

RESET

Toekomstige inrichting organisatie van Sonsbeek & State of Fashion



RESET

Toekomstige inrichting organisatie van Sonsbeek & State of Fashion

Rapport
Gemeente Arnhem

Inhoudsopgave

H1 Inleiding	1
1.1 Twee vragen	1
1.2 Een toekomstbestendige organisatie voor Sonsbeek & State of Fashion	1
1.3 Methoden van onderzoek	2
H2 Analyse	3
2.1 De balans tussen ambities, organisatie en middelen	3
2.2 Visie en ambities	4
2.3 Eigenaarschap	5
2.4 Knelpunten in de organisatie	6
2.4.1 Bestuursmodel	6
2.4.2 Heldere rollen en leiderschap	6
2.4.3 Twee zielen in een borst	7
2.4.4 Continuïteit	8
2.5 Middelen	8
2.5.1 Bekostiging in financiële zin	8
2.5.2 Sterke organisatie (bemensing)	9
H3 Conclusies en advies	10
3.1 Conclusies	10
3.2 Advies	12
3.3 Vervolgstappen	14
B1 Benchmark vergelijkbare evenementen	16
Rotterdam Architectuur Biënnale	16
documenta - Kassel (Duitsland)	18
Nijmeegse Vierdaagsefeesten	19
GLOW Eindhoven	21
Colofon	26

Dit document (inclusief eventuele bijlagen) is opgesteld door BMC en de (auteurs)rechten met betrekking tot de inhoud en het format van dit document berusten bij BMC. Dit document is uitsluitend bedoeld voor gebruik door de opdrachtgever en mag niet worden gepubliceerd of aan anderen ter beschikking worden gesteld zonder uitdrukkelijke voorafgaande toestemming van BMC.

H1 | Inleiding

1.1 Twee vragen

Sinds 2017 zijn de evenementen Sonsbeek en State of Fashion ondergebracht in Stichting Sonsbeek & State of Fashion. Het doel hiervan was om een solide basis te creëren, organisatorische continuïteit te borgen en wederzijdse expertise te delen. De gemeentelijke bijdrage is voor beide evenementen die afwisselend plaatsvinden onder de paraplu van Stichting Sonsbeek & State of Fashion (Sonsbeek wordt iedere vier jaar gehouden en State of Fashion iedere twee jaar).

De gemeente Arnhem heeft BMC rondom de Stichting Sonsbeek & State of Fashion twee vragen gesteld. Hiervan is de eerste vraag al beantwoord door middel van het rapport 'Haalbaarheidsonderzoek Sonsbeek 2024'¹. In dit onderzoek is ingegaan op de wenselijkheid en de haalbaarheid van het organiseren van een volgende Sonsbeek-editie in 2024. Dit onderdeel was urgent, omdat de gemeente Arnhem op korte termijn bij de begrotingsbehandeling voor 2023 een besluit moet nemen over de toekenning van extra (incidentele) middelen voor de jubileumeditie van Sonsbeek.

In het rapport onderzochten we de randvoorwaarden ten aanzien van een kwalitatief sterk evenement Sonsbeek en of die randvoorwaarden aanwezig zijn voor de editie van 2024. We concludeerden dat een jaar uitstel wenselijk en realistischer is. Wenselijk, omdat dat meer kans biedt op een kwalitatief hoogwaardige editie; iets wat alle betrokkenen als prioriteit zien. Realistischer, omdat dat de stichting meer tijd geeft om de organisatiekracht te vergroten en zo het evenement te kunnen produceren en de bekostiging rond te krijgen.

1.2 Een toekomstbestendige organisatie voor Sonsbeek & State of Fashion

In onderhavig rapport worden de bevindingen en conclusies gepresenteerd van de tweede vraag van de gemeente. De vraag is gericht op het ontwerpen van een oplossing voor een toekomstbestendige organisatie van Stichting Sonsbeek & State of Fashion.

In ons eerdere onderzoek constateerden we dat de toekomst van Sonsbeek in de huidige vorm onvoldoende toekomstbestendig is. De financiële basis is onzeker en zorgt structureel voor te weinig organisatiekracht. Voor een sterk kwalitatief Sonsbeek met de gewenste uitstraling en impact voor het publiek, de gemeente Arnhem en de bredere regio is meer (organisatorische en financiële) continuïteit nodig. Deze conclusie wordt onderkend door het bestuur van de Stichting Sonsbeek & State of Fashion. Het bestuur heeft al eerder geconstateerd dat het huidige model van één stichting met één kernorganisatie voor beide evenementen niet (meer) werkt. De (kern)organisatie is te klein, de meerwaarde van de bundeling is beperkt en zorgt voor verwarring bij externe partners. Daarnaast is er een verschil in bekostiging: State of Fashion ontvangt een structurele subsidie van het Rijk (BIS), Sonsbeek niet. De grote financieringsbehoefte van Sonsbeek zet de verhoudingen bovendien

¹ BMC, 2022, *Haalbaarheidsonderzoek Sonsbeek 2024*, gemeente Arnhem, 31 oktober 2022, p. 1-17.

onder druk. Het bestuur van Stichting Sonsbeek & State of Fashion overweegt daarom om de organisatie op te splitsen in twee eigen entiteiten.

De gemeente Arnhem herkent een aantal van de aangedragen argumenten, maar had zorgen over de continuïteit van de organisatie, onder meer op het terrein van financiën en governance. Daarom heeft de gemeente Arnhem behoefte aan een onafhankelijk advies over de toekomstbestendigheid van de organisatie van Stichting Sonsbeek & State of Fashion. De concrete onderzoeksvragen bij deze doelstelling zijn:

1. Hoe kan de organisatie van Stichting Sonsbeek & State of Fashion toekomstbestendig worden neergezet? Wat zijn de voorwaarden (inhoudelijk, organisatorisch, financieel) en wat betekent dit voor de rol en bijdrage van de gemeente Arnhem?
2. Parallel daaraan: hoe zorgen we ervoor (voor de korte en de lange termijn) dat Sonsbeek en State of Fashion op een goede manier gecontinueerd kunnen worden?
3. Wat is de juiste oplossing voor een toekomstbestendige (bestuurlijke) organisatie van beide evenementen en welke randvoorwaarden gelden daarbij?

1.3 Methodes van onderzoek

Het onderzoek is uitgevoerd met toepassing van de volgende methodes van onderzoek:

- Documentenanalyse - inzicht verkrijgen in de onderdelen van het onderzoek aan de hand van de bestudering van relevante documentatie.
- Interviews met betrokkenen - verdieping en aanvulling op het verkregen inzicht vanuit de documentenanalyse.
- Beknopte benchmark - de benchmark is gericht op het in kaart brengen hoe vergelijkbare evenementen zijn georganiseerd en gefaciliteerd. Het gaat hierbij niet om een uitputtende benchmark, maar om inzicht in de verschillen in opzet, organisatiekracht en financieringsmodellen. Dat brengt succesvolle modellen, gedeelde uitdagingen en mogelijke oplossingen in beeld. De benchmark is opgenomen in bijlage 1 bij deze rapportage. De volgende evenementen zijn betrokken in de benchmark:
 - Rotterdam Architectuur Biënnale;
 - documenta - Kassel (Duitsland);
 - Nijmeegse Vierdaagsefeesten;
 - GLOW Eindhoven.

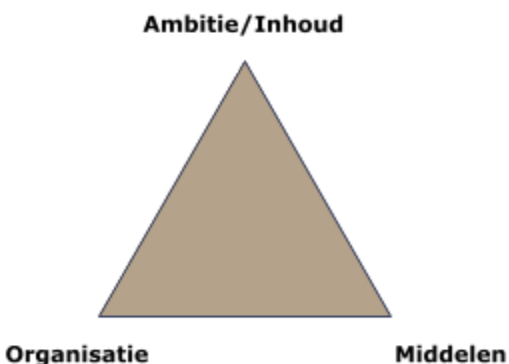
Aangaande de interviews is gesproken met diverse stakeholders rondom de Stichting Sonsbeek & State of Fashion, alsmede externen die betrokken zijn of zijn geweest bij de stichting. Van alle gesprekken zijn gespreksverslagen gemaakt, die ter wederhoor aan de geïnterviewden zijn voorgelegd. De terugontvangen verslagen (na wederhoor) zijn als onderzoeksmateriaal gebruikt. Tevens is gebruik gemaakt van de onderzoeksresultaten uit het voorgaande onderzoek: 'Haalbaarheidsonderzoek Sonsbeek 2024'.

H2 | Analyse

2.1 De balans tussen ambities, organisatie en middelen

Voor een effectieve uitvoering van een evenement is het noodzakelijk dat het ambitieniveau (inhoud van het evenement), de organisatie en de beschikbaar gestelde middelen in balans met elkaar zijn. Onderstaande afbeelding maakt dat schematisch inzichtelijk.

Figuur 1 Balans tussen Ambitie/Inhoud, Organisatie en Middelen voor een effectieve uitvoering van een evenement

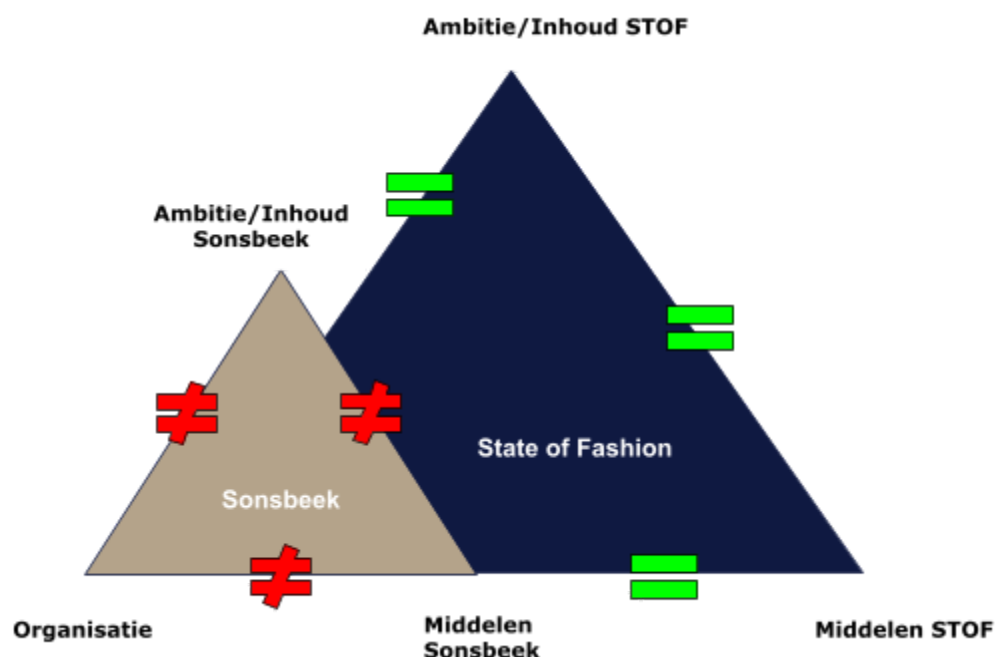


Bij de uitvoering van Sonsbeek staat deze balans op alle drie de assen onder druk. Zoals we in het eerste deel van dit onderzoek al constateerden, is er sprake van een discrepantie tussen het ambitieniveau enerzijds en de beschikbare middelen anderzijds. In veel stukken komen we vergelijkingen tegen met kunstmanifestaties als documenta, Manifesta en Liverpool Biennial. Dat creëert een verwachting waar de organisatie in alle redelijkheid niet aan kan voldoen: het beschikt niet over voldoende budget en een voldoende geëquipeerde organisatie om dat niveau te realiseren (zie hiervoor ook de conclusies in het rapport 'Haalbaarheidsonderzoek Sonsbeek 2024'). Dat wordt versterkt door de verwachtingen die de gemeente heeft ten aanzien van het effect van Sonsbeek: op de eigen inwoners, op de regionale en nationale aantrekkingskracht voor bezoekers en de betekenis in de beeldende kunst. Dat is veel gevraagd, gelet op de middelen die de gemeente voor Sonsbeek beschikbaar stelt.

Daarnaast wordt de complexiteit vergroot doordat het evenement State of Fashion ook moet worden geproduceerd door Stichting Sonsbeek & State of Fashion. Voor State of Fashion is de verhouding tussen de elementen van figuur 1 wel in balans. State of Fashion kent een duidelijk visie en richting en voldoende structureel budget (middelen), waaronder de BIS-gelden. Uit het onderzoek 'Haalbaarheidsonderzoek Sonsbeek 2024' blijkt dat de organisatie onvoldoende geëquipeerd is in kwalitatieve en kwantitatieve zin om beide evenementen goed te kunnen faciliteren. In de praktijk vragen beide evenementen capaciteit, maar door de aanwezigheid van een duidelijke visie en aanwezig structurele middelen en daarmee gepaarde verplichtingen, zien we een hogere commitment ten aanzien van State of Fashion vanuit de organisatie. Doordat 'twee heren' bediend dienen te worden, ontstaat een situatie waarin inzet ten gunste van het ene evenement ten koste gaat van het andere

evenement (visa versa). Dit zorgt vervolgens voor een disbalans ten aanzien van Sonsbeek. Figuur 2 maakt bovenstaande schematisch inzichtelijk.

Figuur 2 Beleid, Organisatie en Middelen doorvertaald naar de situatie van Stichting Sonsbeek & State of Fashion



Er is een risico dat de ontstane situatie bij Sonsbeek een negatief effect heeft op State of Fashion. In 2015 werd hier in een raadsbrief² reeds voor gewaarschuwd: *'Het bij elkaar brengen van verschillende evenementen onder één rechtspersoon kent – naast de hiervoor benoemde voordelen – ook een tweetal risico's. Allereerst kan een financieel echec van het ene evenement een ander (of andere) meetrokken, omdat beide evenementen onder een en dezelfde rechtspersoon (verantwoordelijkheid) gebracht zijn. Ten tweede kunnen subsidiërende fondsen en sponsors het standpunt innemen 'zich niet te herkennen' in een algemene biënnale stichting en liever doneren aan een doelbestemming.'* In de huidige constructie van Stichting Sonsbeek & State of Fashion komen beide risico's nu tot uiting. Dit heeft een negatieve impact op beide evenementen. Dit zorgt vervolgens weer tot zorgen bij de organisatie van Stichting Sonsbeek & State of Fashion en de stakeholders.

In dit hoofdstuk verdiepen we de elementen uit figuur 1 voor Sonsbeek en presenteren we onze bevindingen. Hierbij ligt de focus vooral op Sonsbeek en in mindere mate op State of Fashion, om in deze paragraaf gestelde redenen.

2.2 Visie en ambities

Het ambitieniveau hangt nauw samen met de visie voor Sonsbeek, zowel voor iedere volgende editie als voor de langere termijn. Op dit moment lijken inhoudelijke overwegingen

² Gemeente Arnhem, 2015, *Raadsbrief: Culturele evenementen: State of Fashion en Sonsbeek*, 28 juli 2015, p 1-7.

te worden overschaduwd door praktische, organisatorische en bestuurlijke beslommeringen. Een heldere visie op de doelstelling en het gewenste resultaat van Sonsbeek ontbreekt. Dat is ook het gevolg van de keuze van het bestuur om bij de selectie van de curator (of het curatorenteam) geen richting of kaders mee te geven. Daar zijn goede redenen voor: een dergelijke *open call* biedt de meeste ruimte voor de eigen artistieke visie van de curator, iets dat zeker voor internationale curatoren aantrekkelijk is. Tegelijkertijd maakt dat het profiel van Sonsbeek tussen verschillende edities minder herkenbaar. Er is immers geen 'rode draad' die de opeenvolgende edities voor een langere termijn met elkaar verbindt. Dat maakt ook structurele samenwerking met belangrijke lokale partners moeizaam.

Om het profiel van Sonsbeek weer sterk en herkenbaar te maken, zijn scherpe keuzes nodig: over wat het onderliggende doel van Sonsbeek is, wat de organisatie (en de gemeente) met Sonsbeek wil bereiken en welke artistieke en maatschappelijke ambities daarbij horen. Die visie vormt het fundament voor de *Call for proposals* en daarnaast voor de afspraken met de gemeente en stakeholders als Museum Arnhem en ArtEZ, de communicatie en fondsenwerving.

2.3 Eigenaarschap

Dat brengt ons op een volgend punt: Van wie is Sonsbeek eigenlijk? Wie is de (geestelijk) eigenaar van het concept? Wie voelt zich verantwoordelijk en wie bewaakt de erfenis en de toekomst?

Op dit moment is de huidige stichting amper in staat die rol te vervullen. Door de dubbele taak (de stichting is namelijk ook verantwoordelijk voor de voortgaande organisatie van State of Fashion), het vertrek van het curatorenteam, het relatief kleine aandeel bestuursleden met kennis van de beeldende kunst en door het verschil van inzicht tussen bestuur en directie over de toekomstige inrichting van de organisatie, is bij de stichting onvoldoende energie, capaciteit en gezag om van Sonsbeek (weer) een succes te maken. Door de negatieve publiciteit en gebrek aan gegarandeerde structurele inkomsten (zie paragraaf 2.5), zal het niet eenvoudig zijn om weer gezaghebbende bestuursleden aan Sonsbeek te verbinden. Kortom, Sonsbeek is op dit moment 'verweesd'.

Historisch gezien is de gemeente Arnhem de partij met het grootste belang bij Sonsbeek. Het evenement draagt substantieel bij aan het profiel van Arnhem als creatieve stad met een sterke culturele infrastructuur en vertegenwoordigt een belangrijke economische impuls op het gebied van vrije tijd en toerisme³. Sonsbeek heeft niet alleen een functie voor de inwoners van de stad, maar ook voor de regio en op nationaal vlak. Het heeft een grote aantrekkingskracht op bezoekers, zowel op dagjesmensen als op toeristen die langer in de stad blijven. Het evenement past daarnaast naadloos in de Cultuurvisie van de gemeente Arnhem. Dat legt in onze optiek een extra verantwoordelijkheid bij de gemeente Arnhem om Sonsbeek actief opnieuw op de rails te zetten, gericht op een goede borging van de organisatie voor de toekomst.

³ In 2008 werd de economische opbrengst van Sonsbeek door de sector Onderzoek en Statistiek van de gemeente Arnhem becijferd op € 4,35 miljoen. In de periode sinds 2020 is die impact geschat op € 2,5 miljoen (B. Berfelo & W. De Boer, 'Sonsbeek 20-24: Onderzoek naar het bezoekersprofiel en de economische impact van Sonsbeek 20-24,' (November, 2021): 13), maar dat was tijdens de coronapandemie. Het is realistisch te verwachten dat de economische impact bij een volgende editie substantieel hoger zal zijn.

2.4 Knelpunten in de organisatie

Voor een toekomstbestendig Sonsbeek is een adequate organisatie nodig, met een heldere opdracht en die voldoende is toegerust voor de taak. In de huidige situatie is sprake van een aantal kritieke factoren die verbetering behoeven.

2.4.1 Bestuursmodel

De huidige stichting is georganiseerd volgens het bestuursmodel, in tegenstelling tot het inmiddels gangbare raad-van-toezicht-model. Dat betekent dat de verantwoordelijkheid bij het bestuur ligt. Het is de vraag of een bestuur, dat over beperkte tijd en informatie beschikt, die verantwoordelijkheid ten volle kan dragen. Niet voor niets is ook in de laatste jaren in de cultuursector het raad-van-toezicht-model gangbaar geworden. De rollen en verantwoordelijkheden van de raad van toezicht en de directeur-bestuurder zijn daarin duidelijker omschreven. Voor een organisatie als Sonsbeek, waarin vooral in de aanloop naar een editie het tijdsbeslag fors is, doet een raad-van-toezicht-model meer recht aan de vereisten van de complexe uitvoering, waar op dagelijkse basis beslissingen moeten worden genomen.

2.4.2 Heldere rollen en leiderschap

We constateren een verschil van opvatting tussen het bestuur en directie van de stichting over de koers, rol en taak van de organisatie. Dat verschil van inzicht heeft direct invloed op de verhouding tussen directie en curator(enteam); de consequenties daarvan zijn recent duidelijk geworden in het plotselinge vertrek van het volledige curatorenteam⁴.

Bij de oprichting van de huidige stichting was het uitgangspunt dat de organisatie als 'productiebureau' voor Sonsbeek en State of Fashion zou functioneren: een dienstverlenende organisatie, die de curatoren van beide evenementen bij de uitvoering van de plannen zou ondersteunen. In deze opzet werkt de organisatie feitelijk voor de curator.

Zoals gebruikelijk lag het besluit over de inhoudelijke koers en de keuze van de curatoren formeel bij het bestuur. In de praktijk worden deze besluiten voorbereid door de directie; in een gezonde samenwerkingsrelatie is sprake van een gezamenlijke besluitvorming. In het geval van Sonsbeek raakte de verhouding tussen het (door het bestuur aangestelde) curatorenteam en de directie verstoord, waardoor het zwaartepunt in de besluitvorming bij het bestuur kwam te liggen. Dat verstoorde niet alleen de verhoudingen tussen bestuur en organisatie, maar ook tussen de directie en het door het bestuur aangestelde curatorenteam.

In de praktijk is na verloop van tijd bij de organisatie de opvatting ontstaan dat de directie leidend is en dat de curator voor de organisatie werkt. Er ontstond een conflict over wie nu voor wie werkt. Naar ons oordeel is dit verschil van inzicht een bepalende factor geweest in de verslechterende relatie tussen organisatie en curator(enteam) en binnen de driehoek bestuur - directie - curator. Het is niet gelukt om die relatie weer op het juiste spoor te krijgen en we constateren dat de afstand tussen directie en bestuur alleen maar groter is geworden. Dat heeft een verlamrend effect gehad: zowel bestuur als directie hebben geen

⁴ Artistieke leiding van Sonsbeek 20>24 stapt op - News Metropolis M

(in de organisatie merkbare en naar buiten zichtbare) maatregelen genomen naar aanleiding van kritiek op de organisatie van verschillende zijden. Er zijn wel processen opgestart, zoals een onderzoek naar splitsing en betere toepassing van de verschillende codes, maar die hebben de situatie op de werkvloer niet wezenlijk veranderd. Ook het voortgaande verschil van inzicht tussen bestuur en directie is niet geagendeerd en heeft niet tot maatregelen of oplossingen geleid. Voor een toekomstig Sonsbeek is een heldere rolverdeling voor alle partijen in de driehoek (raad van toezicht - directie - curator) een essentiële factor.

2.4.3 Twee zielen in een borst

De huidige constructie, waarbij de stichting voor twee evenementen werkt (Sonsbeek en State of Fashion) is gebaseerd op het idee dat daarmee continuïteit in de faciliteiten werd geborgd. Door de capaciteit in één organisatie onder te brengen ontstond immers voldoende werk om met vaste medewerkers een stabiele basis te creëren.

Hoewel dat idee begrijpelijk is en in potentie veel kansen biedt, bleek de praktijk anders. Het model gaat uit van twee min of meer gelijkwaardige evenementen, die behalve in discipline alleen in frequentie verschillen. Die veronderstelling bleek niet juist: Sonsbeek is groter qua opzet en vraagt in die zin meer capaciteit van de organisatie. Sonsbeek kent echter geen structurele bekostiging en ontbeert een duidelijke visie. Zoals eerder aangegeven kent State of Fashion wel een duidelijke visie en structurele bekostiging in de vorm van BIS-gelden. In de praktijk zien we dat de al te kleine en onvoldoende geëquipeerde organisatie (zie uitkomsten onderzoek 'Haalbaarheidsonderzoek Sonsbeek 2024') de capaciteit moet verdelen. Doordat bij State of Fashion een duidelijke visie ligt en daarmee een richting, alsmede structurele gelden, zien we een hogere commitment ten aanzien van dat evenement. Dat neemt niet weg dat Sonsbeek ook capaciteit vraagt, maar de organisatie is niet toegerust op deze werkzaamheden in kwalitatieve en kwantitatieve zin. Dit gaat dan weer ten koste van de capaciteit van State of Fashion, omdat er 'bijgesprongen' dient te worden. Dat maakte de taak voor zowel bestuur als directie nog complexer en zorgde voor wrijving bij de organisatie en de stakeholders.

Dit probleem is door de stichting al eerder vastgesteld, onder meer in een strategische sessie in mei 2022. De conclusie was dat bij nader inzien een splitsing van de organisatie, waarbij State of Fashion en Sonsbeek worden ondergebracht in verschillende stichtingen, om meerdere redenen wenselijk was. Wij onderschrijven die conclusie: in de huidige situatie is geen sprake van volwaardige partners en worden de beoogde synergievoordelen⁵ tussen beide evenementen niet gerealiseerd. Beide evenementen vragen om een eigen visie, andere expertise en andere faciliteiten.

⁵ Gemeente Arnhem, 2015, *Raadsbrief: Culturele evenementen: State of Fashion en Sonsbeek*, 28 juli 2015, p 1-7. Zie specifiek bladzijde 3 van dit document. Daarin staan de volgende voordelen van één stichting benoemd:

- Een tweejaarlijks evenement (afwisselend mode en beeldende kunst) biedt (net) voldoende kritische massa voor een professionele organisatie.
- De bestaande traditie van biënnales met wisselende inhoud bewijst dat het model werkt (zie biënnales van Venetië, Istanbul en Sao Paulo).
- De opgebouwde productionele kennis en lokale netwerken voor beide events overlappen en blijven hiermee binnen één organisatie.
- Deze constructie is bestuurlijk en organisatorisch overzichtelijk (één aanspreekpunt voor de stad).
- De organisatie kan in dit scenario groeien, kennis en netwerken opbouwen.
- Het gemeentelijk budget voor beide evenementen kan effectiever besteed worden.

2.4.4 Continuïteit

Daarmee komt het vraagstuk van de continuïteit weer op tafel. In 2017 was dat immers de reden van de samenvoeging. Uit de benchmark die we hebben uitgevoerd blijkt dat vrijwel alle evenementen werken met een 'ademende' organisatie. De vaste bezetting is zo klein mogelijk en in de aanloop naar het evenement groeit de organisatie mee met de behoefte van de organisatie. Afhankelijk van de grootte van het evenement verschilt de omvang van de 'basisorganisatie', maar zonder uitzondering is sprake van een golfbeweging in formatie: vlak voor en tijdens het evenement is het aantal (tijdelijke) medewerkers het hoogst, daarna wordt afgebouwd totdat de voorbereiding van het volgende evenement weer intensiever wordt. Logischerwijs is bij een tweejarig evenement (zoals State of Fashion) de golfbeweging sneller en zijn de pieken minder hoog, omdat de voorbereiding voor de volgende editie vrijwel meteen weer begint. Bij evenementen met een lagere frequentie (zoals de vijfjaarlijkse documenta in Kassel of het tienjaarlijkse Skulptur Münster) liggen de pieken verder uit elkaar en zijn er langere periodes met een minimale bezetting. Sonsbeek valt in de laatste categorie. In het bestaan van Sonsbeek zat tussen elke editie minimaal drie jaar, maar meestal langer⁶. Het huidige vierjaarlijkse ritme lijkt vooral ingegeven te zijn door praktische overwegingen: de afwisseling met State of Fashion, de vierjarige financieringssysteem van de Basisinfrastructuur (BIS) door het Rijk en de wens om ook in de tussenliggende periode activiteiten te programmeren.

2.5 Middelen

2.5.1 Bekostiging in financiële zin

In het rapport 'Haalbaarheidsonderzoek Sonsbeek 2024' is ook gekeken naar de noodzakelijke middelen voor een volwaardig Sonsbeek en de middelen die beschikbaar zijn gesteld. De constatering aldaar was dat het organiseren van een sterke editie Sonsbeek 2024 circa € 3 mln. kost. Ten aanzien van de bekostiging is toen opgemerkt dat de gegarandeerde structurele inkomsten op dit moment 0% zijn voor Sonsbeek 2024. Het evenement kent geen structurele bekostiging, zoals State of Fashion dat wel kent via de BIS-gelden. Voor Sonsbeek is sprake van veel cofinanciering via subsidies, sponsoring, partnerbijdragen en fondsen die per editie aangevraagd en verworven dienen te worden. Naar aanleiding van bovengenoemd onderzoek heeft de raad van Arnhem € 1,25 mln. beschikbaar gesteld voor de editie Sonsbeek 2025 (naast reeds toegekende subsidie van € 440.000 (structureel) voor de organisatie van Sonsbeek en State of Fashion: daarvan is de helft bedoeld voor Sonsbeek). Met andere woorden, er is vooral sprake van een incidentele bekostiging. Het verleden leert dat een groot aantal externe partijen nodig is om tot de noodzakelijke bedragen te komen. Daarbij speelt dat bekostiging via de provincie Gelderland en het Mondriaan Fonds⁷ onder druk staat. In het rapport is de conclusie getrokken dat wanneer bepaalde bekostigingssystemen niet gegarandeerd zijn, dit ook de andere bekostigingssystemen onder

⁶ De Sonsbeekedities vonden plaats in 1949, 1952, 1955, 1958, 1966, 1971, 1986, 1993, 2001, 2008, 2016 & 2020.

⁷ Na de afwijzing van de BIS-aanvraag voor Sonsbeek, is voor Sonsbeek door het Mondriaan Fonds een meerjarige subsidie verleend. Die vormde een belangrijke financiële basis voor de afgelopen editie van Sonsbeek. De periode van deze subsidie loopt tot en met 2023, maar bij gebreke van Sonsbeek in 2023 is er een gerede kans dat deze subsidie vervalt.

druk zet voor Sonsbeek. Het versterkt elkaar in de negatieve zin van het woord. Voor Sonsbeek betekent dit dat een inspanning om inkomsten te verwerven via verschillende geldstromen van belang is, denk hierbij aan het Rijk, provincie Gelderland, fondsen en bedrijfsleven. Ten aanzien van de provincie Gelderland is de bijdrage van Sonsbeek aan de regionale economie een overtuigend argument. Voor het Rijk is met name het innovatieve karakter van Sonsbeek voor de beeldende kunst van belang. Randvoorwaardelijk is dat de visie van Sonsbeek staat, zie paragraaf 3.1, en dat de subsidie vanuit de gemeente gegarandeerd is.

Vanuit de benchmark zien we dat vergelijkbare evenementen een substantieel deel van hun bekostiging structureel hebben gedekt. We constateren daarbij dat het totaal aan inkomsten van de evenementen in de benchmark groter is en dat daarbinnen het aandeel subsidies bij de evenementen over het algemeen hoger is dan bij Sonsbeek. Dat wordt vooral veroorzaakt doordat voor die evenementen toegang kan worden geheven, waar dat bij Sonsbeek niet of nauwelijks mogelijk is. Een gratis toegankelijk evenement is een (politieke) keuze: het vergroot substantieel de toegankelijkheid voor inwoners van Arnhem en omgeving, maar daar staat tegenover dat het evenement minder eigen inkomsten kan verwerven. Wanneer de gemeente Arnhem die toegankelijkheid wil waarborgen, heeft dat consequenties voor de subsidiebehoefte.

2.5.2 Sterke organisatie (bemensing)

In het rapport 'Haalbaarheidsonderzoek Sonsbeek 2024' is aangegeven dat een sterke organisatie een belangrijke randvoorwaarde voor de organisatie van grote evenementen is, die in alle facetten voldoende geëquipeerd is om het evenement tot een succes te maken. Wij hebben toen geconcludeerd dat dit voor Stichting Sonsbeek & State of Fashion en de werkorganisatie niet het geval was. In het verleden was het de bedoeling om de kernorganisatie verder te professionaliseren. Dit is niet gerealiseerd. Door een gebrek aan financiële middelen is er juist noodgedwongen bezuinigd op de organisatie. Dit heeft zijn weerklink in negatieve zin op de uitvoeringskracht.

De organisatie en daarmee de bemensing dient in lijn te worden gebracht met de ambities en daarbij behorende financiële middelen ten aanzien van Sonsbeek. In paragraaf 2.4 spraken wij al over het inrichten van een '*ademende*' organisatie. Voor de bemensing betekent dit een inrichting van een kleine kern die bestaat uit een directeur-bestuurder en ondersteuning voor de officetaken. In onze optiek zou de huidige subsidie die de gemeente Arnhem voor Sonsbeek ter beschikking stelt hiervoor kunnen volstaan (we rekenen hierbij de helft van de structurele bijdrage: die bedraagt nu € 440.000 voor beide evenementen, waarvan de helft voor Sonsbeek op € 220.000 zou neerkomen). De projectfinanciering voor de periode van vier jaar voor Sonsbeek wordt belangrijker en daarmee groter. Vanuit dit budget worden de functies betaald die meebewegen met de behoefte van de organisatie van het evenement. Dit gaat bijvoorbeeld om functies zoals een fondsenwerver, een marketing- en communicatiestrateg, business developer, adviseur educatie, projectmanager et cetera. De inzet en de mate waarin is afhankelijk van de ambities/inhoud van de desbetreffende editie van Sonsbeek.

H3 | Conclusies en advies

Op basis van de gemaakte analyse in hoofdstuk 2, zetten wij in dit hoofdstuk onze conclusies uiteen. Deze conclusies zijn gericht op de vraag wat nodig is om te komen tot een robuuste toekomstige inrichting voor de organisatie van Sonsbeek en State of Fashion. In het verlengde van de conclusies geven wij het advies in concrete stappen.

3.1 Conclusies

1. Disbalans tussen Ambitie/Inhoud - Organisatie - Middelen voor Sonsbeek

Voor een effectieve uitvoering van een evenement in meerjarig perspectief (toekomstbestendig) is een evenwichtige balans tussen Ambitie/Inhoud - Organisatie - Middelen noodzakelijk. In de huidige situatie staat deze balans op alle drie de assen onder druk. De disbalans wordt verder vergroot door de complexe dubbele opdracht, waarbij de stichting niet alleen Sonsbeek, maar ook State of Fashion moet produceren.

Voor State of Fashion zijn de drie elementen wel in evenwicht, mede door een duidelijk visie en structurele middelen (onder andere BIS-gelden). In de praktijk zien we dat de al te kleine en onvoldoende geëquipeerde organisatie (zie uitkomsten onderzoek

'Haalbaarheidsonderzoek Sonsbeek 2024') de capaciteit moet verdelen. Doordat bij State of Fashion een duidelijke visie ligt en daarmee een richting, alsmede structurele gelden, zien we een hogere commitment ten aanzien van dat evenement. Dat neemt niet weg dat Sonsbeek ook capaciteit vraagt, maar de organisatie is niet toegerust op deze werkzaamheden in kwalitatieve en kwantitatieve zin. Dit gaat dan weer ten koste van de capaciteit van State of Fashion, omdat er 'bijgesprongen' dient te worden. Het risico ontstaat dat Sonsbeek State of Fashion meetrekt in een negatieve spiraal.

2. De uitgangspunten en synergievoordelen van één stichting voor Sonsbeek en State of Fashion zijn niet gerealiseerd

Bij de oprichting van één stichting voor Sonsbeek en State of Fashion zijn verschillende voordelen benoemd die zouden leiden tot synergievoordelen voor beide evenementen. Wij constateren dat deze synergievoordelen (zie paragraaf 2.4) niet zijn gerealiseerd.

Integendeel: de risico's en nadelen die in 2015 werden benoemd⁸ zijn jammer genoeg werkelijkheid geworden. De uitvoeringskracht van de organisatie wordt daarmee onder druk gezet en dat heeft een negatief effect op de uitvoering van beide evenementen. Voorbeeld is het risico dat een financieel echec van Sonsbeek een negatief effect heeft op State of Fashion. Daarnaast geldt dat fondsen en subsidiënten slecht uit de voeten kunnen met het financieren van twee afzonderlijke evenementen in één stichting. In de huidige situatie is geen sprake van volwaardige partners en worden de beoogde synergievoordelen tussen beide evenementen niet gerealiseerd. Beide evenementen vragen om een eigen visie, andere expertise en andere faciliteiten.

3. Heldere visie en ambities voor Sonsbeek ontbreken

⁸ Raadsbrief college van B en W Arnhem, 28 juli 2015

Ambities hangen nauw samen met de (langetermijn)visie op Sonsbeek: waar wil Sonsbeek voor staan en wat is de missie? Die visie ontbreekt op dit moment, waardoor Sonsbeek verwordt tot een reeks evenementen zonder onderliggende samenhang: elke editie is een incident op zich. Inhoudelijke overwegingen worden overschaduwd door praktische en bestuurlijke beslommingen.

Het ontbreken van een duidelijke visie heeft consequenties. Er is geen doorgaande, meerjarige lijn die als perspectief kan dienen voor prestatieafspraken met de gemeente en andere financiers. Een dergelijke meerjarenvise is ook nodig als fundament en kader voor de *Call for proposals* en als koers voor de organisatie.

Het is noodzakelijk om het profiel van Sonsbeek weer te versterken ('*reinventing Sonsbeek*'). Dit vraagt scherpe keuzes: over wat het onderliggende doel van Sonsbeek is, wat de organisatie (en de gemeente) met Sonsbeek wil bereiken en welke artistieke en maatschappelijke ambities daarbij horen. In die visie moet ook duidelijk worden wie (mede) verantwoordelijk is: een succesvol Sonsbeek kan niet zonder gedeeld eigenaarschap van de gemeente, de organisatie, stakeholders en (lokale en regionale) partners.

4. Knelpunten in de organisatie

Wij concluderen dat binnen de huidige situatie er veel onduidelijkheid is over de rollen (bestuur, directie en curator). Tussen de verschillende gremia spelen verschillende opvattingen die niet complementair zijn. Dit draagt niet bij aan een eenduidige manier van aansturen en zet de uitvoeringskracht van de organisatie onder druk. Het is naar ons oordeel één van de belangrijkste oorzaken van de ontstane conflicten met het curatorenteam. Van belang is dat de rolverdeling voor alle partijen in die driehoek (bestuur - directie - curator) helder is. Het is de vraag of een bestuur, dat over beperkte tijd en informatie beschikt, de verantwoordelijkheid ten volle kan dragen. Gezien de aard van het evenement en met het oog op een heldere rolverdeling tussen directie en raad van toezicht (zie paragraaf 2.4), achten wij een raad-van-toezicht-model meer passend. Daarmee wordt de uitvoerende verantwoordelijkheid belegd bij een directeur-bestuurder en fungeert de raad van toezicht als klankbord, toezichthouder en ambassadeur van het evenement.

5. Middelen (euro's en fte's) staan niet in verhouding tot de ambities

De belangrijkste conclusie is dat het beschikbare budget bij lange na niet voldoende is om de ambities te verwezenlijken. Daarnaast zijn de middelen onvoldoende gegarandeerd in structurele zin (meerjarig) en dat zorgt voor onzekerheid. Deze onzekerheid heeft zijn weerklink op de organisatiekracht en uitvoeringskracht van de organisatie. Er is onvoldoende budget om de juiste personen (in kwalitatieve en kwantitatieve zin) aan het evenement te binden en om de ambities uit te voeren. In het verlengde hiervan constateren we dat de beoogde professionaliseringsslag van de uitvoeringsorganisatie niet heeft plaatsgevonden. Er is juist bezuinigd op de organisatie ten behoeve van de directe uitvoering van het evenement Sonsbeek.

6. Gevolgen voor State of Fashion

Zoals eerder al aan de orde kwam, richtte dit onderzoek zich met name op Sonsbeek. Daar spelen grotere vragen en acute problemen. Bij State of Fashion is dat minder het geval: door de hogere tweejaarlijkse frequentie en de gezondere financiële situatie door de BIS-subsidie verloopt de productie van het evenement naar behoren. De middelen, organisatie en inhoud

zijn bij State of Fashion in balans en de huidige organisatorische situatie heeft minder negatieve effecten gehad.

Dat wil niet zeggen dat daar niets hoeft te veranderen: ook voor State of Fashion is de tweeledige stichting geen ideale situatie. De onderstaande aanbevelingen gelden daarom grotendeels ook voor State of Fashion.

3.2 Advies

Om te groeien naar een robuuste, toekomstbestendige organisatie van zowel Sonsbeek als State of Fashion zien wij de volgende noodzakelijke randvoorwaarden. Deze vormen de kern van ons advies.

Een gezonde opdrachtgever-opdrachtnemer-relatie tussen Arnhem en Sonsbeek

Zoals we in dit rapport aangeven is het van belang om het eigenaarschap goed te beleggen en de relatie opdrachtgever-opdrachtnemer goed te borgen. Dit begint met het opstellen van een visie voor Sonsbeek die door de gemeente en de belangrijkste stakeholders wordt onderschreven en waar de ambities en verwachtingen over en weer worden gedeeld. De visie moet het profiel van Sonsbeek versterken ('reinventing Sonsbeek'). Dit vraagt om scherpe keuzes, samen met de gemeente Arnhem, zoals weergegeven bij conclusie 3. Daarbij dienen ook de belangrijkste stakeholders, waar we hier met name Museum Arnhem noemen, te worden betrokken.

Splits Sonsbeek en State of Fashion

Om de complexiteit – die nu een last geworden is – op te heffen, adviseren we om de beide evenementen te splitsen en onder te brengen in aparte stichtingen. Op die manier hebben beide evenementen de ruimte om hun eigen visie aan te scherpen en te zorgen voor voldoende expertise, profiel en middelen. Daarbij merken we op dat het te betreuren is dat de doelstellingen van de oorspronkelijke samenvoeging niet zijn behaald. In de huidige situatie is splitsing echter de enige manier om van beide evenementen weer sterke, herkenbare evenementen te maken.

We adviseren om Sonsbeek onder te brengen in een nieuw op te richten stichting en de bestaande stichting om te vormen tot State of Fashion. Dat garandeert continuïteit ten aanzien van BIS-gelden, zorgt voor de minste administratieve lasten (bijvoorbeeld door overheveling van personeel) en de minste onderbreking van het productieproces van State of Fashion.

Het geeft Sonsbeek de kans om met een schone lei te beginnen en beide organisaties kunnen dan werken aan een eigen visie en profiel, samen met de gemeente en stakeholders. Het geeft de beide organisaties bovendien de ruimte om passende samenwerkingspartners, financiers en deskundigheid te vinden. Voor State of Fashion geldt dat er geen energie meer verloren gaat aan interne verdeelvraagstukken en dat zij verder kan gaan op de reeds ingeslagen en succesvolle weg.

In het verlengde hiervan adviseren we om in beide gevallen te kiezen voor een raad-van-toezicht-model, waarbij de rollen van de driehoek bestuur - directie - curator helder worden omschreven en geborgd.

Een ademende organisatie met een minimale basis

Gebaseerd op het huidige ritme in productie en de manier waarop vergelijkbare evenementen in de benchmark zijn georganiseerd (zie bijlage 1) adviseren we Sonsbeek in te richten met een minimale basisorganisatie, bestaande uit een directeur-bestuurder en ondersteuning voor de officetaken. De huidige subsidie van de gemeente Arnhem zou hiervoor kunnen volstaan (de gemeente subsidieert nu beide evenementen met € 440.000 per jaar, waarvan de helft voor Sonsbeek bedoeld is). In deze basisorganisatie is de continuïteit belegd, die ook in de jaren waarin geen editie plaatsvindt blijft bestaan.

In aanloop naar de editie wordt de organisatie naar behoefte uitgebreid: een 'ademende' organisatie, die meegroeit en -krimpt met de behoefte. Het gaat bijvoorbeeld om functies zoals een fondsenwerver, een marketing- en communicatiestrateg, een hoofd productie, business developer, adviseur educatie, projectmanager et cetera. De inzet en de mate waarin is afhankelijk van de ambities en inhoud van de desbetreffende editie. Dat biedt de mogelijkheid om per editie een team te organiseren met de juiste inhoudelijke expertise en dat past bij (het plan van) de curator. De projectfinanciering vanuit de gemeente Arnhem dient hierop geënt te zijn.

Passende bekostiging bij de ambities van Sonsbeek en Arnhem

Om met vertrouwen en gezag een volgende editie van Sonsbeek te organiseren is een gezond (financieel) fundament essentieel. Om te beginnen betekent dit dat een reële afspraak moet worden gemaakt over welk deel van de totale kosten (van basisorganisatie en projectkosten voor een editie) de gemeente Arnhem voor haar rekening wil nemen. Dit bedrag zou idealiter worden verdisconteerd in een structurele subsidie (bestaande uit de kosten voor de basisorganisatie en de projectkosten voor de volgende editie), zodat de organisatie de zekerheid heeft van financiële continuïteit en op basis daarvan de resterende financiering bij andere financiers kan verwerven. Zowel voor andere overheden (provincie Gelderland en Rijk) als andere financiers is vertrouwen en financiële betrokkenheid van de gemeente vaak een voorwaarde. Zonder dit commitment van de gemeente blijft de toekomst van Sonsbeek wankel. De visie van Sonsbeek en de gezamenlijke ambities voor Arnhem vormen daarbij de basis. We merken daarbij op dat, gelet op de maatschappelijke en economische betekenis van Sonsbeek, het beleid en de bekostiging naast Cultuur ook voor Economische zaken van belang zijn. De organisatie moet die ambities wel kunnen faciliteren en daartoe voldoende geëquipeerd zijn. Als er bijvoorbeeld fors wordt ingezet op externe financiering, is een goede fondsenwerver noodzakelijk (kwalitatief en kwantitatief) om in de organisatie toe te voegen. Indien dit niet gebeurt, ontstaat een disbalans op de as Organisatie - Middelen (zie figuur 1).

Frequentie en continuïteit hebben grote impact op de (jaarlijkse) kosten

Een belangrijke factor die de kosten beïnvloedt is de frequentie van het evenement. Hoe vaker een editie plaatsvindt, hoe hoger de structurele kosten van de organisatie in de tussenliggende periode (zie bijvoorbeeld State of Fashion). Omgekeerd kan een lagere frequentie de jaarlijkse kosten verminderen, omdat er een langere periode weinig organisatiekracht nodig is en de organisatie langer de tijd heeft om de middelen te 'sparen'. Aanpassing van de frequentie heeft dus direct consequenties voor de inzet van de organisatie en daarmee de benodigde middelen.

De frequentie heeft echter ook inhoudelijke en economische aspecten. Een langere voorbereidingstijd is prettig, maar een te grote periode tussen edities doet ook het profiel 'vervagen'. Voor herkenbaarheid en een scherpe positionering is regelmaat van belang. De frequentie is dan ook een belangrijk onderdeel van de visie die de nieuwe stichting dient te ontwikkelen en waarin de ambities van de gemeente zwaar wegen.

Hetzelfde geldt voor de gewenste continuïteit. Hoe meer functies en activiteiten structureel in de organisatie worden belegd, hoe hoger de kosten, omdat er in de periode dat de organisatie van het evenement minder inzet vraagt, toch een grotere formatie wordt aangehouden.

3.3 Vervolgstappen

Bovenstaande adviezen leiden tot vervolgstappen (op hoofdlijnen). Daarbij is haast geboden: de organisatie van editie 2025, te beginnen met het uitschrijven van de *Call for proposals*, moet immers op korte termijn worden opgestart. Het oprichten van de stichting, het schrijven van het beleidsplan en het besluit over de (structurele) bijdrage van de gemeente, gaan daar aan vooraf. De organisatie is nu nog haalbaar, maar verdraagt niet veel vertraging. Bovendien moet in 2023 ook de aanvraag voor de BIS (op Rijksniveau) worden ingediend. We adviseren daarom op zo kort mogelijke termijn de kwartiermaker te benoemen.

1. De gemeente Arnhem benoemt een kwartiermaker voor de opgave rondom Sonsbeek, met als opdracht:
 - het oprichten van de nieuwe Stichting Sonsbeek;
 - werven van de raad van toezicht, op basis van een profiel en openbare vacature. Het verdient aanbeveling om daarbij een werving- en selectiebureau te betrekken, om recht te doen aan het publieke karakter van Sonsbeek en om voldoende diversiteit in kandidaten te organiseren;
 - opstellen van toezichtprotocol, werkwijze en mandatering directeur-bestuurder. Dit laatste is met name van belang gezien de noodzaak van een heldere rolverdeling tussen raad van toezicht, directeur-bestuurder en curator;
 - inrichten basisorganisatie: opstellen profiel en werving directeur-bestuurder⁹ (parttime) en administratieve ondersteuning;
 - nadat de stichting is opgericht, de raad van toezicht is geïnstalleerd en de directeur-bestuurder is aangesteld is de eerste prioriteit het ontwikkelen van een meerjarenvisie. De directeur-bestuurder is daarvoor in eerste instantie verantwoordelijk, in nauwe afstemming met de gemeente en de belangrijkste stakeholders in de gemeente en de regio. In de meerjarenvisie wordt rekening gehouden met de gemeentelijke kaders en doelen. De visie dient daarnaast als basis voor een BIS-aanvraag en de *Call for proposals*.
2. De gemeente besluit na ontvangst en goedkeuring van de meerjarenvisie over de structurele financiële bijdrage.
3. Op basis van de meerjarenvisie en de subsidiebeschikking publiceert de stichting een *Call for proposals* voor de editie 2025. De selectie gebeurt met de meerjarenvisie als kader.

⁹ We gebruiken hier de formele positie directeur-bestuurder; de raad van toezicht kan ook kiezen voor een andere functiebenaming (bijvoorbeeld programmadirecteur).

4. De curator van 2025 wordt benoemd en de fondsenwerving, inrichting van de organisatie en de productie wordt gestart.

Rol van de gemeente

In dit voorstel adviseren we een tijdelijke actieve(re) rol van de gemeente Arnhem, als belangrijkste 'eigenaar', om de splitsing en de bestuurlijke inrichting van de nieuwe stichting te faciliteren. Het doel blijft om daarna weer terug te keren naar een gezonde rolverdeling tussen subsidiënt en gesubsidieerde, inclusief heldere (prestatie)afspraken en monitoring op de opdracht aan Sonsbeek.

B1 | Benchmark vergelijkbare evenementen

In deze bijlage is de benchmark opgenomen ten behoeve van dit onderzoek. Hierin is gekeken hoe vergelijkbare evenementen zijn georganiseerd en gefaciliteerd. Het betreft geen uitputtende benchmark, maar hij is gericht op het verkrijgen van inzicht in de verschillen in opzet, organisatiekracht en financieringsmodellen. Op deze wijze wordt zicht verkregen op succesvolle modellen, gedeelde uitdagingen en worden mogelijke oplossingen in beeld gebracht. De volgende evenementen zijn betrokken in de benchmark:

- Rotterdam Architectuur Biënnale;
- documenta - Kassel (Duitsland);
- Nijmeegse Vierdaagsefeesten;
- GLOW Eindhoven.

Rotterdam Architectuur Biënnale

De International Architecture Biennale Rotterdam (IABR) is opgericht in 2001 vanuit de overtuiging dat architectuur en stadsplanning van groot maatschappelijke belang zijn. De IABR is zowel een kennisinstituut als een cultureel platform met als doel een maatschappelijke verandering teweeg te brengen, te weten een adaptieve en duurzame manier van ontwerpen en bouwen. Zo probeert ze een internationaal podium te zijn voor kennisdeling tussen ontwerpers, steden, overheden, professionals en het publiek, om het gat tussen onderzoek en actie te dichten. De meest belangrijke tools in deze zijn de biënnale zelf en de IABR-ateliers. De IABR ziet zichzelf als een middel, in plaats van als doel.

De architectuurbiënnale vindt elke twee jaar plaats en focust hoofdzakelijk op stedenbouw, de toekomst van de stad en de grote uitdaging die dat meebrengt voor ontwerpers, met name tegen de achtergrond van klimaatverandering. De IABR-ateliers zijn een langlopend ontwerpend onderzoekstraject dat wordt opgezet samen met overheden en andere stakeholders en dat toewerkt naar concrete, toepasbare oplossingen voor bestaande opgaven.

Organisatiekracht

De IABR heeft een raad van toezicht (*Supervisory Board*) en een college van bestuur (*Executive Board*). De raad van toezicht heeft een monitorende rol en geeft het college van bestuur, met name de voorzitter, het mandaat om leiding te geven aan de organisatie. Hierbij neemt de IABR de *Code Cultural Governance* in acht. De IABR spreekt van beheerlasten en activiteitenlasten. Een gedeelte van het personeel is hiermee in vaste dienst bij de IABR en een gedeelte wordt op tijdelijke basis aangenomen om op te schalen voor de organisatie van de biënnale.

De IABR heeft de onderstaande ondersteunende projectorganisatie in dienst: programmamanager, medewerker film, fotografie en sociale media, assistent-curator, medewerker marketing en communicatie, coördinator kassa en vrijwilligers, producent.

De voorzitter benoemt, op advies van het college van bestuur en na raadpleging van de raad van toezicht, om de twee jaar een curator of curatorenteam. De curator is verantwoordelijk voor de inhoudelijke invulling van het thema dat door het bestuur is vastgesteld en geeft vervolgens leiding aan de realisatie van de plannen.

Feiten & cijfers

Laatste versie: Down to Earth

Looptijd: september 2020 - augustus 2021
Locaties: Keilezaal (Rotterdam), Studio Makkink & Bey, Biesboschhal (Dordrecht), Zoom (digitaal)
Hoofdevenementen: 6 tentoonstellingen in Rotterdam, 1 tentoonstelling in Dordrecht, 4 ateliers in Rotterdam, Dordrecht, de Nederlandse Delta en Oost-Vlaanderen
Activiteiten: 57 (conferenties, presentaties, rondleidingen, workshops, etc.)
Aantal bezoekers: 7.300 (toegang was beperkt door coronamaatregelen)
Publicaties: 3

Laatste versie

(voor COVID-19):

The Missing Link

Looptijd: juni - juli 2018
Locaties: HAKA-gebouw (Rotterdam), Studio Makkink & Bey, WTC (Brussel)
Hoofdevenementen: 1 hoofdtentoonstelling in Rotterdam, 1 tentoonstelling in Brussel, 3 ateliers in Rotterdam, Brussel en Oost-Vlaanderen
Activiteiten: 121 (conferenties, lezingen, presentaties, filmvertooningen, workshops, etc.)
Aantal bezoekers: 28.000
Publicaties: 3

Financiering

2019-2020

Baten

Opbrengsten

Inkomsten: € 1.344.519
Fondsen: € 0

Bijdragen

Cultuursubsidies: € 1.725.038
Steunmaatregelen coronacrisis: € 195.030
Vrijval: € 207.960

Totale baten: € 3.462.548

Totaal 2017-2020

Baten

Opbrengsten

Inkomsten:	€ 2.709.318
Fondsen:	€ 72.125

Bijdragen

Cultuursubsidies:	€ 3.573.840
Steunmaatregelen coronacrisis:	€ 195.030
Vrijval:	€ 207.960

Totale baten: € 6.563.243

documenta - Kassel (Duitsland)

De documenta Kassel is een internationaal bekende tentoonstelling over hedendaagse kunst. Het doel van de oprichter was om het Duitse publiek te confronteren met 'de internationale Moderne', na de jaren van het nationaalsocialisme. De documenta vindt elke vijf jaar plaats en voor iedere nieuwe editie wordt een nieuwe artistieke leider benoemd. Dit betekent dat de inhoudelijke basis van de tentoonstelling telkens aan vernieuwing onderhevig is.

Organisatiekracht

Documenta wordt georganiseerd door de documenta und Museum Fridericianum Veranstaltungs-GmbH. Deze organisatie wordt door de stad Kassel en de deelstaat Hessen gedragen en gefinancierd. Ook is er een financiële ondersteuning van de Kulturstiftung des Bundes.

De taken waarvoor de organisatie verantwoordelijk is, zijn de programmering van kunsttentoonstellingen van documenta en van het Fridericianum, alsmede de verhuur van de documenta-Halle.

In het jaar waarin de documenta plaatsvindt, stijgt het aantal medewerkers, afhankelijk van de behoefte. In 2017 was er sprake van circa 30 medewerkers in de artistieke productie, 140 medewerkers in de technische productie, 10 voor pers/sponsoring en 15 voor de infrastructuur. Tijdens de documenta wordt de organisatie aangevuld met circa 750-900 studenten voor ondersteunende taken.

De raad van commissarissen bestaat uit twaalf leden, afkomstig uit politiek, cultuur en onderwijs, met de burgemeester van Kassel als voorzitter. De rechtsvorm is een GmbH, een vennootschap met beperkte aansprakelijkheid (vergelijkbaar met de Nederlandse bv).

Vaste organisatie/ ondersteunende projectorganisatie	Tijdelijke medewerkers
Een zakelijk directeur	Een artistiek leider (wisselt elke 5 jaar)
Een zaakwaarnemer	Een assistent(e) voor de artistiek leider
Een medewerker secretariaat	Een projectleider voor de artistieke productie
Een medewerker boekhouding	Een persvoorlichter
Een medewerker personeelszaken	
Een medewerker voor de commerciële verhuur van de <i>documenta-Halle</i> en ter ondersteuning van de directie	

Feiten & cijfers

Looptijd:	van 9 juni tot 16 september 2012
Locaties in Kassel:	onder andere Museum Fridericianum, Neue Galerie, documenta-Halle, Brüder-Grimm-Museum, Ottoneum, Orangerie, Karlsaue, Hauptbahnhof, Oberste Gasse 4, Untere Karlsstr. 14, Abseits der Hauptschauplätze;
en drie satellieten:	in Kabul, in Alexandria-Kairo en in Banff
Aantal kunstenaars:	194
Aantal bezoekers:	860.000 (in Kassel)
met de satellieten samen:	905.000
Budget:	€ 30.670.000 (€ 18.670.000 artistiek budget/€ 12.000.000 organisatorisch budget)

Financiering

Bekostiging (op hoofdlijnen)	
<i>Publieke middelen (2/3)</i>	€ 20.500.000
Stadt Kassel	€ 6.800.000
Landt Hessen	€ 6.800.000
Bund	€ 6.800.000
<i>Inkomsten entree</i>	€ 7.000.000
<i>Sponsoring</i>	€ 13.500.000

Nijmeegse Vierdaagsefeesten

De Nijmeegse Vierdaagsefeesten begonnen in 1970 onder de naam Zomerfeesten om alle wandelaars van de toen 54^e editie van de Internationale Vierdaagse Wandelmarsen vertier te bieden in de stad. Hoewel de Vierdaagsefeesten inmiddels op zichzelf staan, blijven de Vierdaagse en de Vierdaagsefeesten onlosmakelijk met elkaar verbonden.

Inmiddels zijn de Vierdaagsefeesten het grootste evenement van Nederland en trekken ze ruim anderhalf miljoen bezoekers per jaar. De missie luidt: mensen samenbrengen in een veilige, fijne omgeving waarin iedereen zichzelf kan zijn en open staat voor nieuwe ervaringen, de ruimte voelen om te genieten, het beste van jezelf laten zien en je wereld vergroten.

De Vierdaagsefeesten tellen 40 podia. Zo'n 15 evenementorganisatoren, horeca-ondernemers en culturele instellingen met ieder hun specifieke kennis, nemen elk de organisatie van een of een aantal podia op zich. De Nijmeegse Vierdaagsefeesten vinden elk jaar plaats.

Organisatiekracht

Rondom de organisatie van de Vierdaagsefeesten in Nijmegen is sprake van twee stichtingen die een sterke relatie met elkaar hebben:

- ACBN - de stichting ACBN verzorgt diverse evenementen in de binnenstad van Nijmegen (waaronder de Vierdaagsefeesten) en draagt bij aan de citymarketing van de stad. Bij ACBN is het personeel ondergebracht voor de uitvoering. ACBN kent een bekostiging van projectsubsidies vanuit de gemeente en een vergoeding van de uitleen van personeel aan VDF ten behoeve van de Vierdaagsefeesten.
- VDF - dit is de stichting die verantwoordelijk is voor de organisatie van de Vierdaagsefeesten. Alle inkomsten ten behoeve van de Vierdaagsefeesten (partnerbijdragen (sponsoring), subsidies, verpachtingen et cetera) 'landen' in deze stichting. De materiële kosten (out-of-pocketkosten) van de organisatie van de Vierdaagsefeesten behoren tot de exploitatie van VDF.

Het Vierdaagsefeesten Team vanuit ACBN is regisseur van het evenement. Het is haar taak te zorgen voor vernieuwing. Hierbij worden het bedrijfsleven en de wetenschap nadrukkelijk betrokken.

Vierdaagsefeesten Team - functies
Directeur-bestuurder
Marketing- en programmamanager
Projectmanager
Productiemanager
Marketing & Projecten
Aanjager Duurzaamheid
Secretariaat & Communicatie
Secretariaat & Projectondersteuning
Secretariaat & Bestuursondersteuning
Controller

Feiten & cijfers¹⁰

- Meer dan 1.100 optredens
- Meer dan 4.000 artiesten
- Meer dan 40 podia
- 22.000 m² evenementengebied (stad, park, kade, strand)
- 300 buitenbarren
- > 165 terrassen

Totale bestedingseffect Vierdaagsefeesten: € 63 miljoen

Financiering

De financiering van VDF is als volgt (prognose 2022):

	Prognose 2022
Verpachtingen	€ 540.700
Bijdrage deelnemers	€ 46.000
Bijdrage DAR/leges	€ 92.000
Productiekosten partners	€ 41.400
Bijdrage Waal in Vlammen	€ 60.000
Bijdrage openbare ruimte	€ 52.300
Marketing & Sales	€ 479.900
Subsidie gemeente Nijmegen	€ 424.700
Overige subsidies	€ 172.100
Merchandise	€ 2.000
Steunmaatregelen (TVL en TOG)	€ 18.400
Polsbandjes	€ 18.500
Overige subsidies	€ 0
Totaal	€ 1.948.000

GLOW Eindhoven

GLOW Eindhoven organiseert ieder jaar in november het internationale lichtkunstfestival GLOW, een grote expositie in de openbare ruimte van Eindhoven met zo'n 30 lichtkunstenaars uit binnen- en buitenland. De lichtkunstprojecten zijn met elkaar verbonden door middel van een looproute. Het evenement is gegroeid van 45.000 bezoekers tijdens de eerste editie van GLOW in 2006, naar een recordaantal van ruim 750.000 bezoekers tijdens de 2019-editie, waarmee GLOW Eindhoven een positie in de top vijf van best bezochte lichtfestivals ter wereld verworven heeft. De ambitie is dat er elk jaar kunst wordt gecreëerd, waarbij de focus ligt op vernieuwing en talentontwikkeling.

¹⁰ [Feiten en informatie over de Nijmeegse...](#)

Organisatiekracht

GLOW focust op de volgende maatschappelijke terreinen:

Overheden en fondsen

GLOW kan vanwege haar grote publieksbereik een aantrekkelijk podium zijn voor de realisatie van bepaalde doelstellingen van overheden en fondsen. Het opdrachtenbeleid van GLOW legt een stevige relatie met de cofinanciering door overheden. Dit biedt mogelijkheden om internationaal aansprekende lichtinstallaties te maken waarmee de ambities van een bepaalde thematisering of doelstelling een kwantitatieve en internationaal aantrekkelijke dimensie krijgt.

Bedrijven

De maatschappelijke ontwikkeling die ertoe leidt dat sponsorships meer en meer worden omgezet in partnerships, vraagt om een doorlopende investering in de relatie met licht-technologische bedrijven in de Brainport-regio. Met name moet de link gezocht worden tussen talentvolle kunstenaars/engineers en specifieke bedrijven die bereid zijn kennis, faciliteiten en budget te investeren in concrete projecten.

Onderwijs

Een global network van opleidingen voor kunst en industrial design (regionaal en internationaal) wordt vanaf 2017 ontwikkeld en onderhouden.

Samenleving

GLOW doet meer en meer beroep op verschillende partijen vanuit de samenleving. Dit geeft dynamiek en voorkomt sleetsheid.

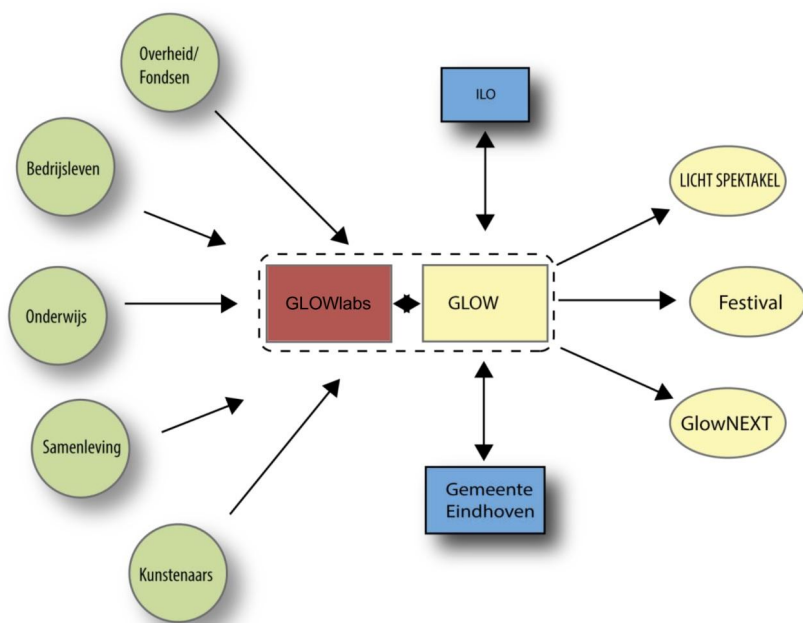
Kunstenaars

Jaarlijks wordt in de wereldmarkt van lichtinstallaties gescout. Een actief opdrachtenbeleid maakt het mogelijk kunstenaars en lichtarchitecten van internationale faam bij GLOW te betrekken en een actieve rol te laten spelen als ontwerper, coach en inspirator.

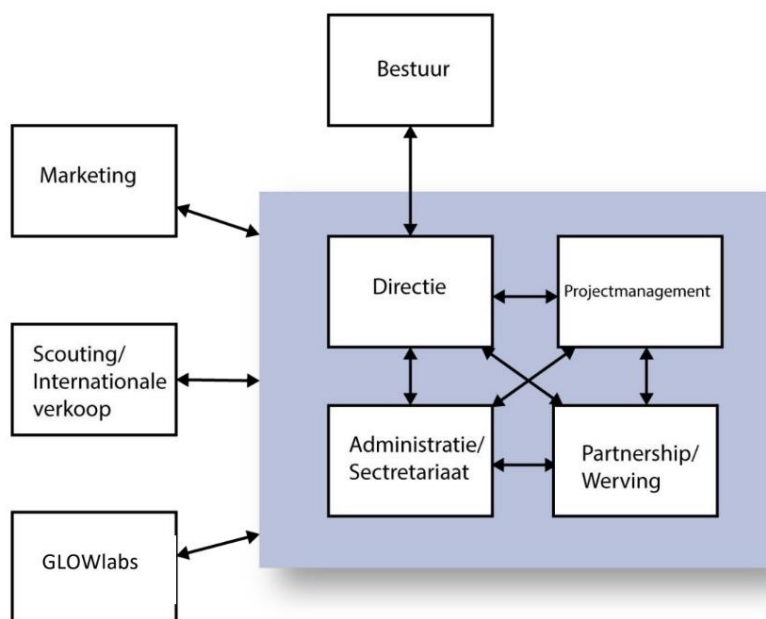
Om binnen dit veld van verschillende spelers optimaal te kunnen opereren onderhoudt GLOW een goede relatie met de gemeente Eindhoven.

Internationaal verstevigt GLOW zich door nauwe banden aan te gaan met het in Eindhoven gevestigde I.L.O. (International Light Organisation), een onafhankelijke internationale vakorganisatie voor en door lichtfestivals en opgericht om te voorzien in de groeiende internationale vraag naar advies en invulling van lichtfestivals.

GLOW participeert in GLOWlabs, die in de toekomst een belangrijke rol kunnen spelen bij het aanbrengen van nieuwe technieken die op hun beurt weer leiden tot unieke lichtprojecten. Stichting GLOW organiseert het jaarlijkse lichtfestival GLOW, waar GLOW NEXT en een lichtspektakel in het Philips Stadion een onderdeel van zijn.



Om de visie, het programma en de ambities van GLOW te kunnen verwezenlijken, wordt gedurende het gehele jaar gewerkt met een kernteam. In het kernteam is sprake van een platte organisatiestructuur, waarmee de transformatie van een periodieke projectorganisatie naar een jaarlijkse organisatie is geborgd. De organisatie is weergegeven in het volgende organogram.



Naast de vaste kern huurt de Stichting GLOW (periodiek) experts in:

- *Reflectie en advies lichtkunst:* Om het hoge niveau van GLOW te kunnen garanderen, zal de artistieke staf zich periodiek laten reflecteren en adviseren door een

gerenommeerd lichtkunstenaar. Dit zal uitsluitend een adviserende functie zijn, voor de uiteindelijke keuzes blijft de artistieke staf met daarin de artistieke directeur bepalend.

- *Strategisch advies en support directie:* Voor de lopende transitie en voor organisatiespecifieke strategieën en advies wordt een beroep gedaan op de vorige directeur Eric Borselie.

Feiten & cijfers (2021)

Looptijd:	1 week in november (12-19 november 2022)
Locaties:	Centrum, Tu/e terrein, De Caai (voormalig Campinterrein), Strijp, High Tech Campus, Nuenen, Eindhoven Airport
Website:	369.011 bezoekers 686.038 sessies 31.000 bezoekers (website 2) 36.000 sessies (website 2)
Social media:	16,7 miljoen bereik 4.800 berichten € 16,3 miljoen mediawaarde (€ 5,1 miljoen in november) 621 (nieuws)berichten in pers (139 tijdens GLOW)
Marktonderzoek:	7,7 gemiddeld cijfer
Balans:	€ 448.914 (2020)

Financiering

2021

Baten

Baten als tegenprestatie voor levering van producten en/of diensten (omzet):	€ 0
Subsidies van overheden:	€ 0
Subsidies van andere instellingen zonder winststreven:	€ 0
Overige subsidies:	€ 823.661
Baten van subsidies:	€ 823.661

Baten	
Sponsorbijdragen:	€ 265.944
Giften en donaties van particulieren:	€ 0
Nalatenschappen:	€ 0
Bijdragen van loterijinstellingen:	€ 0
Overige giften:	€ 0
Giften:	€ 0
Financiële baten:	€ 0
Overige baten:	€ 30.473
Som van de baten:	€ 1.120.078

Beleidsplan 2017-2021

De kosten van de GLOW-organisatie bestaan uit personeelskosten (€ 365.000), bureaunkosten (€ 50.000) en huisvestingskosten (€ 10.000). Samen vormen deze kosten circa 30% van de totale jaarbegroting, waarvan dus 70% beschikbaar moet zijn voor de dekking van activiteit en kosten.

GLOW ontving in 2015/2016 een werkingsbijdrage van EHV365, van de gemeente Eindhoven, de provincie Noord-Brabant via bkkc, Van Gogh Brabant, Prins Bernhard Cultuurfonds, Fonds 21, SRE/REAP en Creative Europe. Veel van die subsidies hebben een beperkte looptijd en moeten per jaar of twee jaar opnieuw verworven worden. GLOW is partner van Philips, DELA en ASML en ontvangt sponsorbijdragen en bijdragen in natura van veel verschillende bedrijven en onderwijsinstellingen.

GLOW vergroot ieder jaar haar inverdienvermogen door middel van diverse merchandise, horeca, projecten uit partnerschappen, verwerving van bemiddelings- en distributierechten en volledig of co-eigenaarschap van nieuw ontwikkelde projecten. De komende jaren zet GLOW in op twee verdienmodellen:

- Groot laagdrempelig lichtspektakel in het PSV-stadion.
- Verkoop en verhuur van expertise op de nationale en internationale markt.

BMC

Databankweg 26D
3821 AL Amersfoort

Postbus 490
3800 AL Amersfoort

(033) 496 52 00
info@bmc.nl
www.bmc.nl

KvK BMC Advies 32078667
IBAN NL91ABNA0504035754
BTW NL80.86.63.598 B.01

Colofon

Maart 2023

Classificatie : Vertrouwelijk

Namen adviseurs :

- drs. G. Luiten
- H. Uffen MSc CMC
- P.A. van Aken MA

Projectnummer : PO031792