunst)discipline is als volgt: 'het hebben van meer dan een kunstdiscipline of andere (commerciële) activiteit, anders dan de artistieke hoofdactiviteit, zoals een horecagelegenheid of winkel'. De maatstaf die wordt gebruikt om te zien of een culturele organisatie meer dan één kunstdiscipline of andere activiteit dan de artistieke hoofdactiviteit heeft zijn de kunstdisciplines die de organisatie heeft en de andere (ondersteunende) activiteiten. De waarden die hieraan worden gegeven zijn het aantal kunstdisciplines en het aantal andere activiteiten zoals een horeca, winkel of andere ondersteunende activiteit. De methode die wordt gebruikt om te achterhalen hoe divers de culturele organisaties zijn is door het op te zoeken op de website en te vragen in de interviews.

Rechtsvorm

De juridische onderneming wordt in dit onderzoek omschreven als een formele verdeling van bevoegdheden om rechtshandelingen te verrichten namens de onderneming en besluitvorming te regelen. De juridische organisatie wordt vervolgens bepaald door de rechtsvorm. De definitie van rechtsvorm die hier gehanteerd wordt is 'een complex geheel van door de overheid vastgestelde rechtsnormen voor de verdeling van bevoegdheden binnen de organisatie' (Dorresteyn & Van het Kaar, 2008:3). De maatstaven die worden gebruikt om dit begrip te meten is de rechtsvorm die de organisatie heeft en de waarde die hieraan wordt gegeven is de rechtsvorm. De methode die wordt gevolgd om er achter te komen welke rechtsvorm(en) de culturele organisatie heeft is het opzoeken in de statuten, het opzoeken op de website van de Kamer van Koophandel en het vragen in de interviews.

Geschiktheid

Om de geschiktheid van een bepaalde rechtsvorm voor een culturele organisatie te bepalen moet eerst bepaald worden wat met dit begrip bedoeld wordt. Het begrip wordt in dit onderzoek gedefinieerd als 'de passendheid van een rechtsvorm voor een culturele organisatie, gelet op dat de kernwaarden van de organisatie zonder obstakels kunnen worden uitgevoerd en de continuïteit van de organisatie niet in het geding komt.' De maatstaven waarmee dit begrip wordt gemeten zijn de kernwaarden van de culturele organisaties (die samenhangen met de kenmerken van organisaties zoals die in hoofdstuk 3 zijn beschreven), de (toekomstige) doelen van de culturele organisaties en het aantal voorwaarden voor invoering per rechtsvorm. Wanneer te veel voorwaarden gelden om een rechtsvorm in te voeren kan een rechtsvorm wellicht niet meer geschikt zijn voor een culturele organisatie. De methode waarmee wordt bepaald of een rechtsvorm dan wel niet geschikt is vindt plaats door normatieve literatuur over rechtsvormen te bestuderen en de resultaten uit de interviews te interpreteren.

3. Interviewhandleiding voor culturele organisaties

- wie bent u en wat is uw functie?
- wat doet uw organisatie? (artistieke doel en grootte organisatie)

- Welke kernwaarden zijn binnen uw organisatie van belang? Van bijvoorbeeld: subsidie, ondernemerschap, ANBI-status, artistieke doel, maatschappelijke doel, vrijwilligers, belasting, winsttoegmerk, stakeholders: mecenaat, sponsoring, publiek, fondsen, overheden, crowdfunding, investeringsfonds, aandeelhouders).
- In welke mate voldoet u aan de bovenstaande kenmerken.

- Wat verstaat u onder cultureel ondernemerschap en in hoeverre past u dit in uw organisatie toe?
- Welke ondernemende activiteiten ontplooiën jullie nu en willen jullie in de toekomst ontplooiën?

- welke (combinatie van) rechtsvorm(en) hanteert u nu?
- Waarom hanteert u deze rechtsvorm(en)?
- Hoe bent u gekomen tot die rechtsvorm? Bewust / Gewoonte?
- Welke bestuurlijke inrichting wordt toegepast?

- bevalt de rechtsvorm die u nu gebruikt?
- Heeft u zich wel eens verdiept in andere rechtsvormen? Waarom wel /waarom niet

- wat zijn de voordelen van de gehanteerde rechtsvorm voor uw organisatie?
- Wat zijn de nadelen van de gehanteerde rechtsvorm voor uw organisatie?
- Wat zijn voordelen van andere rechtsvormen voor uw organisatie?
- Wat zijn nadelen van andere rechtsvormen voor uw organisatie?
- Wat zijn mogelijke oplossingen voor eventuele problemen m.b.t. de gehandhaafde rechtsvorm die u tegenkomt?

- Kunt u een schatting maken van uw inkomsten uit andere bronnen dan subsidie?
- Hoe ziet uw financieringsmix (mecenaat, sponsoring, publiek, fondsen, overheden, crowdfunding, investeringsfonds, aandeelhouders) er (ongeveer) uit?

4. Interviewhandleiding voor experts

- Wie bent u? (functie)
- Wat is uw ervaring met het onderzoeksgebied, d.w.z. kunst en cultuur, culturele sector, rechtsvormen, belasting etc.

Rechtsvormen:

- Welke rechtsvorm zou u culturele organisaties aanraden en waarom?
- Wat zijn de eventuele voordelen van de stichting?
- Wat zijn de nadelen van de stichting?
- Wat zijn de voordelen van andere rechtsvormen voor culturele organisaties?
- Wat zijn de nadelen van andere rechtsvormen voor culturele organisaties?
- Wat is uw mening over het hanteren van combinaties van rechtsvormen (stichting + vereniging en stichting + bv) zoals dat nu al eens voorkomt?
- Wat zijn mogelijk de voordelen van zo'n combinatie van rechtsvormen?
- Wat zijn de nadelen van een combinatie van rechtsvormen?
- Welke andere rechtsvorm is mogelijk geschikt? Bijvoorbeeld coöperatie of Europese rechtsvorm.
- Wat vind u van de toepassing van rechtsvormen op kenmerken van culturele organisaties zoals in het schema?

Belasting:

- Welke redenen zijn er belastingtechnisch aan te wijzen om te kiezen voor de stichting?
- Welke rechtsvorm is voor culturele organisaties belastingtechnisch het meest voordelig?
- Welke rechtsvorm is belastingtechnisch het onvoordeligst?

Ondernemerschap:

- Wat verstaat u onder cultureel ondernemen?
- Wat voor ondernemende activiteiten denkt u dat culturele organisaties kunnen ontplooien?
- Bij hoeveel % eigen inkomsten (afgezien van subsidie) wordt een andere rechtsvorm dan de stichting interessant?
- Wat zou er moeten veranderen aan de stichting om ondernemerschap te stimuleren?
- Hoe zou de ideale (wellicht niet bestaande) rechtsvorm voor culturele organisaties er uit zien?

5. Interviewhandleiding voor ambtenaren

Culturele organisaties worden gestimuleerd steeds ondernemender te worden en steeds meer eigen inkomsten te verwerven. Een stichting is bedoeld om een maatschappelijk doel uit te dragen en winst maken strookt daar slecht mee.

Ziet u hier een probleem in?

Zou er iets moeten veranderen aan de stichting om ondernemender te worden?

Wat voor ondernemende activiteiten denkt u dat culturele organisaties kunnen ontplooien?

Wat verstaat u onder cultureel ondernemen?

Wat voor ondernemende activiteiten denkt u dat culturele organisaties kunnen ontplooien?

Wat doet gemeente Den Haag om een ondernemend klimaat te scheppen? (Dan gelinkt aan problemen die voortkomen uit rechtsvormen.

Klopt het dat om subsidie te krijgen je stichting moet zijn? (Is het een subsidievoorwaarde?) Waarom? Doorvragen: geen subsidie met andere rechtsvorm?

Wat blijkt uit de gesprekken die met tien culturele organisaties gevoerd zijn is dat cultureel ondernemerschap lastig is omdat ze bij meer eigen inkomsten of overschot subsidie dreigen kwijt te raken.

Herkent u dit probleem?

Wat zijn mogelijke oplossingen?

Wat zouden gemeentes/subsidieverstrekkers kunnen doen?

Wat blijkt uit de gesprekken die met tien culturele organisaties gevoerd zijn is dat cultureel ondernemerschap lastig is omdat ze het gebouw vaak van de gemeente huren en dit daarom bijvoorbeeld niet als onderpand kan dienen voor leningen, investeringen, en verbouwen vaak onmogelijk is.

Herkent u dit probleem?

Wat zijn mogelijke oplossingen?

Wat zouden gemeentes/subsidieverstrekkers kunnen doen?

Welke rechtsvorm denkt u dat het meest geschikt is voor culturele organisaties?

Waarom?

Uit de gesprekken met de culturele organisaties blijkt dat wanneer culturele organisaties nog meer ondernemend willen worden ze hun subsidie kwijt denken te raken.

Herkent u deze problemen?

Wat zouden gemeentes / subsidieverstrekkers kunnen doen?

Uit de gesprekken met culturele organisaties blijkt dat culturele organisaties wanneer ze meer vermogen opbouwen dit niet goed bij stichting past.

Erkent u dit?

Wat zouden gemeentes / subsidieverstrekkers kunnen doen om dit mogelijk te maken?

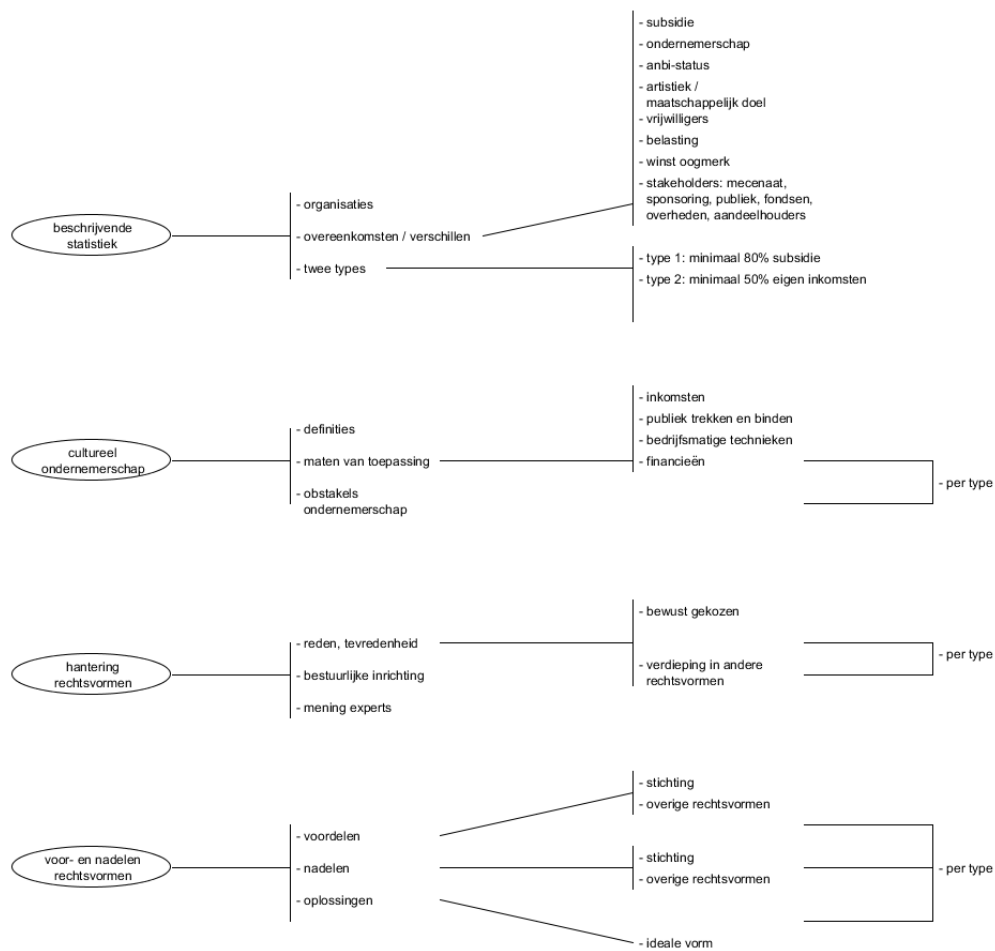
Uit de gesprekken met de culturele organisaties is gebleken dat steeds meer ondernemende organisaties het zoeken in het handhaven van combinaties van rechtsvormen zoals een stichting waarmee subsidie kan blijven worden ontvangen en een bv waarin winst kan worden gemaakt.

Wat vindt u van zo'n constructie?

Wat zou volgens u een ideale (niet bestaande) rechtsvorm zijn voor culturele organisaties en waarom?

6. Coderingsschema

De werkwijze in dit hoofdstuk om de resultaten op een wetenschappelijk verantwoorde en systematisch manier te weergeven is als volgt. De opname die tijdens de interviews is gemaakt is letterlijk uitgetypt en vervolgens is aan elk begrip, oftewel elke code waarnaar in de interviews gevraagd is een label gehangen. Zo kon het zijn dat in een zin meerdere begrippen werden gecodeerd of zelfs meerdere codes werden gegeven aan een begrip. Op die manier zijn er twintig labels ontstaan zoals bijvoorbeeld 'horeca', 'cultureel ondernemerschap', 'bestuursmodel', 'belasting', etc. Om te zorgen dat alle vragen die tijdens de interviews zijn gesteld aan bod kwamen is een coderingsschema gemaakt. De begrippen in het coderingsschema zijn weer gekoppeld aan de labels in de interviews. Als ik over een bepaald begrip meer wilde weten hoefde ik in de uitgetypte interviews dan alleen nog maar de code die hier aan vast hing op te zoeken. In onderstaand figuur staat het coderingsschema afgebeeld. (Nog te verwerken in taxonomie: 'mening experts over handhaving rechtsvorm paragraaf 4.4 resultatenhoofdstuk').



Figuur 5.1. Codeerschema resultaten culturele organisaties

7. Documentenoverzicht

Van alle culturele organisaties:

- Website
- Jaarrekening 2010
- Handelsregister Kamer van Koophandel
- Informatie- / promotie- / programmeringfolders

Van een aantal culturele organisaties:

- Statuten
- Advies voor rechtsvorm advocatenkantoor
- Jaarverslag

Documenten van experts:

- Subsidieverordening
- Artikelen uit vakblad

Overig:

- Bijdrage over rechtsvormen en bestuurlijke inrichting culturele sector in Groot-Brittannië
- Advies Advocaten (anoniem) over keuze voor rechtsvorm