

EEN WEERBARE SECTOR HEEFT FINANCIËLE RUIMTE NODIG

1. Inleiding

De afgelopen jaren is de aandacht voor financiering in de culturele sector sterk toegenomen. Dat is niet verwonderlijk. Culturele organisaties worden geconfronteerd met stijgende kosten, toenemende verwachtingen rond Fair Pay, investeringen in verduurzaming, digitalisering en huisvesting en een omgeving die steeds sneller verandert en onzekerder wordt. Tegelijkertijd groeit de behoefte aan ondernemerschap, innovatie en maatschappelijke impact.

In die discussie gaat het vaak over de beschikbaarheid van geld. Maar minstens zo belangrijk is de vraag of culturele organisaties voldoende financiële ruimte hebben om zelf richting te geven aan hun ontwikkeling.

Die vraag raakt aan een fundamentele spanning die in 2023 werd benoemd in een opiniestuk in NRC¹. Culturele instellingen worden geacht ondernemend, innovatief en financieel weerbaar te zijn, terwijl de financiële kaders waarbinnen zij opereren het opbouwen van financiële buffers en risicodragend vermogen vaak bemoeilijken.

De afgelopen jaren is het financieringsdebat bovendien verbreed. Cultuur+Ondernemen wees eerder op de noodzaak van een bredere kijk op financiering² en constateerde recent dat er in de samenleving veel kapitaal beschikbaar is³. Daarmee verschuift de aandacht van de vraag óf er geld is naar de vraag onder welke voorwaarden culturele organisaties toegang krijgen tot dat geld.

De urgentie van die vraag wordt inmiddels breder onderkend. De Raad voor Cultuur heeft financiële weerbaarheid nadrukkelijk op de agenda gezet⁴ in haar advies 'Ieder zijn aandeel' en noemt die een randvoorwaarde voor continuïteit, innovatie en ondernemerschap. Daarbij noemt de Raad een solvabiliteit van 12 tot 20% als indicatie voor een gezonde basispositie van culturele instellingen.

In de recente kabinetsreactie op het advies 'Ieder zijn aandeel' van de Raad voor Cultuur en de evaluatie cultuurleningen wordt expliciet aandacht gevraagd voor de financiële weerbaarheid en financierbaarheid van culturele organisaties⁵. Daarmee is buffervermogen niet langer alleen een discussie binnen de sector, maar nadrukkelijk ook een beleidsopgave.

¹ Nulresultaat is niet mogelijk voor een culturele organisatie – Brief in het NRC van 10 april 2024 van Alexander Ramselaar

² Bericht uit het veld – 'Een bredere kijk op financiering' – Cultuur+Ondernemen, 24 juni 2022

³ Bericht uit het veld – 'Schaarste in een wereld vol geld' – Cultuur+Ondernemen, 19 mei 2025

⁴ Ieder zijn aandeel – Naar een evenwichtiger financieel ecosysteem voor de cultuursector – Raad voor Cultuur, november 2025

⁵ Kabinetsreactie advies 'Ieder zijn aandeel' en evaluatie cultuurleningen - R.M. Letschert, minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, 2 juli 2026

2. Meer dan een buffer

Bij buffervermogen wordt al snel gedacht aan geld voor slechte tijden. Een reserve om tegenvallers op te vangen en de continuïteit van een organisatie te beschermen. Dat is belangrijk, maar het is slechts een deel van het verhaal. Buffervermogen vervult drie functies:

1. *Weerbaarheid*: organisaties moeten onverwachte gebeurtenissen kunnen opvangen, zoals tegenvallende publieksinkomsten, stijgende kosten, uitval van personeel, vertraging in ontvangst van opbrengsten of noodzakelijke investeringen in gebouwen en techniek.
2. *Wendbaarheid*: culturele organisaties opereren in een omgeving die voortdurend verandert. Nieuwe publieksgroepen, maatschappelijke ontwikkelingen, artistieke vernieuwing en technologische veranderingen vragen om aanpassingsvermogen. Organisaties zonder financiële ruimte kunnen vaak wel reageren op problemen, maar hebben veel minder mogelijkheden om kansen te benutten.
3. *Financierbaarheid*: naarmate investeringen in vastgoed, verduurzaming, digitalisering en maatschappelijke voorzieningen toenemen, wordt ook de toegang tot externe financiering belangrijker. Financiers kijken daarbij niet alleen naar plannen en ambities, maar ook naar de vraag of een organisatie voldoende buffers heeft om risico's verantwoord te dragen.

Buffervermogen is daarmee niet alleen een instrument om moeilijke tijden te overleven, maar ook een bron van financiële ruimte om te ontwikkelen.

3. De regels zijn minder beperkend dan vaak wordt gedacht

De beperkte ruimte voor bufferopbouw wordt vaak toegeschreven aan juridische beperkingen. Die zijn er echter veel minder dan vaak wordt gedacht. In de praktijk bestaat regelmatig de veronderstelling dat culturele instellingen geen buffers mogen opbouwen vanwege subsidievoorwaarden, ANBI-status of wettelijke beperkingen rond vermogensvorming. Daardoor ontstaat soms het beeld dat financiële weerbaarheid en vermogensopbouw op gespannen voet staan met de publieke opdracht van culturele organisaties.

Het Burgerlijk Wetboek kent geen verbod op reservevorming. De Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving gaan expliciet uit van het bestaan van reserves, bestemmingsreserves, fondsen en voorzieningen. Ook de ANBI-regelgeving verbiedt geen bufferopbouw, mits deze redelijk, uitlegbaar en verbonden is aan de doelstelling van de organisatie.

De werkelijke beperking ligt veel vaker in beleidskeuzes en uitvoeringspraktijken. Subsidieverstrekkers sturen vooraf op sluitende exploitaties, beperken vermogensvorming en hanteren uiteenlopende normen voor wat als acceptabel wordt beschouwd. Daardoor

ontstaat onzekerheid bij instellingen, bestuurders en toezichthouders, terwijl de juridische ruimte vaak groter is dan wordt verondersteld.

Wanneer culturele organisaties worden aangesproken op ondernemerschap, innovatie en eigen verantwoordelijkheid, ligt het voor de hand dat zij ook over de financiële ruimte mogen beschikken om een deel van de risico's zelf te dragen. De vraag is daarom niet alleen hoeveel buffervermogen wenselijk is, maar ook hoe risico's worden verdeeld tussen instellingen, financiers en overheden.

4. Een agenda voor financiële weerbaarheid

Financiële weerbaarheid begint met de erkenning dat buffervermogen een normaal onderdeel is van goed bestuur. Dat vraagt om een andere manier van kijken. Niet de omvang van een reserve of een generieke norm zou centraal moeten staan, maar het risicoprofiel van de organisatie. De inkomstenstructuur, activiteiten, verplichtingen en het eventuele vastgoedbezit bepalen mede hoeveel financiële ruimte nodig is. De opgave is daarom niet om tot één norm te komen, maar om een gedeelde methodiek te ontwikkelen waarmee organisaties hun benodigde buffervermogen kunnen onderbouwen en financiers dit op een consistente manier kunnen beoordelen.

Vervolgens moet er ook ruimte zijn om dat vermogen op te bouwen. Financiële weerbaarheid ontstaat niet in één begrotingsjaar, maar vraagt om een meerjarig perspectief, voorspelbaarheid en bestuurlijke consistentie.

Ten slotte vraagt dit om meer samenhang tussen gemeenten, provincies, fondsen en andere financiers. Zolang zij verschillende opvattingen hanteren over buffervermogen en financiële gezondheid, blijven instellingen geconfronteerd met tegenstrijdige verwachtingen. Wat de ene financier ziet als prudent financieel beleid, wordt door een andere soms niet geaccepteerd.

5. Conclusie: concretiseer financiële weerbaarheid en maak dit een onderdeel van cultuurbeleid

Van culturele organisaties wordt verwacht dat zij ondernemen, innoveren en verantwoordelijkheid nemen. Dat vraagt ook om de financiële ruimte om zelfstandig te kunnen handelen. Veel van die ruimte is juridisch al aanwezig. Het probleem ligt vaker in de beleidsvorming en uitvoeringspraktijken. De komende kunsten- en cultuurplannen bieden een concreet moment om dit aan te passen. In veel gemeenten, provincies en fondsen worden nieuwe beleidskaders en subsidievoorwaarden ontwikkeld. Maak financiële weerbaarheid daarin een expliciet onderdeel van cultuurbeleid. Niet als doel op zichzelf, maar als voorwaarde voor een weerbare, wendbare en financierbare culturele sector.

De opgave daarbij ligt allereerst in het collectief onderkennen van de noodzaak van buffervermogen voor een financieel gezonde organisatie. Ten tweede verschilt per organisatie wat een gezonde omvang van de financiële buffer is. Werken met een vast percentage volstaat dus niet. Ontwikkel daarom een methodiek waarin risicoanalyse,

inkomstenstructuur, activiteiten e.d. meegenomen worden om te bepalen hoeveel financiële ruimte nodig is. En trek deze regels gelijk tussen verschillende overheden. Dit vraagt om een gezamenlijke benadering van culturele organisaties, overheden, fondsen en financiers.

Cultuur+Ondernemen zet graag zijn kennis in om dit onderwerp verder te brengen. Voor vragen neem contact op met: violet@cultuur-ondernemen.nl

Titia Haaxma, directeur-bestuurder bij Cultuur+Ondernemen

Claus Verbrugge, adjunct-directeur bij Cultuur+Ondernemen

Alexander Ramselaar, extern adviseur Cultuur+Ondernemen en expert financieren en vastgoed voor de culturele en creatieve sector

Violet Broersma, programmamanager financieren bij Cultuur+Ondernemen