

Universiteit Utrecht

# Het Koorenhuis

Cultuurbeleid nader bekeken



Daan de Kleijn  
Studentnummer: 3343227  
CIW Eindwerkstuk  
Overheid en kunst: Kunstsystemen in het kunstbeleid  
BA Scriptiebegeleider: Toine Minnaert  
23-1-2012

# Inhoudsopgave

<b>Inleiding.....</b>	<b>2</b>
<b>Probleemstelling .....</b>	<b>4</b>
<b>Methode en Onderzoeksmateriaal .....</b>	<b>5</b>
<b>Betrokken Beleidsterreinen .....</b>	<b>6</b>
Het Rijk .....	6
Den Haag .....	7
<b>Het Koorenhuis .....</b>	<b>10</b>
Algemeen .....	10
Financieel .....	10
Externe Kritiek .....	11
Ontwikkelingen.....	12
Beleidsvorming.....	13
Toekomst.....	14
<b>Conclusie .....</b>	<b>17</b>
<b>Discussie.....</b>	<b>19</b>
<b>Bronnenlijst .....</b>	<b>20</b>

# Inleiding

In elke krant die je open slaat lees je tegenwoordig iets over de economische crisis en de besparingen in de Nederlandse kunstsector. De Nederlandse bevolking staat achter de keuze om te besparen op kunst en cultuur, zo blijkt uit het onderzoek *Bezuinigingen op kunst en cultuur* van NOVA, 9 april 2010. Zo staat bij zes op de tien ondervraagden kunst en cultuur in de top vijf van de meest populaire bezuinigingsposten. Maar drie procent is van mening dat er helemaal niet op kunst en cultuur bezuinigd mag worden.<sup>1</sup>

Het cultuurbeleid in Nederland valt onder de verantwoordelijkheid van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW). De invulling van dit beleid is in ons land bij verschillende partijen binnen de cultuursector een punt van discussie.<sup>2</sup> Eén van de uitkomsten van het debat op rijksniveau is dat er flink bezuinigd gaat worden. Vanaf 2013 wordt er 200 miljoen euro bezuinigd op cultuur waarna er jaarlijks ruim 700 miljoen euro rijkssubsidie beschikbaar blijft. Deze subsidie wordt ingezet om een hoog culturaanbod te kunnen garanderen.<sup>3</sup> Reeds in 2012 gaan culturele instellingen te maken krijgen met een forse subsidie afname. De lagere overheden voeren dan samen al 100 miljoen euro aan bezuinigingen door. Den Haag vormt daarbij de koploper; daar wordt bijna 35 miljoen euro bezuinigd op kunst en cultuur.<sup>4</sup>

Het landelijke subsidiestelsel voor culturele instellingen, ook wel de basisinfrastructuur genoemd, wordt in 2013 door de bezuinigingen kleiner. Als een instantie in aanmerking wil komen voor subsidie kan het een verzoek indienen bij het Ministerie van OCW en bij verschillende cultuurfondsen. Deze fondsen zijn ingesteld door de minister, maar kunnen zelfstandig subsidie verstrekken. De overheid vindt dat zij zelf geen oordelaar moet zijn over de kwaliteit van kunst.<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup> Synovate, "Bezuinigingen op Kunst en Cultuur" 2010. in opdracht van NOVA.

<sup>2</sup> Riki Simons, *Springlevend. Hoe kunst van nu internationaal weer spannend wordt. En hoe dat in Nederland ook zou kunnen* (Amsterdam: Meulenhoff, 2002), 153.

<sup>3</sup> "Kabinet maakt scherpe keuzes in cultuur" [online nieuwsbericht], geraadpleegd op 20 november 2011. Beschikbaar via <http://www.rijksoverheid.nl/ministeries/ocw/nieuws/2011/06/10/kabinet-maakt-scherpe-keuzes-in-cultuur.html>

<sup>4</sup> Romana Abels, "Cultuursector krijgt al in 2012 klappen" Trouw (2011), p. 12.

<sup>5</sup> "Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap" [ministeriele website], geraadpleegd op 10 januari 2012. Beschikbaar via <http://www.rijksoverheid.nl/ministeries/ocw>

Het kunst- en cultuurbeleid van kabinet Rutte, verwoord door staatssecretaris Zijlstra, gaat uit van de veronderstelling dat subsidie innovatie remt en marktverstrend werkt. Als rechtvaardiging voor bezuinigingen zet de regering daarom in op een vergroting van ondernemerschap en publieksbereik.<sup>6</sup> De vraag is of deze effecten zich in de praktijk voordoen. Op het eerste gezicht lijkt de stimulatie van publieksgericht werken en ondernemerschap een positieve ontwikkeling. Maar wat houden deze termen in? Hoe kunnen ze worden geïmplementeerd in het beleid en de doelstellingen van culturele instellingen? Worden de gewenste effecten van bezuiniging daadwerkelijk bereikt?

Op een landelijk niveau kunnen effecten gegeneraliseerd worden, maar het lijkt mij juist interessant om te kijken naar de gevolgen op een wat kleinere schaal. Ik kan mij voorstellen dat sommige instellingen moeite hebben met het omgooien van het beleid terwijl zij te maken krijgen met een afname van hun subsidie inkomsten. Ik wil mij daarom in dit onderzoek focussen op één bepaalde culturele instelling; het Koorenhuis, en daarmee de effecten van het beleid een gezicht geven.

Het Koorenhuis is een kunstcentrum in Den Haag. Het organiseert workshops, projecten en cursussen op het gebied van beeldende kunst, dans, theater, schrijven, beeld & media en muziek. In de vestiging aan de Prinsengracht zit ook een theater, concertzaal, open podium en tentoonstellingsruimte.<sup>7</sup> Voordat het Koorenhuis in 1997 privatiseerde was het een gemeentelijke instelling. Na de privatisering is het een B3 instelling geworden, waardoor de medewerkers een ambtenarenstatus hebben.<sup>8</sup> De inkomsten van de instelling bestaan sinds de privatisering voor een groot deel uit gemeentelijke subsidie.<sup>9</sup> Aangezien Den Haag vanaf 2012 relatief zwaar gaat bezuinigen op cultuur is dit een zeer interessante instelling om te bestuderen. Het Koorenhuis is genoodzaakt om in een relatief kort tijdbestek, met minder middelen zich aan te passen aan het nieuwe beleid.

De gevolgen van de landelijke beleidsplannen zullen niet bij alle culturele instellingen gelijk zijn, de veranderingen die bij deze instelling plaats vinden zijn dan ook niet representatief voor alle culturele ondernemingen in Nederland. Toch zal het in mijn ogen helpen om een beter beeld te krijgen van de effecten van het kunst- en cultuurbeleid door de gevolgen op kleine schaal te onderzoeken en niet alleen te focussen op landelijke percentages en gemiddelden.

---

<sup>6</sup> "Kabinet maakt scherpe keuzes in cultuur" 2011.

<sup>7</sup> "Over het Koorenhuis" [instellingswebsite], geraadpleegd op 28 november 2011. Beschikbaar via <http://www.koorenhuis.nl/overhetkoorenhuis/inleiding/>

<sup>8</sup> Linda Lanting, *Sociale zekerheid van ambtenaren en overheidswerknemers: een onderzoek naar het proces van normalisering van het socialezekerheidsrecht in de sectoren Rijk gemeenten en Onderwijs* (Apeldoorn: Maklu, 2009), 65.

<sup>9</sup> Ibidem

# Probleemstelling

Dit onderzoek is bedoeld om te kijken naar het gevolg van het bezuinigingsbeleid in de culturele sector. Dit onderzoek is gericht op één culturele instelling; het Koorenhuis. Deze culturele instelling is gevestigd in Den Haag, zoals in de inleiding al naar voren kwam; de gemeentelijke koploper op het gebied van culturele bezuinigingen.<sup>10</sup>

De hoofdvraag in dit onderzoek luidt; *Welke invulling geeft het Koorenhuis aan het veranderend gemeentelijk beleid?*

In dit onderzoek wordt er gekeken naar het landelijk en gemeentelijk beleid die samen de beleidscontext vormen voor het Koorenhuis. Er wordt gekeken in welke mate het beleid van het Koorenhuis bepaald en beïnvloed wordt door het gemeentelijke beleid van Den Haag. Er wordt gekeken naar veranderingen die de afgelopen jaren hebben plaatsgevonden en naar veranderingen die de komende jaren moeten worden doorgevoerd. Hoe reageert het Koorenhuis op deze turbulente tijd?

Deze scriptie geeft ruimte voor vervolgonderzoek op een grotere schaal. Dit kan leiden tot een reflectie op andere culturele instellingen die soortgelijke veranderingen ondergaan. De actuele discussie rondom de subsidieregeling verleent maatschappelijke relevantie aan dit onderzoek. De bedrage die dit onderzoek levert is input voor een vervolgdiscussie over het nut en de noodzaak van minder subsidie en meer ondernemerschap. Het laat zien hoe termen als publieksgericht werken en ondernemerschap in de praktijk geïmplementeerd worden. In dit onderzoek wordt de discussie rondom de wenselijkheid van het huidige beleid zo veel mogelijk buiten beschouwing gelaten.

---

<sup>10</sup> Romana Abels, 12.

# Methode en Onderzoeksmateriaal

Het onderzoek valt in twee stappen uiteen. Allereerst wordt er gekeken naar het veranderend gemeentelijk beleid van Den Haag binnen de context van het landelijk beleid. Vervolgens wordt er ingegaan op recente verandering die bij het Koorenhuis zijn doorgevoerd als gevolg van de gemeentelijke beleidsveranderingen. Er wordt gekeken naar de correlatie tussen het gemeentelijk beleid en dat van het Koorenhuis. Als laatst wordt er gekeken of hiermee aan de veranderende beleidsdoelen wordt beantwoord.

De gevolgen van de beleidsveranderingen worden onderzocht aan de hand van interviews met medewerkers van het Koorenhuis en aangevuld met deskresearch. Er zal gebruik gemaakt worden van een onderzoek van Berenschot uit 2009; *Het Koorenhuis en de toekomst*. Dit onderzoek is uitgevoerd in opdracht van de gemeente Den Haag. Er is gekeken naar visie, aanbod, organisatie en financiën van het instituut.<sup>11</sup> Verder zullen de meerjarenstrategie van het Koorenhuis 2010-2018 en het meerjarenplan *Kunst en Cultuur* van de gemeente Den Haag van 2009-2012 worden geanalyseerd. Ook worden het herstructureringsplan en het jaarverslag 2010 van Het Koorenhuis gebruikt om organisatorische veranderingen in kaart te brengen.

---

<sup>11</sup> Bastiaan Vinkenburg, Thessa Syderius, Piet van Gennip, "Het Koorenhuis en de toekomst. Een onderzoek in opdracht van de gemeente Den Haag naar visie, aanbod, organisatie en financiën van het Koorenhuisrapport" Berenschot, Eindrapport 22-12-2009.

# Betrokken beleidsterreinen

Het landelijk en gemeentelijk beleid

## Het Rijk

Binnen het Rijk is het Ministerie van Onderwijs Cultuur en Wetenschap (OCW) verantwoordelijk voor het cultuurbeleid van Nederland. Staatssecretaris Halbe Zijlstra van OCW voert per 1 januari 2013 een nieuw subsidiestelsel in. Hiermee wordt 200 miljoen euro bezuinigd. De visie achter dit bezuinigingsbeleid is dat de cultuursector minder afhankelijk van overheidssubsidie moet worden.<sup>12</sup> Een voorwaarde voor instellingen om voor subsidie in aanmerking te komen is dat instellingen minstens 17,5% eigen inkomsten moeten kunnen genereren. Voor podiumkunstinstanties wordt dit percentage zelfs 21,5%.<sup>13</sup> Deze voorwaarde zou bij instellingen een grotere zelfstandigheid moeten stimuleren.

Instellingen in de culturele sector moeten zich meer op de vraag gaan richten, op het bereiken van een groot publiek en het beleid minder vormen vanuit het oogpunt van het product. Tevens moeten culturele ondernemers zich in hun beleid meer gaan richten op ondernemerschap en meer eigen inkomsten gaan verwerven.<sup>14</sup>

Voor het cultuurbeleid dat in januari 2012 ingaat heeft het kabinet vier prioriteiten geformuleerd. Dit zijn internationalisering, vernieuwing en talent, geven aan cultuur en cultuureducatie.<sup>15</sup>

Met internationalisering doelt het kabinet op het aanhalen en versterken van buitenlandse betrekkingen op het gebied van cultuur, handel en economie. De tweede prioriteit van het kabinet betreft de stimulatie van kansrijke initiatieven die niet door de markt tot stand kunnen komen door het gebrek aan bekendheid bij een breed publiek. De derde prioriteit slaat op het 'mecenaat', het ondersteunen van kunst en kunstenaars door particulieren en bedrijven.

<sup>12</sup> "Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap" [ministeriele website], geraadpleegd op 10 januari 2012. Beschikbaar via <http://www.rijksoverheid.nl/ministeries/ocw>

<sup>13</sup> Ibidem

<sup>14</sup> "Meer dan kwaliteit, een nieuwe visie op cultuurbeleid" (2011)[beleidsnota], geraadpleegd op 18 januari 2012. Beschikbaar via <http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/notas/2011/06/10/meer-dan-kwaliteit-een-nieuwe-visie-op-cultuurbeleid.html>

<sup>15</sup> Ibidem

Het kabinet wil het financieel aantrekkelijk maken om kunst en cultuur te ondersteunen. Met de vierde prioriteit wil het kabinet cultuureducatie goed verankeren in het onderwijs. Er wordt jaarlijks 10 miljoen euro beschikbaar gesteld voor cultuureducatie. Het kabinet wil met dit geld kinderen en jongeren stimuleren om met kunst en cultuur in aanraking te komen.<sup>16</sup>

Het Koorenhuis heeft in directe zin weinig te maken met het beleid van de rijksoverheid. Indirect zijn de effecten toch waarneembaar. De gemeente heeft zich in grote lijnen aangesloten bij het subsidiebeleid van de rijksoverheid. Tevens staan de cultuurfondsen die het Koorenhuis aanschrijft onder de supervisie van Het Rijk.<sup>17</sup> Een meer directe invloed komt vanuit de gemeente Den Haag.

## **Den Haag**

Het Rijk zorgt voor ongeveer tweederde van de inkomsten van de gemeentes, maar de gemeentes kunnen deels zelf bepalen hoe het gemeentefonds dat besteden.<sup>18</sup> Binnen de gemeente Den Haag is de wethouder voor cultuur, D-66 lid Marjolein de Jong, verantwoordelijk voor het cultuurbeleid. Op de website van gemeente Den Haag is terug te lezen dat zij zich sterk wil maken voor "een breed, laagdrempelig en kwalitatief hoogwaardig cultuuraanbod voor de inwoners van Den Haag. De gemeente wil dat bereiken door cultuurinstellingen te subsidiëren en een cultuurbeleid te voeren voor een zo groot en breed mogelijk publiek". Speerpunten van het Haagse beleid zijn: een vergroting van het cultuurbereik, het cultuuraanbod breder en meer divers maken in Den Haag en de ruimte geven aan talentontwikkeling. De gemeente wil talentontwikkeling stimuleren door een aansluiting tussen professionele- en amateurkunst te realiseren.<sup>19</sup>

Zoals in de inleiding werd vermeld is het Koorenhuis in 1997 geprivatiseerd. Dit gebeurde gelijktijdig met verschillende andere gemeentelijke kunstinstellingen waaronder het Museon en de Koninklijke Schouwburg. Er werden hiervoor twee redenen gegeven. Als eerste was er sprake van langzame besluitvorming door bureaucratische invloeden zolang de gemeente verantwoordelijk was voor de aansturing.

---

<sup>16</sup> Ibidem

<sup>17</sup> "Subsidieverstrekkingen" Cultuursubsidie (2009). [OCW website], geraadpleegd op 7 januari 2012. Beschikbaar via <http://www.cultuursubsidie.nl/subsidieverstrekkingen>

<sup>18</sup> "De gemeente en haar financiën. Introductie in de financiële verhouding tussen het Rijk en de gemeenten" Raad voor de financiële verhoudingen. Rijswijk: Zijlstra drukwerk, 2010.

<sup>19</sup> "Kunst en cultuur" [gemeentelijke website], geraadpleegd 15 januari 2012. Beschikbaar via <http://www.denhaag.nl/home/bewoners/kunst-en-cultuur.htm>



De tweede reden was dat de verantwoordelijkheid over besluitvorming in zijn geheel bij de gemeente lag. De gemeente wilde die naar de instellingen verschuiven zodat er geen scheiding meer zou zijn tussen het gemeentelijke en overige deel van het kunst- en cultuurveld. Zoals in het raadsvoorstel te lezen is wilde de gemeente haar invloed in de besluitvorming wel behouden.

De gemeente middels subsidiëring...voldoende invloed kan uitoefenen om te bewerkstelligen dat haar beleid wordt uitgevoerd. In de subsidiebeschikkingen kunnen namelijk zodanige voorwaarden voor subsidiëring worden opgenomen dat het gemeentelijk beleid wordt veiliggesteld.<sup>20</sup>

Het cultuurbeleid wordt sinds 1994 vastgelegd in meerjarenbeleidplannen. Deze beleidsplannen hebben op dit moment een tijdsspanne van vier jaar. In deze plannen wordt de verdeling van geld over de cultuursector bepaald. Tevens bevat het een momentopname van het culturele veld van Den Haag en beschrijft het recente gemeentelijke ontwikkelingen op het gebied van kunst en cultuur.

Het meerjarenbeleidplan wordt deels gebaseerd op advies van een externe Adviescommissie en op beleidsplannen van culturele instellingen die in Den Haag gevestigd zijn.<sup>21</sup> Volgens Gert Jan Bots, Manager in de Kunsten bij het Koorenhuis, lobbyt de instelling via de politieke partijen en ambtenaren om de eigen doelstellingen op de agenda te krijgen. Aangezien het Koorenhuis de grootste subsidieontvanger is in de gemeente, heeft het instituut altijd een nadrukkelijke plaats in de meerjarenbeleidplannen.

Voordat het beleidsplan geschreven wordt kunnen culturele instellingen subsidie aanvragen. Deze aanvragen worden vervolgens door de Adviescommissie beoordeeld. Er zijn vier voorwaarden door het college van burgemeester en wethouders vastgelegd waaraan een instelling moet voldoen. De eerste voorwaarde heeft betrekking op de noodzakelijke inhoudelijke kwaliteit van het product van een instelling. De tweede voorwaarde is artistieke diversiteit en groot publieksbereik. Voorwaarde drie is dat de instelling die aanspraak maakt op subsidie een complementaire waarde moet hebben ten opzichte van het al aanwezige Haagse cultuuraanbod. De laatste voorwaarde betreft het ondernemerschap en de professionaliteit van een instelling.<sup>22</sup> De voorwaarden komen dus in grote lijnen overeen met de doelstellingen voor de kunstsector in het rijksbeleid.

---

<sup>20</sup> "Verzelfstandiging gemeentelijke kunstinstellingen" (1996)[online raadsvoorstel], geraadpleegd op 15 januari 2012. Beschikbaar via <http://www.denhaag.nl/home/bewoners/de-gemeente-Den-Haag/Ris/document/Verzelfstandiging-gemeentelijke-kunstinstellingen-1.htm>

<sup>21</sup> Jetta Klijnsma, "Wonderlijke noodzaak" Meerjarenbeleidsplan Kunst en Cultuur (Den Haag 2009-2012).

<sup>22</sup> Klijnsma, 2009.

Het meest recente meerjarenbeleidplan van de gemeente is het plan *Wonderlijke Noodzaak* dat loopt van 2009 tot 2012. De gemeente wil er voor zorgen dat "het culturele publiek vergroot wordt, dat er meer ruimte wordt gegeven aan nieuw talent, en dat de diversiteit van de Haagse bevolking ook uit het culturele aanbod blijkt".<sup>23</sup> Naast het Koorenhuis hebben er voor het laatste plan nog 100 andere culturele instellingen in Den Haag een subsidieaanvraag ingediend. Dit is een verhoging van bijna 10% ten opzichte van het voorgaande plan.<sup>24</sup>

Door de landelijke crisis werd er in januari 2011 door de wethouder van cultuur al 5,1 miljoen euro op cultuur bezuinigd, daar komt in 2012 nog bijna 35 miljoen bovenop.<sup>25</sup> Zelf noemt de gemeente het een 'dubbelslag', omdat de stad in 2012 in veiligheid, onderwijs en de openbare ruimte gaat investeren.<sup>26</sup>

---

<sup>23</sup> Ibidem

<sup>24</sup> Ibidem

<sup>25</sup> Niels Bakker, "Na 2011 kortingen tussen de vijf en zestig procent. Inhakken op de filmtheaters" *De Filmkrant*. jaargang 3 (2011).

<sup>26</sup> 'Kunst en cultuur' [gemeentelijke website], geraadpleegd 15 januari 2012. Beschikbaar via <http://www.denhaag.nl/home/bewoners/kunst-en-cultuur.htm>

# Het Koorenhuis

Visie en Beleid

## Algemeen

Het Koorenhuis heeft 190 betaalde medewerkers met ambtenarenstatus in dienst,<sup>27</sup> tevens werken er op jaarbasis rond de 300 freelancers voor de instelling.<sup>28</sup> De twee hoofdtaken zijn het ontwikkelen en uitvoeren van cursussen, methodieken en lesprogramma's, en het begeleiden en adviseren van scholen en organisaties op het gebied van kunsteducatie. De programma's richten zich op drie leeftijdscategorieën: kinderen, jongeren en volwassenen.<sup>29</sup> De visie van het Koorenhuis is "kunsteducatie door inspiratie, ontmoeting en ambacht".<sup>30</sup> De culturele onderneming wil de schakel vormen tussen de eigen instelling en professionele opleidingen, om een betere doorstroom van talenten te realiseren. De aansluiting tussen amateur- en professionele kunst sluit aan bij het speerpunt talentontwikkeling van de gemeente. Het Koorenhuis wil deze aansluiting verwezenlijken door interacties tussen masterclasses en openbare lessen te stimuleren.

## Financieel

Het Koorenhuis genereert jaarlijks ruim tien miljoen euro. Een groot deel van de inkomsten wordt door de gemeente verstrekt in de vorm van subsidie. De overige inkomsten komen uit les- en cursusgelden. Het Koorenhuis ontvangt momenteel een subsidie van 6.242.595 euro. Daarbij ontvangt het Koorenhuis een bedrag van 105.000 euro uit het educatiebudget en een rijksbijdrage van 227.000 euro uit het Actieplan Cultuurbereik. Tot 2009 ontving het nog een bijdrage van circa 236.000 euro via de gemeentelijke onderwijsbegroting. Dit bedrag is nu overgeheveld naar het onderwijsveld.

---

<sup>27</sup> Theo Langejan, "Aanwijzing lichaam waarvan werknemers deelnemen in Stichting Pensioenfonds ABP" (1997) Staatscourant. nr. 191/p. 11. geraadpleegd 10 januari 2012. Beschikbaar via <http://cdn.ikregeer.nl/pdf/stcrt-1997-191-p11-SC10849.pdf>

<sup>28</sup> "Over het Koorenhuis" 2011.

<sup>29</sup> "Ontwikkeling van creatieve talenten, verrijking van Den Haag" Meerjarenstrategie Koorenhuis. Zoetermeer, 2010.

<sup>30</sup> Ibidem

## Externe kritiek

Na de privatisering traden er in 2006 grote problemen op, voornamelijk op organisatorisch en financieel gebied. Daarom verscherpte de gemeente tijdelijk het toezicht op het Koorenhuis. Er werd door de gemeente in 2009 een onderzoek ingesteld, uitgevoerd door Managementadvies Bureau Berenschot.<sup>31</sup> Tevens kreeg het Koorenhuis na scherpe kritiek van de Adviescommissie in eerste instantie maar voor twee jaar subsidie toegekend, in plaats van de gebruikelijke vier jaar.

De kritiek van de Adviescommissie op het beleidplan van 2009 was dat de subsidieaanvraag van Het Koorenhuis op veel punten onvoldoende was uitgewerkt en een ongeïnspireerde indruk maakte. Tevens vond de Adviescommissie de begroting van het Koorenhuis te beknopt om een duidelijk beeld te krijgen van de financiële uitgaven.<sup>32</sup> Dit werd bevestigd door de onderzoekers van Berenschot.<sup>33</sup>

Een ander kritiekpunt van de Adviescommissie was dat er door het Koorenhuis niet genoeg werd ingespeeld op de veranderingen die in de onderwijssector plaatsvonden. Er werden meer cultuurcoördinatoren op scholen aangesteld en meer scholen gingen een eigen cultuureducatie beleid doorvoeren. De gemeente stimuleerde deze ontwikkelingen. De autonomievergroting bij de scholen werd nog versterkt door andere veranderingen in het onderwijs, zoals de toename van het culturele aanbod dat aan de scholen werd aangeboden, buiten het Koorenhuis om.<sup>34</sup>

De Adviescommissie van het voorlaatste gemeentelijke meerjarenbeleidplan *Zonderop* had het Koorenhuis al aanbevolen om meer energie te steken in het vergroten van hun jongerenpubliek. Aangezien er in het plan van het Koorenhuis niet in werd gegaan op het vergroten van hun jongerenpubliek, heeft de gemeente besloten om het deel van de subsidie dat bedoeld was voor de onderwijsondersteuning van het Koorenhuis, naar het onderwijsveld over te hevelen. Hierdoor kregen scholen de vrijheid om een andere instelling in te schakelen. Het doel van de gemeente was dat het Koorenhuis hiermee gedwongen zou worden actiever in te gaan op de vraag van scholen in plaats van te blijven bij het aanbod dat ze zelf faciliteren.<sup>35</sup>

---

<sup>31</sup> Vinkenburg, Syderius, van Gennip, 2009.

<sup>32</sup> Klijnsma, 2009.

<sup>33</sup> Vinkenburg, Syderius, van Gennip, 2009.

<sup>34</sup> Klijnsma, 2009.

<sup>35</sup> Ibidem

De Adviescommissie vond verder dat de generieke overhead te hoog was.<sup>36</sup> Maar de omvang van de overhead van het Koorenhuis was in vergelijking met andere instellingen voor cultuureducatie in de ogen van Berenschot niet opvallend hoog of laag.<sup>37</sup> Berenschot had al eerder een onderzoek uitgevoerd om de inkomsten van de Nederlandse gesubsidieerde cultuursector in kaart te brengen. In 2009 presenteerde het onderzoeksbureau in poppodium Paradiso een overzicht van mogelijke consequenties door bezuinigingen in de kunst cultuursector. Berenschot stelde daar dat het vaker voorkomt dat er minder overhead is dan wel eens aangenomen wordt.<sup>38</sup>

Er was tevens kritiek vanuit de Adviescommissie op de kostendekking van het vrijetijdsaanbod voor volwassenen. Het Koorenhuis kreeg op dit gebied concurrentie van individuele kunstenaars, docenten en welzijnsorganisaties.<sup>39</sup> Uit het Berenschot onderzoek bleek dat de afdelingen Lessen en Cursussen geen rendement opleverden.<sup>40</sup>

Ten slotte bleek uit het Berenschot onderzoek dat het Koorenhuis nog geen goed werkend systeem heeft ontwikkeld voor het verwerken van de kosten en baten. Dit probleem is nog niet verholpen. Het gevolg hiervan is dat de kosten en opbrengsten van de aangeboden lessen en producten moeilijk te berekenen zijn. Daardoor wordt het lastig om beleidskeuzes te maken op basis van rendement, om nauwkeurig te begroten en een prijsbeleid te vormen.<sup>41</sup>

## **Ontwikkelingen**

Het Koorenhuis heeft als reactie op de bezuinigingen, het gemeentelijk beleid en de interne problemen tot nu toe twee grote veranderingen doorgevoerd.

De eerste grote verandering houdt in dat de prijzen noodgedwongen omhoog zijn gegaan, voor sommige cursussen zelfs met 30%. Volgens Manager in de Kunsten Gert Jan Bots is hierdoor het klantenbestand met 40% afgenomen. Omdat de gebleven klanten meer moeten betalen blijft het inkomstenniveau volgens hem ongeveer gelijk. Omdat het aantal klanten afneemt kan dit effect gezien worden als een verlies voor het Koorenhuis, toch zijn er van deze recente ontwikkelingen nog geen harde cijfers beschikbaar.

---

<sup>36</sup> Ibidem

<sup>37</sup> Vinkenburg, Syderius, van Gennip, 2009.

<sup>38</sup> Bastiaan Vinkenburg, "De omvang van de kunst- en cultuursector. Inkomsten in 2009 – verwachtingen voor 2013" Berenschot. (2011) [online rapport], geraadpleegd 12 januari 2012. Beschikbaar via <http://www.berenschot.nl/actueel/nieuws/virtuele-map/nieuws-2011/paradisodebat-2011/>

<sup>39</sup> Vinkenburg, Syderius, van Gennip, 2009.

<sup>40</sup> Ibidem

<sup>41</sup> Ibidem

De tweede grote verandering houdt in dat er in september 2011 een herstructurering is ingevoerd bij de organisatie. Het blijkt moeilijker dan verwacht om taken opnieuw te verdelen en functies af te bakenen. Het draagvlak voor veranderingen is bij de docenten beperkt en deze tweede verandering heeft geleid tot veel interne discussies.

Voor de komende periode wil het Koorenhuis publieksverbreding en het bevorderen van cultuurparticipatie in de stadsdelen centraal zetten. Hiervoor zijn drie plannen opgesteld. Ten eerste wil het Koorenhuis voor publieksverbreding zorgen door een nieuw functieprofiel te creëren. Deze persoon zal dan verantwoordelijk zijn voor het stimuleren van samenwerking met het multiculturele deel van de stad. Daarnaast wil het Koorenhuis het inhoudelijke algemene aanbod vernieuwen.<sup>42</sup> Het Koorenhuis erkent de kritiek die door de Adviescommissie en Berenschot werd geleverd op het cursusaanbod. Aangezien er geen rendement wordt behaald bij de afdeling Lessen en Cursussen gaat de instelling uiteindelijk stoppen met het aanbieden van individuele lessen. De verdere precieze invulling en vernieuwing van het aanbod is moeilijk uiteen te zetten. Gert Jan Bots: "Het aanbod is continue aan verandering onderhevig en het is niet aan te geven welke veranderingen direct gevolg zijn van de bezuinigingen". Tenslotte wil het Koorenhuis het aanbod van het cultuuranker in Escamp vormgeven. Escamp is de tweede, onlangs verbouwde, vestiging van het Koorenhuis. Aangezien er voor deze vestiging nog geen concrete plannen zijn toegeschreven blijft Escamp hier verder buiten beschouwing.

Dankzij de positieve reacties vanuit de Adviescommissie en het adviesbureau Berenschot op de beleidsverandering bij het Koorenhuis is de overige subsidie nu ook voor de komende twee jaar toegekend.

## **Beleidsvorming**

Volgens Gert Jan Bots worden het beleid en de visie in samenwerking met de gemeente vastgesteld. De gemeente zorgt voor 60% van de inkomsten en heeft dus in de bepaling van het beleid een grote inspraak. Ondanks de inkadering van het beleid blijft er volgens Gert Jan Bots sprake van een vruchtbare samenwerking tussen de twee partijen. Zo wil het Koorenhuis een onafhankelijk kenniscentrum voor educatie worden. De gemeente ziet het Koorenhuis liever als een kenniscentrum voor onderwijs zodat het geen monopoliepositie inneemt, het aanbod moet complementair zijn ten opzichte van wat er al wordt aangeboden in de stad. De gemeente wil niet twee keer voor hetzelfde subsidiëren. Instellingen moeten niet teveel in elkaars vaarwater zitten, het Koorenhuis dient daar rekening mee te houden. Dit is een voorbeeld waaruit blijkt hoe strategie wordt gevormd. Er komt input vanuit de gemeente en de instelling waarbij naar elkaars wensen wordt gekeken.

---

<sup>42</sup> "Ontwikkeling van creatieve talenten, verrijking van Den Haag" 2010.

De grootste onenigheid tussen de gemeente en het Koorenhuis is het tijdsbestek waarin veranderingen moeten worden doorgevoerd. Caroline Wiedenhof, directeur van het Koorenhuis: "Het Koorenhuis heeft na intensieve gesprekken met de gemeente begin dit jaar een meerjarenstrategie gepresenteerd die leidt tot een toekomstbestendige organisatie. De haast van de wethouder brengt een gedegen voorbereide vernieuwingsslag in gevaar. Als het al noodzakelijk is om te bezuinigen op de kunsteducatie voor Haagse kinderen dan is een overgangstermijn noodzakelijk".<sup>43</sup>

De gemeente wil dat Het Koorenhuis meer op basis van vraag zal gaan opereren, niet zozeer vanuit het aanbod. Volgens Gert Jan Bots is Escamp is een goed voorbeeld van het voormalige beleid dat werd gedreven door aanbod. Het Koorenhuis wilde aan de vestiging een eigen identiteit geven en plaatste er daarom de afdeling wereldmuziek. Nu blijkt dat er in de wijk Escamp meer vraag is naar beeldende kunst. Hierdoor moet het aanbod omgegooid worden. Er is niet genoeg gekeken naar de vraag wat nu leidt tot kapitaalvernietiging van het aanbod.

Er is een spanningsveld ontstaan tussen de opvatting dat het Koorenhuis een maatschappelijke functie zou moeten vervullen en de wens van de gemeente dat het Koorenhuis meer volgens marktwerking zou moeten functioneren. Toch staat de financiële afhankelijkheid van de gemeente een eigen beleid niet in de weg. Gert Jan Bots: "Het Koorenhuis werkt met een doorlopende leercurve. Wordt er ergens een lesje gegeven voor 10-jarigen dan wordt dit bij ons niet zomaar geschrapt".

## **Toekomst**

De nieuwe beleidsplannen van de wethouder voor Cultuur voor de periode 2013-2016 zullen grote consequenties hebben voor het Koorenhuis. De nieuwe prioriteiten vanuit de gemeente komen voor directeur Wiedenhof niet onverwacht. "We zijn bezig met een herstructurering van onze organisatie met als doel vraag en aanbod in de stad meer op elkaar af te stemmen. Ik ben daarom blij dat de wethouder een spilfunctie ziet weggelegd voor het Koorenhuis als stedelijk expertisecentrum voor cultuureducatie. Op die manier kunnen we de cultuureducatie in het onderwijs versterken in nauwe samenwerking met alle culturele instellingen in Den Haag".<sup>44</sup>

Het Koorenhuis moet naast het invoeren van het nieuwe beleidsplan ook flexibeler worden. Uit het onderzoek van Berenschot kwam naar voren dat één van de bedreigingen voor het Koorenhuis bestaat uit de beperkte flexibiliteit. Dit komt voort uit een grote afhankelijkheid van gemeentelijke subsidie, het grote aandeel personele

---

<sup>43</sup> Cultuureducatie Actua, "Bezuinigingen Den Haag treffen mogelijk ook Koorenhuis op korte termijn" Cultuurnetwerk Nederland 12. (2010) [online tijdschrift], geraadpleegd 10 januari 2012. Beschikbaar via [http://www.cultuurnetwerk.nl/producten\\_en\\_diensten/actua/archief/100609.htm](http://www.cultuurnetwerk.nl/producten_en_diensten/actua/archief/100609.htm)

<sup>44</sup> "Nieuw beleidskader grote uitdaging voor Koorenhuis" Koorenhuis. (2011) [online nieuwsarchief], geraadpleegd augustus 2011. Beschikbaar via <http://www.koorenhuis.nl/actueel/nieuws/2011/08/nieuwbeleidskadergroteuitdagingvoorkoorenhuis>

kosten en de structuur van de organisatie. Wiedenhof ziet de toekomst wat dat betreft positief in. "Natuurlijk gaat er veel veranderen. Het Koorenhuis krijgt in de komende jaren een meer bemiddelende en faciliterende rol, ook op het vlak van de vrijetijdscursussen. Dit betekent dat we in de toekomst veel minder kunstvakdocenten in vaste dienst zullen hebben. Gelukkig is de wethouder zich ervan bewust dat er een overgangstermijn nodig is om de omslag naar een service- en netwerkorganisatie zorgvuldig te kunnen maken".<sup>45</sup>

De organisatie zou het meest flexibel zijn als de vaste docenten vervangen zouden worden door zzp'ers. Maar zoals al eerder naar voren kwam hebben de medewerkers een ambtenarenstatus.<sup>46</sup> Hierdoor is het voor het Koorenhuis geen optie om docenten te ontslaan en te vervangen door freelancers. Het Koorenhuis zou dan de uitkeringen van oud-werknemers moeten betalen en dit zou op den duur onbetaalbaar worden. Om toch flexibeler te kunnen worden is er een ander idee ontwikkeld; de netwerkdocent, een zelfstandige zonder personeel (zzp'er) die op oproepbasis werkt. Deze werknemer kan ingeschakeld worden als iemand een cursus wil volgen die niet in het basispakket zit van het Koorenhuis.<sup>47</sup> Het cultureel centrum verandert door gebruik te maken van zzp'ers in een netwerkorganisatie die beter op de vraag kan inspelen. Hierdoor wordt het inhoudelijk op den duur een ander soort instelling, er moet intern worden gekeken wat deze ontwikkeling voor invloed kan hebben op de cultuur van de gemeenschap die er op dit moment bij het Koorenhuis aanwezig is. De organisatie zal in de toekomst veranderen in een intermediair, een tussenpersoon.

---

<sup>45</sup> Ibidem

<sup>46</sup> Linda Lanting, *Sociale zekerheid van ambtenaren en overheidswerknemers: een onderzoek naar het proces van normalisering van het socialezekerheidsrecht in de sectoren Rijk gemeenten en Onderwijs* (Apeldoorn: Maklu, 2009), 65.

<sup>47</sup> "Ontwikkeling van creatieve talenten, verrijking van Den Haag" 2010.



De vraag is of de effecten die zich bij het Koorenhuis voordoen, ook verwacht kunnen worden bij andere culturele instellingen. Er zijn in het land verschillende reacties op de bezuinigingen zichtbaar. Structurele maatregelen zoals prijsverhogingen bij het Koorenhuis doen zich op meer plekken voor in de kunsteducatie en podiumkunsten.<sup>48</sup> Dit kan tot vraaguitval en verschraling van het aanbod leiden.

Het is voor kunsteducatie instellingen niet gemakkelijk om sponsors te vinden.<sup>49</sup> Het Koorenhuis heeft hier ook weinig hoop op gevestigd.<sup>50</sup> Musea en theaters gaan onder druk van de bezuinigingen wel steeds meer die kant op.<sup>51</sup> Ook de gemeente Den Haag verwachtte dat het Koorenhuis efficiencywinst zou kunnen boeken, maar volgens Berenschot was dat te optimistisch gedacht.<sup>52</sup> Het Koorenhuis reorganiseert onder druk van de bezuinigingen. Dat is zichtbaar in de gehele sector.<sup>53 54</sup>

Inmiddels herstelt het Koorenhuis zich financieel en lijkt de situatie organisatorisch minder turbulent. Het rapport *Het Koorenhuis en de toekomst* van Bureau Berenschot is opbouwend positief en het onderzoeksbureau vindt dat de conclusies voldoende vertrouwen geven voor een gezonde toekomst van de instelling. Pas op de lange termijn zal blijken of er aan alle veranderde beleidsdoelen kan worden beantwoord.

---

<sup>48</sup> ANP, "De bodem wordt onder de cultuursector weggeslagen" *Volkskrant*. (2011)[online krant], geraadpleegd op 23 december 2011. Beschikbaar via: <http://www.volkskrant.nl/vk/nl/2676/Cultuur/article/detail/2444112/2011/06/10/Kabinet-snijdt-te-diep-in-cultuur-en-bekommert-zich-niet-om-de-gevolgen.dhtml>

<sup>49</sup> Daan van Lent, "Cultuursector krijgt nauwelijks sponsorgelden" *NRC*. [online krant], geraadpleegd op 10 januari 2012. Beschikbaar via <http://vorige.nrc.nl/binnenland/article2648543.ece>

<sup>50</sup> "Ontwikkeling van creatieve talenten, verrijking van Den Haag" 2010.

<sup>51</sup> Coen van Zwol, "Sponsoring gaat nog door" *NRC*. (2008) [online krant], geraadpleegd op 11 januari 2012. Beschikbaar via [http://vorige.nrc.nl/kunst/article2009289.ece/Sponsoring\\_gaat\\_nog\\_door](http://vorige.nrc.nl/kunst/article2009289.ece/Sponsoring_gaat_nog_door)

<sup>52</sup> Bastiaan Vinkenburg, Thessa Syderius, Piet van Gennip, 2009.

<sup>53</sup> Redactie, "Conservatoria gaan nauwer samenwerken en zich specialiseren" *Volkskrant* (2011) [online krant], geraadpleegd op 12 december 2011. Beschikbaar via <http://www.volkskrant.nl/vk/nl/3380/muziek/article/detail/3073622/2011/12/12/Conservatoria-gaan-nauwer-samenwerken-en-zich-specialiseren.dhtml>

<sup>54</sup> Redactie, "Meermanno praat met Letterkundig Museum over fusie" *NRC*. (2011):pag.18 [online krant], geraadpleegd op 7 december 2011. Beschikbaar via <http://archieff.nrc.nl/index.php/2011/December/7/Overig/18/Meermanno+praat+met+Letterkundig+Museum+m+over+fusie/check=Y>

# Conclusie

In de probleemstelling kwam de volgende hoofdvraag naar voren: *Welke invulling geeft het Koorenhuis aan het veranderend gemeentelijk beleid?* Om deze vraag te kunnen beantwoorden werd eerst kort de beleidscontext van het Koorenhuis uiteengezet. Dit had betrekking op het rijksoverheidsbeleid en het gemeentelijk beleid van Den Haag.

Er blijkt in dit geval een grote mate van overeenstemming tussen de motieven van het Rijk en de motieven van de gemeentelijke overheid om te bezuinigen op kunst en cultuur. De economische situatie wordt opgegeven als de belangrijkste achtergrond. Het Rijk en de gemeente hopen met de bezuinigingen een vraaggerichte in plaats van aanbodgerichte aanpak van culturele instelling te bereiken. Tevens willen ze meer publieksbereik en meer cultureel ondernemerschap stimuleren.

De reactie van het Koorenhuis op de bezuinigen bestaat uit prijsverhogingen, interne organisatieveranderingen en in grotere mate vraaggericht werken. Als er naar de recente ontwikkelingen bij het Koorenhuis wordt gekeken dan blijkt dat de gewenste effecten niet op stel en sprong te verwachten zijn.

De prijsverhogingen kunnen in de toekomst leiden tot 'elite kunst' waarbij alleen de rijkere van de samenleving een kunstbeleving kunnen veroorloven. Dit is al op kleine schaal terug te vinden bij het Koorenhuis door de afname van het klantenbestand met 40%, een vermindering die volgens Gert Jan Bots, Manager in de Kunsten bij het Koorenhuis, voornamelijk terug te vinden is in de middeninkomens. De prijsverhoging leidt dus tot zeer grote vraaguitval. Dit is niet in overeenstemming met het bedoelde effect. De gemeente Den Haag wil juist een groter publiek bedienen, maar bereikt het tegenovergestelde.

Het Koorenhuis heeft te maken met een traditioneel ingesteld personeelsbestand. Het omgooien van de interne organisatie bleek in de praktijk daardoor moeilijker dan verwacht. Sommige taken zijn moeilijk over te hevelen en niet alle werknemers staan achter het nieuwe beleid. Transparantie, ook voor medewerkers, is dus van uiterst belang om de rust en de hechtheid van de bedrijfscultuur in tact te houden.

De sturing vanuit de gemeente richting meer cultureel ondernemerschap wordt verwezenlijkt. Het meer vraaggericht werken wordt bereikt door het invoeren van een netwerkdocent en door de verschuiving naar een netwerkorganisatie. Meer freelancers en zzp'ers zorgen voor een grotere flexibiliteit, waardoor er makkelijker kan worden ingespeeld op de vraag van de klant. Hierdoor worden aangeboden lessen ook kritischer geëvalueerd. Het Koorenhuis wil door het invoeren van een netwerkdocent een intermediair worden. Dit tast de huidige organisatievorm zodanig aan dat het een grote invloed kan hebben op de bedrijfscultuur. De gevolgen hiervan zijn nog onduidelijk.

Het nieuwe meerjarenbeleidplan en de al doorgevoerde veranderingen worden algemeen positief beoordeeld, dus ondanks de financiële tegenslagen lijkt het goed te gaan met het Koorenhuis. Het culturele centrum heeft zelf het besef dat veranderingen noodzakelijk zijn. Innovaties kunnen leiden tot een flexibele organisatie met een aanbod dat meer is afgestemd op de vraag en een sterkere instelling die bestand is tegen de toekomst.

# Discussie

Eén van de grootste drempels die ik tegenkwam bij het schrijven van dit onderzoek was dat het onderwerp soms te actueel bleek te zijn. Er worden momenteel grote veranderingen doorgevoerd die leiden tot veel interne discussies. Veel stukken die ik heb verkregen waren vertrouwelijk en er was veel informatie die ik niet mocht inzien. Hierdoor zijn sommige bronnen niet meer helemaal actueel of relevant en heb ik toekomstige veranderingen niet volledig kunnen uiteenzetten. Tevens heeft de politieke wind die er waait een grote invloed op de meerjarenplannen, een lange termijn visie is hierdoor moeilijk te voorzien.

In de kunstsector heerst er een grote subjectiviteit. Er zijn weinig harde feiten en weinig effectmeting. Dit bleek bijvoorbeeld uit kritiek van de Adviescommissie met betrekking tot de 'hoge' overheadkosten. Deze mening werd niet gedeeld door Berenschot die de overhead vergeleek met andere instellingen. Hoog of laag is hierbij dus een rekbaar begrip. Of het 'goed' of 'slecht' met het Koorenhuis gaat is dus ook niet gemakkelijk te zeggen.

Effecten en invloeden zijn soms niet duidelijk terug te leiden. Toen werknemers van het Koorenhuis spraken over een wisselwerking in de beleidsvorming tussen het Koorenhuis en andere instanties bleek nog niet heel duidelijk wie wanneer beleidsplannen initieerden.

Dit onderzoek geeft veel ruimte voor vervolgonderzoek. Ik heb mij beperkt tot één culturele instelling, er kan vervolg onderzoek gedaan worden naar andere instanties en de gehele kunstsector om een duidelijker beeld te schetsen van de effecten van het rijksbeleid.

# Bronnenlijst

Abels, Romana. "Cultuursector krijgt al in 2012 klappen". *Trouw* (2011), p. 12.

Actua, Cultuureducatie. "Bezuinigingen Den Haag treffen mogelijk ook Koorenhuis op korte termijn". *Cultuurnetwerk Nederland* 12. (2010) [online tijdschrift], geraadpleegd 10 januari 2012. Beschikbaar via [http://www.cultuurnetwerk.nl/producten\\_en\\_diensten/actua/archief/100609.htm](http://www.cultuurnetwerk.nl/producten_en_diensten/actua/archief/100609.htm)

ANP. "De bodem wordt onder de cultuursector weggeslagen". *Volkskrant*. (2011)[online krant], geraadpleegd op 23 december 2011. Beschikbaar via: <http://www.volkskrant.nl/vk/nl/2676/Cultuur/article/detail/2444112/2011/06/10/Kabinet-snijdt-te-diep-in-cultuur-en-bekommert-zich-niet-om-de-gevolgen.dhtml>

Bakker, Niels. "Na 2011 kortingen tussen de vijf en zestig procent. Inhakken op de filmtheaters". *De Filmkrant*. jaargang 3 (2011).

"De gemeente en haar financiën. *Introductie in de financiële verhouding tussen het Rijk en de gemeenten*". Raad voor de financiële verhoudingen. Rijswijk: Zijlstra drukwerk, 2010.

"Kabinet maakt scherpe keuzes in cultuur". [online nieuwsbericht], geraadpleegd op 20 november 2011. Beschikbaar via <http://www.rijksoverheid.nl/ministeries/ocw/nieuws/2011/06/10/kabinet-maakt-scherpe-keuzes-in-cultuur.html>

Kammer, Claudia. "Subsidielessen uit het buitenland. Vergelijkend onderzoek naar de effectiviteit van kunstsubsidies in Europa". *NRC*. (2011) p. 2 cultureel supplement

Klijnsma, Jetta. "Wonderlijke noodzaak". Meerjarenbeleidplan Kunst en Cultuur (Den Haag 2009-2012)

"Kunst en cultuur". [gemeentelijke website], geraadpleegd 15 januari 2012. Beschikbaar via <http://www.denhaag.nl/home/bewoners/kunst-en-cultuur.htm>

Langejan, T.J. "Aanwijzing lichaam waarvan werknemers deelnemen in Stichting Pensioenfonds ABP". (1997) *Staatscourant*. nr. 191/p. 11. geraadpleegd 10 januari 2012. Beschikbaar via <http://cdn.ikregeer.nl/pdf/stcrt-1997-191-p11-SC10849.pdf>

Lating, B.B.B. *Sociale zekerheid van ambtenaren en overheidswerknemers: een onderzoek naar het proces van normalisering van het socialezekerheidsrecht in de sectoren Rijk gemeenten en Onderwijs*. Apeldoorn: Maklu, 2009.

Lent, Daan van. "Cultuursector krijgt nauwelijks sponsorgelden". *NRC*. [online krant], geraadpleegd op 10 januari 2012. Beschikbaar via

<http://vorige.nrc.nl/binnenland/article2648543.ece>

“Meer dan kwaliteit, een nieuwe visie op cultuurbeleid”. (2011)[beleidsnota], geraadpleegd op 18 januari 2012. Beschikbaar via <http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/notas/2011/06/10/meer-dan-kwaliteit-een-nieuwe-visie-op-cultuurbeleid.html>

“Ontwikkeling van creatieve talenten, verrijking van Den Haag”. Meerjarenstrategie Koorenhuis. Zoetermeer, Besten zet 2010.

“Over het Koorenhuis”. [instellingswebsite], geraadpleegd op 28 november 2011. Beschikbaar via <http://www.koorenhuis.nl/overhetkoorenhuis/inleiding/>

Redactie. “Conservatoria gaan nauwer samenwerken en zich specialiseren”. *Volkscrant* (2011) [online krant], geraadpleegd op 12 december 2011. Beschikbaar via <http://www.volkscrant.nl/vk/nl/3380/muziek/article/detail/3073622/2011/12/12/Conservatoria-gaan-nauwer-samenwerken-en-zich-specialiseren.dhtml>

Redactie. “Meermanno praat met Letterkundig Museum over fusie”. *NRC*. (2011): pag.18 [online krant], geraadpleegd op 7 december 2011. Beschikbaar via <http://archieff.nrc.nl/index.php/2011/December/7/Overig/18/Meermanno+praat+met+Letterkundig+Museum+over+fusie/check=Y>

Simons, Riki. *Springlevend. Hoe kunst van nu internationaal weer spannend wordt. En hoe dat in Nederland ook zou kunnen*. Amsterdam: Meulenhoff, 2002, p. 153.

“Subsidieverstrekkers”. *Cultuursubsidie* (2009). [OCW website], geraadpleegd op 7 januari 2012. Beschikbaar via <http://www.cultuursubsidie.nl/subsidieverstrekkers>

Synovate. “Bezuinigingen op Kunst en Cultuur”. In opdracht van NOVA, april 2010.

“Verzelfstandiging gemeentelijke kunstinstellingen”. (1996)[online raadsvoorstel], geraadpleegd op 15 januari 2012. Beschikbaar via <http://www.denhaag.nl/home/bewoners/de-gemeente-Den-Haag/Ris/document/Verzelfstandiging-gemeentelijke-kunstinstellingen-1.htm>

Vinkenburg, Bastiaan. “De omvang van de kunst- en cultuursector. Inkomsten in 2009 – verwachtingen voor 2013”. *Berenschot*. (2011) [online rapport], geraadpleegd 12 januari 2012. Beschikbaar via <http://www.berenschot.nl/actueel/nieuws/virtuele-map/nieuws-2011/paradisodebat-2011/>

Vinkenburg, B. Syderius, T. van Gennip, P. “Het Koorenhuis en de toekomst. Een onderzoek in opdracht van de gemeente Den Haag naar visie, aanbod, organisatie en financiën van het Koorenhuisrapport”. (*Berenschot*, Eindrapport 22-12-2009)

Zwol, Coen van. “Sponsoring gaat nog door”. *NRC*. (2008) [online krant], geraadpleegd op 11 januari 2012. Beschikbaar via [http://vorige.nrc.nl/kunst/article2009289.ece/Sponsoring\\_gaat\\_nog\\_door](http://vorige.nrc.nl/kunst/article2009289.ece/Sponsoring_gaat_nog_door)

“Nieuw beleidskader grote uitdaging voor Koorenhuis”. *Koorenhuis*. (2011) [online nieuwsarchief], geraadpleegd augustus 2011. Beschikbaar via <http://www.koorenhuis.nl/actueel/nieuws/2011/08/nieuwbeleidskadergroteuitdagingvoorkoorenhuis>