

# Eindevaluatie Versterken culturele sector provincie Noord-Holland

Eindrapport

**KWINK**  
GROEP

# Eindevaluatie Versterken culturele sector provincie Noord-Holland

Eindrapport

Den Haag, 13 / 06 / 2024

Auteurs: Annelies Dijkzeul  
Michelle Ploum  
Pepijn Arts

**KWINK**  
GROEP

# Inhoud

|                                                                                |    |                                      |    |
|--------------------------------------------------------------------------------|----|--------------------------------------|----|
| 1. Inleiding                                                                   | 4  | 4. Resultaten                        | 26 |
| 1.1. Achtergrond                                                               | 4  | 4.1. Impuls Innovatie                | 26 |
| 1.2. Aanleiding en doel                                                        | 5  | 4.2. Impuls Samenwerking             | 29 |
| 1.3. Onderzoeksaanpak                                                          | 5  | 4.3. Cultuurherstel                  | 32 |
| 1.4. Leeswijzer                                                                | 6  | 4.4. Noord-Hollandse cultuurlening   | 35 |
| 2. De maatregelen                                                              | 7  | 5. Effecten                          | 36 |
| 2.1. Uitvoeringsregelingen subsidie Impuls Innovatie en<br>Impuls Samenwerking | 7  | 5.1. Toekomstbestendigheid           | 37 |
| 2.2. Cultuurherstel                                                            | 12 | 5.2. Werkgelegenheid                 | 41 |
| 2.3. Noord-Hollandse cultuurlening                                             | 13 | 5.3. Samenhang                       | 43 |
| 3. Gebruik maatregelen                                                         | 15 | 6. Conclusies                        | 45 |
| 3.1. Impuls Innovatie                                                          | 15 | Bijlage I. Enquête                   | 52 |
| 3.2. Impuls Samenwerking                                                       | 18 | Bijlage II. Gesprekspartners         | 54 |
| 3.3. Cultuurherstel                                                            | 20 | Bijlage III. Deelnemers kennissessie | 55 |
| 3.4. Noord-Hollandse cultuurlening                                             | 22 |                                      |    |



# 1. Inleiding

In dit hoofdstuk schetsen wij de achtergrond, de aanleiding en het doel van deze evaluatie. Daarnaast beschrijven wij de onderzoeksaanpak. Wij sluiten het hoofdstuk af met een leeswijzer.

## 1.1. Achtergrond

Op 18 mei 2020 hebben de Provinciale Staten van de provincie Noord-Holland de opdracht gegeven een Economisch Herstel- en Duurzaamheidsfonds te ontwikkelen. De hoofddoelstelling van het fonds is het verzachten van de negatieve effecten van COVID-19 en dit te combineren met de verduurzaming van de gebouwde omgeving. Eén van de doelen van het fonds richt zich specifiek op een versterkte culturele en maatschappelijke sector.

Om een versterkte culturele sector te bereiken heeft de provincie Noord-Holland een pakket aan maatregelen ingezet. Het pakket bestaat uit vier maatregelen: Cultuurherstel, Noord-Hollandse cultuurlening en de twee Uitvoeringsregelingen subsidie Impuls Innovatie en Impuls Samenwerking (hierna: de uitvoeringsregelingen).

De maatregelen hadden de intentie om verschillende doelgroepen te bereiken wat omvang betreft: van grote en middelgrote organisaties (primair Cultuurherstel en Noord-Hollandse cultuurlening) tot kleinere organisaties met een beperkt aantal fte's (primair de uitvoeringsregelingen). Voor alle regelingen geldt (soms impliciet) dat de provincie zich richt op organisaties van (boven)lokaal en (boven)regionaal belang.

## 1.2. Aanleiding en doel

De provincie Noord-Holland vraagt om een evaluatie van de vier maatregelen. De evaluatie dient antwoord te geven op de vraag in hoeverre er met de vier maatregelen een bijdrage is geleverd aan de hoofddoelen van de maatregelen:

- Versterken van de culturele sector: hebben de maatregelen bijgedragen aan versterking van de culturele sector?
- Versterken van de werkgelegenheid in de culturele sector: leveren de maatregelen extra werkgelegenheid in de sector op? Is de positie van zzp'ers in de sector verstevigd?

### Tussenevaluatie

Tussen halverwege 2022 en begin 2023 is een tussenevaluatie uitgevoerd van twee van de vier maatregelen, namelijk van de uitvoeringsregelingen subsidie Impuls Innovatie en Impuls Samenwerking. Het doel van de tussenevaluatie was inzichtelijk maken of en op welke manier de provincie de uitvoeringsregelingen voor de tweede tranche kon bijsturen, zodat de doelen van de regelingen beter bereikt zouden worden. Het kon gaan om inhoudelijke aanpassingen in de opzet en inhoud van de maatregelen, zoals aanpassingen in doelgroepen en de eisen die gesteld worden aan het soort projecten, maar ook om procesmatige aanpassingen.

Begin 2023 is de tussenevaluatie opgeleverd, met daarin lessons learned en aanbevelingen voor de tweede tranche aanvragen.

### Eindevaluatie

Deze eindevaluatie richt zich op de doeltreffendheid van de maatregelen. Hierbij staan vragen centraal als: *wat zijn de effecten geweest van de vier maatregelen? In welke mate zijn de hoofddoelen van de maatregelen gehaald?* Daarnaast blikken wij vooruit: *welke lessen kunnen er getrokken worden voor de toekomst?*

In deze eindevaluatie nemen wij ook de maatregelen Cultuurherstel en Noord-Hollandse cultuurlening mee, als context bij het vormen van een oordeel over de doeltreffendheid van de maatregelen en de samenhang tussen de maatregelen. Wij onderzoeken deze maatregelen echter niet in detail. Deze maatregelen zijn namelijk belegd bij externe organisaties die een eigen monitoringsaanpak kennen. Deze monitoringsaanpak wordt gedeeld met de provincie en de resultaten hiervan zijn verwerkt in deze evaluatie, maar de provincie heeft geen directe relatie met de uiteindelijke afnemers van de maatregel. Deze data maken daarom geen deel uit van de eindevaluatie.

## 1.3. Onderzoeksaanpak

De eindevaluatie is uitgevoerd in de periode van januari tot en met april 2024. In de eindevaluatie is gebruik gemaakt van de volgende onderzoeksmethoden:

- **Documentenstudie.** Wij hebben beschikbare documenten bestudeerd om een beeld te krijgen van de opzet van de maatregelen en om inzicht te krijgen in resultaten en (voorlopige) effecten. Voorbeelden van bestudeerde documenten zijn overzichten met feiten en cijfers over de omvang en aard van de verstrekte subsidies, rapportages en documenten met informatie over de ingediende voorstellen. Daarnaast hebben we resultaten van eerdere evaluaties van elk van de vier maatregelen meegenomen, waaronder de tussenevaluatie van de uitvoeringsregelingen subsidie Impuls Innovatie en Impuls Samenwerking.

- **Enquête.** Door middel van een enquête hebben wij onder gehonoreerde aanvragers van de uitvoeringsregelingen Impuls Innovatie en Impuls Samenwerking beelden over de resultaten en (verwachte) effecten van de subsidie opgehaald. De enquête is ingevuld door 31 cultuur- en erfgoedorganisaties. Een overzicht van de vragen in de enquête is te vinden in bijlage 1.
- **Gesprekken.** Wij hebben in totaal zestien gesprekken gevoerd. Bij de start van de evaluatie hebben wij gesproken met de afdeling Subsidies van de provincie Noord-Holland om een scherp beeld te krijgen van de maatregelen. Ook hebben wij gesprekken gevoerd met de projectmanager en adjunct-directeur van respectievelijk Cultuurherstel en Cultuur+Ondernemen<sup>1</sup>. Later in het traject hebben wij de resultaten van de documentenanalyse en de enquête geduid en verdiept in telefonische gesprekken met een selectie van culturele organisaties die gebruik maakten van Cultuurherstel, Noord-Hollandse cultuurlening of de uitvoeringsregelingen subsidie Impuls Innovatie en Impuls Samenwerking. Een overzicht van gesprekspartners is te vinden in bijlage 2.
- **Kennissessie.** Wij hebben in nauwe samenwerking met de provincie op 12 april 2024 een kennissessie georganiseerd waarin cultuur- en erfgoedorganisaties die gebruik maakten van de Impulsregelingen kennis over en ervaringen met de maatregelen hebben uitgewisseld. We hebben input uit de documentenstudie, de gesprekken en de enquête ter duiding en discussie voorgelegd aan de deelnemende organisaties. Een overzicht van de deelnemende organisaties is te vinden in bijlage 3.

Op basis van (een analyse van) de verzamelde informatie is dit rapport opgesteld.

---

<sup>1</sup> Cultuur+Ondernemen is een kennisplatform, dat financiering in de vorm van cultuurleningen (waaronder de Noord-Hollandse cultuurlening) verstrekt aan cultureel ondernemers.

## 1.4. Leeswijzer

In **hoofdstuk 2** schetsen wij de opzet van de maatregelen. Dit doen we door het doel, de doelgroep, voorwaarden en bedragen per maatregel uiteen te zetten. Vervolgens brengen we in **hoofdstuk 3** relevante feiten en cijfers over het gebruik van de maatregelen in kaart. In **hoofdstuk 4** gaan we in op de resultaten van de maatregelen. In **hoofdstuk 5** schetsen we de effecten van de maatregelen op de toekomstbestendigheid van de organisatie en werkgelegenheid ervan, alsmede andere effecten van de maatregelen. Ten slotte beschrijven we in **hoofdstuk 6** onze conclusies en geven we een aantal overwegingen mee voor de toekomst.



## 2. De maatregelen

In dit hoofdstuk beschrijven wij de opzet van de vier maatregelen aan de hand van onder andere het doel, de doelgroep en de verleende middelen. We gaan achtereenvolgens in op de uitvoeringsregelingen Impuls Innovatie en Impuls Samenwerking, Cultuurherstel en de Noord-Hollandse cultuurlening.

De vier maatregelen zijn onderdeel van het pakket aan stimuleringsregelingen dat de provincie Noord-Holland inzet ten behoeve van het versterken van de toekomstbestendigheid en de werkgelegenheid in de culturele sector.

### 2.1. Uitvoeringsregelingen subsidie Impuls Innovatie en Impuls Samenwerking

#### Tussenevaluatie

Begin 2023 is een tussenevaluatie afgerond van de twee uitvoeringsregelingen subsidie Impuls Innovatie en Impuls Samenwerking. In deze tussenevaluatie is gekeken naar hoe deelnemers het proces hebben ervaren, wat sterk was aan de opzet van de regelingen en op welke manier de provincie Noord-Holland de regelingen kon bijsturen om een groter doelbereik te behalen. We concludeerden onder andere dat:

- De doelen van de regelingen goed aansluiten bij de behoeften in de culturele sector.

- De afbakening van de doelgroep door de provincie Noord-Holland bewust is gekozen, en in de ogen van de meeste cultuur- en erfgoed organisaties logisch is. De rol van de provincie, de hoogte van het subsidiebedrag en de criteria voor delen zorgen er inherent voor dat de uitvoeringsregelingen vooral passen bij organisaties van bovenlokaal, regionaal en bovenregionaal belang. Dit was niet voor alle aanvragers duidelijk.
- De uitvoeringsregelingen in 2022 een breed palet aan type cultuur- en erfgoedorganisaties hebben bereikt, maar dat niet alle type organisaties vertegenwoordigd waren. Mogelijk is de regeling bij deze type organisaties onvoldoende bekend
- De keuze voor de activiteiten waarvoor subsidie mag worden aangevraagd aansluit bij het doel van de regelingen, en door de doelgroep als passend werd ervaren.
- Het aanvraagproces goed in elkaar zit. Aanvragers vonden het aanvraag- en beoordelingsproces over het algemeen redelijk en toegankelijk, en het contact met de provincie behulpzaam.
- De beoordeling op volgorde van binnenkomst, de korte vooraankondigingsperiode en onduidelijkheid over de inhoudelijke beoordeling door sommigen echter als een belemmering werd ervaren. Zeker voor de kleinere organisaties biedt het proces zo onvoldoende tijd om een goed plan uit te werken. Voor de beoordeling op volgorde van binnenkomst is door de provincie Noord-Holland echter bewust gekozen, omdat het subsidiebedrag op deze manier snel uitgekeerd kan worden (passend bij het doel van de maatregelen en de behoeften in het veld).

Op basis van onze conclusies in de tussenevaluatie zagen we de volgende verbetermogelijkheden voor de uitvoeringsregelingen:

- **Formulering van de doelen (en bijhorende criteria) aanscherpen.** Gezien de grote overlap in aanvragen (innovaties die ook samenwerkingen zijn, en vice versa) en het beperkte aantal cross-over samenwerkingen, bevelen we aan

om hier scherper op aan te sturen in zowel de communicatie als de specifieke toetsingscriteria.

- **Doelgroep explicieter formuleren.** Maak duidelijker in de communicatie wat het beleid en de rol van de Provincie Noord-Holland is in relatie tot de doelgroep van de subsidieregelingen. Dit voorkomt dat cultuur- en erfgoedorganisaties denken dat de criteria voor deelname aan de regelingen (onbewust) leiden tot ongelijke kansen voor organisaties.
- **Mogelijke samenwerkingsverbanden uitbreiden.** Overweeg het aantal sectoren waarmee bij Impuls Samenwerking kan worden samengewerkt uit te breiden. Bijvoorbeeld met de onderwijssector.
- **Subsidie eerder aankondigen.** Een ruimere vooraankondigingsperiode draagt bij aan gelijke kansen voor cultuur- en erfgoedorganisaties. Ook organisaties met minder capaciteit hebben dan voldoende tijd om zich voor te bereiden. Een ruime vooraankondiging biedt organisaties ook meer tijd om hun plan goed uit te werken, bijvoorbeeld als het gaat om het opzetten van cross- en bovensectorale samenwerkingen.
- **Verduidelijken beoordelingscriteria.** Maak duidelijker of en op welke manier de voorstellen van de aanvragers op artistieke (ofwel inhoudelijke) aspecten worden beoordeeld.
- **Inzicht bieden in budgetuitputting.** Door steeds het actuele resterende subsidiebudget inzichtelijk te maken, kunnen organisaties beter afwegen of, en voor welke subsidieregeling ze willen inschrijven. Dit kan bijvoorbeeld op de website wekelijks worden geüpdatet.
- **Bekendheid verder vergroten.** Bijvoorbeeld via de cultuurambtenaren van gemeenten in Noord-Holland. Daarnaast bevelen we aan om gericht te bekijken hoe de bekendheid van de regelingen vergroot kan worden onder de type culturele organisaties die nu helemaal niet hebben ingediend.

De provincie Noord-Holland heeft voor elke aanbeveling afgewogen in welke mate de aanbeveling voor de tweede tranche geïmplementeerd kon worden. De meeste aanbevelingen zijn in bepaalde mate opgevolgd en geïmplementeerd in de opzet of het proces van de uitvoeringsregelingen. Een uitzondering hierop vormt de aanbeveling om inzicht te bieden in budgetuitputting. De provincie heeft geen opvolging gegeven aan deze suggestie, omdat het niet mogelijk bleek om dit uit te voeren. Daarnaast heeft de provincie weliswaar de voorwaarden voor het ontvangen van subsidie aangescherpt, maar zijn de beoordelingscriteria in de openbare informatie over de uitvoeringsregelingen niet verduidelijkt. Zo blijft het op papier onduidelijk of en op welke manier de voorstellen van de aanvragers op artistieke aspecten worden beoordeeld. De provincie geeft hierover aan dat er bewust voor gekozen is om geen artistieke (inhoudelijke) beoordeling uit te voeren om de regeling zo laagdrempelig mogelijk te maken voor culturele organisaties. Volgens de provincie is in de regeling voldoende scherp neergezet waar wel naar gekeken wordt in de beoordeling.

Hieronder beschrijven wij de opzet van de uitvoeringsregelingen in beide tranches, aan de hand van het doel, de doelgroep, de activiteiten en de subsidiebedragen. We geven het expliciet aan indien de provincie Noord-Holland aanpassingen heeft doorgevoerd in de opzet na de eerste tranche.

## Doel

### **Aanpassing na eerste tranche subsidieverstrekking:**

In 2022, in de eerste tranche subsidieverstrekking, was het mogelijk om subsidie te krijgen vanuit Impuls Samenwerking voor een samenwerking tussen twee of meerdere cultuur- of erfgoedinstellingen, terwijl het doel van de regeling was om juist buiten sectorale samenwerking te stimuleren. De provincie Noord-Holland voorziet namelijk juist een verbreding van financieringsmogelijkheden, indien wordt samengewerkt met partners uit andere sectoren dan de cultuursector.

Het doel van Impuls Samenwerking is dus aangescherpt voor de tweede tranche subsidieverstrekking (in 2023). Om nu in aanmerking te komen voor subsidie moeten aanvragers samenwerken met tenminste één organisatie die werkzaam is in het domein van de zorg, welzijn, sport, kinderopvang of onderwijs in Noord-Holland.

De subsidies dienen bij te dragen aan het versterken van de toekomstbestendigheid en de werkgelegenheid in de culturele sector.

Onder dit hoofddoel van het totale pakket aan maatregelen zijn de volgende specifieke doelen voor de uitvoeringsregelingen opgesteld:

1. Het doel van *Impuls Innovatie* is het ondersteunen van innovatieve projecten van professionele cultuur- en erfgoedorganisaties in Noord-Holland.
2. Het doel van *Impuls Samenwerking* is (tweede tranche, in 2023) het stimuleren van samenwerking van professionele cultuur- of erfgoedorganisaties met tenminste één organisatie die werkzaam is in het domein van de zorg, welzijn, sport, kinderopvang of onderwijs in Noord-Holland.

### Doelgroep

De doelgroep is voor beide regelingen hetzelfde. In het algemeen geldt dat de aanvrager eigenaar of exploitant moet zijn van een cultuur- of erfgoedorganisatie. Voor een groot deel van de doelgroep geldt dat de aanvrager ingeschreven moet zijn bij een register of lid van een vereniging (zie tabel 1).

| Doelgroep                                                  | Register of vereniging                                                                                                                                     |
|------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Archief                                                    | Opgenomen in bijlage 1 behorende de regeling                                                                                                               |
| Filmtheater                                                | Nederlandse Vereniging Bioscopen en Filmhuizentheaters                                                                                                     |
| Museum                                                     | Museumregister of -vereniging                                                                                                                              |
| Presentatie-instelling                                     | De Zaak Nu                                                                                                                                                 |
| Gemeentelijk Centrum voor Beeldende Kunst                  | -                                                                                                                                                          |
| Poppodium                                                  | Vereniging Nederlandse Poppodia en Festivals                                                                                                               |
| Theater, schouwburg of concertgebouw                       | Vereniging van Schouwburg- en Concertzaaldirecties                                                                                                         |
| Theater-, muziek(theater)-, dans- of urban arts-gezelschap | Nederlandse Associatie voor de Podiumkunsten                                                                                                               |
| Orkest                                                     | De Vereniging van Nederlandse Orkesten                                                                                                                     |
| Bibliotheek                                                | Vereniging Openbare Bibliotheken                                                                                                                           |
| Gemeentelijk, provinciaal of rijksmonument                 | Tenminste 2 keer en 16 uur per maand voor publiek toegankelijk, alsmede een molen die tenminste 4 maal en 32 uur per jaar toegankelijk is voor het publiek |

|                                         |                                                                                       |
|-----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| Centrum voor de kunsten of muziekschool | Vereniging Cultuurconnectie                                                           |
| Productiehuis                           | Nederlandse Associatie voor Podiumkunsten                                             |
| Theater- of muziekproducent             | Nederlandse Associatie voor Podiumkunsten of Vereniging voor Vrije Theaterproducenten |
| Broedplaats                             | Erkenning door gemeente waarbinnen de broedplaats actief is                           |
| Multidisciplinaire cultuurorganisatie   | Erkenning door gemeente waarbinnen de organisatie actief is                           |

Tabel 1. Registers of verenigingen waarbij de aanvrager ingeschreven moet staan per doelgroep.

Vanuit het doel van de uitvoeringsregelingen is gekozen voor een brede doelgroep. De doelgroep van de regelingen is niet expliciet afgebakend in termen van omvang of omzet van de cultuur- of erfgoedorganisatie.

### Activiteiten en voorwaarden

#### **Aanpassingen na eerste tranche subsidieverstrekking:**

In beide uitvoeringsregelingen is aangescherpt waar de subsidie *niet* voor wordt verstrekt. De belangrijkste aanpassing hierin is dat de provincie in 2023 geen subsidie meer verstrekt voor de kosten van 'investeringen in of aan inboedel zoals meubilering en stoffering'. In de weigeringsgronden van Impuls Innovatie is toegevoegd dat de aanvrager in 2023 géén subsidie ontvangt, indien de aanvrager reeds een positieve subsidiebeschikking heeft ontvangen voor Impuls Innovatie in 2022. Dit is toegevoegd om meer organisaties de kans te bieden om een aanvraag te kunnen doen. Bij Impuls Samenwerking kon een organisatie in beide tranches penvoerder zijn van verschillende projecten, met verschillende samenwerkingspartners.

Voor beide uitvoeringsregelingen geldt dat de provincie Noord-Holland subsidie verleent voor activiteiten die de toekomstbestendigheid van de cultuur- of erfgoedorganisatie versterken of die werkgelegenheid in de culturele sector in de provincie Noord-Holland versterken.

Voor *Impuls Innovatie* gaat het specifiek om activiteiten die:

- Het verdienvermogen van de organisatie versterken of vernieuwen;
- Het publieksbereik van de organisatie vergroten of vernieuwen;
- Een nieuwe werkmethode voor de organisatie introduceren en verankeren.

De provincie Noord-Holland verstrekt géén subsidie vanuit Impuls Innovatie voor kosten van reguliere of COVID-gerelateerde apparaatskosten, bestaande activiteiten van de aanvrager, investeringen in of aan inboedel (sinds de tweede tranche, in 2023) of de bouw, het onderhoud of fysieke modernisering van vastgoed.

Voor *Impuls Samenwerking* gaat het (in 2023) specifiek om activiteiten waarbij wordt samengewerkt met tenminste één rechtspersoon werkzaam in de zorg, welzijn sport, kinderopvang of onderwijs en waarbij het doel is om gezamenlijk:

- Inhoudelijke producties of activiteiten te ontwikkelen;
- Nieuwe of meer diverse doelgroepen te bereiken;
- Marketingactiviteiten te organiseren.

Net zoals bij de Impuls Innovatie verstrekt de provincie Noord-Holland géén subsidie vanuit Impuls Samenwerking voor kosten van reguliere of COVID-gerelateerde apparaatskosten, bestaande activiteiten van de aanvrager, investeringen in of aan inboedel (sinds de tweede tranche, in 2023) of de bouw, het onderhoud of fysieke modernisering van vastgoed.

Daarnaast heeft de provincie Noord-Holland weigeringsgronden opgesteld die gelden voor beide uitvoeringsregelingen. De provincie Noord-Holland geeft géén subsidie als:

- Voor de activiteit reeds subsidie is verstrekt op grond van een provinciale regeling;
- De activiteit financieel niet haalbaar is;
- De uitvoering van de activiteit is gestart voordat de aanvraag is ontvangen;
- De aanvrager een onderneming is die in moeilijkheden verkeert als bedoeld in paragraaf 2.2 van de Communautaire richtsnoeren inzake reddings- en herstructureringssteun aan niet-financiële ondernemingen in moeilijkheden;
- Tegen de aanvrager een terugvorderingsbevel is gegeven omdat eerdere steun onrechtmatig en onverenigbaar is verklaard met de interne markt.

#### Subsidiebedragen

De subsidie wordt verstrekt voor de kosten die noodzakelijk zijn en rechtstreeks voortvloeien uit de activiteit waarvoor subsidie is aangevraagd. Het subsidieplafond is voor beide regelingen verschillend. Voor de uitvoeringsregeling Impuls Innovatie was zowel in 2022 als in 2023 €1.000.000,- (in totaal €2.000.000,-) beschikbaar. Voor de uitvoeringsregeling Impuls Samenwerking was zowel in 2022 als in 2023 €500.000,- (in totaal €1.000.000,-) beschikbaar.

De subsidie van Impuls Innovatie bedraagt maximaal 80% van de subsidiabele kosten tot maximaal €100.000,-. Voor Impuls Samenwerking bedraagt de subsidie maximaal 50% van de subsidiabele kosten tot maximaal €50.000,-. Voor beide regelingen geldt dat er geen subsidies van minder dan €5.000,- werden verstrekt.<sup>2</sup>

De provincie Noord-Holland licht toe dat is gekozen voor een verschil in beschikbare subsidie per regeling, omdat bij Impuls Samenwerking één of meer organisaties kunnen bijdragen aan de financiering van een project. Bij Impuls Innovatie hoeft dit niet het geval te zijn.

## 2.2. Cultuurherstel

### Doel

Op 1 juli 2021 werd Cultuurherstel gelanceerd, met als doel om culturele instellingen te ondersteunen tijdens een door onzekerheid gedomineerde COVID-19 pandemie. Cultuurherstel koppelt professionals uit het bedrijfsleven met affiniteit voor kunst en cultuur als coach aan een culturele organisaties met een hulpvraag.

Cultuurherstel is een initiatief van de Amsterdamse Kunstraad (AKr), in samenwerking met het Amsterdams Fonds voor de Kunst (AFK), Gemeente Amsterdam, provincie Noord-Holland en Cultuur+Ondernemen.

### Doelgroep

De doelgroep van Cultuurherstel is breed: voor elke professionele culturele en erfgoedorganisatie in Noord-Holland met gepaste hulpvraag, bewezen bestaans-

recht en/of ANBI status, wordt gezocht naar een professional die met haar of zijn profiel een goede match zou kunnen vormen. De coaching richt zich op directie, bestuur en raad van toezicht niveau. Het traject is niet bedoeld voor zelfstandigen of beginnende organisaties. De coaches zijn professionals uit het bedrijfsleven, zakelijke dienstverlening, consultancy, openbaar en/of cultureel bestuur, met een sterke affiniteit voor de cultuursector.

### Werkwijze

Bij een succesvolle match helpt de professional als coach de culturele organisatie in een adviestraject rond thema's als strategie, financiën, beleid en organisatie. De duur en intensiteit van het coachtraject stemmen zij af met de culturele organisatie waaraan zij door Cultuurherstel gekoppeld worden. Deze match wordt gemaakt op basis van een oriënterend gesprek, het profiel en expertise van de professional, het type culturele organisatie en het vraagstuk. Het doel is om culturele directeuren en bestuurders in staat te stellen zelf de regie te behouden over hun organisatie en de organisatie te versterken, waarbij met name wordt ingezet op het versterken en ontwikkelen van het businessmodel.

Naast de coachtrajecten, organiseert Cultuurherstel regelmatig een evenement waarbij het bedrijfsleven, beleidsmakers en culturele instellingen elkaar ontmoeten en relevante thema's bespreken. De community van deelnemende partijen deelt onderling kennis, ervaringen en tips en creëert daarmee een waardevol netwerk.

---

<sup>2</sup> Dit is algemeen provinciaal beleid gebaseerd op de relatie het subsidiebedrag en de kosten die ermee gepaard gaan.

#### Bedragen

Het gaat om een pro bono traject door de coach. De culturele organisatie ontvangt gratis advies en er zijn geen overige kosten aan verbonden. Voor aanvullende financieringsbehoeften verwijst Cultuurherstel en de coach naar (en adviseert over) onder andere de Noord-Hollandse cultuurlening.

De provincie investeert door ambtelijk te participeren in de stuurgroep van Cultuurherstel (samen met AFK, AKr, gemeente Amsterdam), organiseert kennisbijeenkomsten en zet communicatiemiddelen in.

## 2.3. Noord-Hollandse cultuurlening

#### Doel

De cultuurlening richt zich op 'investeringen in duurzame groei en innovatie'. Meer concreet is de cultuurlening bestemd voor nieuwe projecten, programma's of projecten die bijdragen aan duurzame groei en (de opbouw van) een gezonde exploitatie van de organisatie. In tegenstelling tot voorwaarden die gelden bij de impulssubsidies kan een lening ook worden gebruikt voor materiële investeringen zoals de aanschaf van computers, het uitvoeren van verbouwingen of de zaalinrichting.

Leningen van reguliere kredietverstrekkers sluiten vaak niet aan bij de vraag en de mogelijkheden van de culturele sector. Daarnaast zijn de gepaard gaande voorwaarden veelal niet te realiseren voor culturele instellingen. De Noord-Hollandse cultuurlening wil voorzien in de lacune tussen subsidies en commerciële investeringen. Het doel van de lening is om culturele organisaties financieel toekomstbestendig te maken Omdat de lening moet worden terugbetaald, dwingt het tot vooraf goed en planmatig nadenken over het huidige en toekomstige verdienmodel, de financieringsmix en het ontwikkelen en/of behouden van een gezonde exploitatie.

#### Doelgroep

De cultuurlening is bedoeld voor culturele organisaties binnen alle disciplines in de culturele, creatieve en erfgoedsector in Noord-Holland. De lening is niet bestemd voor zelfstandigen. De Noord-Hollandse cultuurlening is een gezamenlijk initiatief van de provincie en Cultuur+Ondernemen. De volledige uitvoering (ook advisering, beoordeling en begeleiding) is belegd bij Cultuur+Ondernemen.

#### Bedragen

In totaal is er door de provincie tot en met 2024 €3.000.000 beschikbaar gesteld voor de uitgifte van leningen, middels een speciale uitvoeringsregeling. Voor de aanloopkosten is een extra budget ter beschikking gesteld. De regeling is revolverend. De betaalde rente en aflossingen vloeien tot en met 2024 terug in de regeling. Deze middelen kunnen vervolgens weer uitgezet worden.

De hoogte van de lening bedraagt minimaal €10.000,-, en maximaal €250.000,-. De looptijd is maximaal 10 jaar. De rente bedraagt 1%. Cultuur+Ondernemen benadrukt in de voorwaarden dat de Noord-Hollandse cultuurlening niet is bedoeld om schulden te (her)financieren.

Om te beoordelen of een lening een geschikt financieringsinstrument is, kunnen organisaties een gesprek aanvragen met een adviseur. Daarnaast is een besliskaart en nadere informatie te vinden op de website van Cultuur+Ondernemen.

### Werkwijze

Culturele organisaties moeten een aanvraag doen via de website van Cultuur+Ondernemen. Op basis daarvan wordt contact opgenomen voor aanvullende informatie. Een adviseur neemt de aanvraag vervolgens in behandeling en voert een gesprek met de aanvrager. Als voorwaarde geldt dat de organisatie een onderbouwd projectplan en begroting indient, de jaarrekeningen van de afgelopen drie jaar, eventuele toegekende subsidies of andere leningen, samenwerkingsverbanden en een liquiditeitsprognose. De adviseur beoordeelt de overlegde stukken en maakt een risicoanalyse. Na een positief beoordelingstraject worden de verplichtingen vastgelegd in een overeenkomst en wordt de lening verstrekt.

Gedurende de leenperiode is er regelmatig contact tussen een financieel adviseur en de aanvrager. Dit om te voorkomen dat er vertraging optreedt bij de aflossingen en om tijdig eventuele problemen te signaleren.



## 3. Gebruik maatregelen

In dit hoofdstuk brengen wij feiten en cijfers over het gebruik van de vier maatregelen. We schetsen achtereenvolgens het type aanvragers, het type rechtspersoon en het aangevraagde en toegekende bedrag.

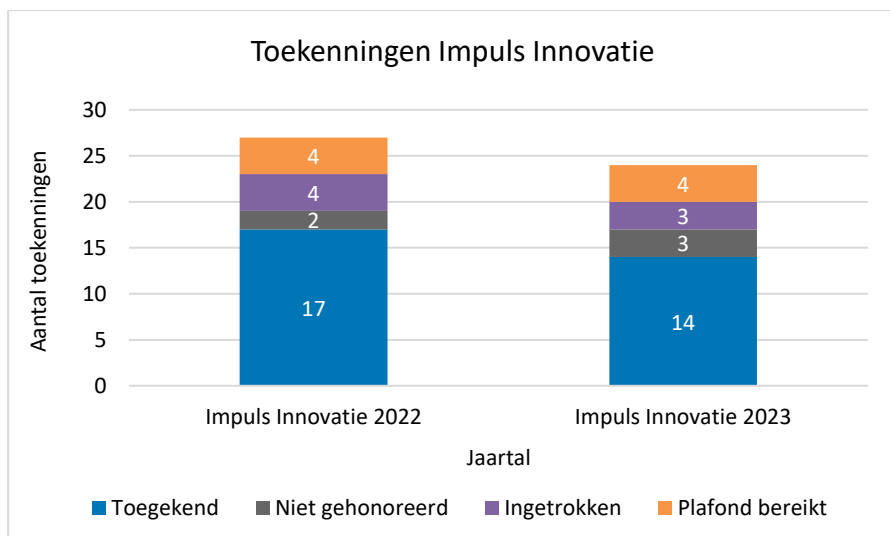
### 3.1. Impuls Innovatie

#### Type aanvragers

In figuur 1 is te zien hoeveel aanvragen er zijn gedaan en wat met de aanvragen is gebeurd.

Voor de regeling Impuls Innovatie zijn in 2022 (eerste tranche) in totaal 27 aanvragen gedaan. Hiervan zijn zeventien aanvragen toegekend, twee geweigerd op inhoudelijke grond, vier ingetrokken en vier ingediend nadat het subsidieplafond was bereikt. In 2023 (tweede tranche) zijn 24 aanvragen gedaan. Hiervan zijn veertien aanvragen gehonoreerd. Tien aanvragen zijn niet toegekend. Van deze tien aanvragen werden drie aanvragen ingetrokken, drie aanvragen werden op inhoudelijke grond geweigerd en vier aanvragen werden geweigerd in verband met het bereiken van het subsidieplafond

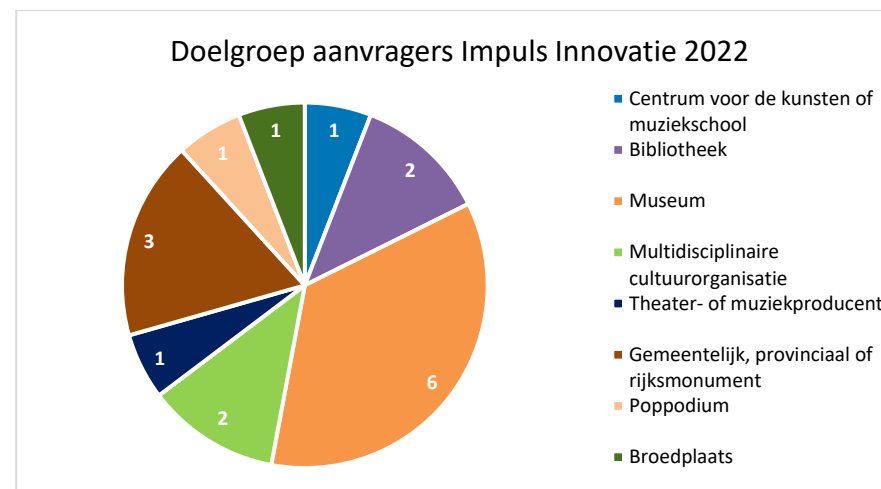
Figuur 1 geeft dit schematisch weer. We gaan in de rest van dit hoofdstuk alleen in op de gehonoreerde aanvragen.



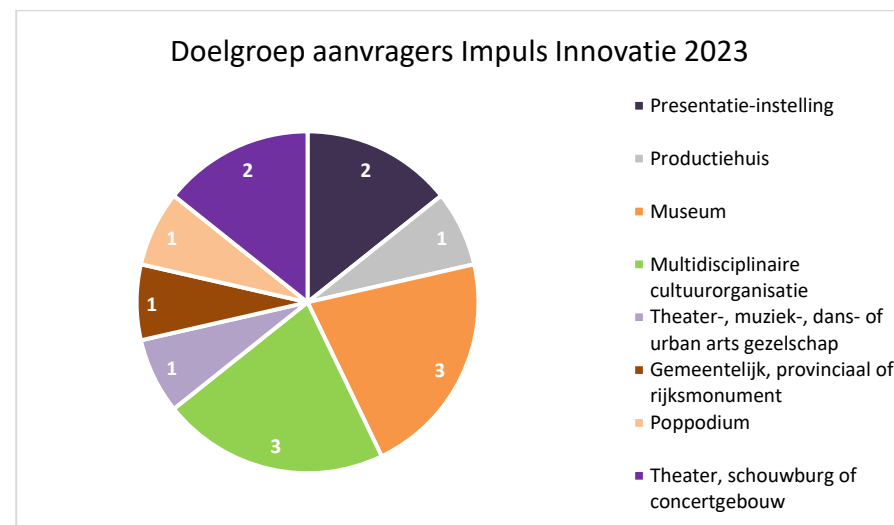
Figuur 1. Aantal ontvangen aanvragen en uitwerkingen per tranche - Impuls Innovatie.

De subsidie kon worden aangevraagd door stichtingen, verenigingen, overheden, commerciële instellingen/ bedrijven, en andere typen rechtspersonen. De subsidie is in 2023, op één na (een gemeentelijke overheidsinstelling), alleen door stichtingen aangevraagd. In 2022 hebben alleen stichtingen een aanvraag gedaan.

In figuren 2 en 3 is de verdeling te zien van aanvragers binnen de doelgroep-categorieën die in de maatregelen worden gehanteerd. Een verscheidenheid aan 'type' organisaties heeft subsidie aangevraagd, al zijn niet alle categorieën vertegenwoordigd onder de aanvragers. In zowel 2022 als 2023 hebben organisaties uit acht van de zestien doelgroep-categorieën aangevraagd. Dit zijn niet dezelfde acht categorieën, maar er is wel overlap. Zowel in 2022 als in 2023 hebben musea, multidisciplinaire cultuurorganisaties, een poppodium en een rijksmonument subsidie aangevraagd.



Figuur 2. Verdeling van aanvragers per doelgroep - Impuls Innovatie 2022.

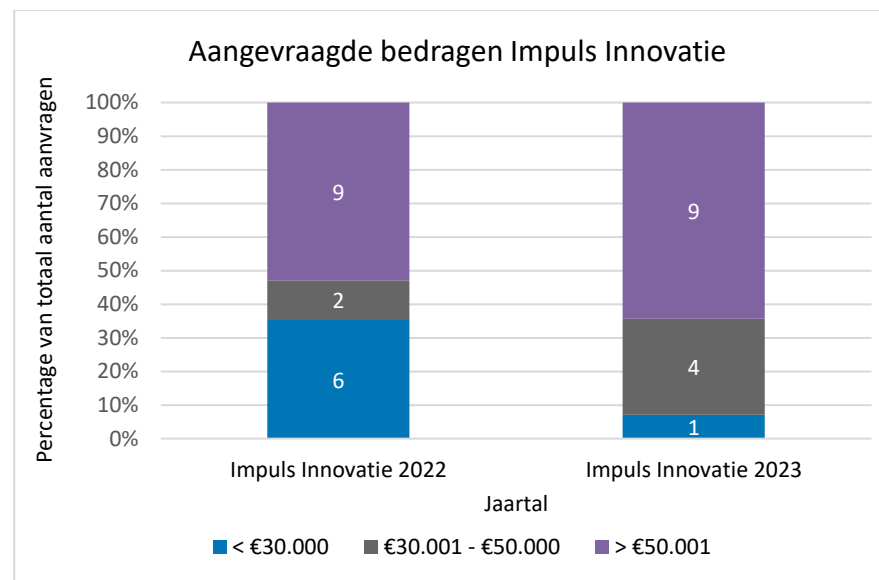


Figuur 3. Verdeling van aanvragers per doelgroep - Impuls Innovatie 2023.

### Aangevraagde en toegekende bedragen

Het aangevraagde subsidiebedrag verschilt per aanvraag. We onderscheiden drie categorieën bedragen. In figuur 4 is te zien welke (bandbreedte-)bedragen zijn aangevraagd. De meeste aangevraagde bedragen zijn daadwerkelijk toegekend. Tijdens de eerste tranche (2022) is in twee gevallen het toegekende bedrag lager, en in één geval hoger, dan het aangevraagde bedrag. Het lagere bedrag komt in één geval door het meerekenen van kosten die niet onder het subsidiabele bedrag vallen. In het andere geval was onvoldoende budget beschikbaar vanwege het bereiken van het subsidieplafond.

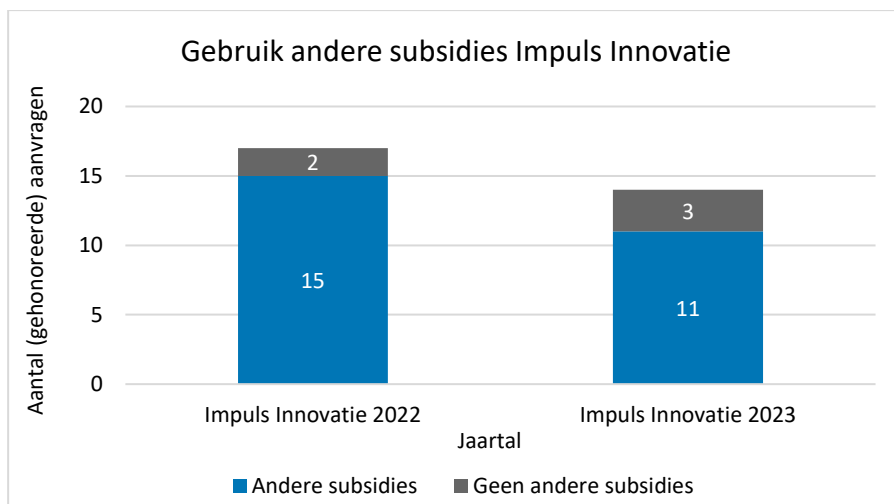
Bij het hoger toegekende dan aangevraagde bedrag speelde een tussentijdse aanpassing mee, namelijk van €30.000,- naar €45.000,-. In 2023 hebben drie aanvragers minder subsidie toegekend gekregen dan aangevraagd. Twee aanvragers rekenden kosten mee die niet onder de subsidiabele kosten vielen. Tenslotte was voor één aanvraag onvoldoende resterend budget beschikbaar, vanwege het bereiken van het subsidieplafond.



Figuur 4. Aangevraagde bedragen per tranche - Impuls Innovatie.

Het was bij Impuls Innovatie mogelijk om 80% van de subsidiabele kosten aan te vragen, tot een maximum van €100.000. In 2022 en in 2023 was het aantal aanvragers die het maximaal beschikbare bedrag hebben aangevraagd voor hun activiteit en het aantal aanvragers die niet het maximale bedrag hebben aangevraagd gelijk verspreid.

Verder is in figuur 5 te zien dat zowel in 2022 als in 2023 in bijna alle gevallen ook elders subsidie is aangevraagd, bij bijvoorbeeld de gemeente of fondsen, om hun activiteiten te bekostigen.



Figuur 5. Gebruik van andere subsidies per tranche - Impuls Innovatie.

## 3.2. Impuls Samenwerking

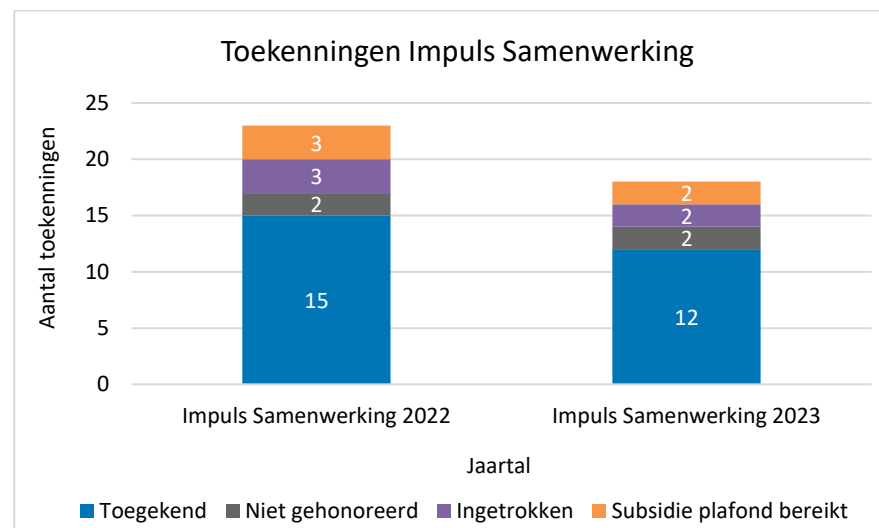
### Type aanvragers

In figuur 6 is te zien hoeveel aanvragen er zijn gedaan voor de regeling Impuls Samenwerking. In 2023 (tweede tranche) zijn er 17 aanvragen gedaan. Hiervan zijn twaalf aanvragen gehonoreerd. Zes aanvragen zijn niet toegekend. Twee aanvragen zijn ingetrokken, twee aanvragen werden geweigerd op inhoudelijke gronden, en twee aanvragen zijn niet toegekend in verband met het bereiken van het subsidieplafond.

In 2022 (eerste tranche) zijn in totaal 23 aanvragen gedaan, waarvan 15 aanvragen zijn toegekend. Van de acht geweigerde aanvragen ging het twee keer om een weigering op basis van inhoudelijke gronden. Drie aanvragen werden

ingetrokken door de aanvragers, en drie aanvragen werden niet toegekend door het reeds bereiken van het subsidieplafond.

Figuur 6 geeft dit schematisch weer. We gaan in de rest van dit hoofdstuk alleen in op de gehonoreerde aanvragen.

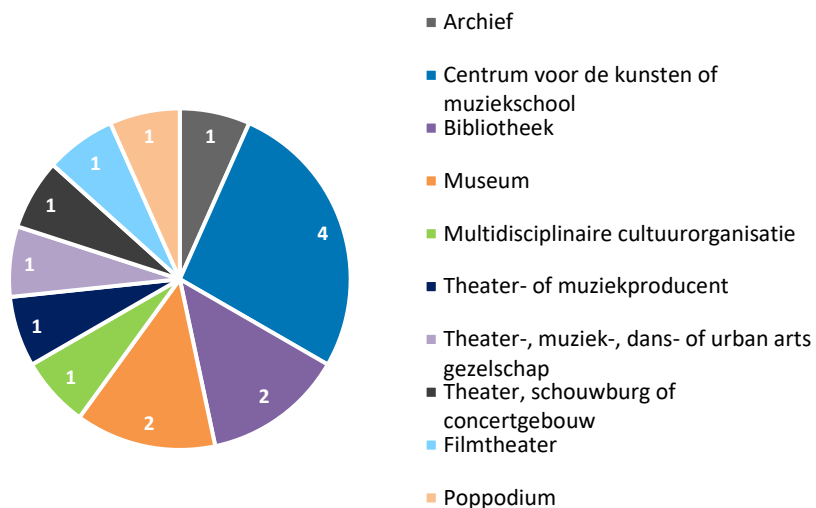


Figuur 6. Aantal ontvangen aanvragen en uitwerkingen per tranche - Impuls Samenwerking.

Net zoals bij de regeling Impuls Innovatie kon subsidie worden aangevraagd door verschillende typen rechtspersonen. In 2023 hebben alleen stichtingen subsidie aangevraagd, in 2022 ging het om twaalf stichtingen, één naamloze vennootschap en één overheidsinstantie.

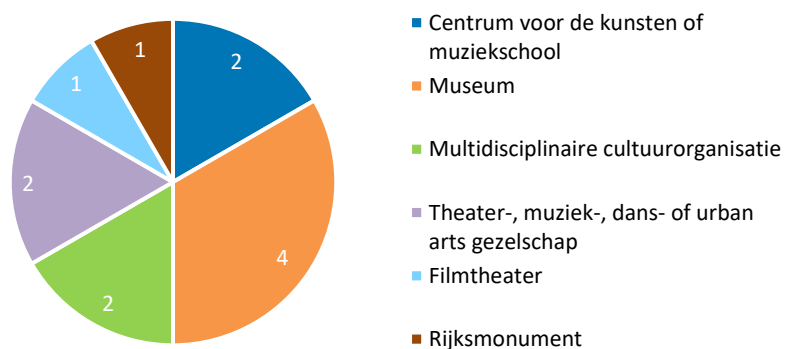
In figuren 7 en 8 is de verdeling te zien van aanvragers binnen de doelgroep-categorieën die in de maatregelen worden gehanteerd. In 2023 hebben zes verschillende 'type' organisaties subsidie aangevraagd. Dit zijn minder verschillende type organisaties dan tijdens de eerste tranche; toen ging het namelijk om tien verschillende type organisaties.

### Doelgroep aanvragers Impuls Samenwerking 2022



Figuur 7. Verdeling van aanvragers per doelgroep - Impuls Samenwerking 2022.

### Doelgroep aanvragers Impuls Samenwerking 2023

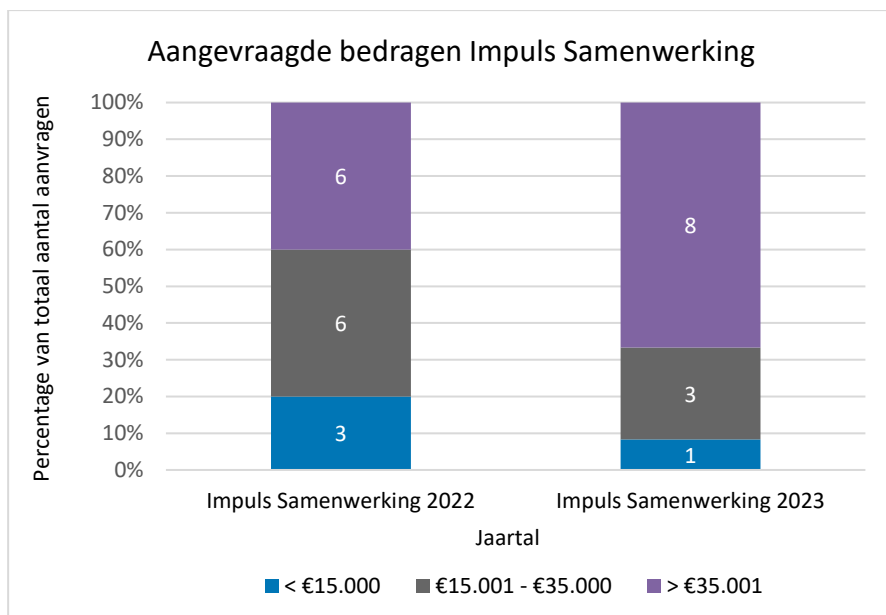


Figuur 8. Verdeling van aanvragers per doelgroep - Impuls Samenwerking 2023.

### Aangevraagde en toegekende subsidiebedragen

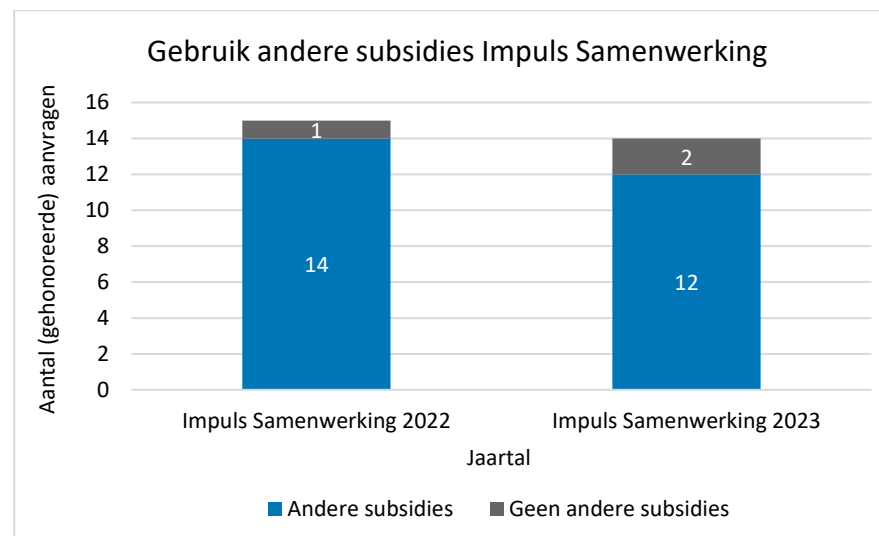
Voor Impuls Samenwerking bedraagt de subsidie zowel in 2022 als in 2023 maximaal 50% van de subsidiabele kosten, tot een maximum van €50.000,-. Net zoals bij Impuls Innovatie werden er geen subsidies verstrekt van minder dan €5.000,-. In 2022 en in 2023 was het aantal aanvragers die het maximale bedrag nodig hadden voor hun activiteit en het aantal aanvragers die niet het maximale bedrag hebben aangevraagd gelijk verspreid.

Figuur 9 is een schematische weergave van de aangevraagde subsidiebedragen in 2022 en 2023. In 2023 hebben aanvragers vaker een hoger subsidiebedrag aangevraagd (66,67% van de aanvragers) ten opzichte van 2022 (40%). In 2022 zijn alle aangevraagde bedragen toegekend. In 2023 hebben drie aanvragers minder subsidie ontvangen dan aangevraagd. In één geval was het lagere bedrag het resultaat van het bereiken van het subsidieplafond, in een ander geval was er subsidie aangevraagd voor activiteiten die reeds waren opgestart en waar dus geen subsidie voor kon worden ontvangen. In het laatste geval was het lagere subsidiebedrag het resultaat van activiteiten die niet subsidiabel waren.



Figuur 9. Aangevraagde bedragen per tranche - Impuls Samenwerking.

Figuur 10 laat zien dat naast de subsidie van Impuls Samenwerking aanvragers in bijna alle gevallen voor hetzelfde project ook subsidie aanvroegen bij andere partijen, zoals fondsen en gemeenten. In 2023 ging het om twee aanvragers die *geen* gebruik maakten van subsidies elders. In 2022 betrof het slechts één aanvrager die *geen* gebruik maakte van subsidie elders.



Figuur 10. Gebruik van andere subsidies per tranche - Impuls Samenwerking.

### 3.3. Cultuurherstel

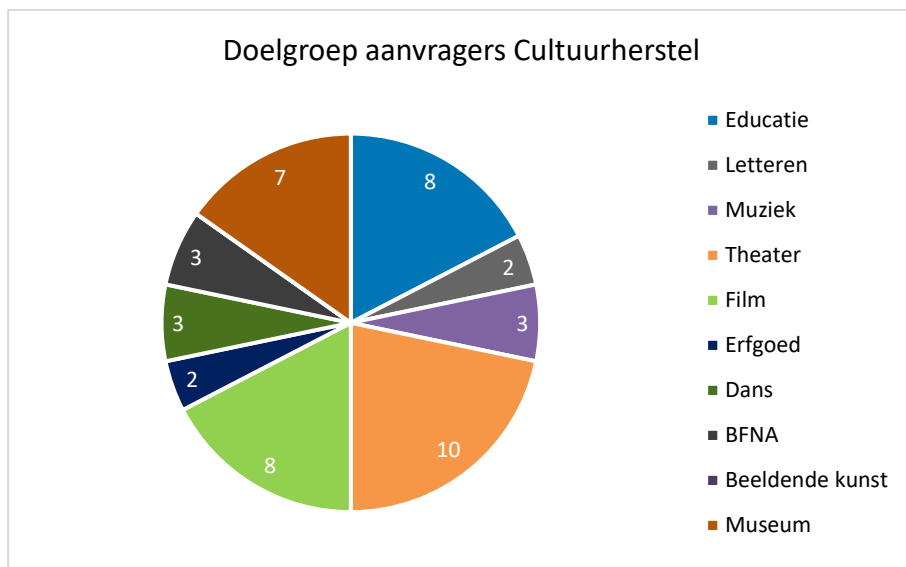
#### Type aanvragers

In totaal hebben tot en met 2023 89 organisaties een aanvraag ingediend voor de maatregel Cultuurherstel. Hiervan zijn 41 aanvragen afgewezen. In totaal zijn 49 aanvragen toegekend, waarmee ook 49 culturele organisaties zijn gekoppeld aan een coach. Cultuurherstel hanteert geen strenge kaders voor welke culturele organisaties een aanvraag kunnen doen.

Elke professionele culturele organisatie met een gepaste hulpvraag en bewezen bestaansrecht en/of ANBI status kon een aanvraag indienen. Vervolgens werd er gekeken of er een geschikte match was met een van de coaches. De meest voorkomende redenen voor het afwijzen van een aanvraag zijn de status van de

aanvrager (bijvoorbeeld indien het om een zzp'er of beginnende organisatie ging) of het niet aansluiten van de hulpvraag bij het type ondersteuning dat geboden kon worden via Cultuurherstel, zoals hulp bij het aanvragen van subsidie.

De 49 gehonoreerde aanvragers zijn afkomstig uit verschillende (culturele) velden. Figuur 12 geeft de verschillende doelgroepen van de aanvragers weer. De grootste groep aanvragers bestaat uit theaters (tien aanvragers). Daarnaast behoren veel aanvragers tot educatieve organisaties en organisaties gerelateerd aan film (beiden acht aanvragers) en tot musea (zeven aanvragers).



Figuur 11. Verdeling van aanvragers per doelgroep - Cultuurherstel.

### Coaches

Cultuurherstel werkt met een pool van 64 coaches die afkomstig zijn uit verschillende branches. Onder de coaches bevinden zich de directeur-eigenaar

<sup>3</sup> Zie: <https://cultuurherstel.nl/coaches/>

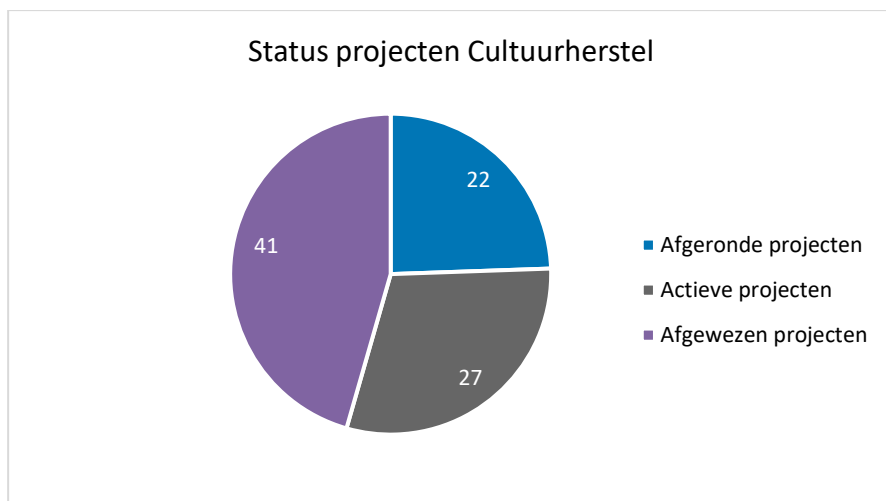
van een bureau voor ruimtelijke vormgeving, het Nederlandse hoofd van een Europese financieringsinstelling, diverse organisatieadviseurs, een zelfstandig adviseur strategieontwikkeling en bankiers voor multinationale bedrijven.<sup>3</sup> In 2023 is de pool van coaches uitgebreid en qua expertise verbreed. In december 2023 zijn 41 coaches ofwel actief, ofwel beschikbaar om de directeuren en bestuurders uit de culturele en erfgoedsector te ondersteunen.

Er is met Cultuurherstel primair ingezet op versterking van de financieringsmix, waardoor vooral initieel vooral coaches uit de financiële dienstverlening actief waren. In de loop der tijd is de vraag echter verbreed, waardoor uitbreiding gewenst was op andere expertisegebieden. In 2023 is bewust gekozen om de pool van coaches uit te breiden, met name op expertisegebieden waar eerst minder coaches voor handen waren. Door toevoeging van coaches die werkzaam zijn bij organisaties als Frame Magazine en HERC The Agency is de pool voornamelijk op het gebied van marketingcommunicatie, strategie en leiderschap versterkt.<sup>4</sup>

### Aangevraagde, actieve en afgeronde projecten

Eind 2023 zijn er 22 projecten actief, en zijn 27 projecten afgerond. De verdeling tussen afgewezen, actieve en afgeronde projecten is te zien in de onderstaande figuur.

<sup>4</sup> Cultuurherstel (2023). Evaluatie 2023.



Figuur 12. Status van projecten - Cultuurherstel.

In 2022 en 2021 hanteerde Cultuurherstel een categorisering in hulpvragen van de culturele organisaties in drie thema's, namelijk: Beleid/ Financiering, Bestuurlijk/ Governance en Organisatorisch/ Operationeel. Van de 22 toegekende aanvragen behoorde 72% tot de categorie Beleid/ financiering. In 2023 is ervoor gekozen om de categorisering verder te specificeren. De nieuwe verdeling bestaat uit zes thema's. De nieuwe thema's zijn: financieel, beleidsplan, sponsorbeleid, leiderschap, organisatie en marketing. De meeste toegekende aanvragen in 2023 betroffen financiële vraagstukken (35%) of vraagstukken die te maken hadden met het beleidsplan (30%) of met leiderschap (20%).

In hoofdstuk 4 gaan wij nader in op de indeling in hulpvragen van de culturele organisaties, en de geboden ondersteuning.

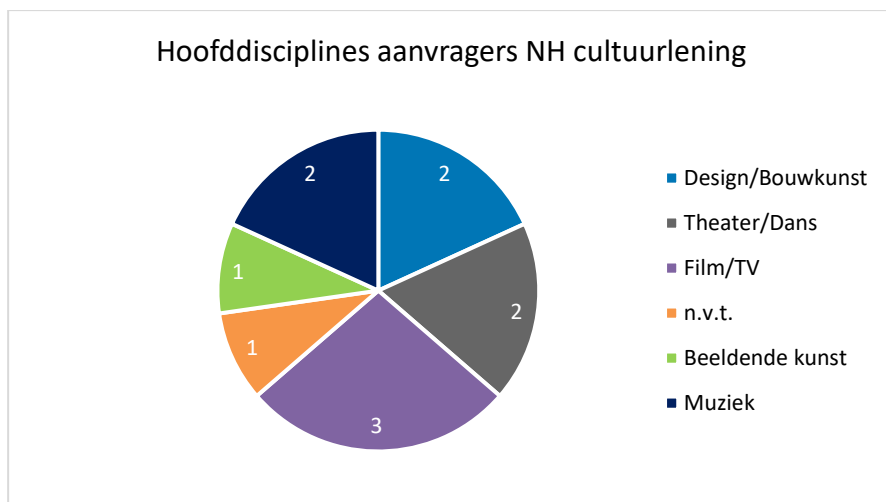
### 3.4. Noord-Hollandse cultuurlening

#### Type aanvragers

De Noord-Hollandse cultuurlening is beschikbaar voor instellingen uit de culturele, creatieve en erfgoed sectoren die aantoonbaar beroeps-/bedrijfsmatig opereren in Noord-Holland. In totaal hebben tot en met 2023 elf organisaties een lening afgesloten via de regeling Noord-Hollandse cultuurlening. Cultuur+Ondernemen heeft hierbij zelf een categorisering in de aanvragers gemaakt, op basis van (hoofd)disciplines binnen het culturele veld.

In figuur 13 is te zien welke type aanvragers een lening hebben afgesloten. Het gaat hier om zes verschillende type aanvragers, waarbij één aanvrager is toebedeeld tot de categorie "Niet van toepassing".

Cultuur+Ondernemen controleert de lidmaatschappen bij brancheorganisaties van de aanvragers niet. Dit in tegenstelling tot de controle die wordt uitgevoerd op de doelgroepen bij de uitvoeringsregelingen. Wel worden de financiële en zakelijke kwaliteiten van de aanvragers beoordeeld, waaronder een toetsing bij Bureau Kredietregistratie. Na het indienen van een aanvraagformulier wordt contact opgenomen met de aanvrager voor het aanleveren van aanvullende documenten, waaronder jaarrekeningen van de afgelopen drie jaar en een kasstroomoverzicht/ liquiditeitsprognose. Vervolgens neemt een adviseur de aanvraag verder in behandeling.

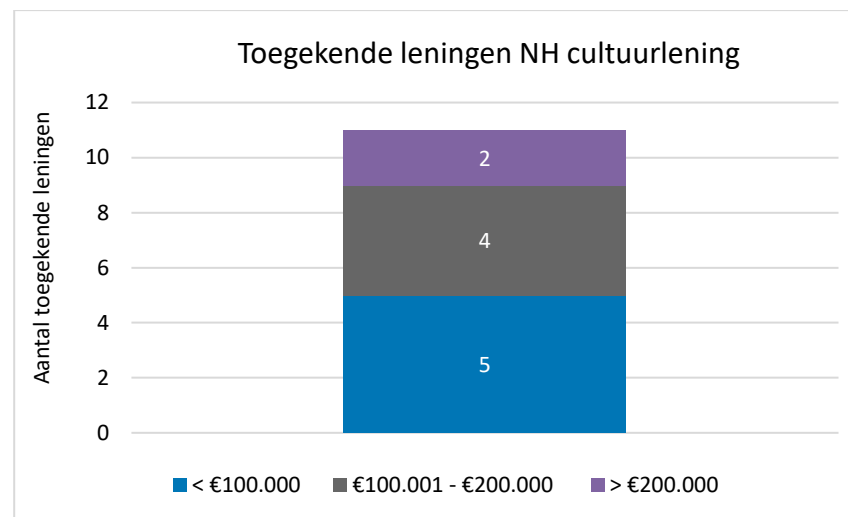


Figuur 13. Verdeling van de projecten per hoofddiscipline - Noord-Hollandse cultuurlening.

### Afgesloten leningen

In totaal is er door de provincie tot en met 2024 €3.000.000 beschikbaar gesteld voor de uitgifte van leningen. Aanvragers kunnen een lening afsluiten voor een bedrag tussen de €10.000,- en €250.000,-. Alle leningen hebben een rentepercentage van 1%. Sinds de inwerkingtreding van de regeling hebben vijf aanvragers een lening afgesloten voor minder dan €100.000,-, waarbij de kleinste lening €15.000,- bedraagt. Vier aanvragers hebben een lening afgesloten voor een bedrag tussen de €100.000,- en €200.000,-, en twee aanvragers hebben voor het maximale bedrag van €250.000,- een lening aangevraagd. In totaal is tot en met 2023 een bedrag van €1.256.750,- uitgeleend aan de elf organisaties.

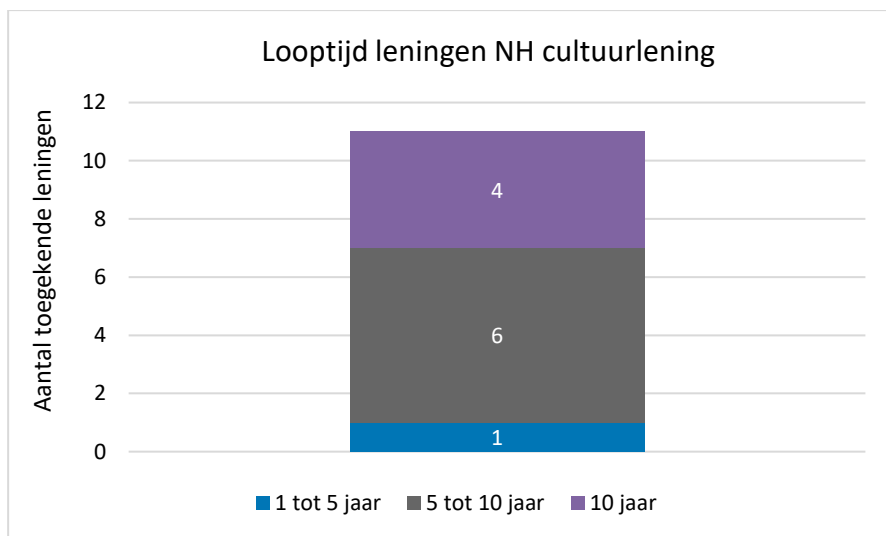
Figuur 14 geeft een schematische weergave van de hoogte van de toegekende leningen.



Figuur 14. Overzicht van hoogtes toegekende leningen - Noord-Hollandse cultuurlening.

### Looptijd van de leningen

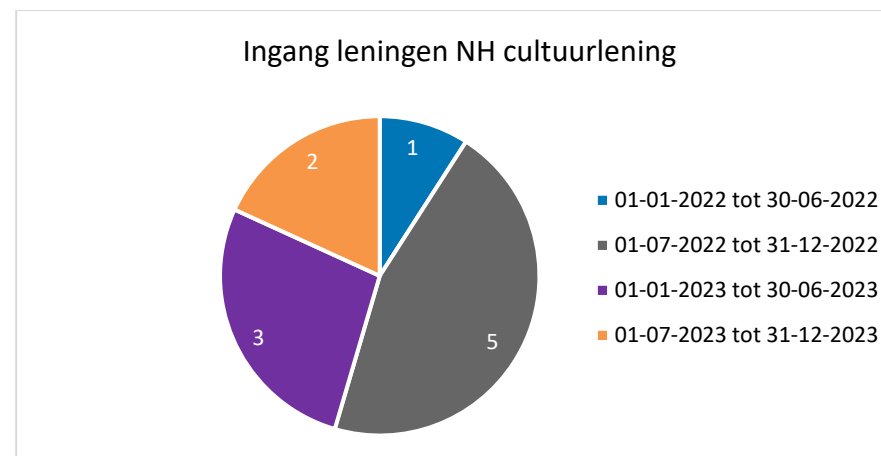
De lening mag een maximale looptijd hebben van 10 jaar. In figuur 15 is te zien hoe lang de looptijd is van de verschillende leningen. Vier leningen hebben de maximale looptijd van 10 jaar, terwijl er maar één lening is afgesloten met een looptijd van minder dan 5 jaar. Deze lening betreft het kleinste bedrag (€15.000,-) en heeft een looptijd van 15 maanden.



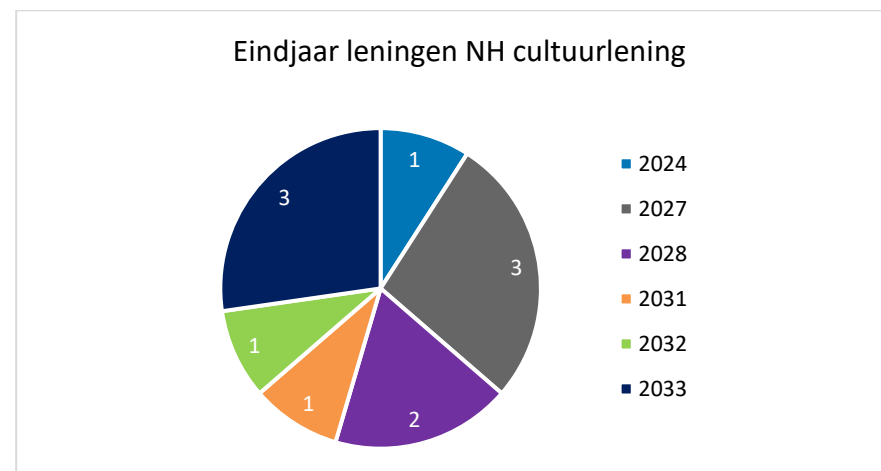
Figuur 15. Overzicht looptijd van leningen - Noord-Hollandse cultuurlening.

In het eerste halfjaar na de ingang van de Noord-Hollandse cultuurlening (1 januari 2022) is (slechts) één lening ingegaan. De verklaring hiervoor is dat er eerst meerdere (oriënterende) gespreken zijn tussen de aanvragende organisaties en betrokkenen bij Cultuur+Ondernemen, voordat de lening officieel wordt afgesloten. Daarnaast moet de aanvragende instelling meerdere stukken en gegevens aanleveren. Het doorlopen van deze stappen kan enige tijd kosten en daarmee ook het afsluiten van de lening. De meeste leningen zijn ingegaan in de periode tussen 1 juli 2022 en 31 december 2022. De ingangperiode van de verschillende leningen is terug te vinden in figuur 16.

De eerste lening loopt af in 2024. Dit betreft de lening met de kortste looptijd. De looptijd van de leningen is weergegeven in figuur 17. Vijf van de elf leningen die momenteel zijn afgesloten bij Cultuur+Ondernemen hebben een looptijd tot na 2030.



Figuur 16. Overzicht ingangperiode van leningen - Noord-Hollandse cultuurlening.



Figuur 17. Overzicht eindjaar leningen - Noord-Hollandse cultuurlening.

In hoofdstuk 4 gaan we nader in op de (beoogde) resultaten van de afgesloten leningen. Daar zijn een aantal illustrerende voorbeelden opgenomen die tonen waarvoor aanvragers de leningen hebben aangevraagd.



## 4. Resultaten

In dit hoofdstuk gaan we in op de concrete resultaten die de organisaties hebben bereikt. We beschrijven per maatregel hoeveel projecten zijn gestart en afgerond en wat de (beoogde) resultaten van deze projecten zijn.

### 4.1. Impuls Innovatie

#### Gerealiseerde projecten

In totaal hebben de subsidies vanuit Impuls Innovatie in beide tranches geleid tot de start van 31 projecten, waarvan zeventien in de eerste tranche en veertien in de tweede tranche. Eind 2023 zijn negen projecten reeds afgerond. Naar verwachting worden de meeste projecten in 2024 afgerond. Van slechts vier projecten ligt de einddatum ná 2024.

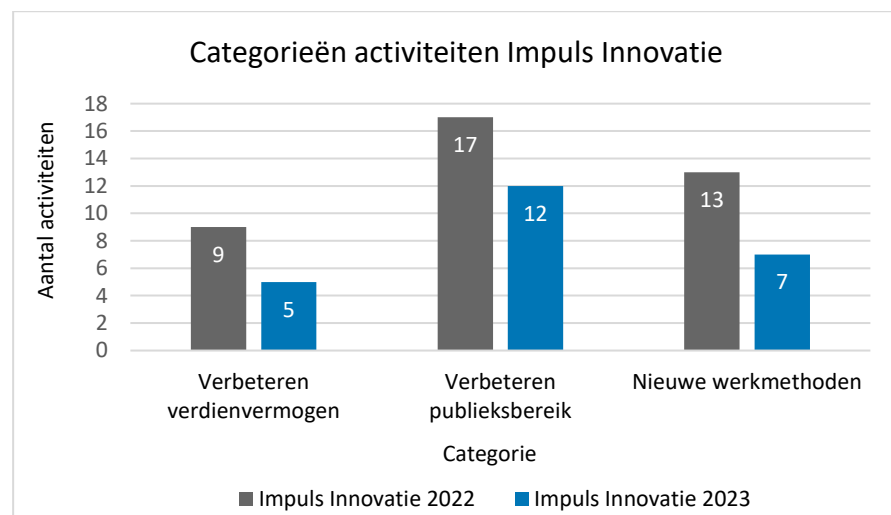
#### Resultaten van projecten

In de aanvraagformulieren voor beide Impulsregelingen werd gevraagd naar de categorie van de activiteit die de aanvrager beoogd uit te voeren in het project waarvoor subsidie werd aangevraagd. Dit betrof een meerkeuzevraag waarbij de respondent meerdere categorieën kon kiezen. Deze categorieën kwamen overeen met de subdoelen die de provincie Noord-Holland heeft gedefinieerd voor de maatregelen.

Voor Impuls Innovatie waren de categorieën in zowel 2022 als 2023:

- Het versterken of vernieuwen van het verdienvermogen van de organisatie;
- Het vergroten of vernieuwen van het publieksbereik van de organisatie;
- Het introduceren of verankeren van een nieuwe werkmethode voor de organisatie.

De verdeling in reacties is te zien in figuur 18.



Figuur 18. Verdeling van activiteiten in categorieën voor Impuls Innovatie.

Zowel in 2022 als in 2023 zijn voor iedere categorie activiteiten uitgevoerd. De activiteiten waren volgens de aanvragers het vaakst te categoriseren als activiteiten die het publieksbereik van de organisatie vergroten of vernieuwen. In de eerste tranche hebben zelfs alle gehonoreerde aanvragers (onder andere) gekozen voor deze categorie. De beoogde activiteiten komen volgens de aanvragers het minst vaak overeen met de categorie 'het versterken of vernieuwen van het verdienvermogen van de organisatie'.

Daarnaast is het opvallend dat het overgrote deel van de aanvragers voor meerdere categorieën heeft gekozen. In 2023 kozen zelfs alle aanvragers die hun activiteit schaalden onder het verbeteren van verdienvermogen, ook één van de andere categorieën in het aanvraagformulier.

Hieronder zetten we enkele (illustratieve) voorbeelden van de verschillende activiteiten per categorie uiteen.

#### Verbeteren verdienvermogen

Aanvragers die (onder andere) hebben gekozen voor deze categorie, organiseren vaak activiteiten die gericht zijn op het uitbreiden of vernieuwen van het aanbod, zoals nieuwe tentoonstellingen, online platforms of installaties.

- Eén van de activiteiten die een bijdrage levert aan het verbeteren van het verdienvermogen, is het **aanschaffen van nieuwe innovatieve installaties** voor een kerk met een culturele herbestemming die tevens een rijksmonument is. Deze installaties maken een professionele vernieuwing mogelijk en zorgen ervoor dat het theatergedeelte (dat onderdeel uitmaakt van het complex) voor een hogere prijs te verhuren is. Zodoende dragen de installaties bij aan het verbeteren van het verdienvermogen van de organisatie.
- Een museum ontwikkelde met behulp van de Impulsregeling Innovatie **twee online Experience Tours**. Deze tours hadden een escaperoom-concept en vormen een nieuw verdienmodel voor de organisatie. De ontwikkeling van de tours draagt, door het vergroten van de bezoekersaantallen, dus bij aan het vergroten van het verdienvermogen.

- Een ander voorbeeld van een activiteit die het verdienvermogen verbetert, is het uitvoeren van een pilot om **een nieuwe invulling te geven aan een theatergebouw**. Hiervoor werden jonge theatermakers aangetrokken, werden er activiteiten voor de buurtbewoners georganiseerd en zijn connecties gemaakt met kunstopleidingen. Het vergroete publieksbereik en de toegenomen bezoekersaantallen dragen naar verwachting bij aan het verdienvermogen, mede als gevolg van horeca-inkomsten en de verhuur van ruimtes.

### Publieksbereik

Op twee aanvragers na, gaven alle aanvragers aan dat de activiteit die zij hebben uitgevoerd, aan het uitvoeren zijn of gaan uitvoeren betrekking heeft op het verbeteren van het publieksbereik. Dit zijn activiteiten die ofwel gericht zijn op het uitbreiden of vernieuwen van het aanbod, ofwel op het creëren van nieuwe (marketing)strategieën.

- Een theater heeft met de subsidie **activiteiten georganiseerd** die op de korte termijn de naamsbekendheid vergroot en daarmee (op de middellange termijn) tot een hogere zaalbezetting moet leiden. De activiteiten bereiken een groot publiek in de regio. Het theater geniet daardoor meer naamsbekendheid en heeft een positiever imago bij de (potentiële) doelgroep.
- Een museum heeft met behulp van de regeling een **nieuwe marketing- en communicatiestrategie** ontwikkeld. Door deze nieuwe marketing- en communicatiestrategie kan het museum beter de doelgroep vinden en enthousiasmeren om een bezoek te brengen aan het museum.

- De uitvoeringsregeling maakte het voor een ander theater mogelijk om **nieuw familieaanbod** te creëren. Hierdoor konden nieuwe activiteiten worden ontwikkeld en uitgevoerd. Dit zorgde voor een verbreding en verhoging van het publieksbereik.

### Nieuwe werkmethoden

Om de organisatie zelf te innoveren hebben aanvragers subsidie aangevraagd voor het introduceren van verschillende nieuwe werkmethoden die vaak de personele ontwikkeling of de organisatiestructuur betreffen. Denk aan activiteiten die gericht zijn op het efficiënter of inclusiever maken van de organisatie, bijvoorbeeld door het stimuleren of opleiden van talent en/of vrijwilligers.

- Een multidisciplinaire cultuurorganisatie gaf aan de regeling Impuls Innovatie te benutten voor het **ontwikkelen van een nieuwe werkmethode** en deze te verankeren in de organisatie. Het gaat hierbij om een 2-jarig leer-werk traject om culturele talenten te begeleiden en te ontwikkelen. Dit draagt naar verwachting bij aan een innovatievere en een meer diverser cultuursector.
- Een tweede voorbeeld is de ontwikkeling van vier **nieuwe producties** en vier **nieuwe participatieactiviteiten** door een productiehuis voor podiumkunsten. Het gaat hierbij om twee social practice trajecten en twee inclusietrajecten. De inclusietrajecten zijn gericht op personen met een auditieve en visuele beperking. Door het toevoegen van boventiteling bij de voorstellingen kan ook deze groep nu genieten van de producties. Ook kan de aanvrager met behulp van de Impulsregeling een overkoepelend marketing-/innovatietraject ontwikkelen.<sup>5</sup>

<sup>5</sup> De aanvrager gaf in het aanvraagformulier aan dat deze activiteit tot de categorieën Verbeteren publieksbereik én Nieuwe werkmethoden behoort.

- Een museum kon dankzij de regeling een **vernieuwingproject** starten waarbij het met de tijd(sgeest) meegaat. Dit gebeurt door meerstemmigheid en diversiteit meer mee te nemen en terug te laten komen. Het doel van deze nieuwe presentatie en insteek is ook om nieuw doelgroepen kennis te laten maken met het museum en het verleden.<sup>6</sup>

### Niet bereikte resultaten

In de beschikbare verantwoordingsrapportages van de gesubsidieerde activiteiten geven de organisaties aan dat alle beoogde resultaten, zoals benoemd in de subsidieaanvraag, zijn behaald. De projecten, samenwerkingen en bezoekersaantallen zijn gerealiseerd zoals beoogd.

In de enquête geeft een organisatie aan dat er op meer bezoekers was gehoopt, en als gevolg daarvan ook meer inkomsten. Als gevolg van een verslechterde fysieke bereikbaarheid door werkzaamheden in de buurt is dat niet gerealiseerd. Een andere organisatie geeft aan dat de marketingcampagne niet het beoogde effect heeft gehad<sup>7</sup>, en het aantal beoogde bezoekers waarschijnlijk niet wordt behaald. Daarnaast gaat een aantal organisaties in op onvoorziene omstandigheden (zoals medewerkers die uitvallen of locaties die afvallen), waardoor de projecten vertraging oplopen.

<sup>6</sup> De aanvrager schaarde deze activiteit naast Nieuwe werkmethoden ook onder de categorie Publieksbereik.

## 4.2. Impuls Samenwerking

### Gerealiseerde projecten

In totaal worden 27 projecten georganiseerd met subsidies vanuit Impuls Samenwerking, waarvan vijftien in de eerste tranche en twaalf in de tweede tranche. Eind 2023 zijn elf projecten reeds afgerond. Naar verwachting worden tien projecten in 2024 afgerond, en vier projecten tussen 2025 en 2029. Van twee projecten is de einddatum onbekend.

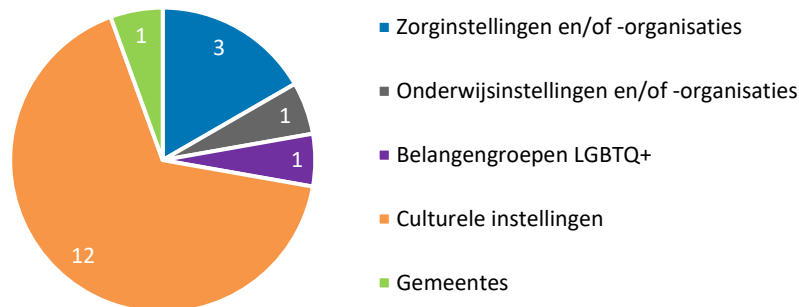
### Samenwerkingen

Zowel in 2022 als in 2023 wordt vaak met meer partijen samengewerkt dan het vereiste minimum (van één samenwerkingspartner): voor vijftien van de 27 activiteiten wordt samengewerkt met meer dan één samenwerkingspartner.

Figuur 19 laat zien dat de samenwerkingsverbanden in 2022 vooral binnen de cultuursector plaatsvonden, bijvoorbeeld met theaters, musea, culturele stichtingen of poppodia (twaalf samenwerkingspartners in totaal). De zes cross-sectorale samenwerkingspartners waren werkzaam bij gemeenten en zorg- en welzijnsorganisaties.

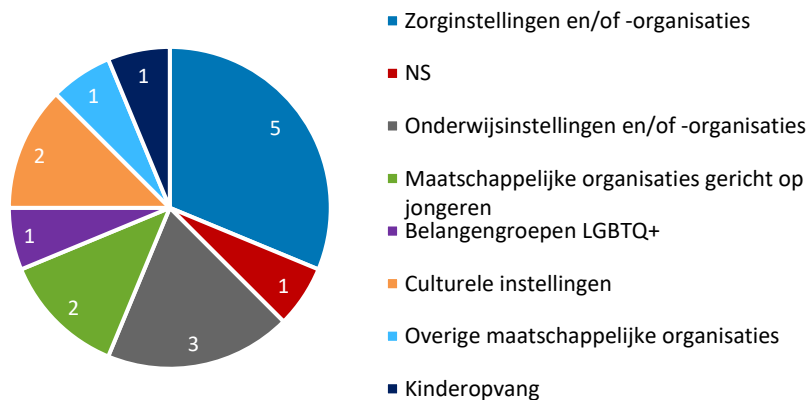
<sup>7</sup> De aanvrager geeft hierover aan dat het lastig blijkt om de doelgroep in de gemeente nieuwe concepten te laten proberen, waardoor de ticketverkoop voor geheel nieuwe evenementen langzaam van start gaat.

Samenwerkingspartners Impuls Samenwerking 2022  
(n=15)



Figuur 19. Samenwerkingsverbanden Impuls Samenwerking 2022.

Samenwerkingspartners Impuls Samenwerking 2023  
(n=12)



Figuur 20. Samenwerkingsverbanden Impuls Samenwerking 2023.

Voor de tweede tranche in 2023 is de regeling aangepast, en kon een aanvrager alleen in aanmerking komen voor subsidie indien werd samengewerkt met tenminste één rechtspersoon uit het domein van de zorg, sport, kinderopvang of onderwijs. De provincie heeft deze aanpassing doorgevoerd, omdat in cross-sectorale samenwerkingen meer kansen voor nieuwe verdienmodellen worden voorzien, en culturele organisaties daardoor beter op de toekomst zijn toegerust.

Het resultaat van deze aanpassing is te zien in figuur 20: in 2023 is samengewerkt met veertien partners die buiten de cultuursector werkzaam zijn (tegenover slechts twee partners uit culturele instellingen). De aanpassing heeft dus het beoogde effect gehad. Voor de twaalf activiteiten werd het vaakst samengewerkt met zorginstellingen en/of -organisaties en onderwijsinstellingen en/of -organisaties.

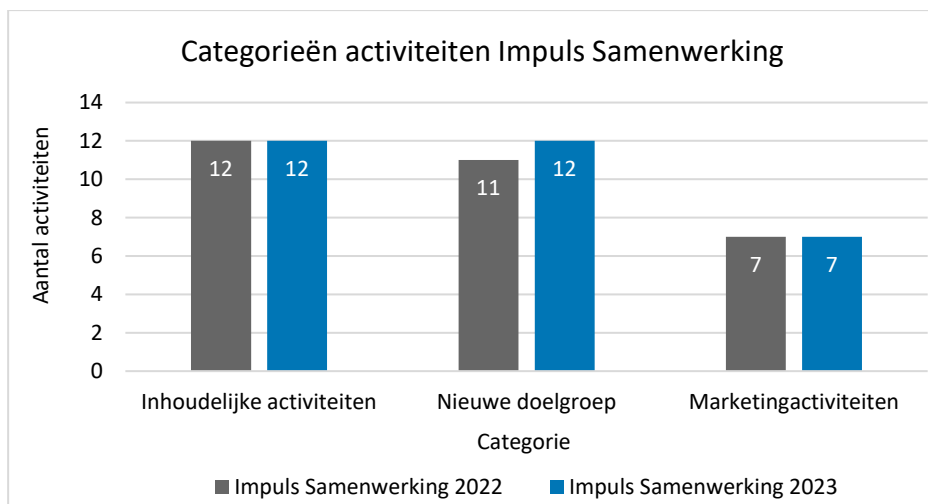
### Resultaten van projecten

In de aanvraagformulieren voor beide Impulsregelingen werd gevraagd naar de categorie van de activiteit die de aanvrager beoogd uit te voeren in het project waarvoor subsidie werd aangevraagd. Dit betrof een meerkeuzevraag waarbij de respondent meerdere categorieën kon kiezen. Deze categorieën kwamen overeen met de subdoelen die de provincie Noord-Holland heeft gedefinieerd voor de maatregelen.

Voor Impuls Samenwerking waren de categorieën in zowel 2022 (eerste tranche) als 2023 (tweede tranche):

- Het ontwikkelen van inhoudelijke producties of activiteiten;
- Het bereiken van een nieuwe of meer diverse doelgroep;
- Het organiseren van marketingactiviteiten.

De verdeling in reacties is te zien in figuur 21.



Figuur 21. Verdeling van activiteiten in categorieën voor Impuls Samenwerking.

In 2022 én in 2023 zijn alle categorieën in de aanvraagformulieren relatief vaak gekozen door de respondenten: in 2023 is iedere categorie bijvoorbeeld minimaal zeven keer gekozen, voor de in totaal 12 activiteiten. Dat betekent dat voor iedere categorie activiteiten zijn georganiseerd, die beogen bij te dragen aan het gedefinieerde subdoel. De activiteiten waren in beide tranches volgens aanvragers het vaakst te categoriseren als inhoudelijke producties of activiteiten en/of activiteiten waarmee een nieuwe of meer diverse doelgroep bereikt wordt. De beoogde activiteiten komen volgens de aanvragers het minst vaak overeen met de categorie ‘het organiseren van marketingactiviteiten’.

Ook hier geldt dat verreweg het grootste deel van de aanvragers voor twee of drie categorieën heeft gekozen. In de tweede tranche gaven alle gehonoreerde aanvragers aan dat de beoogde activiteiten betrekking hadden op zowel het ontwikkelen van inhoudelijke producties of activiteiten, als het bereiken van een nieuwe of diverse doelgroep. Zeven van de twaalf aanvragers gaven daarnaast aan dat ook het organiseren van marketingactiviteiten een beoogd doel van de activiteit was.

Hieronder zetten we enkele (illustratieve) voorbeelden van de verschillende activiteiten per combinatie aan categorieën uiteen.

#### Inhoudelijke activiteiten én nieuwe doelgroep

Aanvragers hebben vaak gekozen voor een combinatie van deze twee categorieën. Door inhoudelijke producties of activiteiten te organiseren, die buiten het reguliere aanbod vallen, worden nieuwe doelgroepen bereikt:

- Er is met behulp van de subsidie een **tentoonstelling** georganiseerd die inzicht gaf in hoe de Tweede Wereldoorlog was voor mensen met een beperking. Voor deze activiteit werkte een museum samen met een zorginstelling. De ervaringen uit de Tweede Wereldoorlog zijn (dankzij de samenwerking met de zorginstelling) samen met mensen met een beperking vertaald naar het heden. De voorstelling zorgde ervoor dat het museum een nieuwe en diverse doelgroep heeft bereikt (waaronder zorgmedewerkers).
- Een ander voorbeeld is de ontwikkeling van **producties en activiteiten** en het geven van **professioneel muziekonderwijs** op het VMBO. Bij deze activiteit ontwikkelde een muziekschool inhoudelijke activiteiten. Hiervoor was een intensieve samenwerking opgezet tussen een VMBO-school, externe muziekdocenten en een jongeren netwerk. Dit zorgde ervoor dat de muziekschool een nieuwe doelgroep heeft bereikt, namelijk VMBO-scholieren.
- Een derde voorbeeld is de ontwikkeling van een **productiehuis** door een centrum voor de kunsten. Het productiehuis dient als een broedplaats en sociale ontmoetingsplek voor jongeren. Bij het productiehuis kunnen jongeren werken aan het ontwikkelen en/of bedenken van digitale content. Om jongeren te verbinden aan het productiehuis is samengewerkt met een maatschappelijke organisatie gericht op jongeren.

#### Inhoudelijke activiteiten én nieuwe doelgroep én marketingactiviteiten

Daarnaast hebben aanvragers de subsidie ingezet voor een activiteit die onder alle drie de categorieën valt. We zien meestal terug dat het organiseren van de marketingactiviteit hierbij niet zozeer het hoofddoel was, maar dat marketingactiviteiten nodig waren om een nieuwe inhoudelijke activiteit/ productie/ programma onder de aandacht te brengen van de beoogde (nieuwe) doelgroepen.

- Een dansgezelschap heeft een **beweegprogramma** rondom dans opgezet en uitgevoerd voor senioren in verzorgingshuizen en wooncentra in de provincie Noord-Holland. Het doel was om senioren in beweging te krijgen en te houden door middel van het geven van workshops. Onderdeel van deze activiteit was het uitvoeren van marketingactiviteiten.
- Er zijn programma's ontwikkeld door een museum waarmee een **museumbezoek onderdeel kan worden van een behandel- en zorgtraject**. De programma's zijn specifiek gericht op het bereiken van cliënten in zorginstellingen. De programma's hebben verschillende doeleinden, omdat er veel verschillende cliënten zijn met eigen behoeftes. Om de verschillende deelprogramma's onder de aandacht te brengen bij de juiste doelgroep vormen marketingactiviteiten een onderdeel van deze aanvraag.
- Er is een **locatievoorstelling** gecreëerd door een theatergezelschap over zelfacceptatie en maakbaarheid. De voorstelling gaat over de psychiatrie en de aanvrager gaat de samenwerking aan met musea en zorginstellingen voor de geestelijke gezondheidszorg. De tentoonstelling heeft als doel om nieuw publiek aan te trekken. Om dit te bereiken worden marketingactiviteiten, zoals een flyer- en postercampagne, ingezet.

#### Niet bereikte resultaten

In de beschikbare verantwoordingsrapportages benoemen drie (van de negen organisaties die inmiddels een vaststellingsverzoek hebben gedaan) dat uiteindelijk minder deelnemers meededen aan de activiteiten dan beoogd. Een organisatie heeft ook één activiteit minder georganiseerd dan beoogd. Een andere organisatie relateert de tegenvallende bezoekersaantallen aan het te laat starten met de marketingactiviteiten. De andere zes organisaties hebben alle beoogde resultaten, zoals benoemd in de subsidieaanvraag, behaald.

In de enquête geeft een organisatie aan dat de resultaten *“zo veelomvattend zijn, dat we het als team in uren en menskracht nauwelijks aankunnen. We wilden eerder materiaal publiceren dan waar we nu staan”*. Een andere organisatie geeft aan dat ze middels de activiteit weliswaar wel nieuw publiek hebben kunnen genereren, maar dat het niet is gelukt om het publiek te vergroten. Dit was het gevolg van locaties die kleiner bleken dan verwacht.

## 4.3. Cultuurherstel

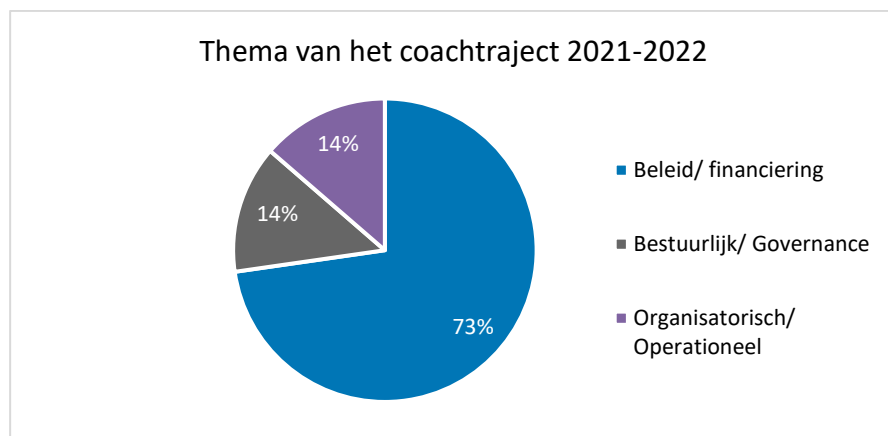
#### Gerealiseerde projecten

In totaal zijn tot en met 2023 49 matches gemaakt. De meeste intakegesprekken vonden plaats in 2021 (17 gesprekken) en in de eerste helft van 2023 (tevens 17 gesprekken). Na het eerste intakegesprek duurt het gemiddeld twee maanden (en maximaal zes maanden) voordat een project opstart, hoewel dit sterk varieert per casus. Eind 2023 lopen 27 trajecten, en zijn 22 trajecten al afgerond.

## Resultaten van projecten

Figuren 22 en 23 laten zien op welke thema's de coachtrajecten betrekking hebben. Figuur 22 geeft de thema's weer van de aanvragen uit 2021 en 2022, en figuur 23 heeft betrekking op de aanvragen uit 2023.

In 2021 en 2022 hanteerde Cultuurherstel een categorisering in hulpvragen van de culturele organisaties in drie thema's, namelijk: Beleid/ Financiering, Bestuurlijk/ Governance en Organisatorisch/ Operationeel. Van de 22 toegekende aanvragen behoorde 72% tot de categorie Beleid/ Financiering.

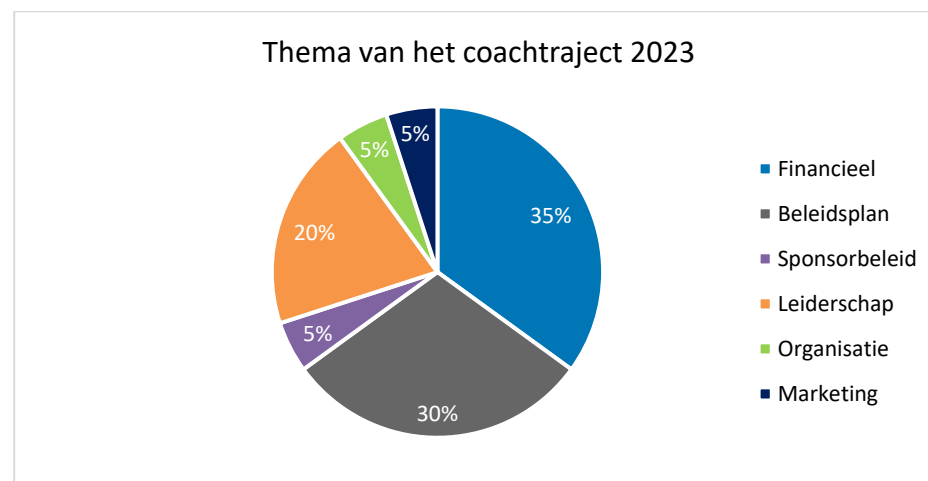


Figuur 22. Verdeling van coachtrajecten in aantallen per thema 2021 en 2022 - Cultuurherstel.

In 2023 is ervoor gekozen om de categorisering verder te specificeren. Culturele organisaties nemen sindsdien deel aan Cultuurherstel met vraagstukken die in te delen zijn in zes categorieën: financieel, beleidsplan, leiderschap, sponsorbeleid, organisatie en marketing. Cultuurherstel werd in 2023 vooral ingeschakeld voor hulp binnen de volgende drie categorieën:

- **Financieel** (35% van de vraagstukken). Uit de evaluatie die Cultuurherstel heeft uitgevoerd voor het jaar 2023 blijkt dat culturele organisaties Cultuurherstel het meest weten te vinden voor financiële vraagstukken. Directeuren hadden bijvoorbeeld behoefte aan een coach uit het bedrijfsleven die kon meedenken over hoe de financieringsmix van de organisatie verbreed kon worden.
- **Beleidsplan** (30%) van de vraagstukken). Het indienen van een subsidieverzoek voor het nieuwe kunstenplan was vaak aanleiding voor het inschakelen van hulp via Cultuurherstel. In de meeste gevallen ging het daarbij om de behoefte om te sparren over strategische keuzes voor de organisatie, als input op het beleidsplan.
- **Leiderschap** (20% van de vraagstukken). Directeuren hadden behoefte aan een mentor die kan helpen bij de invulling van de leidinggevende rol.

Verder zijn twee marketingvraagstukken, twee organisatievraagstukken en twee vraagstukken op het gebied van het sponsorbeleid behandeld.



Figuur 23. Verdeling van coachtrajecten in aantallen per thema 2023 - Cultuurherstel.

In de evaluatie zijn directeuren en coaches gevraagd naar concrete resultaten van het coachtraject. Hierbij is een aantal zaken genoemd waarbij de coach een belangrijke rol heeft gespeeld. Denk aan het helpen van een filmfestival bij de digitale transitie, het uitvoeren van een professionaliseringsslag en het aanscherpen van de missie en visie van de organisatie. Een filmhuis is onder meer bijgestaan in de oriëntatie op een lening voor uitbreiding. Een andere culturele organisatie is geholpen met het versterken van de teamdynamiek en het efficiënter maken van werkprocessen.

In de gesprekken bevestigen de culturele organisaties dat zij zich in de trajecten van Cultuurherstel konden wenden tot coaches met strategische, organisatorische en financiële vraagstukken. Naast concrete resultaten ten aanzien van deze vraagstukken, geven directeuren ook aan dat ze de gesprekken zelf erg waardevol vonden. Als gevolg van de verschuiving in de culturele sector van een directeur-bestuur model naar een directeur/bestuurder-Raad van Toezicht model is het vaak eenzaam opereren als directeur. Directeuren geven aan dat het fijn was om een sparringspartner te hebben voor een aantal belangrijke vraagstukken. Dit kan gezien worden als 'bijvangst' van de maatregel van Cultuurherstel.

Hieronder lichten wij enkele voorbeelden van verschillende vraagstukken en coachtrajecten toe:

- Een coachtraject had betrekking op het schrijven van een **marketingplan**. De organisatie in kwestie wilde een subsidieaanvraag doen, en moest hiervoor een marketingplan aanleveren. De coach bracht kennis en expertise op dit vlak, die niet in organisatie zelf aanwezig was. Door het coachtraject heeft de organisatie een subsidieaanvraag kunnen doen, en heeft de organisatie een duidelijker verhaal opgesteld over de eigen impact.
- Een ander coachtraject richtte zich op het meedenken en meeschrijven bij het **beleidsplan**. De vraag die centraal stond was: *“wat betekent het als wij als stichting de horeca zelf gaan uitvoeren?”*. Door het strategische advies van de coach werd de organisatie bevestigd in het idee dat het zelf exploiteren van de horeca een structurele inkomstenstroom kan zijn, en kan bijdragen aan de toekomstbestendigheid van de organisatie. De coach keek mee naar de begrotingen en leverde inzichten ten aanzien van de financiën.
- Het helpen bij **organisatorische** en **strategische** vraagstukken stond centraal bij een derde coachtraject. De coach droeg bij aan het SMART maken van het bedrijfsplan, en adviseerde over de **organisatiestructuur**. De organisatie gaf aan dat de coach niet alleen meedacht, maar ook hielp bij de realisatie van het SMART maken van het **beleidsplan**. Het coachtraject heeft de organisatie geholpen met het veranderen van de organisatiestructuur en heeft concrete feedback op het meerjarenbeleidsplan opgeleverd.

#### Niet bereikte resultaten

Niet alle coachtrajecten zijn uiteindelijk tot uitvoering gekomen. In sommige gevallen is het traject niet van de grond gekomen, bijvoorbeeld omdat de coach en/of de directeur toch niet voldoende tijd bleken te hebben voor het traject. Het is ook mogelijk dat na het matchingsproces blijkt dat de match (inhoudelijk of persoonlijk) toch minder geslaagd is dan bij het kennismakingsgesprek werd vastgesteld.

## 4.4. Noord-Hollandse cultuurlening

### Gerealiseerde projecten

In totaal zijn in de periode 2022 tot en met 2023 elf leningen toegekend. Er is tot en met 2023 een totaalbedrag van €1.256.750,- uitgeleend aan deze elf organisaties. Het totale budget van de Noord-Hollandse cultuurlening is €3.000.000,-. Hiervan is momenteel €2.500.000,- beschikbaar gesteld. Het is nog mogelijk om een lening aan te vragen tot eind 2024. Desgevraagd geeft Cultuur+Ondernemen aan dat de uitputting van het beschikbare budget op schema loopt. Eind 2023 lagen namelijk alweer nieuwe aanvragen klaar voor 2024, die het vertrouwen wekken dat het volledige budget uitgeput gaat worden.

### Resultaten van projecten

Aanvragers kunnen de lening gebruiken om te investeren in duurzame groei en innovatie van hun organisatie. Het toekomstbestendig(er) maken van culturele organisaties en ondernemingen staat centraal. Cultuur+Ondernemen geeft aan dat het bij vrijwel alle organisaties gaat om projecten die de continuïteit verbeteren, nadat de COVID 19-pandemie tot minder bedrijfsresultaten heeft geleid. Dit is ook te zien in de hoofddisciplines van de aanvragers. Het gaat hierbij vaak om disciplines die een grote impact hebben ondervonden van COVID-19 vanwege het uitblijven van publieksinkomsten. Door de lening met het lage rentepercentage en de lange looptijd kunnen deze organisaties weer investeren in hun onderneming.

Tot op heden heeft de Noord-Hollandse cultuurlening het voor elf organisaties mogelijk gemaakt om te investeren in hun onderneming. Deze ondernemingen hebben met de lening bijvoorbeeld hun terrein verbouwd, expositieruimtes gebouwd, een poppodium verbouwd en geprofessionaliseerd, bioscoopzalen ingericht of een tentoonstellingsruimte geüpgraded.

Hieronder geven wij twee illustratieve voorbeelden waarin de resultaten van deze investeringen worden geschetst:

- Een rijksmonument heeft de Noord-Hollandse cultuurlening benut om de **aanschaf van nieuwe (vaste) activa** deels te bekostigen. Door de lening heeft het rijksmonument mobiele tribunes aangeschaft, waardoor er een groter publiek aanwezig kan zijn bij theatervoorstellingen en andere evenementen. Het rijksmonument fungeert naast theater ook als trouw- en begrafenislocatie. Het mobiele karakter van de tribune maakt dat deze activiteiten niet worden belemmerd door de tribune. Het theater heeft een boost gekregen, en verwacht dat in de toekomst meer kaarten worden verkocht voor voorstellingen.
- Een andere culturele ondernemer heeft het geleende bedrag gebruikt om het **verbouwen en inrichten van een nieuwe locatie** (deels) te financieren. Na de COVID-19 pandemie merkte de organisatie dat het oude pand te klein was geworden. In het nieuwe pand heeft de organisatie meer zalen om theatervoorstellingen te organiseren, en kan zij meer klanten ontvangen in het horecagedeelte van de zaak. De organisatie heeft nu bijna twee keer zoveel personeel in dienst en kan daarnaast meer (opkomende) artiesten aannemen. Ook is de naamsbekendheid van de organisatie enorm gegroeid.

### Niet bereikte resultaten

Er zijn geen aanwijzingen dat culturele organisaties bepaalde resultaten hadden beoogd middels de Noord-Hollandse cultuurlening, maar niet hebben bereikt.



## 5. Effecten

In dit hoofdstuk beschrijven we de effecten die culturele organisaties zien van de maatregelen waaraan zij deelnamen of deelnemen.

*De maatregelen van de provincie Noord-Holland zijn onderdeel van het Economisch Herstel- en Duurzaamheidsfonds. Het hoofddoel van het fonds was het verzachten van de negatieve effecten van de COVID-19 pandemie. Eén van de doelen van het fonds richt zich specifiek op een versterkte culturele en maatschappelijke sector. **Voor de cultuursector was het doel van het fonds om een bijdrage te leveren aan de toekomstbestendigheid van de cultuursector.** Onderdeel van het doel van het pakket is het versterken van de werkgelegenheid in de sector.*

We beantwoorden in dit hoofdstuk achtereenvolgens de volgende vragen:

*Toekomstbestendigheid:*

- Wat is volgens culturele organisaties noodzakelijk om een toekomstbestendige culturele organisatie te kunnen zijn of worden?
- In welke mate hebben de maatregelen bijgedragen aan de toekomstbestendigheid van culturele organisaties in Noord-Holland?

*Werkgelegenheid:*

- In welke mate hebben de maatregelen tot structureel extra werkgelegenheid in/ voor culturele organisaties in Noord-Holland geleid?

*Samenhang:*

- Hoe hangen de effecten van de vier maatregelen met elkaar samen?

## 5.1. Toekomstbestendigheid

### Wat is noodzakelijk om een toekomstbestendige culturele organisatie te kunnen zijn of worden?

We hebben bovenstaande vraag in de enquête, de gesprekken en de kennissessie<sup>8</sup> gesteld aan culturele organisaties die subsidie hebben ontvangen vanuit de uitvoeringsregelingen subsidies<sup>9</sup>. De antwoorden van culturele organisaties vallen uiteen in de volgende categorieën:

- **Financieel.** Veel culturele organisaties noemen financiële randvoorwaarden voor toekomstbestendigheid. Denk aan structurele financiële ondersteuning, een gezonde financieringsmix, een breed businessplan of degelijke exploitatie. In de kennissessie gaven de organisaties aan dat structurele financiering faciliteert dat organisaties kunnen behouden wat goed is. Dit draagt meer bij aan de toekomstbestendigheid van organisaties dan incidentele financiering, die zich vaak richt op het ontwikkelen van 'iets nieuws', in plaats van het duurzaam verankeren van beproefde methoden of projecten.
- **Aanbod.** Daarnaast noemen culturele organisaties randvoorwaarden voor toekomstbestendigheid die te maken hebben met het aanbod van de culturele organisatie. Zo kan vernieuwing van het aanbod nodig zijn, of een aanbod dat aantrekkelijk is en blijft voor het publiek en sponsors.
- **Organisatie.** Respondenten benoemen in de enquête<sup>10</sup> organisatorische randvoorwaarden. Zo geven ze aan dat een duidelijke visie en aansturing van de organisatie, een flexibel team van medewerkers, verbindend en capabel leiderschap en een vast team van professionals nodig is om toekomstbestendig te kunnen zijn als organisatie. In de kennissessie vullen

<sup>8</sup> Dit betreft de kennissessie die KWINK groep en de provincie Noord-Holland gezamenlijk hebben georganiseerd op 12 april 2024. Zie bijlage 3 voor een overzicht van de deelnemers aan de kennissessie.

de aanwezige organisaties aan dat het kunnen implementeren van 'beproefde aanpakken' bijdraagt aan de toekomstbestendigheid van de organisatie, bijvoorbeeld op het gebied van HR-beleid en vrijwilligersbeleid.

- **Samenwerking/ verbinding.** Een aantal respondenten vindt 'samenwerken' randvoorwaardelijk om een toekomstbestendige culturele organisatie te kunnen zijn. Denk aan samenwerken met de beoogde doelgroep van de organisatie, maar ook aan (structurele) samenwerking in de sector of tussen sectoren (bijvoorbeeld zorg, welzijn en/of onderwijs). Ook in de kennissessie benoemen organisaties het belang van een sterk netwerk of 'hub' voor het voortbestaan van culturele organisaties.
- **Kennisdeling.** Voor de toekomstbestendigheid van culturele organisaties is het daarnaast belangrijk dat kennisdeling plaatsvindt in de culturele sector, waarin bijvoorbeeld best practices worden uitgewisseld tussen organisaties. Verder draagt het gezamenlijk uitvoeren en verspreiden van onderzoek naar de impact van culturele projecten bij aan de toekomstbestendigheid van de organisaties. Dit leidt er namelijk toe dat het belang van de organisatie en projecten beter onderbouwd kan worden richting mogelijke financiers.

### In welke mate hebben de maatregelen bijgedragen aan de toekomstbestendigheid van culturele organisaties in Noord-Holland?

Hieronder werken we voor alle vier de maatregelen uit wat we hierover in de evaluatie hebben opgehaald. Een kanttekening hierbij is dat een *precieze* bijdrage van de één van de vier maatregelen aan de toekomstbestendigheid van de culturele organisaties niet vast te stellen is. In de eerste plaats omdat een aantal van de trajecten nog niet, of pas net, is afgerond. Dat maakt dat we niet weten of de resultaten die voortkomen uit de maatregelen ook echt blijvend zijn. Daarnaast is vaak sprake van een indirect, en geen rechtstreeks, verband tussen

<sup>9</sup> De beschreven antwoorden komen dus niet vanuit culturele organisaties die hebben deelgenomen aan Cultuurherstel of een lening hebben ontvangen vanuit Noord-Hollandse cultuurlening.

<sup>10</sup> In totaal hebben 31 culturele organisaties gereageerd op de enquête.

de resultaten van de maatregelen en een (eventuele) versterking van de toekomstbestendigheid.

Hieronder omschrijven we de indicaties die we zien voor toekomstbestendigheid, gebaseerd op de resultaten van de maatregelen en de beelden van de aanvragers zelf. Eerst gaan we in op wat we overkoepelend terugzien in alle maatregelen. Daarna beschrijven we per maatregel wat we hebben opgehaald in de enquête, de gesprekken en/of de kennissessie ten aanzien van de bijdrage aan de toekomstbestendigheid van de culturele organisaties.

#### Overkoepelend

De resultaten van de vier maatregelen laten zien dat een structurele bijdrage aan de toekomstbestendigheid van de culturele organisatie bij het ene project aannemelijker is dan bij het andere. Daarnaast zien we ook effecten die buiten de individuele organisatie liggen. De mate waarin de toekomstbestendigheid als gevolg van één van de maatregelen is versterkt, valt grofweg in vier niveaus te verdelen:

- **Structurele bijdrage aan toekomstbestendigheid.** Het is redelijk aannemelijk dat er een structurele bijdrage is geleverd aan de toekomstbestendigheid van de culturele organisatie. De culturele organisatie heeft namelijk geïnvesteerd in het professionaliseren van de organisatie, het ontwikkelen van een nieuw aanbod of het creëren nieuwe werkmethode die ook na het project geïmplementeerd blijven in de organisatie. Denk aan het creëren van een online platform, het verbouwen van een expositieruimte of andere investeringen waarmee de nieuwe doelgroep blijvend wordt gefaciliteerd, ook na het project.
- **Duurzaam overdraagbare methoden.** Een organisatie heeft methoden ontwikkeld die al dan niet duurzaam geïmplementeerd kunnen worden in de organisatie zelf, én die overdraagbaar zijn naar andere culturele organisaties. Daarmee kunnen deze methoden ook in de toekomst nog meerwaarde

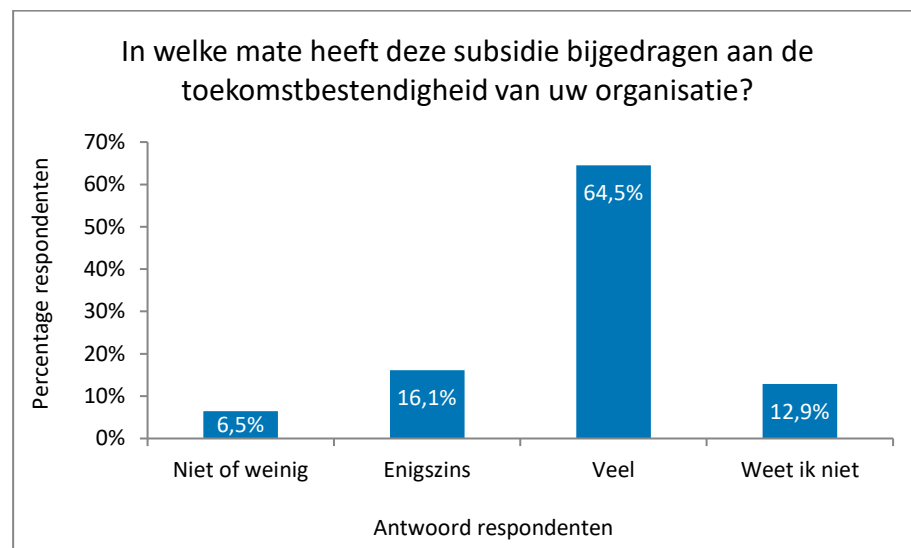
bieden voor andere culturele organisaties. Denk aan werkmethode die kosten besparen of voorkomen, of methoden die het HR-/vrijwilligersbeleid professionaliseren.

- **Impuls die blijvende aandacht behoeft.** Er is een impuls gecreëerd in de vorm van een eenmalige actie of project, die blijvende aandacht behoeft om uiteindelijk structureel te kunnen bijdragen aan de toekomstbestendigheid van de culturele organisatie. Denk aan het opstellen van een nieuw marketingplan of het organiseren van een eenmalige tentoonstelling waarmee een nieuwe doelgroep is aangetrokken. Dit heeft weliswaar een bijdrage geleverd aan de naamsbekendheid, maar indien hier geen blijvende aandacht aan wordt gegeven, dan kan deze doelgroep weer wegvallen.
- **Maatschappelijke meerwaarde.** Er is een eenmalig project georganiseerd, dat weliswaar niet heeft bijgedragen aan het structureel versterken van het verdienmodel van de organisatie, maar wel maatschappelijke meerwaarde heeft gecreëerd. Hiermee is de maatschappelijke impact van de culturele organisatie vergroot. Denk bijvoorbeeld aan activiteiten die maatschappelijke meerwaarde hebben op thema's als inclusie, mentale gezondheid, kansengelijkheid en natuur.

We zien deze laatste categorie (in tegenstelling tot bovenstaande categorieën) niet bij alle maatregelen evenveel terug. Voornamelijk projecten die in de tweede tranche zijn gesubsidieerd vanuit Impuls Samenwerking vallen onder deze categorie. Het aanscherpen van het doel van deze uitvoeringsregeling in de tweede tranche draagt hieraan bij (waardoor een aanvrager in deze tranche alleen in aanmerking kwam bij een samenwerking met tenminste één organisatie die werkzaam is in het domein van de zorg, welzijn, sport, kinderopvang of onderwijs in Noord-Holland).

### Impuls Innovatie en Impuls Samenwerking

In de enquête geven de meeste respondenten aan dat de subsidie vanuit de Impulsregelingen heeft bijgedragen aan de toekomstbestendigheid van de organisatie (zie figuur 24). Voor 64,5% van de respondenten heeft de subsidie hier zelfs *veel* aan bijgedragen. Slechts 6,5% geeft aan dat de subsidie *niet of weinig* heeft bijgedragen aan de toekomstbestendigheid. Daarnaast geeft twee derde van de respondenten aan dat de subsidie heeft bijgedragen aan het structureel versterken van het verdienmodel van de organisatie. We hebben eerder teruggezien dat een versterkt verdienvermogen wordt gezien als essentieel om een toekomstbestendige organisatie te kunnen zijn of worden.



Figuur 24. Mate van bijdrage aan toekomstbestendigheid.

Respondenten geven bijvoorbeeld aan dat de subsidie zorgde voor mogelijkheden om nieuwe doelgroepen aan te trekken: *“Het werken met co-creators heeft daadwerkelijk nieuwe (jonge) doelgroepen (..) gebracht en zorgt ervoor dat we meebewegen met de tijdsgeest en ook in de toekomst.”* Daarnaast

gaan veel respondenten in op het effect van de geïnitieerde of verstevigde samenwerkingen op de toekomstbestendigheid van de organisatie, bijvoorbeeld doordat de samenwerking ertoe leidt dat nieuwe kennis, vaardigheden of publiek ter beschikking komt. Andere respondenten benoemen dat de positionering en/of herkenbaarheid van de organisatie is versterkt als gevolg van het gerealiseerde project of de ontwikkelde marketingstrategie. Een enkele organisatie gaat ook in op een toename in het aantal vrijwilligers.

De respondenten die positief waren over de bijdrage van de subsidie aan het verdienmodel, geven aan dat de subsidie heeft geleid tot ofwel een toename van inkomsten, ofwel tot een afname van uitgaven. Veel respondenten gaan in de toelichting in op het aantrekken van een nieuwe doelgroep en/of een stijging in bezoekersaantallen: *“We hebben meer bekendheid en dus ook meer bezoekers gekregen. Deze bezoekers kwamen naar de expositie en nu komen ze naar concerten en andere activiteiten (..)”*. Andere respondenten lichten toe dat ze door de subsidie efficiënter werken, nieuwe sponsorships zijn aangegaan of nieuw aanbod hebben ontwikkeld (met nieuwe inkomsten als gevolg). Daarnaast geeft een respondent aan dat inzichten zijn opgedaan over de financiële kanten van het project. Een aantal respondenten bemerkt geen of weinig (structurele) effecten op het verdienmodel van de organisatie. Deze organisaties lichten toe dat het project zich op de langere termijn waarschijnlijk niet terugverdient. Of dat het project weliswaar kostendekkend is ontwikkeld, maar niet winstgevend is.

In de gesprekken en de kennissessie bevestigen de culturele organisaties dat de subsidie in bepaalde mate heeft bijgedragen aan de toekomstbestendigheid van de organisatie. Veel organisaties gaan hierbij in op het effect van de subsidie op het publieksbereik: middels de uitgevoerde projecten is de doelgroep vernieuwd of verbreed. Het is in veel gevallen echter nog de vraag of dit een eenmalige boost was, of dat hiermee een structurele bijdrage is geleverd aan het publieksbereik, en daarmee ook aan de toekomstbestendigheid van de culturele organisatie.

Er worden ook voorbeelden genoemd van projecten die op een andere manier hebben bijgedragen aan de toekomstbestendigheid. Bijvoorbeeld doordat het project ervoor heeft gezorgd dat de organisatie interessanter werd voor sponsors en andere financieringsmogelijkheden binnen bereik kwamen. Een subsidie vanuit de provincie kan namelijk zorgen voor naamsbekendheid, en kan een 'kwaliteitskeurmerk' vormen voor de culturele organisaties. Andere organisaties hebben met de subsidie ingezet op de toekomstbestendigheid door nieuwe kennis te vergaren of door werkmethoden of strategieën te ontwikkelen, die hebben gezorgd voor een professionaliseringsslag van de organisatie.

De antwoorden van de culturele organisaties uit de eerste tranche hebben veel overlap met die uit de tweede tranche als het gaat om de effecten van de subsidie. In de eerste tranche zetten de culturele organisaties de subsidie op de korte termijn in als incidentele 'boost' om het verdienmodel te herstellen naar het niveau van vóór de COVID-19 pandemie. Op de langere termijn beoogden zij het verdienmodel structureel te versterken en de toekomstbestendigheid van de organisatie te borgen door innovaties in het aanbod en in de organisatie door te voeren.

Ten tijde van de tweede tranche lag de COVID-19 pandemie alweer wat verder in het verleden. De culturele organisaties kampten in verschillende mate echter wel nog met het herstel na de pandemie, bijvoorbeeld als gevolg van teruggelopen bezoekersaantallen. Ook in deze tranche zien we terug dat sommige organisaties de subsidie hebben gebruikt als (noodzakelijke) impuls om het verdienmodel op peil te houden. Andere organisaties waren echter in staat om met de subsidie te investeren in een structurele bijdrage aan de toekomstbestendigheid. Bijvoorbeeld door het professionaliseren van de organisatie, het ontwikkelen van een (blijvend) nieuw aanbod of het implementeren van nieuwe werkmethoden.

### Cultuurherstel

Uit de gesprekken blijkt dat het (financieel) advies van de coaches in bepaalde mate heeft bijgedragen aan toekomstbestendigheid van de culturele organisaties, door te zorgen voor versteviging en professionalisering van de organisatiestructuur. We spreken over 'bepaalde mate', omdat zowel de coaches als de culturele organisaties aangeven dat de coaches ondersteunden en meedachten met veelal al lopende projecten. Het is niet zo dat de uiteindelijke versteviging en professionalisering alleen te danken is aan de inspanningen van de coach.

De coachtrajecten boden meerwaarde, door een blik van buiten te leveren en expertise en kennis aan te dragen: *"De coaching zorgde voor een impuls. We moesten de structuur van de stichting veranderen, maar daar heb je knowhow voor nodig. Wij hadden begeleiding nodig, en die werd geleverd door de coach."* Deze blik van buiten heeft er in de trajecten voor gezorgd dat de culturele organisaties bepaalde keuzes konden (en durfden) te maken, dat een koers beter werd onderbouwd en dat er stappen zijn gezet die uiteindelijk (kunnen) bijdragen aan de toekomstbestendigheid van de organisaties.

Een belangrijke constatering uit de evaluatie die Cultuurherstel uitvoerde, is dat de financieel/bedrijfseconomische component van het benodigde ondernemerschap van instellingsdirecteuren beperkt ontwikkeld is. Via Cultuurherstel kunnen coaches slechts tijdelijk soelaas bieden. In de evaluatie wordt (sterk) aanbevolen om het benodigde kennis- en ervaringsniveau fundamenteel te verhogen.

### Noord-Hollandse cultuurlening

Bij de Noord-Hollandse cultuurlening wordt het startpunt gevormd door het verdienmodel. In de gesprekken bevestigen de organisaties dat een lening hen dwingt om aan de voorkant een gedegen en realistisch verdienmodel te hebben bedacht, omdat het geld moet worden terugbetaald: *“Een lening zorgt ervoor dat instellingen het publiek en de business op de eerste plek hebben staan, in plaats van wat de artistiek leider wil”*. De organisaties geven aan dat ze voordat ze een lening aangaan dus een helder ondernemingsplan moeten opstellen, waarbij goed gekeken moet worden naar de behoeften en wensen van de doelgroep.

In de gesprekken geven de culturele organisaties aan dat leningen met gunstige voorwaarden organisaties in staat stellen om de korte termijninvestering te laten renderen in de ontwikkeling van de organisatie op langere termijn. Zo worden organisaties bijvoorbeeld in staat gesteld om inventaris of roerende zaken aan te schaffen, of om een nieuwe locatie te verbouwen. Voor deze investeringen kunnen culturele organisaties niet bij reguliere kredietverleners terecht. Uiteindelijk zorgen deze investeringen voor meer naamsbekendheid, een stijging in bezoekersaantallen en/of een mogelijkheid tot verhoging van ticketprijzen: *“We krijgen nu meer bezoekers en zitten nu veel meer ‘in the picture’, wat goed is voor de naamsbekendheid.”* Daarmee leveren deze investeringen op termijn een bijdrage aan het versterken van het verdienmodel van de organisatie met minder afhankelijkheid van subsidies, en daarmee ook de toekomstbestendigheid.

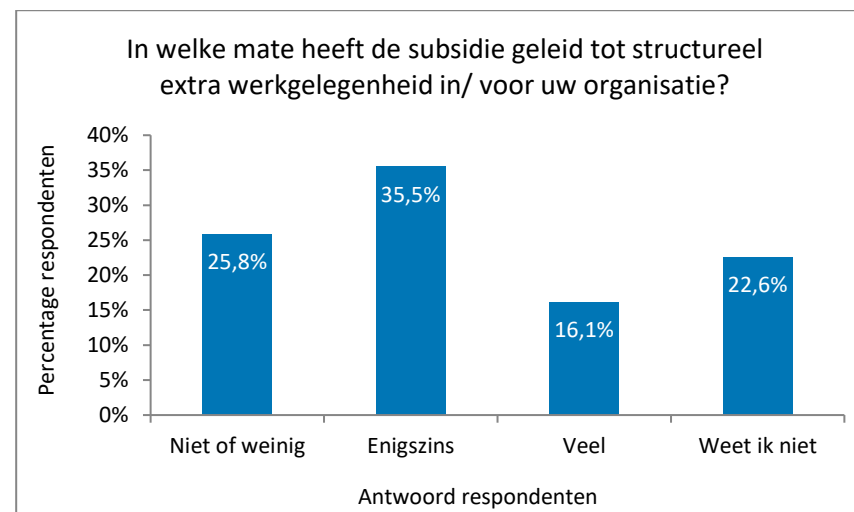
## 5.2. Werkgelegenheid

### **In welke mate hebben de maatregelen tot structureel extra werkgelegenheid in/ voor culturele organisaties in Noord-Holland geleid?**

Hieronder beschrijven we per maatregel wat we hebben opgehaald in de enquête, de gesprekken en de kennissessie ten aanzien van de bijdrage van de maatregelen aan de werkgelegenheid in of voor de culturele organisaties.

#### Impuls Innovatie en Impuls Samenwerking

Een kwart van de respondenten in de enquête ziet *geen of weinig* structurele effecten van de subsidie op de werkgelegenheid in of voor de organisatie, namelijk 25,8% (zie figuur 25). 51,6% vindt dat de subsidie wel (enigszins) heeft geleid tot structureel extra werkgelegenheid (35,5% *enigszins*, 16,1% *veel*).



Figuur 25. Mate van bijdrage aan structurele extra werkgelegenheid.

Een deel van de respondenten geeft in de toelichting voorbeelden die inderdaad wijzen op structureel extra werkgelegenheid. Denk aan het aannemen van (vaste) medewerkers: *“We hebben meer bezoekers gekregen en dus ook meer werk. Sinds 2022 zijn er twee extra medewerkers (2 x 0,5 fte) in dienst gekomen en heeft de programmeur een contractuitbreiding gekregen van 0,4 naar 0,6 fte.”*

Een aantal respondenten gaat echter in op voorbeelden die wijzen op een *incidentele* toename van de werkgelegenheid, alleen gerelateerd aan de realisatie van het specifieke project. Eén respondent benoemt zelf ook dat het de vraag is of de groei in fte's structureel is. Een andere respondent geeft aan dat de werkgelegenheid niet (structureel) toeneemt, omdat de toestroom in stagiaires en afgestudeerden uitblijft.

Uit de aanvragen blijkt dat vrijwel geen enkele organisatie de subsidie direct heeft ingezet om de werkgelegenheid te vergroten. In de gesprekken en de kennissessie bevestigen de culturele organisaties dit. Wel kaarten culturele organisaties vaak aan dat zij de afgelopen jaren in staat waren om hun medewerkers te behouden, ondanks de uitdagingen die speelden voor de culturele sector. De uitvoeringsregelingen waren onderdeel van een breder pakket aan factoren (waaronder de landelijke maatregelen), waarvan het aannemelijk is dat ze hieraan hebben bijgedragen.

Ook hebben de projecten in sommige gevallen indirect bijgedragen aan het vergroten van de werkgelegenheid. Bijvoorbeeld doordat de projecten (door een toename van bezoekersaantallen) ertoe geleid hebben dat nieuwe medewerkers zijn aangetrokken. Dit gaat vaak om een effect op de korte termijn: na afloop van het project is het de vraag of de aangetrokken medewerkers ook behouden kunnen worden. Er zijn echter ook projecten uitgevoerd die (naar verwachting) op de lange termijn nog effect hebben. Dan gaat het bijvoorbeeld om aanvragers die de subsidie hebben ingezet om het werknemers- of vrijwilligersbestand te professionaliseren door opleidingen in te zetten.

### Cultuurherstel

Uit de gesprekken blijkt *niet* dat de coachtrajecten hebben geleid tot structureel extra werkgelegenheid in of voor culturele organisaties in Noord-Holland. Coaches en organisaties lichten toe dat trajecten vaak eerder gericht zijn op het efficiënter maken van de organisatie, dan om het vergroten van het aantal werknemers.

### Noord-Hollandse cultuurlening

Ook de leningen zijn niet direct ingezet om de werkgelegenheid van de culturele organisaties te vergroten. Doordat de leningen (kunnen) zorgen voor een toename in bezoekersaantallen, heeft dit in een aantal gevallen echter wel indirect een positief effect gehad op de werkgelegenheid in de culturele organisatie. Eén organisatie licht toe dat ze als gevolg van het project zowel meer artiesten konden inhuren, als meer medewerkers voor de eigen organisatie konden aannemen.

Aangezien de leningen vooral zijn ingezet voor structurele investeringen waarmee wordt ingezet op duurzame groei of innovatie van een organisatie, ligt het in de lijn der verwachting dat de nieuw aangetrokken medewerkers ook voor langere termijn behouden kunnen worden. Denk bijvoorbeeld aan het bouwen van nieuwe expositieruimtes of het uitbouwen van een zaal, waarbij het extra personeel blijvend nodig zal zijn.

## 5.3. Samenhang

### Hoe hangen de effecten van de vier maatregelen met elkaar samen?

De vier maatregelen hebben ieder een eigen doel, en dragen dan ook op verschillende manieren bij aan de toekomstbestendigheid van culturele organisaties in Noord-Holland. Iedere maatregel komt tegemoet aan een andere behoefte van culturele organisaties als het gaat om het worden of zijn van een toekomstbestendige organisatie. Hieronder gaan we in op de meerwaarde per maatregel, zoals genoemd door de culturele organisaties in de enquête, de gesprekken en de kennissessie.

#### Impuls Innovatie en Impuls Samenwerking

De culturele organisaties geven aan dat de Impulsregelingen zich vooral richten op het ontwikkelen van activiteiten, aanbod, methoden en samenwerkingen, om daarmee het publieksbereik en verdienvermogen te vergroten. De respondenten in de enquête lichten toe dat de subsidies hen de mogelijkheid bieden om 'risico's' te nemen en nieuwe projecten op te zetten, waar niet noodzakelijkerwijs een verdienmodel aan zit: *"Je kunt hiermee bijvoorbeeld investeren in kwetsbaar aanbod waarmee je wel je bekendheid vergroot maar niet meteen veel geld verdient."*

Daarnaast waarderen respondenten dat een subsidie vaak ruimte biedt voor een eigen (creatieve) invulling en dat het niet terugbetaald hoeft te worden. Dat laatste argument is specifiek van belang voor kleine organisaties. Een aantal organisaties benoemt daarnaast ook het vertrouwen dat met de subsidie wordt getoond in het project (en de organisatie) als meerwaarde.

#### Cultuurherstel

Cultuurherstel ondersteunt culturele organisaties met vraagstukken op het gebied van strategie, financiën en organisatie. De thema's en aard van de ondersteuning richten zich daarmee dus niet op het ontwikkelen van nieuwe activiteiten, maar op het versterken van de organisatie en het leiderschap.

De coaches zijn in staat om de culturele organisaties hierbij te ondersteunen, omdat zij kennis en expertise meebrengen vanuit een andere sector, en met een andere bril naar de culturele organisatie kijken. Daarmee voegt de maatregel volgens de culturele organisaties iets (uniek) toe aan de culturele sector. De coaches voegen daaraan toe dat organisaties op deze manier op laagdrempelige wijze, op specifieke vlakken ondersteuning krijgen. Ze merken bij de organisaties dat ze hiermee zaken oppakken, waar de organisaties anders niet aan toe waren gekomen.

#### Noord-Hollandse cultuurlening

Bij de Noord-Hollandse cultuurlening worden culturele organisaties 'gedwongen' om een gedegen en realistisch verdienmodel op te stellen. De lening moet immers worden terugbetaald. Deze maatregel richt zich dus specifiek op culturele organisaties die de gewenste investeringen niet makkelijk kunnen voorfinancieren, maar wel een helder ondernemingsplan hebben om het terug te betalen.

Daarnaast blijkt uit een eerdere evaluatie van de landelijke leningen Cultuurlening en Cultuurlening Plus dat afnemers van de leningen veel vrijheid ervaren, wat volgens de onderzoekers ten goede komt aan de kwaliteit van de projecten. Een lening vormt volgens de onderzoekers 'een overeenkomst die meer op basis van gelijkwaardigheid is gebaseerd' dan subsidies.<sup>11</sup> Dit zorgt ervoor dat de organisaties vrijer kunnen kiezen waar ze de lening aan besteden, en ze deze kunnen inzetten voor projecten die volgens hen het meest bijdragen

<sup>11</sup> Blueyard (2022). Evaluatie Cultuurlening en Cultuurlening Plus (2020-2021).

aan het verdienmodel. Er hoeft voorafgaand aan het aangaan van de lening namelijk geen artistiek plan te liggen. De lening kan ook ingezet worden om materiële investeringen te doen die de exploitatiemogelijkheden vergroten. Dit past bij het culturele ondernemerschap.



## 6. Conclusies

In dit hoofdstuk presenteren we onze samenvattende conclusies.

In 2020 heeft de provincie Noord-Holland een Economisch Herstel- en Duurzaamheidsfonds in het leven geroepen. De hoofddoelstelling van het fonds is het verzachten van de negatieve effecten van COVID-19 en dit te combineren met de verduurzaming van de gebouwde omgeving. Eén van de doelen van het fonds richt zich specifiek op een versterkte culturele en maatschappelijke sector.

De provincie Noord-Holland heeft een samenhangend pakket ingericht dat bestaat uit vier maatregelen: Cultuurherstel, Noord-Hollandse cultuurlening en uitvoeringsregelingen Impuls Innovatie en Impuls Samenwerking.

### Tussen- en eindevaluatie

Dit onderzoek bestond uit een tussenevaluatie en een eindevaluatie. In de periode van halverwege 2022 tot en met begin 2023 is de **tussenevaluatie** uitgevoerd van twee van de vier maatregelen: Impuls Innovatie en Impuls Samenwerking. De focus van de tussenevaluatie lag op de twee uitvoeringsregelingen Impuls Innovatie en Impuls Samenwerking. Het doel van de tussenevaluatie was om inzichtelijk te maken of en op welke manier de provincie de regelingen voor de tweede tranche zou kunnen bijsturen, met als doel het behalen van een groter doelbereik. Begin 2023 is de tussenevaluatie opgeleverd, met daarin lessons learned en aanbevelingen voor de tweede tranche aanvragen. Op basis daarvan heeft de provincie de uitvoeringsregelingen nog op enkele punten aangescherpt.

Deze **eindevaluatie** richt zich op de doeltreffendheid van de maatregelen. We beantwoorden hierna de vragen: *wat zijn de resultaten en effecten geweest van de vier maatregelen? In welke mate zijn de hoofddoelen van de maatregelen gehaald (versterken van de culturele sector en versterken van werkgelegenheid)?* Daarnaast blikken wij vooruit: *welke lessen kunnen er getrokken worden voor de toekomst?*

De focus lag in het onderzoek op de twee uitvoeringsregelingen. De maatregelen Cultuurherstel en Noord-Hollandse cultuurlening zijn belegd bij externe organisaties en kennen een eigen monitorings- en evaluatieaanpak. We hebben de resultaten van en ervaringen met deze maatregelen op hoofdlijnen in deze evaluatie betrokken, met name in ons oordeel over de samenhang van het stimuleringspakket.

## Conclusies

Hierna formuleren we onze hoofdconclusie:

**We concluderen dat het aannemelijk is dat de maatregelen een bijdrage leveren aan het versterken van de culturele sector in Noord-Holland. De doelen van de maatregelen passen goed bij de behoeften van de organisaties, en de opzet van de maatregelen faciliteert dat activiteiten worden gehonoreerd die bijdragen aan de doelen. Daarnaast concluderen we dat de vier maatregelen samen een complementair en samenhangend pakket vormen dat een brede groep organisaties op verschillende manieren in staat stelt om hun verdienvermogen of organisatie te versterken.**

**De maatregelen hebben ook activiteiten ondersteund die niet alleen de aanvragende organisaties zelf versterken, maar een bredere meerwaarde hebben. Zo zijn activiteiten ondersteund die maatschappelijke meerwaarde hebben op thema's als inclusie, mentale gezondheid, kansengelijkheid en natuur, en zijn er methoden ontwikkeld die overdraagbaar zijn en daarmee ook in de toekomst nog meerwaarde kunnen bieden voor andere organisaties.**

**Een structurele bijdrage aan de 'toekomstbestendigheid' van de organisaties is minder evident. Wanneer is gewerkt aan organisatievraagstukken of aan een blijvende vernieuwing of verbreding van het aanbod is dit aannemelijker dan bij eenmalige projecten en producties. In alle gevallen geldt dat er een betekenisvolle impuls is gegeven, maar dat het vasthouden van de effecten lastig is. Organisaties hebben voor hun toekomstbestendigheid blijvende aanvulling in de financiersmix en organisatieversterking nodig.**

We lichten de hoofdconclusie hieronder toe.

**Vooraf. Het is (nog) lastig om harde uitspraken te doen over het doelbereik van de maatregelen en de precieze bijdrage aan de toekomstbestendigheid van de culturele organisaties.**

- In de eerste plaats omdat veel projecten pas net zijn afgerond, en een aanzienlijk deel nog niet is afgerond.
- Daarnaast is het in algemene zin lastig om een direct verband te leggen tussen de resultaten van de maatregelen op dit moment en de versterking van de toekomstbestendigheid van de culturele sector. De toekomst moet immers nog uitwijzen of de culturele organisaties inderdaad versterkt en bestand zijn tegen nieuwe ontwikkelingen.
- Daar waar we indicaties voor toekomstbestendigheid zien, is het tenslotte nog te vroeg om te beoordelen of resultaten die voortkomen uit de maatregelen ook echt blijvend zijn. Denk aan nieuwe doelgroepen of samenwerkingspartners. Zijn die er ook nog over twee of vier jaar?
- We hebben daarom een beoordeling gemaakt van de opzet van de maatregelen, doelgroepen, voorwaarden, voorlopige resultaten, lerend vermogen en samenhang van de maatregelen, en concluderen op basis daarvan of het *aannemelijk* is dat de maatregelen bijdragen aan het versterken van het verdienvermogen en de toekomstbestendigheid van de culturele organisaties.

**Conclusie 1. De opzet, geformuleerde doelen, voorwaarden en procedure van de maatregelen dragen positief bij aan het doelbereik. Daarnaast draagt het lerende vermogen van de provincie positief bij aan de effectiviteit van de maatregelen.**

- We concludeerden in de tussenevaluatie al dat de doelen van de maatregelen helder zijn en dat de doelen goed aansluiten bij de behoeften van de cultuur- en erfgoedorganisaties om het verdienmodel, en daarmee de toekomstbestendigheid, te versterken.
- De maatregelen zijn toegankelijk voor een brede groep. Daarbij gaat het zowel om toegankelijkheid voor verschillende type organisaties binnen de verschillende cultuurdisciplines, als om toegang tot de maatregelen door de toegankelijke criteria. Dit draagt bij aan doelbereik bij een zo breed mogelijke groep culturele organisaties. Alleen voor kleinere organisaties waren de maatregelen minder toegankelijk. Dat geldt zowel voor het coachtraject als voor de Noord-Hollandse cultuurlening (beiden vooral geschikt voor organisaties die al een bepaalde mate van volwassenheid van de organisatie hebben bereikt) als voor de uitvoeringsregelingen (waarbij een bepaalde mate van volwassenheid blijkt uit het verplichte lidmaatschap van een branchevereniging). Dit past ook nadrukkelijk bij de rol en positie van de provincie, die zich met haar beleid vooral richt op organisaties van regionaal en bovenregionaal belang.
- Ook concludeerden we dat de procedure van de uitvoeringsregelingen positief bijdraagt aan het doelbereik. Aanvragers zijn zeer positief over het contact met de provincie en de wijze waarop ze zijn geholpen. Een aantal organisaties noemt de beoordeling op volgorde van binnenkomst een belemmering. Het biedt onvoldoende tijd om een goed plan uit te werken, zeker voor de kleinere organisaties. Voor de beoordeling op volgorde van binnenkomst is door de provincie Noord-Holland echter bewust gekozen. Op deze manier kon het subsidiebedrag snel uitgekeerd worden (passend bij het doel van de maatregelen en de behoeften in het veld).

- Tenslotte: de provincie Noord-Holland heeft lerend vermogen getoond door de maatregelen in twee tranches op te knippen, en de lessen uit de tussenevaluatie te gebruiken om de opzet en inrichting van de tweede tranche aan te scherpen. Dit draagt positief bij aan de ontwikkeling van het doelbereik.

**Conclusie 2. De vier maatregelen hebben ieder een specifiek eigen doel, voorwaarden en doelgroep en zijn daarmee complementair aan elkaar. Ze voorzien daarnaast alle vier duidelijk in een behoefte van de doelgroep als het gaat om toekomstbestendig worden. Dit draagt bij aan de effectiviteit van het pakket maatregelen als geheel.**

- Alle vier de maatregelen zijn gebruikt door de beoogde doelgroepen. De subsidieplafonds in beide uitvoeringsregelingen zijn in zowel de eerste als de tweede tranche bereikt. Cultuurherstel heeft sinds de start in 22 afgeronde coachtrajecten geresulteerd, en 27 lopen nog. Van de Noord-Hollandse cultuurlening is elf keer gebruik gemaakt, waarmee het budget nog niet is uitgeput.
- De maatregelen hebben alle vier net een ander doel, voorwaarden en (daarmee) doelgroep, en zijn in dat opzicht complementair:
  - **De uitvoeringsregelingen** subsidies richten zich vooral op het ontwikkelen van activiteiten, aanbod, methoden en (cross-sectorale) samenwerkingen, om daarmee het publieksbereik en verdienvermogen te vergroten. De veronderstelling is dat dit positief bijdraagt aan de toekomstbestendigheid.
  - **Cultuurherstel** richt zich op culturele organisaties die vragen hebben op het gebied van strategie, financiën en organisatie. De thema's en aard van de ondersteuning richten zich niet op het ontwikkelen van nieuwe activiteiten, maar op het versterken van de organisatie en het leiderschap.

- Bij de **Noord-Hollandse cultuurlening** is het verdienmodel het startpunt. De lening richt zich op organisaties die investeringen niet zo makkelijk kunnen voorfinancieren, maar wel een helder ondernemingsplan hebben om het terug te betalen. Daarnaast biedt een lening relatief meer vrijheid als het gaat om de besteding.
- De culturele organisaties geven aan dat de maatregelen passen bij hun behoeften als het gaat om toekomstbestendigheid. Daarnaast hebben we de organisaties gevraagd wat in hun ogen nodig is voor het versterken van toekomstbestendigheid. Zij noemen als de belangrijkste voorwaarden een gezonde financieringsmix, organisatieontwikkeling, vernieuwing van het aanbod voor een nieuw en breder publiek, kennisdeling en samenwerking. Wij concluderen dat het totaalpakket aan maatregelen voorziet in de succesvoorwaarden die de organisaties zelf noemen.

**Conclusie 3. We concluderen op basis van de resultaten dat de maatregelen culturele organisaties in staat hebben gesteld om nieuwe activiteiten, methoden, strategieën of samenwerkingen te ontwikkelen. Dit zijn resultaten die bijdragen aan het verdienvermogen, en die ze zonder de maatregelen niet hadden kunnen bereiken.**

- De maatregelen hebben organisaties in staat gesteld om nieuwe activiteiten te ontwikkelen, nieuwe doelgroepen aan te boren, nieuwe (cross-sectorale) samenwerkingen aan te gaan, nieuwe kennis te vergaren en werkmethoden of strategieën te ontwikkelen. Dit zijn resultaten die bijdragen aan het verdienvermogen, en die ze zonder de maatregelen niet hadden kunnen bereiken.
  - Voor Impuls Innovatie en Impuls Samenwerking zien we terug dat er voor elk vooraf gedefinieerd subdoel activiteiten zijn georganiseerd die aan dat doel beogen bij te dragen. Alhoewel de organisaties vaak meerdere resultaten beogen, zetten ze het vaakst in op het vergroten of vernieuwen van het publieksbereik van de organisatie.

We concluderen ook dat de subsidie ervoor heeft gezorgd dat samenwerkingsverbanden met partijen buiten de culturele sector zijn ontstaan die anders niet zouden zijn ontstaan. In de eerste tranche werd met name binnen de culturele sector samengewerkt. Pas toen het 'cross-sectorale' verplicht werd, zijn samenwerkingen met organisaties uit de zorg en onderwijs ontstaan. De verwachting is dat deze cross-sectorale verbindingen niet alleen zorgen voor het bereiken van een bredere doelgroep, maar ook voor een uitwisseling van kennis, vaardigheden, creativiteit en ondernemerschap. Dit draagt positief bij aan de weerbaarheid en het verdienvermogen van culturele organisaties.

- Cultuurherstel heeft culturele organisaties een blik van buiten en kennis en expertise over specifieke vraagstukken geboden. Hierbij zijn culturele organisaties vaak op weg geholpen ten aanzien van financiële vraagstukken of strategische keuzes voor de organisatie, wat uiteindelijk kan bijdragen aan het verdienvermogen van de organisaties.
- Culturele organisatie hebben de Noord-Hollandse cultuurlening gebruikt om te investeren in duurzame groei en innovatie van hun organisatie, bijvoorbeeld door investeringen in de panden waarin ze zijn gehuisvest en de inventaris. Dit draagt naar verwachting bij aan het verdienvermogen van de organisaties op zowel korte als lange termijn.

**Conclusie 4** We concluderen dat projecten naast het versterken van het *eigen* verdienmodel ook bredere maatschappelijke effecten hebben en dat succesvolle aanpakken ook voor andere organisaties van meerwaarde kunnen zijn. We concluderen echter ook dat een *structurele* bijdrage aan de ‘toekomstbestendigheid’ van de organisaties minder evident is.

- Culturele organisaties zijn overwegend positief over de bijdrage van de subsidie aan de toekomstbestendigheid van hun organisatie. Tegelijkertijd blijkt uit een verdere toelichting dat de meeste organisaties hier met name een tijdelijke bijdrage bedoelen.
- Wij concluderen ook dat het voor sommige projecten aannemelijker is dat de resultaten van de regeling voor een langere periode bijdragen aan het verdienmodel dan voor andere projecten.
  - In het eerste geval gaat het bijvoorbeeld om het structureel verbreden of vernieuwen van het aanbod, en daarmee het bereiken van een nieuwe, bredere doelgroep voor een langere periode. Ook voor investeringen in vastgoed of inventaris en activiteiten gericht op nieuwe werkmethoden, organisatie of strategie is het meer aannemelijk dat dit voor langere periode bijdraagt aan het versterken van de culturele organisatie.
  - In projecten waar is ingezet op een éénmalige voorstelling of tentoonstelling, is dit lange termijn effect weliswaar ook mogelijk, maar minder evident. In alle gevallen is het volgens culturele organisaties lastig en onzeker of nieuw publiek vastgehouden kan worden. En ook Cultuurherstel concludeert zelf dat een coach een tijdelijke oplossing biedt, maar het kennis- en ervaringsniveau meer fundamenteel vergroot zou moeten worden.

<sup>12</sup> Dit geldt voornamelijk voor projecten die in de tweede tranche zijn gesubsidieerd vanuit Impuls Samenwerking. Het aanscherpen van het doel van deze uitvoeringsregeling in de tweede tranche draagt hieraan bij (waardoor een aanvrager in deze tranche alleen in aanmerking kwam bij een

- De Noord-Hollandse cultuurlening biedt van de vier maatregelen de meeste waarborgen voor toekomstbestendigheid. De drempel is relatief hoog; de levensvatbaarheid van het project moet vooraf worden onderbouwd in een projectplan en begroting. Omdat de lening moet worden terugbetaald, dwingt het dus tot vooraf goed en planmatig nadenken over het huidige en toekomstige verdienmodel, de financieringsmix en het ontwikkelen en/of behouden van een gezonde exploitatie. Ook al is deze maatregel niet voor alle culturele organisaties haalbaar, als instrument biedt dit relatief de meeste garantie op toekomstbestendigheid.
- We concluderen verder dat er naast het versterken van het eigen verdienmodel ook activiteiten zijn uitgevoerd die niet alleen de aanvragende organisaties zelf versterken, maar een bredere meerwaarde hebben. Zo zijn activiteiten ondersteund die maatschappelijke meerwaarde hebben op thema's als inclusie, mentale gezondheid, kansengelijkheid en natuur<sup>12</sup>, en zijn er methoden ontwikkeld die overdraagbaar zijn en daarmee ook in de toekomst nog meerwaarde kunnen bieden voor andere organisaties.

**Conclusie 5.** De bijdrage van de maatregelen aan werkgelegenheid is wisselend. Bij een deel van de organisaties lijkt sprake van een structurele toename, ander deel ziet geen effect op werkgelegenheid, en een derde groep ziet een tijdelijke toename van werkgelegenheid.

- Werkgelegenheid vergroten is weliswaar onderdeel van de doelen van het Economisch Herstel- en Duurzaamheidsfonds, maar het is voor geen van de vier maatregelen als expliciet doel richting de doelgroepen gecommuniceerd.

samenwerking met tenminste één organisatie die werkzaam is in het domein van de zorg, welzijn, sport, kinderopvang of onderwijs in Noord-Holland).

- Bijna geen van de organisaties heeft de regeling direct ingezet om werkgelegenheid te vergroten of te versterken. Wel is het aannemelijk dat organisaties onder andere dankzij deze maatregelen de afgelopen jaren beter in staat waren om hun medewerkers of vrijwilligers te behouden. Ook hebben de activiteiten in sommige gevallen indirect bijgedragen aan het vergroten van de werkgelegenheid. Het gaat dan op de korte termijn om het aantrekken van nieuwe medewerkers (waarvan het nog onzeker is of zij na afloop van het project ook behouden kunnen worden). Op de lange termijn gaat het bijvoorbeeld om het professionaliseren van het werknemers- of vrijwilligersbestand door het inzetten van opleidingen.
- Een kwart van de organisaties ziet geen structurele effecten van de subsidie op de werkgelegenheid in of voor de organisatie. Ongeveer de helft vindt dat de subsidie wel (enigszins) heeft geleid tot structureel extra werkgelegenheid. Daarbij zijn contracten uitgebreid of zijn nieuwe medewerkers aangenomen, als gevolg van toename van bezoekersaantallen. Voor sommige organisaties gaat het om een tijdelijke toename van werkgelegenheid, alleen gerelateerd aan de realisatie van het specifieke project.

**Blik op de toekomst.** Ondanks dat maatregelen primair in het leven zijn geroepen ter herstel en versterking na COVID-19, zien we op basis van deze evaluatie een blijvende meerwaarde van ondersteuning door de provincie. De vraag is of dit past bij de rol van de provincie en de ambities van het coalitieakkoord. We geven, ongeacht de uitkomst van die vraag, nog enkele overwegingen mee voor de toekomst.

- Op het gebied van culturele voorzieningen richten ambities uit het Coalitieakkoord van de provincie Noord-Holland zich op de ondersteuning van gemeenten, die als eerste verantwoordelijk zijn voor de culturele voorzieningen. Hierbij zet de provincie primair in op het stimuleren van regionale samenwerking<sup>13</sup>.
- Binnen (en aanvullend op) deze ambitie zien wij op basis van deze evaluatie de volgende kansen en aandachtspunten voor de toekomstbestendigheid van culturele organisaties, waar de provincie een faciliterende of verbindende rol in zou kunnen vervullen:
  - Er is behoefte aan kennisdeling onder culturele organisaties. Het gaat dan om elkaar ontmoeten, kennis en best practices uitwisselen en samenwerking verkennen. De ‘regionale samenwerking’ uit het coalitieakkoord zou mogelijk vormgegeven kunnen worden door het aan elkaar verbinden van culturele organisaties binnen de provincie.
  - Als specifiek voorbeeld van ‘samen optrekken’ noemden cultuurorganisaties het gezamenlijk onderzoek laten uitvoeren naar de meerwaarde van cultuur. Voorbeelden en kwantificering van de maatschappelijke baten van cultuur kunnen helpen om lokale bestuurders te overtuigen van het belang van het stimuleren van cultuurprojecten. Een regionaal netwerk waarin organisaties elkaar makkelijk weten te vinden, zou hierbij helpen.

<sup>13</sup> Coalitieakkoord 2023-2027, Verbindend Vooruit!

- Ongeacht of in de toekomst (een financiële bijdrage aan) de Noord-Hollandse cultuurlening, Cultuurherstel en de Impulsregelingen door de provincie nog voortgezet zullen worden, geven we een aantal algemene aandachtspunten mee voor dit type maatregelen.
  - Professionalisering is door organisaties veel genoemd als succesfactor voor toekomstbestendigheid. De kosten van coachtrajecten (door Cultuurherstel) zijn relatief laag en het effect relatief duurzaam. Overweeg daarom (financieel) betrokken te blijven bij het coachtraject en culturele organisaties en gemeenten hier actief op te blijven wijzen.
  - Hetzelfde geldt voor de Noord-Hollandse cultuurlening. Het is een maatregel die past bij cultureel ondernemerschap. De kosten voor de provincie zijn zeer laag, vanwege de eenmalige, al gedane, investering en de revolverendheid van de maatregel. Met de Noord-Hollandse cultuurlening wordt van de vier maatregelen een duurzame bijdrage aan de toekomstbestendigheid van de culturele organisaties het meest geborgd. De toegevoegde waarde van een lening boven de andere maatregelen, is dat het culturele organisaties (effectief) dwingt tot vooraf nadenken over het huidige en toekomstige verdienmodel, de financieringsmix en het ontwikkelen en/of behouden van een gezonde exploitatie. Overweeg ook voor deze maatregel (financieel) betrokken te blijven en organisaties hier actief op te wijzen, aangezien dit instrument relatief de meeste garantie op toekomstbestendigheid biedt.
  - Toekomstbestendigheid is gebaat bij herhalen of bestendigen van iets dat goed werkt. Overweeg daarom juist ook het uitrollen van beproefde werkwijzen te stimuleren in plaats van iets nieuws.
  - Stuur met subsidievoorwaarden nog meer op blijvende effecten door geen eenmalige projecten of producties te stimuleren, maar projecten waarvan aannemelijker is dat ze blijvend effect hebben op het verdienvermogen.
- Blijf kennissessies organiseren, zoals tijdens deze evaluatie(s). Een deel van de effectiviteit zit voor organisaties in het leren van ervaringen van anderen.
- Blijf beschikbare maatregelen actief onder de aandacht brengen. Niet alle betrokken culturele organisaties waren op de hoogte van alle vier de maatregelen.
- Vent *best practices* actief uit. Bijvoorbeeld door aanpakken van culturele organisaties in een provinciale nieuwsbrief uit te lichten. Organisaties kunnen naar aanleiding daarvan contact met elkaar opnemen.

# Bijlage I. Enquête

## Impuls Innovatie en Impuls Samenwerking

### Algemeen

1. Voor welke regeling(en) heeft u subsidie(s) ontvangen?
  - a. Impuls Innovatie
  - b. Impuls Samenwerking
  - c. Beide
2. Wanneer heeft u de aanvraag gedaan?
  - a. Tussen 1 april en 31 december 2022
  - b. Tussen 1 april en 31 december 2023
3. Voor welke activiteiten heeft u aanvraag gedaan? (in geval Impuls Innovatie)  
*Het is mogelijk om meerdere opties aan te vinken.*
  - a. Het verdienvermogen van de organisatie versterken of vernieuwen; of
  - b. Het publieksbereik van de organisatie vergroten of vernieuwen; of
  - c. Een nieuwe werkmethode voor de organisatie introduceren en verankeren.
4. Met welke samenwerkingspartner(s) heeft u subsidie aangevraagd? (in geval Impuls Samenwerking)
  - a. Binnen de cultuursector, namelijk (type organisatie en naam):....
  - b. Buiten de cultuursector, namelijk (type organisatie en naam):....

### Activiteiten en resultaten

5. Wanneer zijn uw activiteiten begonnen? En wanneer afgerond?
  - a. Start: .. (datum)
  - b. Einde... (datum)
6. Welke activiteiten heeft u uitgevoerd met de subsidie?

- a. Open antwoord
7. Welke concrete resultaten heeft u met de subsidie voor uw organisatie bereikt, die u zonder subsidie niet had kunnen bereiken? Waar blijkt dat uit?
  - a. Denk aan nieuwe samenwerkingen, realisatie producties, etc. Maar ook aan onverwachte resultaten.
8. Welke resultaten had u wel gehoopt of verwacht, maar heeft u niet gerealiseerd?
  - a. Open antwoord

### Toekomstbestendigheid

*De uitvoeringsregelingen van de provincie Noord- Holland zijn onderdeel van het Economisch Herstel- en Duurzaamheidsfonds. Voor de cultuursector was het doel van het fonds om een bijdrage te leveren aan de toekomstbestendigheid van de cultuursector, door het versterken van het verdienmodel en de werkgelegenheid in de sector.*

9. Wat is volgens u noodzakelijk om een toekomstbestendige culturele organisatie te kunnen zijn of worden?
  - a. Open antwoord
10. In welke mate heeft deze subsidie bijgedragen aan de toekomstbestendigheid van uw organisatie?
  - a. Niet/weinig – enigszins - veel – weet ik niet
  - b. Waar merkt u dat aan?
11. In welke mate heeft de subsidie bijgedragen aan het structureel versterken van het verdienmodel van uw organisatie?
  - a. Niet/weinig – enigszins – veel – weet ik niet
  - b. Waar merkt u dat aan?
12. In welke mate heeft de subsidie tot structureel extra werkgelegenheid in/voor uw organisatie geleid?
  - a. Niet/weinig – enigszins - veel – weet ik niet
  - b. Waarom?

*Naast de uitvoeringsregelingen Impuls Innovatie en Impuls Samenwerking heeft de provincie ook ondersteuning gebonden in de vorm van een coachtraject voor directies van culturele organisaties (met als doel om de toekomstbestendigheid van de organisatie te versterken) en de mogelijkheid van een cultuurlening tegen aantrekkelijke voorwaarden.*

- 13.** Wat is voor u de meerwaarde van een subsidie ten opzichte van coaching op gebied van versterken van het verdienmodel, of een lening?
- a.** Open antwoord
- 14.** Bij welke vorm(en) van ondersteuning heeft de cultuursector in uw ogen het meeste baat? We vragen u 10 punten te verdelen over de volgende 3 opties (de meeste punten voor de meest waardevolle ondersteuning, de minste (of geen) punten voor de minst waardevolle ondersteuning):
- a.** Coachtraject (zoals Cultuurherstel)
  - b.** Subsidie, bijvoorbeeld voor innovatieve producties of samenwerkingen (zoals Impuls innovatie en Impuls samenwerking)
  - c.** Lening (zoals Noord-Hollandse cultuurlening)
  - d.** Iets anders, namelijk...(zelf invullen)
- 15.** Heeft u een mooie foto die een beeld geeft van uw ervaringen met of de resultaten van de subsidie? Deel deze dan hier!
- a.** Open antwoord
- 16.** De onderzoekers willen graag nog een aantal verduidelijkende vragen stellen aan respondenten. Bent u bereid om ons eventueel nog kort telefonisch te woord te staan en uw antwoorden toe te lichten?
- a.** Open antwoord
- 17.** Laat dan hier uw naam en telefoonnummer achter, en eventueel het dagdeel waarop u goed bereikbaar bent
- a.** Open antwoord
- 18.** Wat wilt u verder nog kwijt?
- a.** Open antwoord

# Bijlage II.

## Gesprekspartners

| Groep                                            | Organisatie                              |
|--------------------------------------------------|------------------------------------------|
| Aanvragers voor de Impulsregeling Innovatie      | Cultureel Centrum Bullekerk              |
|                                                  | Stichting Studio Immersief               |
|                                                  | Stichting Untold                         |
| Aanvragers voor de Impulsregeling Samenwerking   | Het Koninklijk Concertgebouw             |
|                                                  | Stadsarchief Amsterdam                   |
| Aanvragers voor Cultuurherstel                   | Cinekid                                  |
|                                                  | Cinema Oostereiland en Cinema Enkhuizen  |
|                                                  | Oxville Cinema                           |
| Aanvragers voor de Noord-Hollandse cultuurlening | GroenGras Conceptmakers                  |
|                                                  | Stichting Vrienden Cultuurkoepel Heiloo  |
|                                                  | Stichting Scala (voorheen Tapas Theater) |
| Coaches Cultuurherstel                           | Coach 1                                  |
|                                                  | Coach 2                                  |

|                         |                    |
|-------------------------|--------------------|
| Cultuurherstel          | Projectmanager     |
| Cultuur+Ondernemen      | Adjunct-directeur  |
| provincie Noord-Holland | Afdeling Subsidies |

Tabel 2. Overzicht van gesprekspartners.

# Bijlage III. Deelnemers kennissessie

- Stichting Patronaat
- Stichting Toneelschuurproducties/ De Schuur
- Stichting World Seed Experience
- Provincie Noord-Holland

Hieronder zijn de deelnemers aan de kennissessie weergegeven.

- Cultureel Centrum Bullekerk
- Cultuurhuis Heemskerk
- Centrum voor de Kunsten Beverwijk
- Filmhuis Alkmaar
- Museum van de Geest
- NEMO
- Openbare Bibliotheek Amsterdam
- Openbare Bibliotheek Waterland
- Samenwerkende musea Gooi en Vechtstreek
- Singer Laren
- Stichting Bibliotheek Zuid-Kennemerland
- Stichting C.
- Stichting Caprera Openluchttheater & Wandelpark
- Stichting Cultuur in de Noordkop
- Stichting Educatief W.O.II Centrum Medemblik (Oorlogsmuseum Medemblik)
- Stichting Etersheimerbraak
- Stichting Ground breakers
- Stichting Karavaan Exceptionel
- Stichting Museum Broeker Veiling
- Stichting Open Space Contemporary Art Museum

## Colofon

Eindevaluatie Versterken culturele sector provincie Noord-Holland

KWINK groep, 11 juni 2024

**Afbeeldingen:** Cultuurherstel, Het Koninklijk Concertgebouw N.V.,  
Stichting Cultuurhistorisch Museum Texel, Stichting Patronaat, Stichting  
Studio Immersief, Stichting Wherelant.

Nassaulaan 1  
2514 JS Den Haag

+31 (0)70 359 6955  
[info@kwinkgroep.nl](mailto:info@kwinkgroep.nl)  
[www.kwinkgroep.nl](http://www.kwinkgroep.nl)

**KWINK**  
GROEP