



**Apeldoorn**

# KNOKKEN OP EIGEN KRACHT

Effecten van bezuinigingen op sport- en cultuursubsidies in Apeldoorn

Rekenkamercommissie Apeldoorn  
april 2016

<b>Inhoud</b>	<b>Pagina</b>
<b>1. Inleiding</b>	<b>3</b>
1.1 Aanleiding	3
1.2 Vraagstelling en uitvoering	3
<b>2. Conclusies en aanbevelingen</b>	<b>4</b>
2.1. Hoofdconclusie	4
2.2 Kerntaken – beleidskeuzes en bezuinigingen	5
2.3 Relevante maatschappelijke trends en factoren	6
2.4 Focus onderzoek	8
2.5 Maatregelen	8
2.6 Effecten	9
2.7 Slotconclusies en aanbevelingen	12

## **Rapport van bevindingen**

Hiemstra & De Vries

### **Rekenkamercommissie Apeldoorn**

Postadres: Postbus 9033  
7300 ES Apeldoorn  
Telefoon: (055) 580 1563  
E-mail: [h.vandenbroek@apeldoorn.nl](mailto:h.vandenbroek@apeldoorn.nl)  
Website: [www.apeldoorn.nl](http://www.apeldoorn.nl)

## 1. Inleiding

### 1.1 Aanleiding

De gemeenteraad van Apeldoorn heeft in 2012 een kerntakendiscussie gevoerd. Naar aanleiding daarvan is besloten in ruimte mate te bezuinigen op subsidies in de sectoren sport en cultuur. Voorafgaand aan dat besluit heeft de raad zich laten informeren over de mogelijke effecten. Ook heeft de raad vertrouwd op de deskundigheid van de instellingen om de bezuinigingen maatschappelijk verantwoord in te vullen.

Nu de subsidieontvangers concrete maatregelen hebben genomen om de bezuinigingen op te vangen, acht de rekenkamercommissie de tijd rijp om te onderzoeken op welke wijze dit is gedaan en wat de maatschappelijke gevolgen daarvan zijn.

Is bijvoorbeeld het aanbod aan sport- en cultuurvoorzieningen zichtbaar verminderd, of is er sprake van lastenverzwaring voor gebruikers en zo ja in welke mate?

Doel van het onderzoek is te leren van de resultaten met het oog op de gewenste ontwikkelingen in de sport- en cultuursector en met het oog op soortgelijke besluitvormingsprocessen in de toekomst.

De conclusies en aanbevelingen aan de gemeenteraad zijn samengevat in dit bestuurlijk rapport. De onderzoeksaanpak en de resultaten van onderzoek zijn in detail beschreven in het bijgesloten rapport van bevindingen.

### 1.2 Vraagstelling en uitvoering

De rekenkamercommissie wil met dit onderzoek de raad antwoord geven op de volgende vraag:

*Wat zijn de effecten van de bezuinigingen in de sport- en cultuursector in de gemeente Apeldoorn?*

Om deze vraag te beantwoorden is onderzocht:

- 1) Welke **maatregelen** instellingen en verenigingen hebben genomen om de subsidiekorting op te vangen;
- 2) Tot welke (maatschappelijke) **effecten** deze maatregelen voor de burgers, de gebruikers van de voorzieningen hebben geleid.

Als 'voorvraag' heeft de commissie laten uitzoeken op welke wijze het Apeldoornse systeem van subsidieverlening is ingericht en hoe dat in de praktijk werkt.

Het onderzoek is in opdracht van de rekenkamercommissie uitgevoerd door bureau Hiemstra & De Vries. De uitvoering van het onderzoek is begeleid door de voorzitter, drie leden uit de commissie en de secretaris.

Het rapport 'Knokken op eigen kracht' is digitaal toegankelijk via de gemeentelijke website [www.apeldoorn.nl](http://www.apeldoorn.nl), rubriek: Bestuur > Gemeenteraad > Rekenkamercommissie. De werking van het Apeldoornse subsidiesysteem is uitgelegd in een korte animatiefilm (te zien via een link op de website).

*De rekenkamercommissie,  
J. van Alten, M. van Erkelens, S. Kok, M. Kuiper, M. van der Maal,  
J.M. Roebroek (vz), D. Russchen, A. Tamsma, F.H. Tiekstra, G.J.  
Walgemoed en H. van den Broek (secr).*

## 2. Conclusies en aanbevelingen

### 2.1 Hoofdconclusie

Het onderzoek levert positieve signalen op, maar stemt ook tot nadenken. Positief is de veerkracht die de sport- en cultuursector de achterliggende jaren hebben getoond. De verenigingen en instellingen hebben de bezuinigingen weten op te vangen zonder noemenswaardige vershraling van de sport- en cultuurvoorzieningen. Sport- en cultuurliefhebbers kunnen in Apeldoorn grotendeels nog van hetzelfde aanbod genieten als in 2012, voor de gemeentelijke bezuinigingsslag.

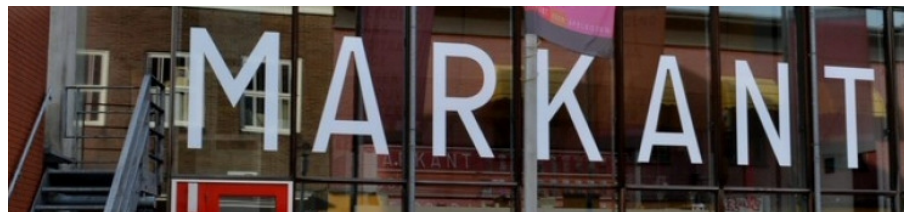
Het verwerken van de bezuinigingen heeft wel pijn veroorzaakt. Veel instellingen en verenigingen moeten 'knokken' om de bedrijfsvoering rond te krijgen. Her en der is ingeteerd op reserves, werkt men met minimale bezetting en ontbreekt het aan capaciteit om als vereniging of instelling actief bezig te zijn met het toekomstperspectief.

Verenigingen en instellingen met veel vaste lasten, bijvoorbeeld door eigendom of beheer van vastgoed, hebben het extra zwaar.

In vergelijking met de cultuursector heeft de sportsector meer mogelijkheden om financiële klappen op te vangen. De sportsector is gemiddeld genomen meer zelfredzaam.

De uitkomsten van dit rekenkameronderzoek geven nog geen eindbeeld van de effecten van de bezuinigingen. Een aantal verenigingen en instellingen heeft er bijvoorbeeld voor gekozen tijdelijk reserves aan te spreken of onderhoud en investeringen uit te stellen. Dat betekent dat de pijn van de bezuinigingen nog niet overal is geweken en zich bij sommige instellingen opnieuw kan manifesteren (zoals de gemeente nu ondervindt met podium Gigant).

Het onderzoek laat zien dat er in de sport- en cultuurwereld veel is veranderd. Het voortbestaan van verenigingen en instellingen is van meer factoren afhankelijk dan de beschikbaarheid van subsidie. Verenigingen en instellingen hebben te maken met demografische ontwikkelingen (minder jeugd, meer senioren), veranderend gedrag in tijdbesteding van burgers (meer individueel of los-vast, minder in verenigingsverband, toenemende concurrentie van mediavermaak, internet), en afname van vrij besteedbaar inkomen in de afgelopen 7 jaar. Enkele subsidieontvangers melden negatieve ontwikkelingen als een daling van het ledental of afname van publiek. Deze effecten mogen niet één-op-één worden toegeschreven aan de gemeentelijke bezuinigingen.





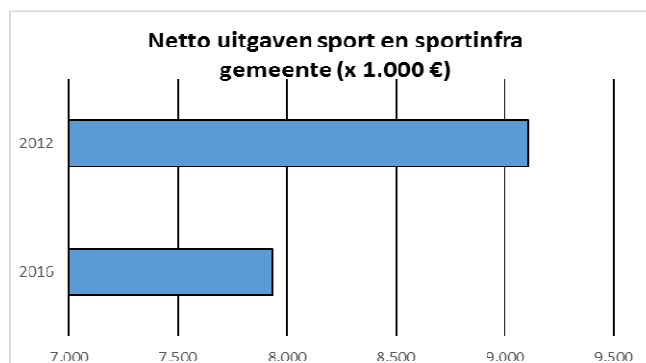
## 2.2 Kerntaken – beleidskeuzes en bezuinigingen

In 2011 heeft de gemeenteraad na een kerntakendiscussie beleidskeuzes gemaakt.

Voor de sportsector is besloten dat het subsidiëren van sportverenigingen geen kerntaak van de overheid meer is. Sportverenigingen en de andere verenigingen en instellingen die in de buurten en dorpen gevestigd zijn, worden uitgedaagd om zich maatschappelijk te verenigen. Indien zij een bijdrage leveren aan de sociale structuur in de wijken en dorpen, kunnen de verenigingen voor dat deel gesubsidieerd worden.

De algemene sportsubsidie (subsidie naar rato van het aantal jeugdleden) is met ingang van 2013 stapsgewijs beëindigd. Ook sportstimulering is niet langer een kerntaak. Wel blijft de gemeente verantwoordelijkheid dragen voor een goede (basis) sportinfrastructuur. Dit levert netto een bezuiniging van structureel € 117.000. Door herschikking van bestaande middelen blijft een Ondersteuningsregeling Sportinfrastructuur van kracht van € 250.000 per jaar voor rentesubsidies ten behoeve van investeringen in kunstgrasvelden, sportaccommodaties en het stimuleren van fusies of samenwerking van verenigingen.

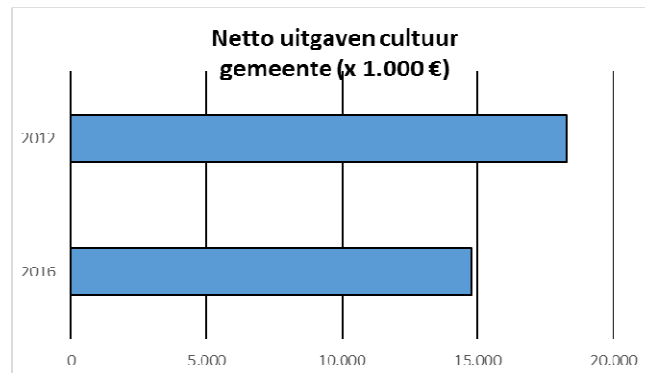
Daarnaast is er aanzienlijk bezuinigd op de zwemsport. Het Sportfondsenbad is gesloten – een maatregel die al los van de bezuinigingen gepland was - en daaraan gekoppeld is geïnvesteerd in De Sprenkelaar. Bij de resterende baden zijn de gemeentelijke exploitatiebijdragen taakstellend verlaagd. In totaal een bezuiniging van structureel € 1.020.000. Tenslotte zijn aan het gemeentelijk vastgoedbeheerbedrijf Accres buiten de zwembaden bezuinigingen opgelegd die voor € 169.000 structureel doorwerken in de sportsector waarvan €114.000 via huurverhoging voor gebruik van accommodaties ten laste van sportverenigingen komt.



Per saldo is het gemeentelijk budget voor sport en sportinfrastructuur in vier jaar met 13% gekrompen.

Voor de cultuursector heeft de gemeenteraad na de kerntakendiscussie uitgesproken dat het zorgdragen voor een goede culturele infrastructuur, een belangrijke taak blijft van de gemeente. De rol van de gemeente verandert en richt zich op meer loslaten en schrappen van taken. De verantwoordelijkheid van burgers en organisaties dient te worden versterkt. Onderdeel hiervan is het verschuiven van de taakuitvoering van aanbod- naar vraaggericht. Subsiëring van amateurkunstverenigingen op grond van ledental wordt beperkt. Instandhouding van het museum is geen kerntaak meer. Instandhouding van de schouwburg, popodium en filmtheater zijn dat in het licht van de centrumfunctie van Apeldoorn wel. Ook de instandhouding van de bibliotheek is deels een kerntaak.

Ondersteuning van cultuureducatie wordt beperkt tot kinderen en jongeren. Cultuureducatie aan volwassenen moet op eigen bijdragen kostendekkend werken.

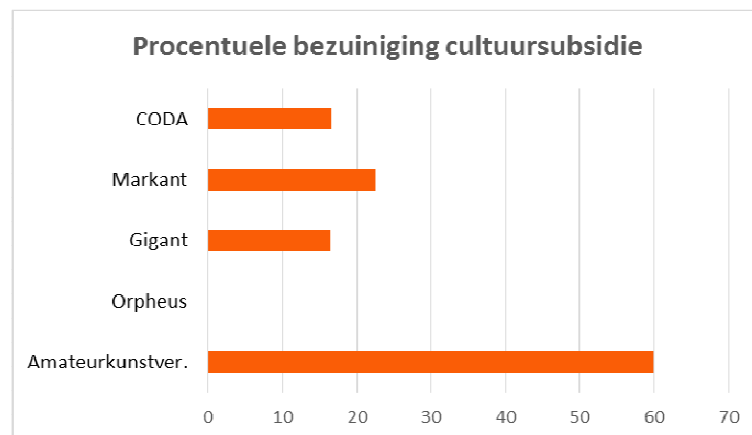


Per saldo is het gemeentelijk budget voor cultuur in vier jaar met ruim 19% gekrompen.

Met ingang van 2013 is stapsgewijs tot 60% bezuinigd op de subsidie aan amateurkunstverenigingen (subsidie naar rato van ledental); dit levert een besparing van structureel € 147.000.

Voor de budgetgesubsidieerde instellingen in het cultuurkwartier is besloten tot maatwerk.

- Aan schouwburg Orpheus en poppodium/filmhuis Gigant samen is een bezuiniging van € 100.000 opgelegd die in de praktijk volledig ten laste van Gigant is gebracht.
- Centrum voor Cultuureducatie Markant is geconfronteerd met een bezuinigingstaakstelling van structureel € 400.000.
- CODA (combinatie van museum, archief en bibliotheek) moet structureel een verlaging van € 1.175.000 op de gemeentelijke subsidie verwerken.
- Daarnaast leveren subsidies op andere instellingen als CBK/ACEC, orkesten en toneelgezelschappen en instellingen voor bouw- en architectuur een besparing van structureel ruim € 500.000.



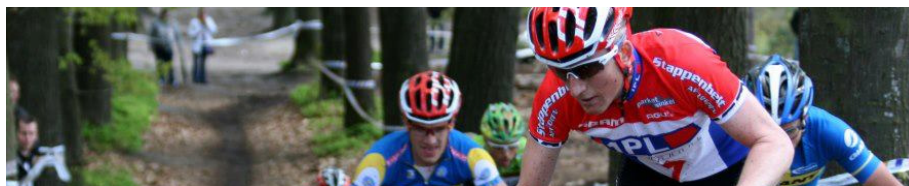
### 2.3 Relevante maatschappelijke trends en factoren

De verlaging van de gemeentelijke subsidie is één van de vele ontwikkelingen waarvoor verenigingen en instellingen in de sport- en cultuursector zich geplaagd zien. In het rapport van bevindingen (paragraaf 2.4 en hoofdstuk 4) gaan wij daar dieper op in.

In dit bestek enkele onderzoeksgegevens en praktijkvoorbeelden.

Demografische en technologische ontwikkelingen in samenhang met voorkeuren voor vrijetijdsbesteding:

- Jongeren wisselen snel van interesse in vrijetijdsgedrag en zijn geografisch steeds minder lokaal gebonden. Dat zet een rem op de aantrekkingskracht van verenigingen.
- Het aantal uren sportbeoefening in de vrije tijd stijgt weliswaar (18-79 jaar: van 3,0 uur/week in 2006 naar 3,6 uur week/week in 2011<sup>1</sup>), maar de groei zit in individuele sporten en niet het sporten in verenigingsverband. 100.000 inwoners van Apeldoorn doen ongeorganiseerd aan sport. 35.000 burgers doen dat georganiseerd binnen één van de circa 150 verenigingen. Volgens cijfers van NOC/NSF is het ledental van sportverenigingen de afgelopen jaren stabiel. Tussen sporten bestaan verschillen. Bijv. in Apeldoorn groei van de hockeysport en afname van voetbal.
- Apeldoorn ontgroent en vergrijsst. Vooral amateurkunstverenigingen zien wel verlies van oudere leden maar minder aanwas van jonge leden.
- De bibliotheken zijn minder populair onder volwassenen. Het aantal volwassen leden daalt en men leent minder boeken uit. De digitalisering (het e-readen) versterkt deze ontwikkeling. Het aantal jeugdleden van de bibliotheek stijgt wel.



In de cultuursector is in toenemende mate sprake van aanbod dat concurreert met bestaande gesubsidieerde voorzieningen. Bijvoorbeeld:

- Particulier muziekonderwijs door zzp-ers in concurrentie met het aanbod van Markant;
- Muziek- en theater opleidingen en -producties zoals van Tim Koldenhof Producties in concurrentie met het aanbod van Gigant en Markant;
- De vernieuwing van de JT-bioscoop Apeldoorn (2011) deels concurrent van filmhuis Gigant.

Inkomsten van verenigingen en instellingen staan mede door de laagconjunctuur ook vanuit andere bronnen onder druk:

- Andere subsidiegevers (provincie, rijk, of fondsen) kennen minder subsidie toe;
- Bedrijven heroverwegen hun sponsoring mede door de recessie<sup>2</sup>;
- Mensen hebben minder te besteden en beperken hun uitgaven aan cultuur en uitgaan.

Deze opsomming illustreert dat effecten die de rekenkamercommissie heeft onderzocht niet enkel hun oorzaak vinden in vermindering van gemeentelijke subsidies. Een combinatie van ontwikkelingen werkt op verschillende wijze door in het functioneren van elke instelling en vereniging, en de sport- en cultuurbeleving van leden en bezoekers.

---

<sup>1</sup> CPB april 2014, rapport 'Uitstappers en doorzetters' over sportdeelname

<sup>2</sup> De (provinciale) Rekenkamer Oost Nederland bevestigt in zijn recente rapport (Een hele onderneming) over cultureel ondernemerschap in Gelderland dat het aantal sponsors en sponsorbudgetten na de crisis aanzienlijk is geslonken.

## 2.4 Focus onderzoek

De rekenkamercommissie heeft het onderzoek selectief uitgevoerd. Eerste aandacht gaat uit naar de sport- en amateurkunstverenigingen die geconfronteerd zijn met het schrappen van de ledensubsidie, resp. verlaging van de ledensubsidie met 60%. Onder alle verenigingen die in 2012 subsidie ontvingen is een enquête gehouden.

Er is specifiek casusonderzoek gedaan bij enkele budgetgesubsidieerde instellingen: in de cultuursector bij CODA, Markant en ACEC, in de sportsector bij ACCRES. Daarnaast is telefonisch en via een groepsgesprek het inzicht in verenigingen verdiept: in de cultuursector met Muziektheater Apeldoorn, Muziekverenigingen Ugchelen, Phoenix Apeldoorn en Brassband Apeldoorn, in de sportsector met WSV, KDO, De Schakel en De Sprenkelaar.

Naar schouwburg Orpheus is geen casusonderzoek gedaan omdat er niet op de subsidie is bezuinigd. Naar Gigant is geen casusonderzoek gedaan omdat het college van burgemeester en wethouders de financiële situatie van Gigant zelf in onderzoek heeft.



## 2.5 Maatregelen

Om de impact te begrijpen is aan verenigingen gevraagd wat het verlagen of schrappen van de subsidie betekent voor de begroting.

In de sportsector schat ongeveer 1 op de 10 respondenten het inkomstenverlies groter dan 10%. In de cultuursector schat ruim 4 op de 10 respondenten het verlies op meer dan 10%.

De bezuinigingen hebben gemiddeld genomen dus veel grotere financiële gevolgen voor amateurkunstverenigingen dan voor sportverenigingen.

De verenigingen en instellingen is gevraagd welke maatregelen zij hebben genomen om de bezuinigingen te verwerken. Een beknopt overzicht.

### Inkomstenverhoging

- Verhogen van lidmaatschapsgelden wordt als maatregel het meest genoemd (sport en cultuur). Het verhogen van prijzen van consumpties is een tweede maatregel; deze wordt in de sportsector vaker genoemd dan in de cultuursector (3 van de 10 respondenten tegen 2 van de 10 respondenten).
- Aantrekken van meer leden of bezoekers. Bij sport noemt ongeveer de helft van de respondenten hierop actie te hebben genomen. Bij cultuur ligt dit aandeel lager (ruim 3 op de 10 respondenten).
- Aanboren van andere inkomstenbronnen. In de sport zegt ruim de helft van de respondenten hierop actief te zijn. In de cultuursector is dit zelfs ruim 6 op de 10 respondenten. Genoemd zijn: collectes, verlotingen, inkomsten uit optreden (muziek), sponsoracties (vooral sport).

### Kostenverlaging

- Efficiënter werken. Dit wordt als maatregel veelvuldig genoemd. Digitalisering van ledenberichten en clubbladen levert snelle besparingen. Samenwerken met andere verenigingen of instellingen leidt tot voordelen.



- Versoberingen. Verenigingen en instellingen organiseren hun aanbod soberder en doelmatiger. Materialen worden meer en meer hergebruikt of afgeschaft, activiteiten, workshops en uitvoeringen worden teruggebracht in aantal, en professionele trainers, dirigenten en instructeurs worden minder ingehuurd, openingstijden worden beperkt. Besparende maatregelen die ten koste gaan van de kwaliteit worden nauwelijks genoemd.
- Spelen met kosten van accommodaties. De sportsector is actiever op dit vlak dan de cultuursector. Sommige sportclubs verlagen huurkosten door minder uren af te nemen. Sommige instellingen geven aan dat zij moeten toegeven op het onderhoud van voorzieningen, maar ook op aspecten zoals veiligheid. Zwembad De Sprenkelaar verhuurt badwater aan een school, WSV verhuurt het clubhuis parttime aan een BSO. CODA heeft een kantoorvleugel aan Saxion Hogescholen verhuurd om de frictiekosten van de formatiekrimp te bekostigen.

#### Aanspreken van reserves en voorzieningen of uitstel van uitgaven

Sommige verenigingen en instellingen die te maken hebben met ledenverlies, terugloop in bezoek of minder inkomsten om andere redenen, hebben een greep in de reserves gedaan of uitgaven uitgesteld. Zo meldde één vereniging het gespaard geld voor een jubileum noodgedwongen anders besteed te hebben. Het spreekt voor zich dat dit type maatregelen slechts een tijdelijke oplossing biedt.



## **2.6 Effecten**

Wat is het effect van de genomen maatregelen, in het besef dat diverse maatschappelijke ontwikkelingen naast de bezuinigingen effect hebben op het functioneren van instellingen en verenigingen en het gebruik van sport en cultuur in de stad?

#### Conclusie op effecten voor de inwoners van Apeldoorn

De zichtbare effecten van de bezuinigingen voor leden en bezoekers lijken tot nu toe beperkt. Zeker, de prijzen voor lidmaatschap, toegangsbewijzen en consumpties zijn zowel in de sport-, als ook de cultuursector verhoogd, maar voor zover er sprake is van afname in beide sectoren in aantallen leden en bezoekers is dit niet groter dan de algemene trends in Nederland. Een kleine groep haakt wellicht af omdat de financiële toegang tot het aanbod verhoogd is. Daar staat tegenover dat Apeldoorn via de regeling Regelrecht en inzet van de stichting Leergeld<sup>3</sup> een vangnet heeft om negatieve effecten te beperken. De sluiting van het Sportfondsenbad heeft effect gehad op de inwoners van Apeldoorn, maar dit effect is niet verder onderzocht. In de cultuursector zien we veel creativiteit waardoor het cultuuraanbod op peil blijft en bijvoorbeeld het ACEC succesvol tentoonstellingen en debatten organiseert, het museumbezoek bij CODA in de lift zit en Orpheus volle zalen trekt.

---

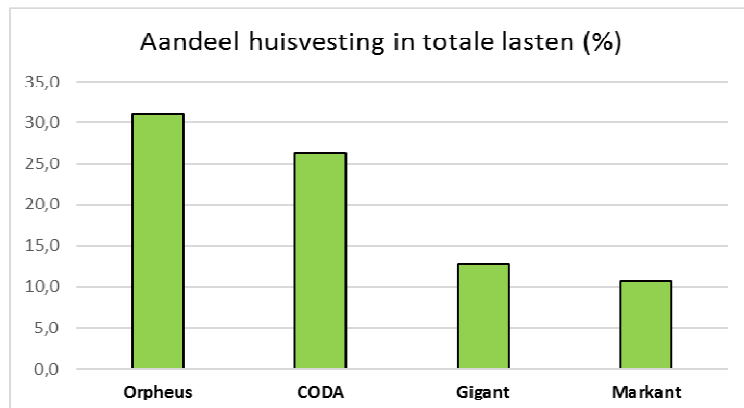
<sup>3</sup> Aantallen hulpverlening Stichting Leergeld aan contributie van kinderen steeg van 2012 naar 2014 (cultuur: van 45 naar 66 kinderen, sport van 598 naar 651 kinderen).

Het is in deze samenhang wel van belang erop te wijzen dat de gevolgen voor leden en bezoekers binnen dit onderzoek niet direct vanuit het burgerperspectief zijn onderzocht, maar op basis van opvattingen van bestuurders en medewerkers/vrijwilligers van instellingen en verenigingen.

Conclusies op effecten voor de verenigingen en instellingen

De effecten van de bezuinigingen voor de verenigingen en instellingen zijn, in tegenstelling tot die voor leden en bezoekers, wel substantieel te noemen zijn. Deze effecten zijn veelkleurig van aard en kunnen zowel ten positieve, als ten negatieve geduid worden.

- (a) De financiële kwetsbaarheid van instellingen en verenigingen is de afgelopen jaren toegenomen. Het wordt steeds moeilijker de begroting rond te krijgen. In het rapport van de VSA "De vitale sportvereniging Apeldoorn" geeft 13% van de respondenten aan geen sluitende begroting te hebben en nog eens 13% enkel met subsidie rond te komen. Instellingen en verenigingen hebben de afgelopen jaren gebruik moeten maken van hun reserves en getroffen voorzieningen zoals algemene reserves, onderhoudsreserves of voorzieningen. Dit geldt voor zowel de sport- als de cultuursector. Vooralsnog lijken er echter geen verenigingen en instellingen te zijn omgevallen vanwege financiële tekorten.
- (b) Verenigingen en instellingen met eigendom of onderhoudsplicht van belangrijk vastgoed zijn extra kwetsbaar. Onderstaand overzicht toont het aandeel huisvestingslasten in de totale begroting 2014 van de 'grote 4' instellingen van het cultuurkwartier.



Het is begrijpelijk dat bij een hoog aandeel vaste lasten het verwerken van bezuinigingen neer komt op extra ingrijpen in personeel en programmering. De mogelijkheden om als cultuurinstelling iets te doen aan de huisvestingslasten zijn immers beperkt door de aard van de vastgoedobjecten (schouwburg, bibliotheek) en de geringe opties voor alternatieve benutting.



- (c) De werkzaamheden moeten door minder professionals worden verricht. Een deel van de betaalde formatie is vervangen door freelancers en vrijwilligers. Het blijkt steeds moeilijker om die extra hulpkrachten te vinden, waardoor met name de druk op bestaande vrijwilligers sterk toeneemt. En dat, terwijl taken en uitdagingen waarvoor verenigingen en instellingen staan onder invloed van de teruglopende middelen en veranderingen in de samenleving om meer inzet van menskracht vragen.
- (d) Bij verenigingen geven de actieve leden en bestuursleden aan dat door versobering en doelmatigheid het plezier, de lol en de gezelligheid afnemen. Verenigingen hebben moeite met het blijven invullen van plekken in het bestuur, het vasthouden en vinden van vrijwilligers, terwijl instellingen vaker te maken krijgen met een verhoogd ziekteverzuim. In het VSA onderzoek "De vitale sportvereniging" signaleert circa 30% van de ondervraagde sportclubs een tekort aan vrijwilligers. De rekenkamercommissie heeft het Verenigingsburo<sup>4</sup> een reactie gevraagd op deze resultaten. Het buro herkent zich in de uitkomsten, maar nuanceert de tekorten. Men wijst erop dat Apeldoorn relatief gezien rijk is aan vrijwilligers. Tekorten zouden oplosbaar zijn door actiever vrijwilligers te rekruteren, bijvoorbeeld in de wijk of het stadsdeel in plaats van enkel in de kring van verenigingsleden. Het afgelopen jaar kwam daar beweging in. De afgelopen jaren is een voorzichtig begin gemaakt met het beschikbaar stellen van Talentplekken (vrijwilligerswerk voor mensen in de bijstand) bij 3 sportverenigingen. Van de 15 plekken is ongeveer de helft nu bezet.
- (e) Een toename van de kosten en een verlaging van de baten leiden ook tot instellingen en verenigingen die slimmer en innovatiever zijn gaan werken. Zij kijken naar trends en ontwikkelingen in de samenleving en passen hun aanbod daar op aan. Instellingen en verenigingen die hun eigen vastgoed of accommodatie beheren geven aan te investeren in verduurzaming, zoals isolatie en energiezuinige cv-ketels, om de energiekosten te drukken. Daarnaast werken instellingen en verenigingen meer digitaal waardoor nieuwsbrieven digitaal worden verspreid. Ook zien we samenwerkingsverbanden ontstaan, zodat materialen met elkaar kunnen worden geruild.
- (f) Instellingen en verenigingen zijn als gevolg van de bezuinigingen meer vraaggericht gaan werken. Dat is in lijn met de wens van de gemeenteraad. Zij stemmen hun inhoudelijk aanbod beter af op de wensen van leden en bezoekers door nieuwe faciliteiten of activiteiten aan te bieden en proberen door nieuwe vormen zoals workshops of knipkaarten hun activiteiten breed toegankelijk te houden.
- (g) Of zij hun taken ook dichter bij de burger zijn gaan uitvoeren dan voorheen is uit het onderzoek niet eenduidig op te maken. Wat wel opvalt is dat instellingen en verenigingen actief de samenwerking opzoeken met het onderwijs en ook op scholen activiteiten organiseren. Verder lijken de grote cultuurinstellingen door hun huisvesting ook gebonden te zijn aan het cultuurkwartier in de binnenstad wat het lastig maakt om op grote schaal activiteiten meer in de wijk en buurt te organiseren.

---

<sup>4</sup> Het Verenigingsburo is onderdeel van Stimenz en ondersteunt het verenigingsleven in Apeldoorn o.a. met trainingen voor bestuurders en vrijwilligers, een vrijwilligersvacaturebank en met adviezen.

De politieke wens dat sportverenigingen meer maatschappelijke verantwoordelijkheid dragen en een bijdrage leveren aan de sociale structuur van wijken en dorpen is een punt van aandacht en verdere ontwikkeling. Volgens het VSA onderzoek "De vitale sportvereniging" wil 85% van de ondervraagde verenigingen een maatschappelijk rol oppakken, maar is circa 40% van de ondervraagden nog niet of nauwelijks betrokken bij wijk of dorp.

## **2.7 Slotconclusies en aanbevelingen**

Uit het onderzoek komt het beeld naar voren dat verenigingen en instellingen er alles aan doen om de kwaliteit van hun activiteiten en producten op peil te houden middels soberder en doelmatiger aanbod, meer vraaggericht te werken en meer in te spelen op nieuwe trends en vormen van organisatie. Aan de andere kant trekt deze ontwikkeling (en de daarmee gepaard gaande inspanningen) een sterke wissel op de financiële kaders (vooral de vermogens en reserves) van verenigingen en instellingen, alsook op de werkdruk, energie en ook gezondheid van medewerkers, bestuursleden en vrijwilligers. Het onderzoek levert feitelijk een momentopname van dit spanningsveld, na een eerste periode waarin verenigingen en instellingen hebben moeten bezuinigen. Het blijft de vraag hoe dit spanningsveld zich de komende jaren gaat ontwikkelen. Mocht de spankracht te groot worden, dan is de vraag of de conclusie nog overeind blijft dat de zichtbare effecten van de bezuinigingen voor inwoners van Apeldoorn beperkt zijn.



### **Sportsector op eigen kracht?**

De bezuinigingen op verenigingssubsidies hebben tot nu toe weinig tot geen schade veroorzaakt in het aanbod aan sportvoorzieningen in Apeldoorn. De sportverenigingen, daarin actief ondersteund door de Sportraad Apeldoorn, tonen veerkracht. Dat blijkt bijvoorbeeld uit de samenwerking waarmee de Sportagenda (september 2015) tot stand is gekomen, een agenda van 32 initiatieven en projecten om sport in Apeldoorn nieuwe impulsen te geven. Dat blijkt ook uit het kritische zelfonderzoek van de VSA dat heeft geleid tot het rapport "De Vitale Sportvereniging Apeldoorn" (oktober 2015), een rapport dat aanknopingspunten biedt om verder te werken aan krachtige sportverenigingen. Bij de commissie overheerst de indruk dat de sportsector op eigen kracht kan voortbestaan.

Op drie punten ziet de commissie aanleiding tot verdere zelfreflectie van de sportsector en tot herijking en mogelijke bijstelling van het sportbeleid.

1. Maatschappelijke realiteit is dat de interesses en behoeften van de sportconsument meer dan ooit veranderlijk zijn. Jongeren binden zich korter aan vormen van sportbeleving zijn daarin minder lokaal gebonden. Er is veel concurrentie van commerciële sportvoorzieningen en van bewegen in de natuur. Sportverenigingen moeten zich bewust zijn van deze trends en de concurrentie. Omgekeerd kunnen verenigingen veel leren van het commerciële aanbod en zich daarmee verbinden zoals dat bijvoorbeeld bij sportevenementen gebeurt.

*Aanbeveling 1 (aan gemeenteraad en college)*

*De rekenkamercommissie adviseert de blik van de gemeente niet eenzijdig op de sportverenigingen te richten. De gemeente zou bijvoorbeeld een podium kunnen bieden voor een trenddebat over sport en bewegen in Apeldoorn. In zo'n debat worden betrokken inwoners, commerciële partijen, verenigingen en andere niet commerciële instellingen uitgedaagd om samen na te denken over toekomstperspectieven van bewegen en sport. Een eerste evaluatie van de Sportagenda verdient een plek in dit debat.*

2. Na de bezuinigingen heeft de gemeente resterende sportgelden gebundeld in een Ondersteuningsregeling Sportinfrastructuur. Daarmee kan de gemeente vanaf 2014 rentesubsidies verlenen voor investeringen in sportvelden, renovatie van accommodaties en het stimuleren van samenwerking en fusies van verenigingen. Hiervan is in 2014 en 2015 hoofdzakelijk gebruik gemaakt in verband met rentelasten voor de aanleg van kunstgrasvelden. Voor de beide andere doeleinden wordt weinig beroep gedaan op de regeling. In 2014 was er een onderbesteding van 65% op het beschikbare budget, in 2015 van 57%.

*Aanbeveling 2 (aan gemeenteraad en college)*

*Evalueer de ondersteuningsregeling Sportinfrastructuur en overweeg of de beschikbare middelen flexibeler en effectiever inzetbaar zijn ter ondersteuning van de sportinfrastructuur.*

3. Verenigingen hebben in toenemende mate moeite met het vinden van voldoende vrijwilligers voor het draaiende houden van hun vereniging. In het rapport van de VSA "De vitale sportvereniging Apeldoorn" geeft circa 30% van de respondenten aan niet te beschikken over voldoende vrijwilligers. Verenigingen lijken in financieel opzicht op eigen benen te kunnen staan, maar (mede) daardoor is het noodzakelijk dat verenigingen de beschikking hebben over voldoende 'handjes'.

*Aanbeveling 3 (aan college)*

*Onderzoek in hoeverre de gemeente een faciliterende rol kan spelen in het stimuleren van vrijwilligerswerk bij verenigingen, bijvoorbeeld door extra inzet van het Verenigingsburo of door het scheppen van extra Talentplekken in het kader van de Participatiewet.*







### **Cultuursector op eigen kracht?**

Ook de cultuursector ondervindt de dynamiek van maatschappelijke ontwikkelingen en van het snel veranderende gedrag van consumenten, zeker de jongere generaties. De kerntakendiscussie laat zien dat de gemeenteraad bij de cultuursector meer heeft geworsteld met de opgave om de rolverdeling (Waar is de gemeente voor en wat kan de samenleving?) helder te definiëren.

1. Amateurkunstverenigingen hebben moeite de snelle veranderingen bij te benen waarbij de vergrijzing van verenigingen een rol speelt. De commissie heeft de indruk dat er nog kansen onbenut blijven om de amateurkunst, al dan niet in verenigingsverband in Apeldoorn meer leven in te blazen.

#### *Aanbeveling 4 (aan het college)*

*Laat - vergelijkbaar met het VSA-onderzoek voor de sportsector - nader onderzoek doen naar de vitaliteit van amateurkunstverenigingen in Apeldoorn. Onderzoek daarbij de mogelijkheden tot verdere versterking van banden tussen de amateurkunst en de sociale cohesie in wijken en dorpen.*

*Gebruik de resultaten als basis voor een beleidsafweging op de inzet van de resterende subsidiegelden van amateurkunst.*

2. De gemeente draagt mede verantwoordelijkheid voor de instandhouding van stedelijke culturele voorzieningen en het daaraan gekoppelde vastgoed. De gemeente is eigenaar van de gebouwen van Orpheus, CODA, Markant en Gigant (Huis voor Schoone Kunsten), en ACEC. Deze panden vertegenwoordigen begin 2015 een gezamenlijke boekwaarde van € 61 miljoen. De achterliggende jaren heeft de gemeente de financiële problemen van de grote culturele instellingen steevast per geval beoordeeld en de noodzaak van extra ondersteuning naar de situatie afgewogen.

Dit was het geval bij schouwburg Orpheus (exploitatie parkeergarage 2008) en algemene exploitatietekorten na de economische recessie van 2009 (Kansen voor Orpheus 2011).

Dat is nu manifest bij Gigant, waar onderzocht wordt of nauwere samenwerking of fusie met Markant een uitweg biedt uit de financiële problematiek. In deze lijn past ook het recente voorstel van het college om bij de jaarrekening 2015 een extra onderhoudsvoorziening van het gebouw van CODA te treffen. Ondanks dat de gemeente eigenaar is van het vastgoed kiest het college er voor om het eigenaaronderhoud toe te vertrouwen aan de culturele instelling.

#### *Aanbeveling 5 (aan de gemeenteraad en het college)*

*Zorg voor heldere consistente lijnen waarlangs de gemeente de grote culturele instellingen financieel ondersteunt. Wees u bewust van de zware last die bestaand vastgoed drukt op de exploitatie van de grote instellingen. Werk samen met de culturele instellingen doorlopend aan een (lange termijn) visie op de behoefte aan gesubsidieerd cultuuraanbod en een daarbij passend perspectief op de functionaliteit en instandhouding van voorzieningen en gebouwen. Onderzoek of de cultureel ondernemers meer ruimte nodig hebben om de gebouwen die zij beheren te exploiteren.*

***Perspectief verenigingen algemeen***

De commissie heeft eerder het spanningsveld geschetst tussen aan de ene kant beperkte zichtbare effecten van de bezuinigingen voor leden en bezoekers, en aan de andere kant de sterke wissel op de financiële kader en inzet van menskracht, alsook de wens om aandacht te schenken aan de lange-termijn-ontwikkeling binnen de sport- en cultuursector. En dat niet alleen op basis van mogelijke effecten van bezuinigingen, maar ook met het oog op genoemde maatschappelijke ontwikkelingen als het dalend ledenaantal, de vergrijzing, verhoogde lasten, en nieuwe vormen van sport- en cultuurbeleving van burgers. Dat geldt zeker met het oog op beleidsdoelstellingen als het verhogen van sociale cohesie, het bevorderen van sport- en cultuurparticipatie voor kinderen, en het zorg dragen voor een goede sport- en culturele infrastructuur. In aanvulling op de aanbevelingen 1 en 4 leidt dit tot een algemene oproep om bezinning op de positie van verenigingen in de samenleving.

*Aanbeveling 6 (aan de gemeenteraad en het college)*

*De gemeente zou in het kader van het versterken van de beleidsdoelstellingen van Apeldoorn breed de verenigingen en instellingen kunnen stimuleren en ondersteunen om meer samen te werken, met elkaar, met onderwijsinstellingen, en met wijk- en buurtactiviteiten. Daarbij kan ook worden gezocht naar nieuwe inhoud en vormen van het sport- en cultuuraanbod. De ondersteunende faciliteiten van het Verenigingsburo kunnen beter worden benut; dat is in de eerste plaats een verantwoordelijkheid van de verenigingen zelf.*



HIEMSTRA & DE VRIES BV  
ORGANISATIE-ADVIESBUREAU  
T +31 (0)30 252 37 77  
F +31 (0)30 254 05 70  
www.hiemstraendevries.nl

HIEMSTRA & DE VRIES

Ramstraat 27  
3581 HD Utrecht

rapport

# Bezuinigingen op subsidies in de Apeldoornse sport- en cultuursector

*Bezuinigingen, maatregelen en effecten*



## HIEMSTRA & DE VRIES

Versie 2.0 (concept) na bespreking met ambtelijke organisatie  
2015/159

Utrecht, 3 maart 2016

## Inhoud

Samenvatting	5
<b>1 Inleiding</b>	<b>6</b>
1.1 Aanleiding	6
1.2 Toelichting op het onderzoek	7
1.3 Beperkingen van het onderzoek	8
1.4 Leeswijzer	8
<b>2 Context van het onderzoek</b>	<b>9</b>
2.1 Feitelijk beeld: alle bezuinigingen op een rij	9
2.2 Bezuinigingen in cijfers	10
2.3 Impact bezuinigingen op begroting van instellingen/verenigingen	10
2.4 Relevante (maatschappelijke) trends en factoren	12
<b>3 Conclusies effecten</b>	<b>15</b>
3.1 Instellingen en verenigingen in de knel maar effect voor inwoners Apeldoorn vooralsnog beperkt	15
3.2 Betekenis voor instellingen en verenigingen in Apeldoorn	16
3.3 Betekenis voor inwoners Apeldoorn	18
3.4 Is deze uitkomst goed of slecht?	19
3.5 Apeldoorn in perspectief	20
<b>4 Stimulerende en belemmerende factoren</b>	<b>21</b>
4.1 Aantal leden lijkt niet te dalen door de bezuinigingen	21
4.2 Kwaliteit overeind met minder middelen	23
4.3 Slimmer werken maar innovatie en organisaties onder druk	24
<b>5 Factsheets maatregelen</b>	<b>26</b>
5.1 Factsheet verhogen eigen bijdrage	27
5.2 Factsheet aantrekken extra externe inkomsten	29
5.3 Factsheet vergroten aantal bezoekers/leden	30
5.4 Factsheet verhogen efficiëntie	32
5.5 Factsheet versoberingen	35
5.6 Factsheet verlagen kosten huisvesting	37
Bijlage 1: Overzicht bezuinigingen cultuursubsidies	39
Bijlage 2: Overzicht bezuinigingen sportsubsidies	40





# HIEMSTRA & DE VRIES

Bijlage 3: Overzicht respondenten	42
Bijlage 4: toelichting op de analyse	43
Bijlage 5: toelichting op het subsidiesysteem	45
Bijlage 6: Referenties	47

## Samenvatting

In dit onderzoek is uitgevoerd in opdracht van de Rekenkamercommissie Apeldoorn en heeft tot doel inzicht te bieden in de effecten op de subsidieverlaging die heeft plaatsgevonden in de sport- en cultuursector.

De subsidieverlaging is één van de belangrijke ontwikkelingen in de sport- en cultuursector die voor iedere instelling/vereniging in mindere of meerdere mate voorkomt. Andere belangrijke ontwikkelingen zijn bijvoorbeeld het dalend ledenaantal, vergrijzing, verhoogde lasten, et cetera. De combinatie van deze ontwikkelingen, waar de subsidieverlaging er één van is, maakt dat instellingen en verenigingen ieder op hun eigen kruispunt van ontwikkelingen staan.

De zichtbare effecten van deze ontwikkelingen lijken voor leden en bezoekers tot nu toe beperkt.

De interne effecten zijn voor instellingen en verenigingen echter groot. Uit het onderzoek blijkt dat de kwetsbaarheid van instellingen en verenigingen in de sport- en cultuursector is de afgelopen jaren vergroot. De financiën staan onder druk door afnemende inkomsten, onder andere door de gemeentelijke bezuinigingen. Het is in de huidige omstandigheden een hele klus om de begroting sluitend te krijgen. Vaak lukt dit niet, waardoor een deel van de instellingen en verenigingen genoodzaakt is om de reserves aan te spreken. Ook op het vlak van personele bezetting knelt het. Instellingen zijn genoodzaakt om hun formatie in te krimpen, terwijl hun takenpakket gelijk blijft. In het onderzoek hebben we ervaren hoe intrinsiek gemotiveerd medewerkers en vrijwilligers zijn en hoe hard ze werken de kwaliteit op een zo hoog mogelijk niveau te houden. Dit leidt in een aantal gevallen tot een verhoogde werkdruk. Beperkte financiën en toegenomen werkdruk zorgen ervoor dat instellingen/verenigingen het lastig vinden om ruimte te creëren en met een vernieuwde blik vooruit te kijken.

Instellingen en verenigingen in de sport- en cultuursector organiseren het aanbod soberder en doelmatiger. Ze proberen kosten te drukken door het aanbod in kwantitatieve zin in te perken. Dat leidt tot minder trainingsuren of minder voorstellingen en optredens. Daarnaast zien we versoberingen op het gebied van materiaalgebruik, bijvoorbeeld instrumenten of benodigde sportmaterialen. Ook zien we dat instellingen en verenigingen in de sport- en cultuursector slimmer en innovatiever zijn gaan werken. Door te digitaliseren, samen te werken met anderen en meer vraaggericht te werken ontstaan slimme samenwerkingsverbanden en nieuwe producten en diensten.

Aan de inkomstenkant zien we dat instellingen en verenigingen de prijzen tot hun aanbod verhogen. De prijzen voor lidmaatschap, toegangsbewijzen en consumpties zijn in beide sectoren verhoogd. Daarnaast proberen instellingen en verenigingen om meer externe financiering aan te trekken in de vorm van sponsors of giften, of zetten zij acties op om inkomsten te genereren. De ontwikkelingen (waaronder de gemeentelijke bezuinigingen) trekken een grote wissel op de sport- en cultuursector. Ondanks de kostenbesparende maatregelen blijft de kwaliteit van de aangeboden voorzieningen zo goed mogelijk op peil. Ook de effecten op aantallen leden en bezoekers zijn tot nu toe beperkt. De afname in beide sectoren is niet groter dan algemene trends in Nederland. Een kleine groep haakt wellicht af doordat de financiële toegang tot het aanbod is verhoogd.

## 1 Inleiding

### 1.1 Aanleiding

Voor u ligt het rekenkameronderzoek naar de effecten van bezuinigingen op subsidies in de Apeldoornse sport- en cultuursector. In de periode 2011 tot 2015 heeft de gemeente gefaseerd bezuinigingen doorgevoerd op subsidies die verstrekt werden aan instellingen en verenigingen in de Apeldoornse sport- en cultuursector. Nu – enkele jaren na het besluit – heeft de rekenkamercommissie Apeldoorn het initiatief genomen om de effecten van deze bezuinigingen te onderzoeken met als doel te leren van de resultaten en ervaringen van deze maatregelen. Dit rapport verschijnt tegelijk met een animatie die de werking van het Apeldoornse subsidiesysteem toelicht.

Aanleiding voor de bezuinigingen was de kerntakendiscussie van de gemeenteraad uit 2011 die heeft geleid tot een nieuwe opvatting over het sport- en cultuurbeleid in Apeldoorn. De gewijzigde taakopvatting is gepaard gegaan met bezuinigingen, die vanwege de financiële situatie in de Zomernota 2012 verder zijn uitgewerkt.

De rekenkamercommissie Apeldoorn heeft Hiemstra & De Vries gevraagd dit rekenkameronderzoek uit te voeren. De begeleidingscommissie, bestaande uit vier leden van de rekenkamercommissie, heeft het onderzoek begeleid. Gedurende het onderzoek hebben wij, de onderzoekers, regelmatig contact gehad met de begeleidingscommissie over de aanpak en het verloop van het onderzoek. Ook zijn leden van de begeleidingscommissie bij meerdere gesprekken met instellingen en verenigingen aanwezig geweest om een beter beeld te krijgen van de situatie.

Bijna 100 sport- en cultuurinstellingen/verenigingen in de stad hebben hun medewerking verleend aan dit onderzoek door het invullen van de enquête of deelname aan een (groeps)gesprek.<sup>1</sup> De respondenten waarderen het initiatief voor dit onderzoek omdat zij door dit onderzoek een mogelijkheid hebben om hun verhaal te doen en inzicht te geven in de huidige situatie binnen instellingen en verenigingen in de sport- en cultuursector. Wat opviel in de reacties is de grote betrokkenheid van professionals en vrijwilligers bij hun instelling/vereniging en hun activiteiten.

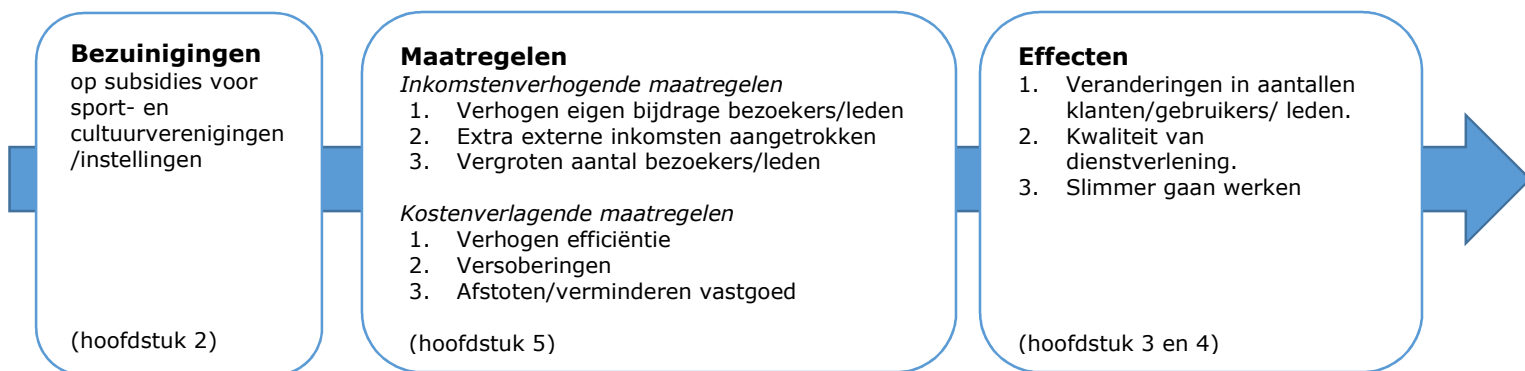
---

<sup>1</sup> 59 instellingen/verenigingen uit de cultuursector en 38 uit de sportsector

## 1.2 Toelichting op het onderzoek

De rekenkamercommissie wil met dit onderzoek de raad inzicht geven in de volgende vraag: *wat zijn de effecten van de bezuinigingen in de sport- en cultuursector in de gemeente Apeldoorn?* Om deze vraag te beantwoorden hebben wij onderzocht:

- 1) welke **maatregelen** instellingen/verenigingen hebben genomen om de subsidiekorting op te vangen;
- 2) tot welke (maatschappelijke) **effecten** het nemen van deze maatregelen heeft geleid.



Figuur 1: toelichting op het onderzoek: bezuinigingen, maatregelen en effecten

Het onderzoek richt zich primair op de verenigingen die vóór 2012 nog een normsubsidie (bedrag per lid) ontvingen. Deze subsidie is met de bezuinigingen geheel vervallen. Daarnaast richt het onderzoek zich op een selectie van instellingen waaraan een aparte taakstellende bezuiniging opgelegd. Voor het onderzoek hebben wij een enquête gebruikt die een breed beeld geeft van de genomen maatregelen en de effecten daarvan. De enquête is uitgezet onder ruim 100 sport- en 100 cultuurinstellingen en verenigingen die in 2012 subsidie ontvingen van de gemeente Apeldoorn. In de sportsector hebben 36 respondenten de vragenlijst ingevuld, in de cultuursector 56.

Door het voeren van verrijkende gesprekken in de casestudies hebben we het brede beeld getoetst en aangevuld met specifieke inzichten. De selectie van de cases is gemaakt door de begeleidingscommissie van het onderzoek op basis van grootte (instelling of vereniging), focus (sport of cultuur) en aard van case (spreiding type activiteiten). Daarnaast is gekozen om alleen cases te onderzoeken waarbij daadwerkelijk bezuinigingen zijn opgelegd en doorgevoerd. Zo is om die reden geen casestudie gedaan naar Schouwburg Orpheus.

De casestudies zijn uitgevoerd bij Markant, CODA, ACEC, en we zijn in gesprek gegaan met een groep amateurkunstverenigingen Phoenix Apeldoorn, Brassband Apeldoorn, Muziekverenigingen Ugchelen en Muziektheater Apeldoorn.

Voor poppodium Gigant is geen casestudie gedaan omdat het college van BenW de financiële situatie van Gigant zelf in onderzoek heeft (Cultuur).

Verder hebben we gesprekken gevoerd met: WSV, KDO, ACCRES, De Schakel en De Sprekelaar (Sport).

### 1.3 Beperkingen van het onderzoek

1. Dit onderzoek is in opdracht van de rekenkamercommissie uitgevoerd onder bestuurders en medewerkers/vrijwilligers van instellingen en verenigingen. Het beeld dat wij beschrijven komt daarmee uit tweede hand. Specifiek inzicht over deze groep vraagt om nader onderzoek.
2. Er bestaat een mogelijkheid dat instellingen en verenigingen de enquête gekleurd hebben ingevuld of wenselijke antwoorden hebben gegeven in de verrijkende gesprekken. Bijvoorbeeld uit zorg dat de uitkomsten gebruikt zullen worden voor nieuwe bezuinigingen. Wij hebben als onderzoekers geen aanwijzingen dat dit daadwerkelijk gebeurd is maar kunnen het ook niet uitsluiten.

Hoewel de bezuinigingen in 2012 reeds zijn ingezet, blijkt uit de enquêteresultaten dat instellingen en verenigingen veelvuldig op hun reserves interen. Uit de casestudy is gebleken dat de reden niet eenduidig is: soms door alternatieve inkomsten die tegenvallen, soms door gebrek aan keuzes. Het kan zijn dat de effecten van de bezuinigingen bij deze instellingen en verenigingen daardoor nog niet in volle omvang zichtbaar zijn in dit rapport. De toekomst moet uitwijzen in hoeverre de bezuinigingen de komende jaren nog meer effect zullen hebben.

### 1.4 Leeswijzer

Dit rapport laat zich als volgt lezen. Hoofdstuk 1 beschrijft de aanleiding en de vraag van de rekenkamercommissie, de wijze van onderzoek en mogelijke beperkingen die in acht genomen moeten worden. Hoofdstuk 2 beschrijft relevante context waarbinnen dit onderzoek geplaatst moet worden. Hoofdstuk 3 beschrijft de effecten van de verlagingen van sport- en cultuursubsidies in Apeldoorn en is daarmee de hoofdconclusie van dit onderzoek. Hoofdstuk 4 beschrijft welke factoren stimulerend en belemmerend werken op de onderzochte effecten. Hoofdstuk 5 beschrijft ten slotte aan de hand van factsheets welke maatregelen instellingen en verenigingen hebben genomen.



## 2 Context van het onderzoek

Om de uitkomsten van het onderzoek in perspectief te kunnen plaatsen schetsen we in dit hoofdstuk kort de context waarin het onderzoek zich heeft afgespeeld.

We beschrijven:

1. Het feitelijke beeld:
  - a. Wat is de omvang van de bezuinigingen op subsidies in de sport- en cultuursector in de gemeente Apeldoorn?
  - b. Wat is de financiële impact van deze bezuiniging voor de sport- en cultuurinstellingen/verenigingen?
2. Andere relevante (maatschappelijke) trends en factoren die van invloed zijn op de prestaties van de instellingen en verenigingen.

### 2.1 Feitelijk beeld: alle bezuinigingen op een rij

Al voor de gemeenteraadsverkiezingen in 2010 is bekend dat Apeldoorn te maken zal krijgen met financiële tekorten. In totaal wordt de bezuinigingsopgave in 2015 geraamd op een bedrag van 30 miljoen euro structureel. Het bestuursakkoord 'Veerkracht en verbinding' bevat een bezuinigingsopgave van 17 miljoen euro. De resterende bezuinigingsopgave van 13 miljoen euro structureel wordt ingevuld door een kerntakendiscussie die de gemeenteraad voert in het najaar van 2010.

De raadsopdracht 'Kerntaken' uit januari 2011 bevat de volgende toekomstbeelden voor de sectoren sport en cultuur:

*Sport: "Het subsidiëren van sportverenigingen is geen kerntaak meer van de overheid. Sportverenigingen en de andere verenigingen en instellingen die in de buurten en dorpen gevestigd zijn, worden uitgedaagd om zich maatschappelijk te verenigen. Indien zij een bijdrage leveren aan de sociale structuur in de wijken en dorpen, kunnen de verenigingen voor dat deel gesubsidieerd worden. Sportstimulering ziet de gemeente niet langer als een kerntaak (Raadsopdracht Kerntaken, 13 januari 2011).*

*Cultuur: Het zorgdragen voor een goede culturele infrastructuur, blijft een belangrijk taakveld voor de gemeente. Ten aanzien van het taakveld cultuur in brede zin geldt echter dat de rol van de gemeente verandert en zich richt op meer loslaten en schrappen van taken. De verantwoordelijkheid van burgers en organisaties dient te worden versterkt. Onderdeel hiervan is dat de taakuitvoering verschuift van aanbod- naar vraaggericht (Raadsopdracht Kerntaken, 13 januari 2011).*

In 2012 en 2013 heeft bovenstaande koers geleid tot een forse vermindering van de budgetten voor sportsubsidies. De Algemene Sportsubsidie (verenigingen ontvingen hieruit een bedrag naar rato van het aantal jeugdleden), de OZB subsidie en subsidie op het onderhoud van sportvelden zijn sindsdien beëindigd. Sinds 2013 is het vernieuwde uitgangspunt dat er niet meer wordt bijgedragen aan activiteiten van sportverenigingen, maar dat de resterende subsidiemiddelen vooral worden ingezet op het bieden van ondersteuning bij het behoud van een

## HIEMSTRA & DE VRIES

gezonde sportinfrastructuur. Dat heeft geleid tot een nieuwe regeling sportinfrastructuur. Per saldo is er daardoor 65% bezuinigd op de subsidie aan de sportsector.

Ook in de cultuursector is flink bezuinigd. De sector krijgt de taak om te vernieuwen, minder financieel afhankelijk te zijn en aansluiting te zoeken bij de wensen van de consument (Cultuurnota Spin-off #2, 2014). Voor amateurkunstverenigingen is een subsidiekorting van 60% per lid doorgevoerd. Voor budgetgesubsidieerde (zowel cultuur als sport) instellingen en verenigingen zijn taakstellende bezuinigingen opgelegd naar draagkracht (zie de bijlagen 1 en 2).

### 2.2 Bezuinigingen in cijfers

De totale bezuiniging in de sportsector bedraagt op eindwaarde €1.459.000. In de MPB 2012-2015 is voor €270.000 aan taakstellingen opgelegd. De Zomernota 2012 voegt daar specifiek voor de verenigingen per saldo €169.000 structureel aan toe. (€ 55.000 rechtstreeks en € 114.000 indirect omdat van de bezuinigingen bij Accres een deel via tariefsverhoging voor accommodaties terecht komt bij sportverenigingen. Overige taakstellingen bij de zwembaden zijn goed voor €1.020.000 op eindwaarde (2017). In bijlage 2 is een totaaloverzicht opgenomen van de bezuinigingen in de sportsector.

De totale bezuiniging in de cultuursector omvat € 2.617.000 tot 2015. In de MPB 2011-2014 wordt voor €400.000 aan taakstellingen opgelegd. In de MPB 2013-2016 wordt daar €2.033.000 aan toegevoegd. De Zomernota van 2012 legt €110.000 extra taakstelling op. Ten slotte volgt in de meicirculaire van 2014 een laatste taakstelling van €74.000. In bijlage 1 is een totaaloverzicht opgenomen van de bezuinigingen in de cultuursector.

### 2.3 Impact bezuinigingen op begroting van instellingen/verenigingen

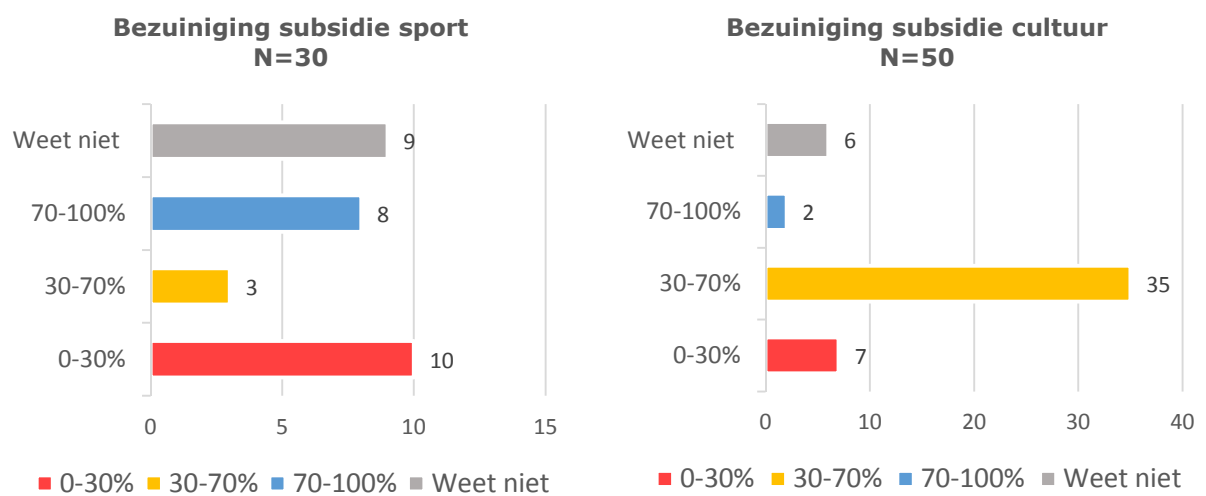
De bezuinigingen hebben in verschillende mate financieel effect gehad op de sport- en cultuursector. We hebben instellingen en verenigingen in de cultuur- en sportsector door middel van de enquête gevraagd of zij een indicatie kunnen geven wat de bezuiniging voor hun instelling/vereniging financieel heeft betekend voor hun begroting. We hebben twee zaken gevraagd: 1) hoe groot is de relatieve verlaging van inkomsten uit subsidie? En 2) welke impact heeft deze verlaging op de begroting van de instelling/vereniging?

#### 2.3.1 Relatieve omvang verlaging subsidie

Als het gaat om de mate waarin de subsidie is verlaagd is het verschil tussen sport en cultuur opvallend (zie figuur 2):

## HIEMSTRA & DE VRIES

- De meeste respondenten in de sportsector geven aan dat minder dan 30% gekort is op de subsidies; dit komt niet overeen met de werkelijke gemeentelijke korting van 100% met compensatie op sportinfrastructuur;
- In de cultuursector geven de meeste respondenten aan dat 30-70% is gekort op de subsidies wat wel overeenstemt met de werkelijkheid.
- De beeldvorming in de sportsector over de opgelegde bezuinigingen is (te) optimistisch.

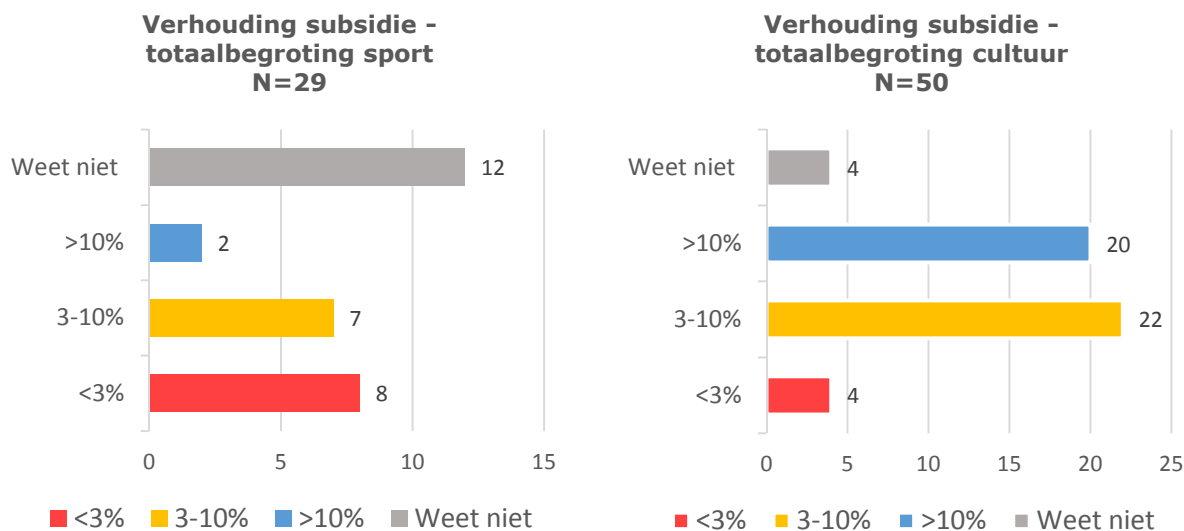


*Figuur 2: relatieve omvang verlaging subsidie van instellingen/verenigingen*

### 2.3.2 Impact verlaging op de begroting van instellingen/verenigingen

Vervolgens is interessant welke impact deze subsidieverlaging heeft op de totale begroting van de instellingen/verenigingen. Zie ook figuur 3.

## HIEMSTRA & DE VRIES



*Figuur 3: impact verlaging subsidie op de begroting van instellingen/verenigingen*

Hieruit kunnen we concluderen dat:

- In 28% van de sportsector zijn subsidies een klein onderdeel (minder dan 3%) van de totaalbegroting van instellingen en verenigingen.
- In de cultuursector zijn de meeste subsidies meer dan 3% van de totaalbegroting van instellingen en verenigingen, waarbij 40% aangeeft dat subsidie meer dan 10% is van de totaalbegroting.
- Het schrappen of verlagen van de subsidie in de cultuursector gemiddeld genomen een grotere impact dan in de sportsector.

## 2.4 Relevante (maatschappelijke) trends en factoren

### 2.4.1 Kruispunt van ontwikkelingen maakt de situatie uniek

De situatie waarin instellingen en verenigingen verkeren is dynamisch. De inkomstendaling die instellingen/verenigingen ervaren vanwege de bezuinigingen op sport- en cultuursubsidies is slechts één van de ontwikkelingen waar deze organisaties mee te maken krijgen. We noemen er een aantal die we verderop nog genuanceerder toelichten:

- Ontwikkelingen als gevolg van veranderingen in de omvang en samenstelling van bezoekers/leden. Bijvoorbeeld de vergrijzing onder de leden van amateurkunstverenigingen. Of de ontwikkeling van bezoekersaantallen van bibliotheken. Of selectiever gebruik van sport- en cultuurvoorzieningen door minder vrij besteedbaar inkomen.

## HIEMSTRA & DE VRIES

- Ontwikkelingen als gevolg van algemene marktomstandigheden in economische laagconjunctuur, zoals het aantrekken van sponsorinkomsten of de huur- en onderhoudsprijzen.
- Ontwikkelingen als gevolg van verhoogde contributies per lid aan sportbonden. Een toename van een structurele last over de volle breedte van een vereniging waar bij voorkeur structurele inkomsten tegenover staan.

Bovengenoemde ontwikkelingen, waar de subsidieverlaging door de gemeente Apeldoorn er één van is, zijn niet zozeer uniek of bijzonder. Maar de wijze waarop een ontwikkeling op een instelling/vereniging ingrijpt verschilt. Het is de combinatie die maakt dat de financiële en organisatorische opgave per instelling/vereniging varieert. Iedere instelling/vereniging staat als het ware op haar eigen kruispunt van relevante ontwikkelingen.

De combinatie van factoren maakt het in dit onderzoek lastig om directe causale relaties te leggen tussen subsidieverlaging, bepaalde maatregelen en de gevolgen daarvan. Daar komt bij dat de ernst van de subsidieverlaging per instelling/vereniging verschilt.

Bij het lezen van dit rapport is het belangrijk om te beseffen dat de resultaten en conclusies in dit bredere perspectief geplaatst moeten worden. Vanzelfsprekend zullen we waar mogelijk de directe causale relaties benoemen.

### *2.4.2 Bezuiniging gaat gepaard met extra kosten*

De korting op de subsidie door de gemeente staat voor veel instellingen/verenigingen niet op zichzelf, andere organisaties berekenen als gevolg van de financiële situatie meer kosten door aan verenigingen en instellingen. Hierbij valt te denken aan verhoging van de bondscontributie van leden aan een nationale sportbond, huurverhoging of kosten van groenbeheer dat zij nu zelf doen in plaats van de gemeente.

### *2.4.3 Amateurkunst vergrijst, sport blijft populair*

Het aantal mensen dat lid is van een vereniging neemt landelijk over het algemeen af. Boer & Croon<sup>2</sup> constateren dat leden kieskeuriger worden als het gaat om de verwachte toegevoegde waarde van hun vereniging. Ook het aantal alternatieven waar leden zich toe kunnen wenden wordt groter, wat het aantrekken en het behoud van leden moeilijker maakt. Zij stellen dat dit onder andere het gevolg is van het feit dat de huidige en toekomstige generaties 'grenzelozer' zijn en zich niet snel binden aan één maatschappelijk onderwerp of vereniging. Dat wil overigens niet zeggen dat mensen minder sporten. Over het algemeen kunnen we stellen dat mensen meer sporten, maar zich minder vaak aansluiten bij een vereniging. Het aantal mensen dat lid is bij een sportbond is in 2013 voor het eerst in tien jaar gedaald. In 2014 is het aantal weer gestabiliseerd. Uiteraard zijn er altijd meer en minder populaire sporten.<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> Boer & Croon, Een duurzame toekomst van verenigingen (2010)

<sup>3</sup> Bron: Ledentallenrapportage 2014 van NOC\*NSF.

## HIEMSTRA & DE VRIES

In het onderzoek zien we een sterk verschil tussen de mate waarop dit van toepassing is op sportverenigingen en amateurkunstverenigingen. Amateurkunstverenigingen hebben vaker te maken met een vergrijzing van het ledenbestand. Als reden geven zij dat jongeren vaker van tijdsbesteding wisselen ('zappcultuur') en dat de vereniging door bezuinigingen minder of geen middelen heeft om nieuwe leden op te leiden, waar dat vroeger wel kon.

Voor sport ligt dit anders: ongeveer twee van de drie bewoners van Apeldoorn doet aan sport. De meeste van de 100.000 sportende Apeldoorners doen dat ongeorganiseerd en 35.000 Apeldoorners doen dat georganiseerd, bijvoorbeeld binnen één van de circa 150 sportverenigingen.<sup>4</sup>

### *2.4.4 Bibliotheken minder populair onder volwassenen*

Het aantal mensen dat lid is van een bibliotheek neemt landelijk al jaren af. Veranderende vrijetijdsbesteding, meer informatiebronnen via internet en de opkomst van e-books kunnen hier een verklaring voor zijn. Opvallend is dat alleen het aantal volwassenen dat lid is van de bibliotheek afneemt. Het aandeel van de volwassen bevolking dat lid is van een bibliotheek is gedaald van 14% in 2010 naar 12% in 2013. Het aantal jeugdleden stijgt juist: van 60% in 2010 naar 65% in 2013. Ook brengen mensen minder fysieke bezoeken aan de bibliotheek als gevolg van digitalisering maar lenen zij vaker online e-boeken.

### *2.4.5 Nationale ontwikkelingen cultuursector*

Berenschot deed in 2015 onderzoek naar de financiële ontwikkelingen in de culturele sector<sup>5</sup>. Zij becijferden dat het ministerie van OCW in 2013 aan cultuur 24% minder uitgaf in vergelijking met het jaar 2010. Gemiddeld financieren gemeenten 65% van het cultuurbudget en het Rijk 30%. De overige 5% wordt gegenereerd door eigen inkomsten. Berenschot stelt dat er grenzen zitten aan het verdienvermogen van de culturele sector, met een maximum stijging van ongeveer 2 tot 3% per jaar.

---

<sup>4</sup> Bron: Sportagenda Apeldoorn 2015 – 2019 (2015)

<sup>5</sup> Bron: Berenschot, Financiering van de cultuursector 2005-2015 (2015)

## 3 Conclusies effecten

### 3.1 Instellingen en verenigingen in de knel maar effect voor inwoners Apeldoorn vooralsnog beperkt

In dit hoofdstuk kijken we met enige afstand naar de feitelijke uitkomsten die in hoofdstuk 2 en 5 in dit rapport worden toegelicht. Doel van dit hoofdstuk is om duiding te geven aan de uitkomsten uit de enquête en de casestudy door antwoord te geven op de vraag: "wat betekenen deze uitkomsten voor Apeldoorn?"

Het antwoord werken wij hieronder uit op twee niveaus:

1. *Niveau van de instellingen en verenigingen in Apeldoorn:* wat zijn de effecten van de genomen maatregelen voor instellingen en verenigingen in de sport- en cultuursector?
2. *Niveau voor de inwoners van Apeldoorn:* wat zijn de effecten van de genomen maatregelen voor de bezoekers en leden van deze Apeldoornse instellingen en verenigingen?

In de basis zien we bij instellingen en verenigingen dat het hard werken is om de begroting in balans te houden. Onder andere door de verlaging van subsidies moeten zij alle zeilen bijzetten om de eindjes aan elkaar te knopen. Dat lukt over het algemeen net wel of net niet, vaak door gebruik te maken van reserves. Doordat instellingen en verenigingen hard werken om de eindjes aan elkaar te knopen is het effect voor de inwoners vooralsnog beperkt.

Om een duidelijker beeld te krijgen van de typische sport- en cultuurvereniging anno 2016 volgen hieronder twee fictieve voorbeelden die we hebben opgesteld op basis van de uitkomsten uit dit onderzoek.

#### ***Het typische verhaal van een bestuurslid van een willekeurige muziekvereniging***

Nog steeds ben ik met veel plezier actief in onze muziekvereniging. We hebben het samen gezellig, zien elkaar regelmatig en werken hard om ook dit jaar weer mooie voorstellingen te maken dat een breder publiek trekt dat onze eigen familie, vrienden en kennissen. Maar het is er de laatste jaren niet makkelijker op geworden want we hebben minder inkomsten terwijl de uitgaven zijn gestegen. Dat komt door de gemeentelijke subsidie die we niet meer krijgen. Maar ook doordat ons ledenaantal daalt door vergrijzing en minder aanwas. Niet gek, want een instrument leren bespelen is ook duur tegenwoordig. Om de inkomsten te verhogen hebben we noodgedwongen de contributie moeten verhogen van €15,50 naar €20,-. En we treden meer op om de kas te spekken. Bij die optredens verkopen we dan onze eigen gemaakte cake voor een extraatje.



## HIEMSTRA & DE VRIES

Wat ons ook parten speelt is het zoeken naar een goede en betaalbare locatie om te repeteren en uitvoeringen te doen. Die zijn er nauwelijks in Apeldoorn. We zijn al een aantal keer van oefenruimte moeten veranderen en optreden in Orpheus is niet meer te betalen. Ook geven we minder uit aan onze tenues en de muziek zelf. Tenues hebben we afgeschafte en muziek proberen we veel te ruilen met andere verenigingen. We kunnen niet meer spelen wat we echt willen. We zijn ook kwetsbaarder geworden. Als een van de dure instrumenten stuk gaat hebben we echt een groot financieel probleem. We hebben nog steeds lol in onze vereniging, maar het is zoeken naar wat we kunnen doen.

### ***Het typische verhaal van een bestuurslid van een willekeurige sportvereniging***

Ik ben dit jaar 10 jaar bestuurslid van onze vereniging. Ik vind het hard werken om de club draaiende te houden. Ik ben gepensioneerd dus gelukkig heb ik de tijd. Maar dat is voor veel van mijn bestuursleden anders. Liefst hebben we er nog een kracht bij, maar niemand uit de club wil de vacante plaats in het bestuur innemen. De afgelopen 10 jaar heb ik veel zien veranderen. Er was natuurlijk een economische crisis, maar ook de maatschappij is veranderd. Het is niet vanzelfsprekend dat er ieder jaar weer jonge leden bijkomen. Door extra promotie en ons aanbod te vergroten met 'clinics' blijven er wat jongeren hangen. Maar die promotie kost geld en de clinics moeten wel georganiseerd worden. Eigen mensen mobiliseren blijft lastig. Ook hebben we onze eigen accommodatie, waar we zelf onderhoud aan moeten plegen. Het is fijn om je eigen plek te hebben, maar we merken dat we geld tekort komen in ons onderhoud. De accommodatie wordt een molensteen om ons nek. We zouden er wel dingen in willen veranderen, bijvoorbeeld door te verduurzamen. Maar waar halen we dat geld vandaan? We merken dat het onderhoud duurder is geworden. We kunnen veel zelf, maar niet alle leden kunnen even goed klussen. En ik kan niet altijd dezelfde leden vragen. Die doen al zo veel. Om grip te houden op de financiën hebben we de inkomsten verhoogd. De contributie is verhoogd en ook de prijzen van bier, fris en koffie zijn met 20 eurocent omhoog gegaan. Maar ons spaarpotje begint leeg te raken.

### **3.2 Betekenis voor instellingen en verenigingen in Apeldoorn**

Ten eerste kijken we naar het niveau van de instellingen en verenigingen in Apeldoorn. Op basis van de uitkomsten uit de enquête en de casestudy zien we drie effecten die we hieronder toelichten. De drie effecten zijn:

1. Grotere kwetsbaarheid
2. Soberder en doelmatiger
3. Slimmer en innovatiever

## HIEMSTRA & DE VRIES

### *3.2.1 Grotere kwetsbaarheid*

We zien dat de kwetsbaarheid van instellingen en verenigingen de afgelopen jaren is toegenomen. Om te beginnen zien we een toegenomen financiële kwetsbaarheid. In zowel de casestudy als in de enquête zien we terugkeren dat instellingen en verenigingen de afgelopen jaren gebruik hebben moeten maken van hun reserves en getroffen voorzieningen zoals algemene reserves, onderhoudsreserves of voorzieningen zoals gespaard geld voor het jubileum van een vereniging. Dit geldt voor zowel de sport- als de cultuursector. Vooral wanneer instellingen en verenigingen voor algemene uitgaven moeten interen op onderhoudsreserves neemt de kwetsbaarheid toe wanneer, bijvoorbeeld door een incident, grootschalig onderhoud moet plaatsvinden. In het recente rapportage 'De vitale sportvereniging' van de Sportraad Apeldoorn geeft 13% van de geënquêteerde verenigingen aan geen sluitende begroting te kennen.

Verder zien we dat de werkzaamheden binnen instellingen moeten worden verricht door minder professionals. Een deel van de betaalde formatie wordt vervangen door freelancers en vrijwilligers. Instellingen zijn daardoor in grootte afgenomen (minder formatie). Bij verenigingen is de daling van het aantal actieve leden en/of het langere tijd hebben van vacante bestuursfuncties een signaal. Verenigingen in de sport- en cultuursector hebben over het algemeen weinig betaalde krachten en draaien vrijwel geheel op de inzet van vrijwilligers. Het aantrekken van extra vrijwilligers is daardoor moeilijk. Initiatieven en maatregelen om de instelling of vereniging financieel gezonder te maken kosten tijd en energie, maar deze tijd en energie worden al voor een belangrijk deel opgenomen voor het dagelijks draaiende houden van de instelling en de vereniging. Instellingen en verenigingen worden extra kwetsbaar omdat ze zich moeten aanpassen aan maatschappelijke ontwikkelingen, maar niet de tijd en de energie hebben om dit te doen.

Voor grote instellingen en verenigingen is het eigendom en onderhoud van vastgoed een grote kostenpost. Cultuurinstellingen zitten doorgaans in (te) grote gebouwen die gebouwd zijn in een tijd van economische voorspoed. De onderhouds- en exploitatiekosten van deze gebouwen zijn groot. Naast het eigendom is ook het huren van accommodatie een grote kostenpost, doordat huurprijzen jaarlijks worden verhoogd (zie ook de uitgebreide beschouwing in paragraaf 5.6).

### *3.2.2 Soberder en doelmatiger*

Met name bij verenigingen (zowel in de sport- als de cultuursector) zien we een beweging naar sobere en doelmatige manier van organiseren. Materialen worden steeds hergebruikt of afgeschaft. Activiteiten, workshops en uitvoeringen worden teruggebracht in aantal.<sup>6</sup> Professionele trainers, dirigenten en instructeurs worden minder ingehuurd. En er wordt minder tijd, geld en energie besteed aan drukwerk zoals posters en flyers. Kortom, instellingen en verenigingen in de sport- en cultuursector in Apeldoorn moeten echt op de kleine uitgaven letten.

---

<sup>6</sup> Echter is in de casestudy ook naar voren gekomen dat een aantal verenigingen juist meer activiteiten ontplooit om daarmee de inkomsten te verhogen.

## HIEMSTRA & DE VRIES

Verder geven instellingen aan dat zij moeten toegeven op het onderhoud van voorzieningen, maar ook op aspecten zoals veiligheid. En bij enkele instellingen zien we het ziekteverzuim onder het personeel oplopen. Bij verenigingen geven de actieve leden en bestuursleden aan dat door deze versoering en doelmatigheid het plezier, de lol en de gezelligheid afnemen. Zij zien enerzijds de hoeveelheid vrijwilligerswerk toenemen en anderzijds de beweging naar een sobere en doelmatige vereniging.

### *3.2.3 Slimmer en innovatiever*

Een toename van de kosten en een verlaging van de baten leiden ook tot instellingen en verenigingen die slimmer en innovatiever zijn gaan werken. Zij kijken naar trends en ontwikkelingen in de samenleving en passen hun aanbod daar op aan. Dansverenigingen die met succes nieuwe workshops starten omdat zij dat als trend zagen. Markant – centrum voor kunsteducatie – probeert door middel van de knipkaart cursisten in staat te stellen om een kleiner aantal lessen te volgen. Een ander voorbeeld is de bibliotheek van CODA die in Ugchelen en Zevenhuizen haar vestigingen heeft moeten sluiten maar door samenwerking met scholen daar toch de populaire boeken beschikbaar kan stellen aan leden van de bibliotheek.

Instellingen en verenigingen die hun eigen vastgoed of accommodatie beheren geven aan te investeren in verduurzaming, zoals isolatie en energiezuinige cv-ketels, om de energiekosten te drukken. Daarnaast werken instellingen en verenigingen meer digitaal waardoor nieuwsbrieven digitaal worden verspreid. Ook zien we samenwerkingsverbanden ontstaan, zodat materialen met elkaar kunnen worden geruild.

## **3.3 Betekenis voor inwoners Apeldoorn**

Op dit niveau kijken we naar de leden en bezoekers achter de instellingen en verenigingen. Wat is het effect van de verlagingen van subsidies en andere ontwikkelingen op de inwoners van Apeldoorn? Samengevat kunnen we stellen dat we in dit onderzoek weinig aanwijzingen hebben om aan te nemen dat leden en bezoekers te maken hebben verstrekkende consequenties. Er is echter wel een aantal gevolgen te noemen dat voor kleinere groepen problematisch zijn:

1. Prijsstijgingen waardoor een kleine groep afhaakt
2. Beperking aanbod is een verlies voor een kleine groep

### *3.3.1 Prijsstijgingen waardoor kleine groep afhaakt*

In meer dan de helft van de gevallen worden leden en bezoekers geconfronteerd met een prijsstijging om te participeren. Door de bank genomen leidt deze prijsstijging tot gemopper en geklaag aan de balie of op Algemene Ledenvergaderingen, maar niet tot significante daling van het aantal leden en bezoekers.

## HIEMSTRA & DE VRIES

Verenigingen geven echter wel aan dat dit voor een aantal leden met een zeer smalle beurs heeft geleid tot het opzeggen van het lidmaatschap. Onduidelijk is of er een causaal verband bestaat tussen de verlaging van subsidies en het beëindigen van het lidmaatschap, of dat de eerder genoemde landelijke trend een rol van betekenis speelt. Ook het verhogen van consumptieprijzen heeft bij deze groep tot gevolg dat zij geen consumpties meer kunnen aanschaffen. Maar verder zien we dat hogere consumptieprijzen hebben geleid tot extra inkomsten.

### *3.3.2 Beperking aanbod is een verlies voor een kleine groep*

Instellingen en verenigingen hebben zo weinig mogelijk gekozen voor een beperking van het aanbod. Daar waar versobering in het aanbod wel heeft plaatsgevonden geven instellingen en verenigingen aan het op die onderdelen te doen waar het zo weinig mogelijk effect heeft op de leden en bezoekers. Anders gezegd: de activiteiten die zijn geschrapt hadden voor 2011 en 2012 al een beperkte opkomst. Verder zien we dat met name verenigingen soberder omgaan met (professionele) begeleiding. Dat leidt feitelijk tot een daling in de kwaliteit. We zien dat echter niet terug in een significante afname van bezoekers- of ledenaantallen. Samenvattend constateren we een lichte verschraling van het aanbod op cultuur. Gezien de breedte van het aanbod is in de sportsector geen sprake van verschraling.

## **3.4 Is deze uitkomst goed of slecht?**

De vraag is of deze effecten goed of slecht zijn voor Apeldoorn. Het antwoord op deze vraag hangt af van de manier hoe je naar de rol van instellingen en verenigingen kijkt. Wanneer je het sport- en cultuuraanbod en het verenigingsleven wat daar bij hoort van groot belang acht, bijvoorbeeld vanwege de sociale cohesie, dan kunnen we stellen dat instellingen en verenigingen op hun tenen lopen.

Een andere manier om naar dit onderwerp te kijken is sport- en cultuurinstellingen en verenigingen te beschouwen als één van de middelen om sport- en cultuurparticipatie te faciliteren. In dat geval is het nog maar de vraag of de ingezette subsidieverlaging een negatief effect heeft, omdat we geen signalen hebben dat ledenaantallen op grote schaal dalen door de korting op subsidies. Omdat de Apeldoornse sport- en cultuurparticipatie als dusdanig buiten de scope van dit onderzoek valt, is aanvullend onderzoek nodig om hier meer inzicht in te krijgen.

En derde insteek om naar de effecten van de bezuinigingen te kijken is langs de lijn van de taakopvatting over sport en cultuur in Apeldoorn. De gemeenteraad heeft in de kerntakendiscussie van 2011 bepaald dat de gemeente ten aanzien van sport een verantwoordelijkheid heeft bij het *in stand houden van een goede sportinfrastructuur*. Voor cultuur is die taakopvatting breder en ziet de gemeenteraad het *zorgdragen voor een goede culturele infrastructuur*, als een belangrijk taakveld voor de gemeente. Wat de inwoners van Apeldoorn in hun vrije tijd aan sociaal-culturele en sportactiviteiten ondernemen is aan henzelf, evenals het budget dat zij daarvoor over hebben.

## HIEMSTRA & DE VRIES

In de kerntakendiscussie heeft de gemeente verder meegegeven dat gesubsidieerde instellingen in hun dienstverlening uit moeten gaan van de vraag van de burger en hun taken dichter bij de burger moeten uitvoeren. Instellingen en verenigingen zijn als gevolg van de bezuinigingen meer vraaggericht gaan werken. Zij stemmen hun inhoudelijk aanbod beter af op de wensen van leden/bezoekers door nieuwe faciliteiten of activiteiten aan te bieden en proberen door nieuwe vormen zoals workshops of knipkaarten hun activiteiten breed toegankelijk te houden.

Of zij hun taken ook dichter bij de burger zijn gaan uitvoeren dan voorheen is uit het onderzoek niet eenduidig op te maken. Wat wel opvalt is dat instellingen en verenigingen actief de samenwerking opzoeken met het onderwijs en ook op scholen activiteiten organiseren. Verder lijken de grote cultuurinstellingen door hun huisvesting ook gebonden te zijn aan het cultuurkwartier wat het lastig maakt om op grote schaal activiteiten meer in de wijk en buurt te organiseren.

### 3.5 Apeldoorn in perspectief

Een interessante vraag is in hoeverre deze uitkomsten in Apeldoorn verschillen ten opzichte van andere gemeenten. In 2014 heeft de rekenkamer West Twente een onderzoek laten uitvoeren naar de doorwerking van bezuinigingsmaatregelen bij de gemeente Hellendoorn.<sup>7</sup> Een aantal van de doorwerkingen heeft betrekking op het theater, de bibliotheek en het zwembad. Uit het rapport blijkt dat de organisaties een flinke aanpassingen hebben moeten verrichten om de begroting op orde te krijgen: er is gesneden in de formatie, er zijn efficiencymaatregelen genomen en er zijn inkomstenverhogende maatregelen getroffen. De effecten voor de bezoekers en leden zijn vooralsnog beperkt. Leden en bezoekersaantallen laten maar een beperkte fluctuatie zien. Ook zijn er weinig aanwijzingen dat het kwaliteitsniveau significant is gewijzigd.

De rekenkamercommissie van de gemeente Voorst heeft onderzoek laten uitvoeren naar de effecten van bezuinigingen.<sup>8</sup> Uit dit onderzoek is naar voren gekomen dat inwoners van Voorst eveneens zijn geconfronteerd met een stijging van de prijzen. Daarnaast laat het onderzoek zien dat er een versoering van dienstverlening heeft plaatsgevonden. De mate waarin er sprake is van versoering ligt genuanceerd. Het zwembad, bijvoorbeeld, ziet een terugloop van het aantal bezoekers maar dat ligt niet hoger dan het landelijke gemiddelde. Ook bij de bibliotheek is er sprake van versoering in het aanbod. Daar is een terugloop van het bereik onder peuters, maar is de bibliotheek op scholen beter toegankelijk geworden.

---

<sup>7</sup> Rekenkamer West Twente (2014). *Doorwerking bezuinigingen gemeente Hellendoorn*. Beschikbaar via raad.hellendoorn.nl

<sup>8</sup> Rekenkamercommissie Voorst (2014). *Effecten van bezuinigingen in de gemeente Voorst*. Beschikbaar via voorst.nl

## 4 Stimulerende en belemmerende factoren

In het onderzoek hebben we gekeken wat de effecten zijn van de bezuinigingen op de gemeentelijke subsidies in de sport- en cultuursector, en welke factoren daar een stimulerende en belemmerende rol in hebben. Wij hebben drie effecten onderzocht:

1. Effect op aantal leden/bezoekers
2. Effect op de kwaliteit van de dienstverlening
3. Effect op het slimmer werken als instelling/vereniging

Uit de beantwoording van enquête blijkt dat respondenten het lastiger vinden om aan te geven wat de effecten van de genomen maatregelen zijn dan om te benoemen welke maatregelen zij hebben genomen. Veel respondenten hebben de vragen over de effecten overgeslagen (sportsector: 30-66%, cultuursector: 40-55% beantwoord). De effecten van maatregelen op het gebied van vastgoed stijgen hier nog verder boven uit: 83% van de respondenten uit de sportsector en 95% van de respondenten uit de cultuursector heeft deze vraag overgeslagen. De effecten van deze laatste maatregel hebben we daarom niet meegenomen in de analyse. Hieronder lichten we de uitkomsten per effect toe. Als we spreken over respondenten spreken we over degene die de vraag wel hebben beantwoord.

### 4.1 Aantal leden lijkt niet te dalen door de bezuinigingen

Op basis van de resultaten van dit onderzoek is er geen aanleiding om aan te nemen dat de bezuinigingen in de sport- en cultuursector een sterk positief of negatief effect hebben op het aantal leden/bezoekers van sport- en cultuurverenigingen/instellingen in Apeldoorn. Dat heeft een aantal redenen:

1. Instellingen en verenigingen hebben weliswaar hun aanbod of dienstverlening versoerd, maar daar staat tegenover dat zij ook meer vraaggericht zijn gaan werken om aantrekkelijk en toegankelijk te blijven voor het publiek.
2. Ondanks dat breed verhogingen zijn doorgevoerd in contributies en entreprijzen heeft dit niet breed geleid tot opzeggingen of minder bezoekers. Wel geven respondenten in de casestudies aan dat leden meer gebruik maken van regelingen zoals de Regelrecht regeling of een beroep doen op de Stichting Leergeld. Of dit een direct effect is van het verhogen van de ledenprijzen of dat dit komt door de persoonlijke financiële situatie is niet op te maken uit dit onderzoek.
3. Andere factoren zijn ook van invloed, zoals populariteit, meer digitale en online activiteiten en nieuwe generaties die vaker wisselen van activiteit en minder gebonden zijn aan een vereniging of instelling (zie context). Zo zegt een aantal kleinere amateurkunstverenigingen moeite te hebben om jongeren aan hun vereniging te binden. Ook loopt het aantal leden van bibliotheken terug.

## HIEMSTRA & DE VRIES

### *4.1.1 Stimulerende factoren*

Promotie leidt tot meer leden: Instellingen/verenigingen zijn actief bezig met het promoten van hun aanbod om het aantal leden te verhogen (en daarmee de structurele contributie-inkomsten). En om de bezoekersaantallen te verhogen (verhogen van incidentele inkomsten uit toegangsbewijzen, consumpties, et cetera). Zo geeft De Sprenkelaar ouders van kinderen die zwemles hebben een gratis kaartje en leiden actieprijs voor abonnementen tot betere verkoop. Ook in de cultuursector zijn voorbeelden zichtbaar en treedt de Brassband Apeldoorn uitsluitend nog op in ensembleverband om zo meer naamsbekendheid te krijgen in Apeldoorn en omgeving.

Verbreden aanbod leidt tot meer leden: Instellingen/verenigingen zijn de afgelopen jaren meer vraaggericht gaan werken en stemmen hun aanbod gerichter af op de wensen van leden en bezoekers. KDO investeert bijvoorbeeld in nieuwe populaire sporten zoals Freerunnen en Walljump. KDO is mede door verbreding van het aanbod gegroeid van 1100 naar 1300 leden. En CODA heeft CODA junior opgericht: een creatieve plek waar kinderen met hun ouders kunnen spelen en lezen. Het muziektheater Apeldoorn is meer workshops gaan geven om zo een nieuwe doelgroep te bedienen. Ook heeft De Sprenkelaar geïnvesteerd in een nieuwe wellness om meer mensen naar het zwembad te trekken.

### *4.1.2 Belemmerende factoren*

Versoberen leidt tot minder leden: Ruim de helft van de respondenten geeft aan versoeringen te hebben doorgevoerd waarvan het vaakst in het aantal activiteiten (aanbod) en materialen. Zo heeft bijvoorbeeld de brassband Apeldoorn geen eigen kostuums meer en heeft KDO besloten niet langer te investeren in de turnselectie. Ook zeggen muziekverenigingen geen budget meer te hebben om nieuwe leden naar de muzikschool te sturen voor een opleiding. Hierdoor is de werving van nieuwe leden lastig. Het minst vaak besluiten instellingen/verenigingen te snijden in de kwaliteit van het aanbod. Van de respondenten die deze vraag hebben beantwoord geeft 50% aan dat de versoeringen een bijdrage levert aan de daling van het aantal leden/bezoekers.

Vergroten van de eigen bijdrage leidt tot minder leden: Van de respondenten die de vraag over de effecten hebben ingevuld zegt men in de sport relatief vaker dat het verhogen van de eigen bijdrage leidt tot minder leden/bezoekers (50%). In de cultuursector zegt het merendeel van de respondenten dat het effect niet waarneembaar is (60%). Deze uitkomsten zeggen niet hoe sterk het effect is. Uit de casestudies blijkt dat verhoging van de eigen bijdrage in slechts enkele gevallen daadwerkelijk ertoe heeft geleid dat leden hebben opgezegd of dat bezoekers niet meer of minder komen. Wel ziet bijvoorbeeld Markant dat mensen steeds vaker één in plaats van twee cursussen volgen of gebruik maken van een knipkaart.



## 4.2 Kwaliteit overeind met minder middelen

Wie zien over de breedte minimale signalen dat de kwaliteit afneemt in het aanbod van sport- en cultuurinstellingen/verenigingen, over het algemeen blijft het niveau overeind. Dat heeft meerdere redenen:

- Instellingen en verenigingen voeren weliswaar versoeringen door die ook effect hebben op de kwaliteit van het aanbod maar tegelijkertijd zien we dat zij ook slimmer en gericht zijn gaan werken waardoor de ze kwaliteit overeind hebben kunnen houden.
- Instellingen en verenigingen hebben breed maatregelen doorgevoerd om nieuwe inkomsten te krijgen en zo de subsidiekorting op te vangen. Hierdoor hebben ze niet hoeven snijden in de kwaliteit van hun activiteiten.
- Instellingen en verenigingen doen er alles aan om ondanks de bezuinigingen de kwaliteit van hun activiteiten te handhaven. De druk op vrijwilligers en professionals neemt hierdoor sterk toe. Het laatste dat zij willen is snijden in (de kwaliteit van) activiteiten, dat wordt gezien 'als het begin van het einde'. Gevolg is dat instellingen/verenigingen met minder middelen (en mensen) proberen dezelfde kwaliteit te realiseren, wat leidt tot een gevoelde toename van werkdruk bij vrijwilligers en professionals.

### 4.2.1 Stimulerende factoren

Betere kwaliteit door scherpte in het aanbod: Uit de casestudies blijkt dat instellingen en verenigingen de afgelopen jaren meer vraaggericht zijn gaan werken en zij hun aanbod beter afstemmen op de wensen van leden en bezoekers. Dit lijkt een positief effect te hebben op de kwaliteit van de activiteiten. 50% van de sportinstellingen/verenigingen geeft aan dat de kwaliteit is toegenomen door verbreding van het aanbod, bij cultuur is dat 37,5%.

Door nieuwe inkomsten kwaliteit op peil: Instellingen en verenigingen zijn om de korting op de subsidie op te vangen op zoek naar nieuwe bronnen van inkomsten. Het merendeel van de respondenten geeft aan contributies en toegangsprijzen verhoogd te hebben maar zij maken ook gebruik van externe sponsors en subsidies zoals het Prins Bernard Cultuurfonds, de Bank Giro Loterij en de sportimpuls-subsidie van het ministerie van VWS. Hierdoor kunnen zij de kwaliteit op peil houden. Toch zijn met name cultuurinstellingen en -verenigingen kritisch over de verdien capaciteit van de culturele sector.

## HIEMSTRA & DE VRIES

### 4.2.2 Belemmerende factoren

Versoberingen leiden in sommige gevallen tot minder kwaliteit: Van de respondenten die heeft aangegeven wat de effecten van de maatregelen zijn, zegt de helft dat de versoberingen geen effect hebben gehad op de kwaliteit van de activiteiten. 30% van de cultuurinstellingen/verenigingen en 50% van de sportverenigingen/instellingen stelt dat de versoberingen een negatief effect hebben gehad op de kwaliteit. Voorbeelden zijn het samenvoegen van trainingsuren waardoor teams een kleinere zaal hebben en of één docent op meer leerlingen.

Toch proberen de instellingen en verenigingen de kwaliteit zoveel mogelijk in stand te houden omdat het snijden in de kwaliteit 'het begin van het einde is' volgens meerdere respondenten. Zo heeft CODA de bezuinigingen (400.000 euro) grotendeels opgevangen door in de eigen organisatie te snijden. De formatie is tussen 2011-2015 teruggebracht met ongeveer 30%, maar het activiteitenbudget gehandhaafd. CODA heeft weliswaar de satellietvestigingen van de bibliotheek in Ugchelen en Zevenhuizen gesloten maar heeft wel gezorgd dat de best gelezen boeken nog steeds daar te leen zijn.

## 4.3 Slimmer werken maar innovatie en organisaties onder druk

Uit de resultaten van het onderzoek blijkt dat veel sport- en cultuurinstellingen/verenigingen in Apeldoorn op onderdelen slimmer zijn gaan werken als gevolg van de bezuinigingen. Slechts één sport- en één cultuurinstelling/vereniging geeft in de enquête aan dat zij minder slim zijn gaan werken door de bezuinigingen. 40-77% van de respondenten geeft afhankelijk van de maatregel aan dat dit er toe heeft geleid dat zij slimmer zijn gaan werken. Dat doen zij op twee manieren:

- Instellingen/verenigingen hebben werkprocessen efficiënter gemaakt waardoor zij met minder middelen dezelfde prestaties kunnen leveren. Daar staat tegenover dat verschillende instellingen en verenigingen in de casestudies aangeven dat de werkdruk voor zowel professionals als vrijwilligers hierdoor hoger is geworden. Verenigingen hebben moeite met het invullen van plekken in het bestuur en professionele instellingen hebben personeel moeten laten gaan. In een enkel geval is aangegeven dat dit ook tot een hoger ziekteverzuim leidt.
- Instellingen en verenigingen werken meer vraaggericht: een aantal instellingen/verenigingen heeft bewust geïnvesteerd in nieuwe activiteiten; anderen in verandering van type abonnementen/toegang. Tegelijk geeft een aantal respondenten aan dat de ruimte voor innovatie steeds kleiner wordt. Veel instellingen/verenigingen teren in op hun reserves en hebben minder ruimte meer om te investeren in duurzaamheid, nieuw materiaal of het ontwikkelen van nieuwe activiteiten.

### 4.3.1 Stimulerende factoren

Efficiënter werken: Door werkprocessen efficiënter in te richten zijn instellingen/verenigingen in staat dezelfde prestaties te leveren met minder

## HIEMSTRA & DE VRIES

middelen. Zo geeft 77% van de respondenten in de sportsector en 55% in de cultuursector aan slimmer te zijn gaan werken door bijvoorbeeld meer samen of meer digitaal te werken. Zo kijkt de muziekvereniging Ugchelen voortaan eerst of nieuwe bladmuziek te leen is bij een andere vereniging of de muziekbibliotheek en hebben meerdere verenigingen besloten alleen nog digitaal post te versturen aan hun leden.

Meer vraaggericht werken: De helft van de instellingen en verenigingen zegt ook slimmer te zijn gaan werken door hun aanbod beter af te stemmen op de wensen van leden en bezoekers (50% sport, 47% cultuur). Dat doen zij grofweg op twee manieren:

- Door nieuwe activiteiten op te zetten zoals de nieuwe sport Walljump bij KDO. En in type aanbod zoals de knipkaart die Markant heeft ontwikkeld en Phoenix Apeldoorn die steeds meer met workshops werkt.
- Deze investeringen leiden niet direct tot een besparing maar dragen potentieel wel bij aan het behoud en de werving van nieuwe leden.

### 4.3.2 Kanttekeningen

Respondenten zijn kritisch over de veranderende werkwijzen. Versoberingen lijken soms erg efficiënt maar doen afbreuk aan de daadwerkelijke prestaties. Denk aan het vergroten van de groepen waardoor cursisten minder aandacht krijgen van de docent of het samenvoegen van trainingsuren om te besparen op de huur. Daardoor hebben teams minder ruimte om te trainen.

Ook signaleert een aantal verenigingen/instellingen in de casestudies dat de ruimte voor innovatie klein is als gevolg van de bezuinigingen. WSV stelt investeringen in duurzaamheid die op lange termijn rendabel zijn uit, omdat de vereniging inteert op de reserves en dus niet voldoende investeringsruimte heeft voor duurzame innovatie. Markant geeft aan dat het door een hoge werkdruk lastig is om tijd en ruimte te vinden om te werken aan nieuw aanbod.

## 5 Factsheets maatregelen

Als reactie op dalende inkomsten uit subsidies hebben instellingen en verenigingen maatregelen genomen. In dit hoofdstuk presenteren we zes factsheets van maatregelen:

1. Factsheet verhogen eigen bijdrage
2. Factsheet aantrekken extra externe inkomsten
3. Factsheet vergroten aantal bezoekers/leden
4. Factsheet verhogen efficiëntie
5. Factsheet versoberingen
6. Factsheet verlagen kosten huisvesting

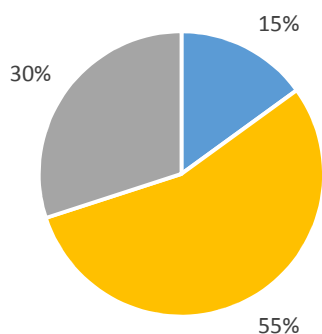
## 5.1 Factsheet verhogen eigen bijdrage

Meer dan de helft van de respondenten geeft aan dat zij de eigen bijdrage voor leden – en/of bezoekers – hebben verhoogd. Zij kiezen hier vaak voor omdat andere maatregelen om de inkomsten te verhogen onvoldoende opleveren. Daardoor zien zij zichzelf gedwongen om het tekort aan inkomsten te verhalen op hun leden en/of bezoekers.

### Verhogen eigen bijdrage sport

N=33

Geen maatregelen  
doorgevoerd: N= 5

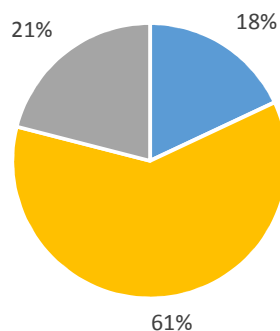


- Verhogen van de toegangsprijs
- Verhogen van lidmaatschapsgelden
- Verhogen van de prijzen van consumpties

### Verhogen eigen bijdrage cultuur

N=44

Geen maatregelen  
doorgevoerd: N= 12



- Verhogen van de toegangsprijs
- Verhogen van lidmaatschapsgelden
- Verhogen van de prijzen van consumpties

Figuur 4: Maatregelen om eigen bijdragen te verhogen

#### 1. Verhogen van lidmaatschapsgelden

Het verhogen van lidmaatschapsgelden is zowel in de sport- als cultuursector een veelgenoemde maatregel (respectievelijk 55% en 61%). Zo is de prijs van een bibliotheekabonnement stapsgewijs verhoogd, waarbij de grootste stijging zichtbaar is tussen 2011 en 2012. De kosten voor een klein abonnement zijn gestegen van €40,80 (2011) tot €49,- (2015). Voor een groot abonnement is de prijs gestegen van €69,90 (2011) tot €79,- (2015). Meerdere cultuurinstellingen of verenigingen geven aan dat zij de verhoging uitgesteld hebben, maar per 2016 alsnog genoodzaakt zijn om het lidmaatschap voor hun leden/bezoekers te verhogen. Omni-sportvereniging WSV heeft een bedrag van €50.000 doorberekend naar haar vijf verschillende sportafdelingen. Bij WSV heeft dit geleid tot maximaal €25 contributieverhoging per lid. Markant heeft de lesgeelden in 2012 verhoogd met 10% en in 2013 met 20%. Deze verhoging heeft structureel €52.000 opgeleverd in 2012 en €104.000 in 2013. Ook de brassband

## HIEMSTRA & DE VRIES

Apeldoorn en de muziekvereniging Ugchelen hebben de contributie verhoogd (resp. van €15 naar €20 en van €12,50 naar €15).

### *2. Verhogen van de toegangsprijs*

Verschillende instellingen en verenigingen hebben als gevolg van de bezuinigingen de toegangsprijzen verhoogd (sport 15% en cultuur 18%). Zo heeft zwembad De Sprenkelaar in de periode 2011-2016 het basistarief voor een enkel toegangkaartje verhoogd van €4,50 naar €5,20. Per verkocht kaartje levert dat €0,70 op, een verhoging van 15,6%. Ook de prijs van een toegangkaartje voor Zwembad Malkander is gestegen. Sinds 2011 is de prijs van een kaartje verhoogd van €4,75 naar €5,50, een verhoging van 15,8%. De toegangsprijs voor het CODA museum is de afgelopen jaren (deels als direct resultaat van de bezuinigingen) met 25% verhoogd tot €10,- per persoon.

### *3. Verhogen van de prijzen van consumpties*

Sommige instellingen en verenigingen, die de exploitatie in eigen beheer hebben, hebben gekozen voor een verhoging van de consumptieprijzen. In de sportsector is deze maatregel 11 keer genomen, in de cultuursector 9 keer. Omni-sportvereniging WSV heeft de prijzen van de bestverkochte kantineconsumpties verhoogd. Zo is bijvoorbeeld de prijs voor een kopje koffie verhoogd van €1,00 tot €1,20. De prijs voor een biertje is gestegen van €1,60 naar €1,80. Vereniging Phoenix Apeldoorn (dans, zang en muziek) heeft de korting op de subsidie kunnen opvangen met de inkomsten van consumpties. CODA geeft aan dat zij met CODA Café marktconforme prijzen hanteert.

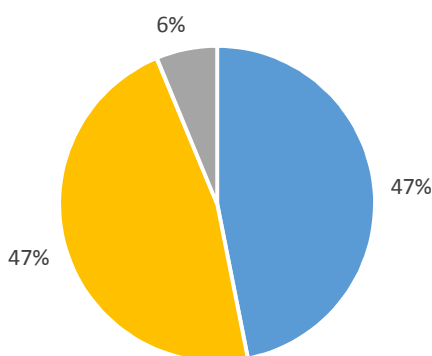
Activiteiten binnen de sport- en cultuursector in Apeldoorn zijn duurder geworden, deels als gevolg van de bezuinigingen. Zowel de prijzen voor lidmaatschappen, toegangsbewijzen als consumpties zijn verhoogd om de inkomsten te verhogen.

## 5.2 Factsheet aantrekken extra externe inkomsten

Meer dan de helft van de respondenten in de sport- en cultuursector geeft aan dat zij extra externe inkomsten heeft aangetrokken. Voor sport is dit 53% van de respondenten, voor cultuur is dit 65%.

Extra externe inkomsten sport

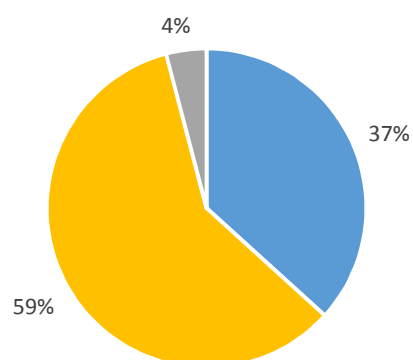
N=32



- Niet doorgevoerd
- In beperkte mate doorgevoerd
- In grote mate doorgevoerd

Extra externe inkomsten cultuur

N=51



- Niet doorgevoerd
- In beperkte mate doorgevoerd
- In grote mate doorgevoerd

Figuur 5: Mate waarin instellingen/verenigingen extra externe inkomsten verwerft

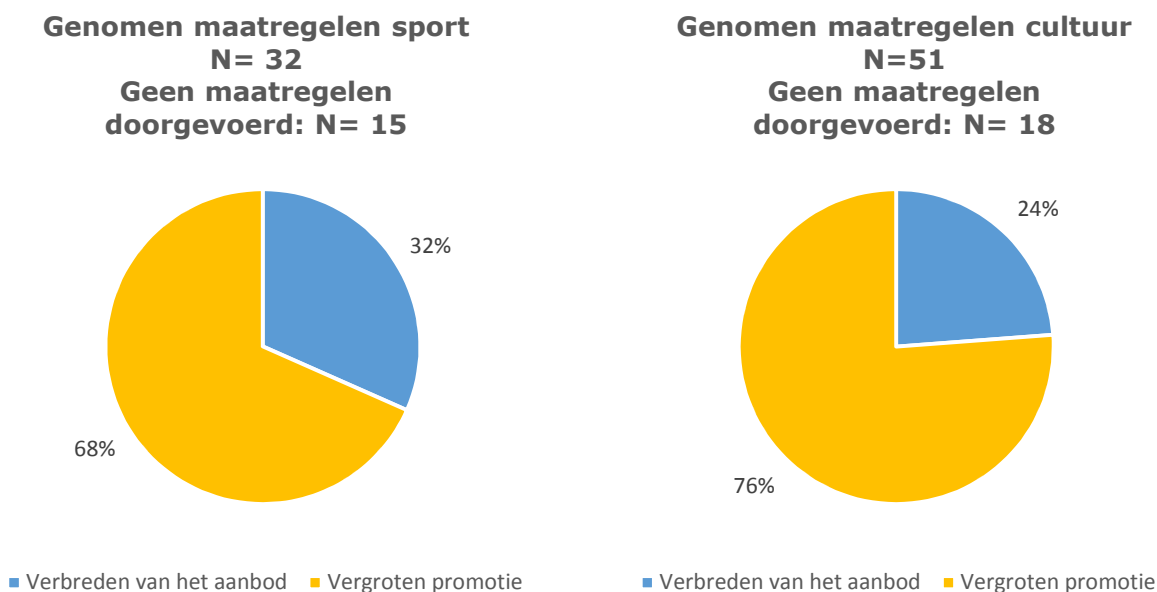
Zowel in de sport- als cultuursector blijken er veel inkomstenacties opgezet te worden: van deelname aan jaarlijkse collectes, verlotingen, verkoop van etenswaar tot opbrengsten van rommelmarkten. Voor koren en/of muziekverenigingen zijn betaalde optredens een belangrijke bron van inkomsten. Sportverenigingen hebben de mogelijkheid om op meerdere aspecten sponsoring te werven: bijvoorbeeld bordspansors langs velden en/of binnensportzalen en kledingspansors. Cultuurinstellingen geven aan dat het lastig is om sponsoring en/of aanvullende subsidies te krijgen voor culturele activiteiten. Een muziekvereniging geeft dit treffend weer: 'Een muziekvereniging kan bijna niet aan sponsors komen zoals bij een sportvereniging. Dus wij hebben het als vereniging daarom een stuk moeilijker en moeten meer met acties komen om tot hetzelfde resultaat te komen'. Een andere respondent geeft aan dat de inkomsten die met succes aangetrokken worden van incidentele aard zijn en een stabiele factor daardoor erg onzeker is.

CODA Museum heeft in 2015 met succes externe financiering aangetrokken. Van de BankGiro Loterij ontving zij €255.000,- euro voor een innovatieplan gericht op het uitbreiden van de kunstenaarssierradencollectie.



### 5.3 Factsheet vergroten aantal bezoekers/leden

Ruim een kwart van de respondenten in de sport- en cultuursector in Apeldoorn geeft aan dat zij geprobeerd heeft om het aantal bezoekers/leden te vergroten, voornamelijk door de promotie te vergroten.



Figuur 6: Maatregelen om aantal bezoekers/leden te vergroten

#### 1. Verbreden van het aanbod

Zowel sport- als cultuurinstellingen en verenigingen geven aan dat ze proberen om het aanbod te vergroten om hiermee nieuwe doelgroepen aan te spreken (32% en 24%). Zwembad De Sprenkelaar vernieuwt haar aanbod van activiteiten continu, aansluitend op de vraag van haar bezoekers. De grootste uitbreiding is het aanbieden van 'wellness'. Naast zwemmen kunnen mensen met een abonnement gebruik maken van de sauna en diverse baden. Hiermee hoopt het zwembad een nieuwe doelgroep te interesseren. CODA kiest er bewust voor om te investeren in het aanbod voor kinderen. Bij CODA Junior – geopend in 2014 – kunnen kinderen op een laagdrempelige manier kennismaken met de bibliotheek en leren ze spelenderwijs over onder andere geschiedenis, kunst en literatuur.

#### 2. Vergroten promotie

Naast het verbreden van aangeboden activiteiten is promotie van de bestaande activiteiten ook een belangrijke maatregel. Een Apeldoorns koor geeft aan dat zij optredens in toenemende mate in ensembleverband geeft in Apeldoorn en



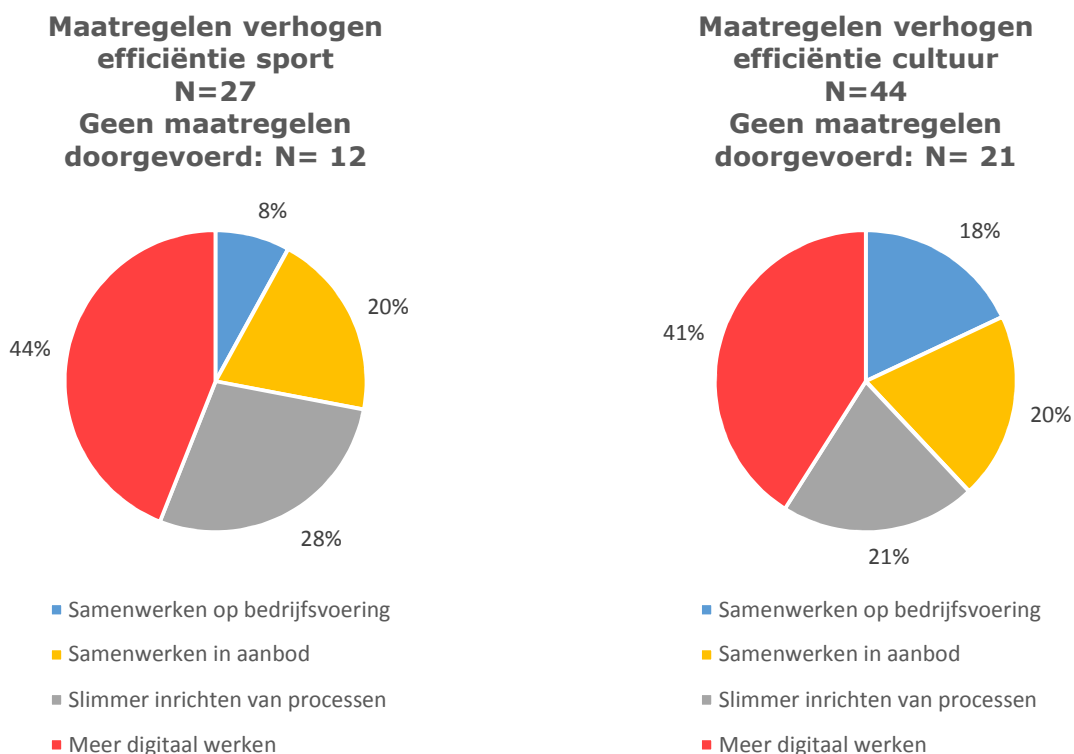
## HIEMSTRA & DE VRIES

omgeving, om op die manier meer naamsbekendheid te krijgen. Zwembad De Sprenkelaar probeert het bezoekersaantal te vergroten door als promotieactie toegangskaartjes te verstrekken onder de ouders van zwemmende kinderen. Op die manier kunnen ouders samen met hun kinderen zwemmen.

CODA Bibliotheek heeft met succes alle activiteiten voor kinderen en jongeren geclusterd in een vernieuwend concept: CODA Junior. Het geïntegreerde aanbod van activiteiten voor volwassenen leverde CODA zowel provinciaal als nationaal aandacht op.

## 5.4 Factsheet verhogen efficiëntie

Meer dan 60% van de respondenten in de sportsector in Apeldoorn heeft maatregelen genomen om de efficiëntie te verhogen en zo kosten te besparen. Voor de cultuursector is dit 45%. Door meer digitaal te gaan werken, processen slimmer in te richten en door samen te werken met anderen hebben zijn kosten bespaard.



*Figuur 7: Maatregelen om efficiëntie in de instelling/vereniging te vergroten*

### 1. Meer digitaal werken

Meer digitaal werken is zowel in de sport- als cultuursector een veelgenoemde maatregel om de efficiëntie te verhogen (cultuur 41%, sport 44%). Verschillende verenigingen geven aan hun clubblad alleen nog digitaal te sturen en zo min mogelijk drukwerk te verspreiden. Ook in de cultuursector wordt meer gedigitaliseerd. Zo stuurt een koor verjaardagskaarten, de nieuwsbrief en het nieuwsboekje alleen nog digitaal naar haar leden. Zij geven aan dat als een verzakelijking wordt ervaren die leden minder betrokken maakt bij de vereniging.

## HIEMSTRA & DE VRIES

### *2. Slimmer inrichten van processen*

Meer dan 20% van de maatregelen die genomen zijn om de efficiëntie te verhogen gaan over het slimmer inrichten van processen. Daarbij maken we onderscheid tussen twee typen processen: 1) processen die direct raken aan het aanbod en de activiteiten van een instelling/vereniging en 2) ondersteunende processen in de organisatie.

In de voorbeelden uit de casestudies komt met name de tweede categorie duidelijk naar voren. Professionele instellingen zoals Markant, De Sprenkelaar en CODA hebben personeel moeten ontslaan en voeren nu met minder mensen dezelfde taken uit. Zo heeft CODA vier conservatoren laten gaan en verzorgt de directeur nu zelf de programmering van het museum. Een aantal instellingen geeft aan dat medewerkers door de bezuiniging meer in hun eigen tijd moeten gaan doen, zoals het voorbereiden van lessen bij De Sprenkelaar en Markant.

Ook op het gebied van huisvesting, financiën en schoonmaak hebben instellingen/verenigingen processen slimmer ingericht. Zo stimuleert een cultuurvereniging leden om per kwartaal te betalen om bankkosten te besparen. Zwembad de Sprenkelaar heeft geïnvesteerd in een zoutelektrolyse installatie waardoor ze minder chemicaliën hoeven te gebruiken – dat bespaart 8.000 euro per jaar. ACCRES heeft op alle locaties slimme energiemeters geïnstalleerd om het verbruik goed te kunnen monitoren snel te kunnen bijsturen.

Organisaties zijn ook efficiënter gaan werken in hun primair proces. Markant is strikter geworden in de minimale groepsgrootte voor het starten van een cursus. Ze gaan uit van gemiddeld acht deelnemers per groep/ensemble voor een seizoen les/repetitie van een uur. Wordt dit gemiddelde niet gehaald, dan worden er minder lessen of kortere lessen gegeven. In sommige gevallen vervallen groepen en worden kleine groepen samengevoegd. Ook is er bij sommige cursussen één les zonder docent. Een cultuurgezelschap heeft de oefenruimte gehalveerd om te besparen op de huurlasten en een sportvereniging heeft groepen samengevoegd om de zaalhuur terug te brengen.

Tegelijk zien we dat deze maatregelen ook effect hebben op (de kwaliteit van) het aanbod. Zo kunnen grotere groepen ertoe leiden dat bepaalde groepen niet doorgaan, krijgen cursisten geen aandacht als er tijdens een les geen docent aanwezig is en is er minder ruimte voor oefeningen als de ruimte van de oefenruimte kleiner wordt. Hoewel het in termen van kosten een efficiëntie is hebben deze maatregelen wel direct effect op het aanbod.

### *3. Samenwerken in aanbod*

Een aantal sport- en cultuurverenigingen/instellingen is meer gaan samenwerken in het aanbod om de efficiëntie te verhogen, in totaal 20% van de maatregelen in deze categorie voor sport en cultuur. Een orkest geeft aan meer concerten met andere verenigingen te geven om zo meer publiek te trekken. Ook zijn drie koren gezamenlijk een samenwerkingsproject gestart.

## HIEMSTRA & DE VRIES

### *4. Samenwerken in de bedrijfsvoering*

Een aantal organisaties heeft gezegd meer te zijn gaan samenwerken op het gebied van bedrijfsvoering door de bezuinigingen. Dat is bijvoorbeeld te zien bij ACCRES die meer zijn gaan samenwerken tussen verschillende locaties op het gebied van energie, schoonmaak en bedrijfsafval. Samen met andere kostenbesparende maatregelen, zoals slimme energiemeters en het slim omgaan met sportinventaris, heeft dat een besparing van 300.000 euro opgeleverd. Andere voorbeelden zijn een muziekvereniging die bladmuziek ruilt met een andere vereniging en probeert het zoveel mogelijk te downloaden om kosten te besparen. CODA is in 2014 een samenwerking aangegaan met het Gelder Archief om de collectie van het archief te digitaliseren.

### *5. Overige organisatorische maatregelen*

Professionele cultuurinstellingen geven aan dat de bezuinigingen directe effecten hebben gehad voor hun personeelsbestand. Zij doen hetzelfde werk met aanzienlijk minder mensen. Dat leidt in alle gevallen tot een hogere werkdruk en in enkele gevallen tot een hoger ziekteverzuim.

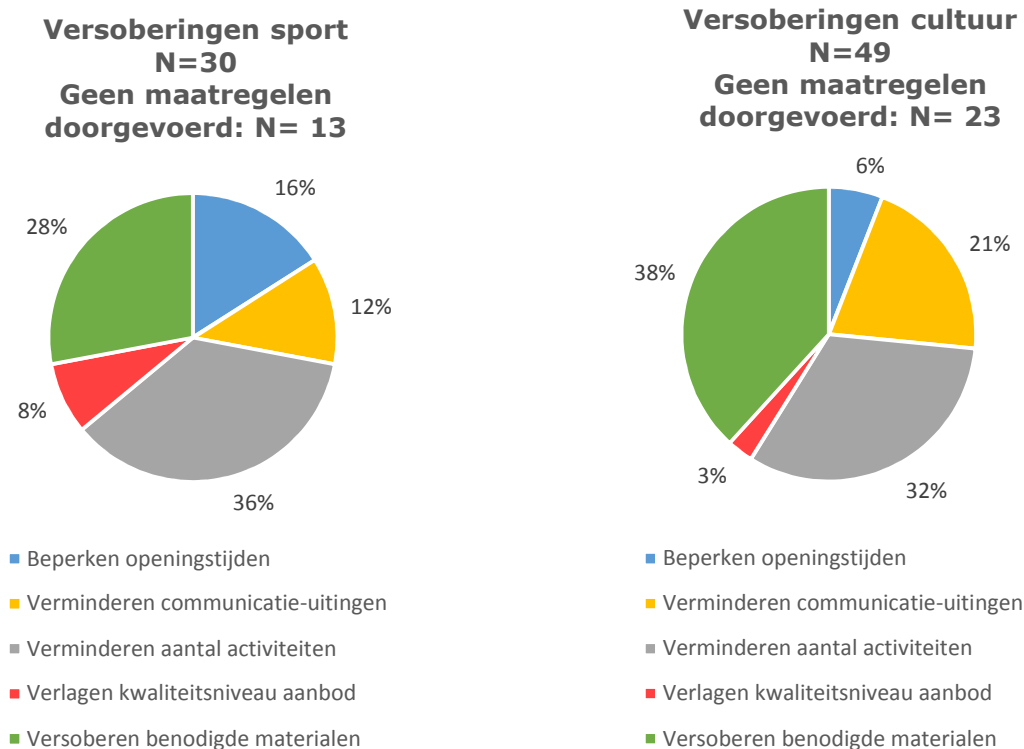
Zo heeft CODA flink bezuinigd op de formatie op basis van afspiegelingsbeginsel. In totaal zijn 45 mensen hun baan kwijtgeraakt (ca. 30 FTE) in een periode van drie jaar. Daarmee is een frictiebudget gemoeid van 1,1 miljoen euro. Mede door deze reorganisatie zijn enkele ondersteunende processen kwetsbaar geworden. De backoffice is heel dun georganiseerd en ICT-beheer en -onderhoud is uitbesteed maar moet intern wel goed belegd zijn. Hetzelfde geldt voor het financiële proces.

Zowel cultuur- als sportverenigingen geven aan dat zij minder vaak professionele hulp inschakelen. In plaats daarvan zoeken ze oplossingen binnen de eigen gelederen. Bij sportverenigingen gaat het bijvoorbeeld om het inzetten van eigen leden als trainers. Koren- en muziekverenigingen geven aan te bezuinigen op de inhuur van bijvoorbeeld dirigenten.

ACCRES werkt slim samen tussen verschillende locaties op het gebied van energie, schoonmaak en bedrijfsafval. Samen met andere kostenbesparende maatregelen, zoals slimme energiemeters en het slim omgaan met sportinventaris, heeft dat een besparing van 300.000 euro opgeleverd.

## 5.5 Factsheet versoberingen

Ruim de helft van de respondenten in de sport- en cultuursector in Apeldoorn geeft aan dat zij versoberingen heeft doorgevoerd om kosten te kunnen besparen. Vooral de maatregelen 'verminderen van het aantal activiteiten' en 'versoberen van benodigde materialen' zijn veel genomen maatregelen. Het verlagen van het kwaliteitsniveau van het aanbod (bijvoorbeeld in cursussen of sporttrainingen) is nauwelijks voorkomend.



*Figuur 8: Maatregelen om binnen instelling/vereniging te versoberen*

### 1. Beperken openingstijden

Een van de sportverenigingen geeft aan dat zij het aantal beschikbare trainingsuren heeft verminderd, evenals het aantal trainers per uur. Ze geeft aan dat dit een onwenselijke ontwikkeling is omdat het ten koste gaat van de prestaties van haar sporters (met als direct effect dat de vereniging voor het eerst in 10 jaar geen groep af kan vaardigen voor de Europese kampioenschappen).

## HIEMSTRA & DE VRIES

### *2. Verminderen communicatie-uitingen*

Meerdere instellingen/verenigingen in de sport- en de cultuursector geven aan dat ze proberen te bezuinigen op druk- en verzendkosten van posters, flyers en programmaboekjes. Daarnaast zien we een toenemend gebruik van digitale middelen, zoals digitale clubbladen en nieuwsberichten.

### *3. Verminderen van het aantal activiteiten*

Zowel instellingen/verenigingen in de sport- als de cultuursector kiezen ervoor om kwantitatieve aanpassingen te doen in hun aanbod. Zo geeft gymnastiekvereniging KDO aan dat ze zich focust op het aanbieden van breedtesport en daardoor niet langer extra financieel investeert in de turnselectie, vanwege de relatief hoge kosten die deze activiteit met zich meebrengt. Een theatergezelschap geeft aan dat zij het budget voor regie naar beneden heeft bijgesteld. In 2016 zullen ze daardoor waarschijnlijk één stuk gaan spelen in plaats van twee. Een muziekvereniging geeft aan minder concerten te geven dan voorheen. Dat bespaart veel kosten op de dirigent en de meewerkende musici

### *4. Verlagen kwaliteitsniveau van het aanbod*

Opvallend is dat in zowel de cultuursector als de sportsector nauwelijks kostenbesparende maatregelen worden genomen die de kwaliteit van het aanbod direct beïnvloeden. Wel zijn er efficiëntie verhogende maatregelen genomen die indirect invloed kunnen hebben op de aangeboden kwaliteit. Bijvoorbeeld Markant waar het aantal deelnemers per cursus is verhoogd, waardoor een docent meer cursisten moet begeleiden. Enkele instellingen/verenigingen geven aan dat ze de activiteiten die ze aanbieden soberder uitvoeren. Een gedeelde perceptie is dat het verlagen van de aangeboden kwaliteit het "begin van het einde" is.

### *5. Versoberen benodigde materialen*

Een van de sportverenigingen geeft aan dat zij materialen en trainers zoveel mogelijk uit de eigen gelederen haalt. Meerdere muziekverenigingen geven aan versoberingen op materialen en trainers te hebben doorgevoerd. Meerdere malen wordt genoemd dat zij geen geld kunnen reserveren voor de aanschaf, reparaties en het onderhoud van instrumenten wordt. Twee verenigingen geven aan dat zij bewust de keuze hebben gemaakt om niet langer uniformen aan te schaffen om kosten te besparen.

Markant heeft ervoor gekozen om het aantal cursisten per cursus te verhogen. Een cursus start pas wanneer er voldoende aanmeldingen zijn. Ook geeft zij cursisten de mogelijkheid om met een knipkaart te werken zodat je niet meteen een heel seizoen een cursus hoeft te volgen.



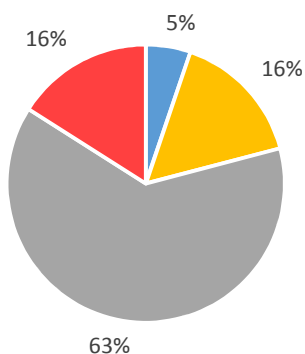
## 5.6 Factsheet verlagen kosten huisvesting

Slechts enkele sport- en cultuurinstellingen/verenigingen hebben een deel van de bezuiniging ingevuld door de huisvestingskosten te verlagen. Belangrijkste verklaring hiervoor is dat het merendeel van de respondenten (63% sport, 92% cultuur) de locatie huurt en dus geen invloed heeft op de huurkosten (63% sport, 92% cultuur). In totaal is er slechts tien keer een maatregel genomen in deze categorie, zeven keer bij een sportinstelling/vereniging, drie keer bij een cultuurinstelling/vereniging.

### Maatregelen verlagen kosten gebouw Sport

N= 19

Geen maatregelen  
doorgevoerd: N= 12

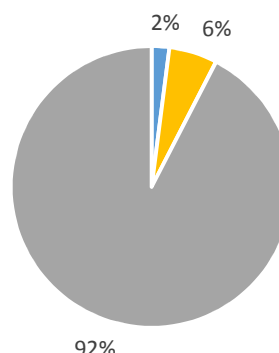


- Vastgoed in eigendom deels verhuurd
- Kosten eigen huur verlaagd
- Instelling/vereniging is huurder: geen invloed op kosten
- Energiebesparende maatregelen

### Maatregelen verlagen kosten gebouw Cultuur

N=36

Geen maatregelen  
doorgevoerd: N= 12



- Vastgoed in eigendom deels verhuurd
- Kosten eigen huur verlaagd
- Instelling/vereniging is huurder: geen invloed op kosten

Figuur 9: Maatregelen om de huisvestingskosten te verlagen

De volgende 3 maatregelen zijn genomen:

#### 1. Minder huren of een andere accommodatie huren

Een klein aantal instellingen/verenigingen heeft de kosten voor de huur verlaagd door minder te huren. Zo stelt een sportvereniging minder trainingsuren beschikbaar aan haar leden en heeft een andere sportvereniging groepen

## HIEMSTRA & DE VRIES

samengevoegd waardoor ze op minder momenten een locatie hoeven te huren. Een cultuurinstelling heeft besloten om voor de muzieklessen te verhuizen naar een andere locatie omdat de oorspronkelijke locatie te duur bleek geworden.

### *2. Vastgoed in eigendom (deels) verhuren*

Slechts een enkele sport- en cultuurinstelling/vereniging die vastgoed in eigendom heeft, geeft aan een deel hiervan te hebben verhuurd om de bezuinigingen in te vullen (5% sport, 2% cultuur). Zo verhuurt De Sprenkelaar op maandagmiddag een deel van het zwembad aan een school. Omnisportvereniging WSV heeft tijdelijk het clubhuis aan een BSO verhuurd. Dat leverde jaarlijks 10.000 euro op. Vanwege de strengere eisen aan kinderopvang is WSV hier weer mee gestopt. CODA heeft – in verband met de formatiekrimp – een kantoorvleugel verhuurd aan een hogeschool.

### *3. Energie besparende maatregelen (sport)*

Een aantal sportverenigingen/instellingen heeft in de enquête en in de casestudies aangegeven dat zij energiebesparende maatregelen hebben genomen om de kosten voor de huisvesting te beperken. ACCRES heeft op al haar locaties slimmere energiemeters geplaatst, De Sprenkelaar is gewisseld van energieleverancier, een sportvereniging heeft de cv vernieuwd om energie te besparen en de ander heeft de accommodatie beter geïsoleerd. Omnisportvereniging WSV gaf aan wel te willen investeren in duurzaamheid maar zei dat er door de bezuinigingen momenteel geen financiële ruimte is om die investering te doen. Zij teren in op de reserves voor onder meer groot onderhoud.

#### *Opmerking: huisvesting als kostenpost*

Hoewel een aantal instellingen/verenigingen op huisvestingskosten heeft weten te besparen is huisvesting voor de meeste instellingen en verenigingen vooral een belangrijkste kostenpost. Een deel van de respondenten huurt een locatie van ACCRES via de gemeente. Dat zijn onder meer zaal- en zwemverenigingen maar ook cultuurinstellingen zoals Markant en ACEC. Gymnastiekvereniging KDO heeft de huur de afgelopen jaren zien stijgen: 'In 2011 was de huur nog €11,95 per zaal per uur en nu is dat €14,95 euro per zaal per uur. Een stijging van ruim 25% en dat voor 100-120 uur in de week.' Deze verhoging komt boven op de korting op de subsidie. Ook huurders van een vaste accommodatie zoals bijvoorbeeld CODA zien de kosten voor huisvesting oplopen. De huur van CODA is vanaf 2010 gestegen met 5,5% (133.000 euro) en is daardoor een steeds groter aandeel op de begroting van CODA (2010: 24% - 2015: 31%). Ten slotte zien we dat accommodaties – zeker in de cultuursector- zeer functie-specifiek zijn. De gebouwen zijn groot van opzet en gebouwd in een tijd van economische voorspoed, waarbij dure materialen gebruik zijn. Dat zorgt voor hoge onderhouds- en exploitatielasten. Zowel Markant als CODA geven aan dat zij nauwelijks invloed hebben op de hoogte van de huisvestingslasten. Huisvesting blijft daardoor voor vaste huurders en eigenaren een vaste last – ongeacht hun inkomsten - omdat zij niet minder uren kunnen huren of makkelijk kunnen verhuizen.

## Bijlage 1: Overzicht bezuinigingen cultuursubsidies

Op cultuur is bezuinigd. Er zijn meerdere taakstellingen (lopende heroverwegingen mpb 2011-2014, Voorjaarsnota 2012 (raadsopdracht kerntaken), Zomernota 2013 (cultuurwijzer en archief), meicirculaire 2014 (uitname gemeentefonds e-books, zie: prestatie-afspraken CODA).

MPB 2011-2014: 400.000,- vanaf 2013

MPB 2013-2016: 1.6 mln vanaf 2015

X1000	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>MPB 2011-2014</b>						
CODA bibliotheek	-101	-160	-213	-213	-213	-213
Markant	-26	-39	-52	-52	-52	-52
Orpheus	-58	-87	-116	-116	-116	-116
Gigant	-9	-14	-19	-19	-19	-19
<b>MPB 2013-2016</b>						
Subsidie Ereprijs			-63	-63	-63	-63
Subsidie NJO			-30	-30	-30	-30
Subsidie ISMA			-5	-5	-5	-5
Subsidie STA			-30	-41	-48	-55
CBK ACEC		-25	-50	-80	-80	-80
Bouwhuis			-15	-30	-30	-30
SAM			-15	-30	-30	-30
Amateurkunstverenigingen				-49	-147	-147
CODA			-500	-800	-1.100	-1.100
Gigant			-70	-100	-100	-100
Markant			-200	-400	-400	-400
<b>Zomernota 2013</b>						
CODA Archief				-25	-50	-75
Cultuurwijzer				-60	-60	-60
<b>Meicirc. Gem.fonds 2014</b>						
CODA bibliotheek					-74	-85
<b>Totaal structureel verdeelde taakstellingen</b>						
	-200	-325	-1.378	-2.064	-2.617	-2.660

n.b.

-Orpheus ontvangt incidenteel in 2013 en 2014 900.000,- en in 2015 450.000,-

-Bezuiniging op DVO CODA archief eindigt met 100.000,- structureel vanaf 2017

-Uitname gemeentefonds CODA e-books eindigt met structureel 114.000,- vanaf 2018

## Bijlage 2: Overzicht bezuinigingen sportsubsidies

### Taakstelling MPB 2012-2015 beëindiging overige sportsubsidies

	budget		taakstelling		
	2011	2012	2013	2014	2015
subsidie Sportraad	60.000	3.500	30.000	30.000	30.000
algemeen sportsubsidie	215.000	0	15.000	107.000	107.000
sport- en spelvoorzieningen	26.000	26.000	26.000	26.000	26.000
gehandicaptensport (BRAVO)	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500
rentesubsidie	75.000	0	4.000	9.000	9.000
subsidie maatschappelijk sportief	53.000	22.000	26.500	26.500	26.500
ozb-subsidie	27.000	0	14.000	27.000	27.000
sponsoring evenementen	26.000	0	26.000	26.000	26.000
kosten sportverkiezingen	11.000	11.000	11.000	11.000	11.000
	500.500	70.000	160.000	270.000	270.000

### Taakstelling Zomernota 2012 : vrijwilligers en verenigingen

	2013	2014	2015	2016
Algemene sportsubsidie		14.000	29.000	29.000
Accres tarieven verenigingen				
sportaccommodaties	29.000	57.000	86.000	114.000
maatsch sportief	26.000	26.000	26.000	26.000
	55.000	97.000	141.000	169.000

## HIEMSTRA & DE VRIES

### Overige taakstellingen

Sluiting Sportfondsenbad  
Verminderen exploitatiebijdrage Malkander  
Verminderen exploitatiebijdrage Boschbad  
Verminderen exploitatiebijdrage Loenen  
Verminderen exploitatiebijdrage Sprenkelaar  
Totaal

	2012	2013	2014	2015	2016	Eindbeeld bezuiniging
Sluiting Sportfondsenbad	0	0	0	250.000	300.000	500.000
Verminderen exploitatiebijdrage Malkander	50.000	100.000	150.000	150.000	150.000	150.000
Verminderen exploitatiebijdrage Boschbad	50.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
Verminderen exploitatiebijdrage Loenen	40.000	50.000	60.000	70.000	70.000	70.000
Verminderen exploitatiebijdrage Sprenkelaar	50.000	100.000	150.000	200.000	200.000	200.000
Totaal	190.000	350.000	460.000	770.000	820.000	1.020.000

### **Bijlage 3: Overzicht respondenten**

In de periode november 2015 tot januari 2016 zijn gesprekken gevoerd met de volgende instellingen en verenigingen:

#### **Cultuurinstellingen**

ACEC	- Directeur-bestuurder
CODA	- Algemeen directeur
	- Directiesecretaris
Markant	- Interim directeur
	- Programmamanager

#### **Verenigingen amateurkunst**

Afgevaardigden van Brassband Apeldoorn  
Afgevaardigde van Muziekvereniging Ugchelen  
Afgevaardigde van Phoenix Apeldoorn  
Afgevaardigde van Muziektheater Apeldoorn

#### **Sportinstellingen- en verenigingen**

KDO Apeldoorn	- Voorzitter
WSV Apeldoorn	- Voorzitter
ACCRES	- Adjunct directeur
	- Manager sportstimulering
Zwembad De Sprenkelaar	- Manager
Schaakvereniging De Schakel	- Bestuurslid

## Bijlage 4: toelichting op de analyse

### Hoofdstuk 2

#### Ad 1. Indicatie van bezuinigingen

In de vragenlijst hebben we respondenten gevraagd om een indicatie te geven van de bezuinigingen (in %) op hun oorspronkelijke budget én in welke mate (in %) de subsidie onderdeel is van de totaalbegroting. De 'N' staat hier voor het aantal respondenten.

### Hoofdstuk 5

#### Ad 1. Top 6 doorgevoerde maatregel-categorieën

We hebben respondenten in de vragenlijst gevraagd wat voor type maatregelen de respondenten hebben genomen. Dit hebben we verdeeld in 6 categorieën:

1. Verhogen eigen bijdrage bezoekers/leden (bijv. hogere toegangsprijs)
2. Verhogen efficiëntie (bijv. meer digitaal)
3. Extra externe inkomsten aangetrokken (bijv. sponsoring)
4. Versoberingen (bijv. beperking openingstijden)
5. Vergroten aantal bezoekers/leden (bijv. verbreden aanbod)
6. Afstoten/verminderen vastgoed (bijv. verkoop, lagere huur)

#### Ad 2. Maatregelen per categorie

Per categorie hebben we vervolgens gevraagd wat voor type maatregel de respondenten hebben genomen. De respondenten konden steeds kiezen voor:

- een aantal voor ingevulde maatregelen
- de optie 'anders, namelijk...'
- geen maatregelen doorgevoerd.

De respondenten konden per categorie meerdere antwoorden aanvinken. Het totaal aantal antwoorden (N) kan dus groter zijn dan het totaal aantal respondenten die meedoen aan de enquête.

Wat opvalt in de analyse is dat het aantal respondenten dat bij de vraag over de categorieën heeft aangegeven maatregelen in die categorie niet te hebben doorgevoerd hoger is dan het aantal respondenten dat in de vraag over die categorie heeft aangegeven geen maatregelen te hebben doorgevoerd.

Ter illustratie het voorbeeld van versoberingen in de cultuursector:

In vraag 1 zeggen 39 respondenten dat zij geen versoberingen hebben doorgevoerd. In de specifieke vraag over versoberingen zeggen 23 respondenten dat ze geen maatregelen hebben doorgevoerd.

## HIEMSTRA & DE VRIES

	<b>Niet doorgevoerd</b>	<b>In beperkte mate doorgevoerd</b>	<b>In grote mate doorgevoerd</b>	<b>Totaal</b>
Versoberingen (bijv. beperking openingstijden)	39	8	4	51

De verklaring voor dit verschil is waarschijnlijk dat respondenten door het zien van antwoordopties maatregelen herkennen die ze hebben doorgevoerd waarvan ze eerder niet dachten dat deze in die categorie thuis hoorde. Het is niet mogelijk om het verschil te vereffenen aangezien het in de eerste vraag om het aantal respondenten gaat en in de tweede vraag over het aantal genomen maatregelen. Bovendien hebben 5-7 respondenten de vraag over geslagen.

Bij het presenteren van de resultaten per categorie hebben we ervoor gekozen om de antwoordopties 'anders, namelijk...' en 'geen maatregelen doorgevoerd' niet in de grafiek op te nemen zodat duidelijk zichtbaar is welke maatregelen wél zijn genomen. De 'N' in de grafiektitel staat voor het aantal antwoorden en niet voor het aantal respondenten. Voor de volledigheid hebben we ook de 'N' van 'geen maatregelen doorgevoerd' toegevoegd.

### **Ad 3. Voorbeelden**

De voorbeelden bij de analyse komen voort uit

1. De casestudies: deze voorbeelden zijn feitelijk gecheckt door de respondenten.
2. De enquête: deze voorbeelden/toelichting is ingevuld in antwoord op de open vragen.



## Bijlage 5: toelichting op het subsidiesysteem

Dit is de uitgebreide tekstuele versie van de animatie over de werking van het subsidiesysteem.

1. De gemeente Apeldoorn heeft maatschappelijke ambities en doelstellingen waar zij beleid voor maakt, bijvoorbeeld op het gebied van sport en cultuur.
2. Het verwezenlijken van deze ambities en doelstellingen doet de gemeente samen met instellingen en verenigingen in de stad. Denk bijvoorbeeld aan de bibliotheek waardoor mensen laagdrempelig boeken kunnen lezen, het zwembad waar kinderen en volwassenen sporten en spelen of een muziekvereniging die zorgt voor een rijk aanbod van cultuur.
3. Om deze instellingen en verenigingen te helpen bij het realiseren van hun activiteiten en doelstellingen stelt de gemeente subsidie beschikbaar. De gemeenteraad bepaalt voor welke beleidsthema's ze subsidie beschikbaar stellen en hoeveel budget er beschikbaar is voor welk beleidsthema ('het zogenaamde subsidieplafond')  
De subsidies die de gemeente verstrekt passen dus bij de beleidsdoelstellingen en ambities van de gemeente.
4. Apeldoorn kent 4 niveaus van subsidies:
  - >200.000 euro
  - tussen de 10.000-200.000 euro
  - <10.000 euro
  - een normsubsidie (dat is per eenheid, zoals de Amateurkunstverenigingen die per lid subsidie ontvangen)
5. Afhankelijk van de hoogte van de subsidie is de gemeenteraad meer of minder betrokken is bij de kaderstelling en verlening van de subsidies:
  - a. Bij subsidies boven de 200.000 euro is de gemeenteraad actief betrokken. Dit gaat vaak om grote instellingen, zoals in de cultuursector CODA of Markant. Zij leveren iedere 4 jaar een beleidsplan in waarin ze beschrijven wat ze gaan doen en wat het gaat kosten. De gemeenteraad toetst de plannen van de instellingen aan de beleidsdoelstellingen en maakt in ruil voor de subsidie prestatieafspraken met de instelling voor een periode van 4 jaar. Ondanks deze principe afspraak voor 4 jaar is de verlening en vaststelling jaarlijks omdat de gemeentelijke begroting wordt jaarlijks vastgesteld en dan formeel pas duidelijk is welk budget beschikbaar is. Het biedt bovendien de mogelijkheid om bij te sturen als de afspraken uit de plannen niet worden nagekomen.
  - b. Subsidies lager dan 200.000 euro en normsubsidies zijn onderdeel van het lopend beleid. Dat wil zeggen dat het oorspronkelijke

## HIEMSTRA & DE VRIES

besluit van de gemeenteraad om een subsidiebudget beschikbaar te stellen overeind blijft tot zij anders besluit. Het jaarlijkse budget van de subsidie blijft overeind en wordt jaarlijks aangepast aan de inflatie (indexatie). Voorbeeld van een beleidswijziging is de algemene sportsubsidie voor sportverenigingen die jaarlijks per jeugdlid werd verleend. Bij de kerntakendiscussie van 2011 is besloten deze subsidie te schrappen.

6. Alle structurele subsidies worden jaarlijks verleend en vastgesteld door het college van burgemeester en wethouders. De regels en procedures voor subsidieverlening en – vaststelling zijn neergelegd in de Algemene Subsidieverordening.
  - a. De subsidieaanvrager dient jaarlijks op een vast moment zijn aanvraag in, conform de eisen uit de ASV.
  - b. De ambtelijke organisatie beoordeelt de aanvraag op:
    - i. Inhoud: past de aanvraag bij beleidsdoelstellingen?
    - ii. Financiën: klopt de begroting ?
    - iii. Proces: is alles juist aangeleverd en ingevuld?
  - c. Op advies van de beoordelaars besluit het college van B&W over de verlening van de subsidie of afwijzing van de aanvraag en versturen een beschikking waarin het besluit tot verlening en de hoogte van de subsidie is vastgelegd
7. Instellingen/verenigingen die een subsidie krijgen van meer dan 10.000 euro moeten het jaar nadat de subsidie is verleend een verzoek tot vaststelling indienen. De ambtelijke organisatie controleert dan of de subsidieaanvrager ook daadwerkelijk heeft voldaan aan de gronden waarop hij subsidie heeft gekregen
  - a. Een jaar na de subsidieverlening dient de aanvrager een vaststellingsverzoek in waarin hij beschrijft wat hij heeft gedaan (activiteitenverslag), de jaarrekening toevoegt en boven de 200.000 euro ook een accountsverklaring
  - b. De ambtelijke organisatie beoordeelt het vaststellingsverzoek op:
    - i. Inhoud: past de aanvraag bij beleidsdoelstellingen?
    - ii. Financiën: klopt de begroting ?
    - iii. Proces: is alles juist aangeleverd en ingevuld?
  - c. Op advies van de beoordelaars besluit het college van B&W over de vaststelling van de subsidie. Ze kunnen besluiten tot:
    - i. 100% vaststelling
    - ii. Of een (gedeeltelijke) terugvordering
8. De gemeenteraad ontvangt jaarlijks van het college van B&W een overzicht van de verstrekte subsidies in dat begrotingsjaar. De raad blikt bovendien eens in de 4 jaar met instellingen die >200.000 subsidie krijgen terug op de gemaakte afspraken.

## Bijlage 6: Referenties

Berenschot (2015). *Financiering van de cultuursector 2002-2015*. Beschikbaar via:

<http://nieuws.berenschot.nl/download/100182/financieringvandecultuursector-vinkenburg-berenschot-22juni2015.pdf>

Boer & Croon (2010). *Een duurzame toekomst van verenigingen*. Beschikbaar via:

<http://www.vmonline.nl/Sitefiles/Pdf%20Openbaar/Een%20duurzame%20toekomst%20van%20verenigingen.nov2010.pdf>

NOC\*NSF (2014). *Ledentallenrapportage 2014*. Beschikbaar via:

<http://www.nocnsf.nl/ledentallen>

Rekenkamer West Twente (2014). *Doorwerking bezuinigingen gemeente Hellendoorn*. Beschikbaar via:

[www.raad.hellendoorn.nl](http://www.raad.hellendoorn.nl)

Rekenkamercommissie Voorst (2014). *Effecten van bezuinigingen in de gemeente Voorst*. Beschikbaar via

[www.voorst.nl](http://www.voorst.nl)

Sportagenda Apeldoorn 2015 – 2019 (2015)