

# Dé partner in particulier mecenaat



**Prins Bernhard  
Cultuurfonds**

---

Prins Bernhard Cultuurfonds  
Herengracht 476  
Postbus 19750  
1000 GT Amsterdam  
T (020) 520 6130  
F (020) 623 8499  
E [sso@cultuurfonds.nl](mailto:sso@cultuurfonds.nl)  
[www.cultuurfonds.nl](http://www.cultuurfonds.nl)

# Inhoudsopgave

<b>Voorwoord</b> .....	5
<b>1 Terugblik</b>	
1.1 Inleiding .....	7
1.2 Missie en doelstelling .....	7
1.3 Prins Bernhard Cultuurfonds .....	7
1.4 Resultaten 2008 – 2011 .....	8
1.4.1 Bestedingen aan onze doelstelling .....	9
1.4.2 Fondsenwerving .....	11
1.4.3 Zilveren Anjer en prijzen .....	15
1.4.4 Beleggingsbeleid en kostenbeheersing .....	16
1.4.5 Efficiënte en effectieve organisatie .....	18
<b>2 Positiebepaling Prins Bernhard Cultuurfonds</b>	
2.1 Politieke en demografische ontwikkelingen .....	19
2.2 Het fonds ten opzichte van andere private fondsen .....	21
2.3 SWOT-analyse .....	21
2.4 Prins Bernhard Cultuurfonds op weg naar verandering .....	21
<b>3 Beleidskeuzes op hoofdlijnen</b>	
3.1 Optimaliseren van bestedingen .....	25
3.2 Evaluatie en effectiviteit .....	26
3.3 Maximaliseren van onze bijdrage aan cultuur en natuur .....	26
3.4 Intensiveren van onze fondsenwerving .....	27
3.5 Huis van het mecenaat .....	28
3.6 Maatschappelijk verantwoord ondernemen .....	29
3.7 Optimaliseren van onze dienstverlening en efficiëntie .....	29
<b>Bijlagen</b>	
I Meerjarenraming .....	33
II Kengetallen .....	35



# Voorwoord



et Prins Bernhard Cultuurfonds kan terugkijken op een aantal succesvolle jaren. Ons fonds heeft vele prachtige projecten ondersteund in cultuur en natuurbehoud, eigen projecten geïnitieerd en gefinancierd en ruim 600 beurzen verstrekt aan

talentvolle jonge mensen. Bovendien was onze fondsenwerving zeer effectief. We zijn erin geslaagd elk jaar meer geld voor onze doelstelling te werven. Het beleidsplan 2012 - 2015 dat voor u ligt schrijven we op een moment dat cultuur en natuurbehoud in Nederland zwaar wordt getroffen door drastische overheidsbezuinigingen. De vanzelfsprekendheid waarmee deze sectoren werden gesubsidieerd verdwijnt en het belang van particulier initiatief neemt toe. Het Prins Bernhard Cultuurfonds heeft zich ten gevolge van genoemde ontwikkelingen geheroriënteerd op zijn positie. Onder goede doelen en in de sector staat het fonds bekend als voortrekker op het gebied van particuliere fondsenwerving. Met ruim 260 Fondsen op Naam is een schat aan ervaring opgedaan. Voortzetten van deze succesvolle praktijk is juist nu dringend gewenst en het uitbouwen daarvan lijkt mogelijk. Binnen de doelstelling – bevordering van cultuur en natuurbehoud – ziet het fonds kansen om zijn expertise nog effectiever in te zetten. Het Cultuurfonds zal zich de komende vier jaar positioneren als dé partner in particulier mecenaat.



# 1 Terugblik

## 1.1 Inleiding

In de afgelopen vier jaar is binnen de provinciale afdelingen en het landelijk bureau hard gewerkt aan de realisatie van de beleidsvoornemens zoals deze geformuleerd stonden in het Meerjarenbeleidsplan 2008 – 2011. Terugkijkend kan worden geconcludeerd dat ten aanzien van alle geformuleerde voornemens wezenlijke vooruitgang is geboekt en dat een groot aantal is gerealiseerd. In dit hoofdstuk wordt in vogelvlucht stilgestaan bij de bereikte resultaten.

## 1.2 Missie en doelstelling

De doelstelling van het Prins Bernhard Cultuurfonds staat vermeld in het eerste artikel uit de statuten van het fonds:

De Stichting stelt zich ten doel activiteiten op het gebied van de cultuur en het natuurbehoud in Nederland te bevorderen. Daarbij wordt voorrang gegeven aan activiteiten waarbij zelfwerkzaamheid een belangrijke rol vervult.

Zij tracht dit doel te bereiken door het verlenen van financiële steun aan personen en aan organisaties die zich inzetten voor activiteiten als in lid 1. bedoeld, zonder op enigerlei wijze de zelfstandigheid van de gesteunde organisaties aan te tasten. Zij behoudt zich daarbij het recht voor om op de besteding van de verstrekte gelden toezicht uit te oefenen. Voorts tracht de Stichting dit doel te bereiken door het geven van voorlichting over de activiteiten van de Stichting. Het verlenen van financiële steun voor activiteiten als bedoeld in lid 1. is eveneens mogelijk aan personen en aan organisaties in het Caribisch deel van het Koninkrijk der Nederlanden. De Stichting kan mee deelnemen aan arbeid tot bevordering van de cultuur in het algemeen Europees verband.

## 1.3 Prins Bernhard Cultuurfonds

Het Prins Bernhard Cultuurfonds ondersteunt, vanuit twaalf provinciale afdelingen en een landelijk fonds, sinds 1946 talrijke verschillende projecten op het gebied van cultuur en natuurbehoud in Nederland. Naast natuurbehoud onderscheidt het fonds binnen het domein cultuur de volgende deel terreinen: beeldende kunst, geschiedenis en letteren, monumentenzorg, muziek en theater. Verder kent het Cultuurfonds een beurzenprogramma voor talent dat zich verder wil ontwikkelen op de werkterreinen en alle wetenschapsgebieden. Ten slotte reikt het fonds jaarlijks een onderscheiding uit, de Zilveren Anjer, en zowel op provinciaal als op nationaal niveau diverse prijzen, waaronder de Prins Bernhard Cultuurfonds Prijs, de Martinus Nijhoff Prijs voor vertalingen en de BankGiro Loterij Museumprijs.

\* rapport 'Fondsenverstrekkersmonitor; Bekendheid, imago en gebruik Prins Bernhard Cultuurfonds' op basis van kwantitatief onderzoek uitgevoerd door Ruigrok | NetPanel in 2008. In dit rapport komt het fonds als beste naar voren m.b.t. naamsbekendheid, imago en klantvriendelijkheid.

Het Cultuurfonds heeft in de loop der jaren met de activiteiten op het gebied van cultuur en natuurbehoud veel aanzien en een groot draagvlak en veel goodwill opgebouwd.\* Dat komt onder meer door het feit dat vele initiatieven van derden op ondersteuning van het fonds mogen rekenen. Het Cultuurfonds werkt met twaalf provinciale afdelingen en een landelijk bureau, die elk min of meer autonoom een deel van de beschikbare middelen aanwenden. Deze vertakking stelt het fonds in staat, optimaal gebruikmakend van deskundigen die onbezoldigd advies uitbrengen, op zowel regionaal als nationaal niveau de beste bestedingen te kiezen. Jaarlijks ontvangen de provinciale afdelingen en het landelijk fonds samen in totaal gemiddeld 6000 tot 7000 aanvragen, waarvan vanwege het beschikbare budget globaal beschouwd de helft gehonoreerd kan worden. Het streven is besluitvorming daarover steeds meer te objectiveren door gebruik van eenduidige bestedingscriteria.

Waar de regionale en nationale bestedingenpraktijk vrij onafhankelijk van elkaar gestalte krijgt, vindt de fondsenwerving centraal gecoördineerd plaats. Dit geldt niet alleen voor het instellen van Cultuurfondsen op Naam maar evengoed voor het organiseren van de Anjeractie, de jaarlijkse collecte. Ook op het gebied van communicatie streeft het Cultuurfonds ernaar zich als één organisatie te manifesteren.

Werkzaamheden op het gebied van beheer en administratie en taken ten behoeve van de bedrijfsvoering zijn eveneens op één plek geconcentreerd, alleen al omwille van de efficiency. In dat verband kijkt het Cultuurfonds uit naar de implementatie van een nieuwe ICT-omgeving. Door alle geledingen van de organisatie nauw bij de ontwikkeling te betrekken, is het mogelijk gebleken daarin alle vitale functies van het fonds te integreren. Naar verwachting kan het ICT-systeem een katalyserende rol gaan vervullen voor alle medewerkers en vrijwilligers van het fonds.

Binnen de werkterreinen is het Cultuurfonds een van de grootste particuliere fondsen in Nederland. Het fonds kan alle activiteiten uitvoeren met private middelen. Tezamen stellen uiteenlopende begunstigers het fonds in staat circa 25 tot 30 miljoen euro per jaar voor de doelstelling aan te wenden. De goeddoelenloterijen, BankGiro Loterij, de Lotto en de Paardentotalisator, funderen zo'n 70 procent van het budget. Ongeveer 20 procent is afkomstig uit de inmiddels ruim 260 Cultuurfondsen op Naam die het Cultuurfonds beheert. De overige 10 procent wordt gedoneerd door zowel grote als kleine particuliere schenkers. Het fonds streeft ernaar de schenkingsvormen uit te breiden om de afhankelijkheid van loterijen te verminderen. De kosten voor de eigen organisatie kan het fonds gedeels zelf dekken met opbrengsten uit beleggingen.

## 1.4 Resultaten 2008 – 2011

Hieronder wordt op hoofdlijnen weergegeven welke resultaten het Cultuurfonds in de periode 2008–2011 heeft behaald en in hoeverre de geformuleerde doelstellingen uit ons vorige meerjarenbeleidsplan zijn behaald. Op het moment van schrijven van dit beleidsplan zijn de resultaten over 2011 nog niet volledig beschikbaar.

### Resultaten 2008 – 2010

- 18.230 projecten ondersteund in cultuur en natuurbehoud
- € 107 miljoen geïnvesteerd in cultuur en natuurbehoud (incl. 2011)
- 609 beurzen verstrekt aan talentvolle jonge mensen (€ 4,4 miljoen) (incl. 2011)



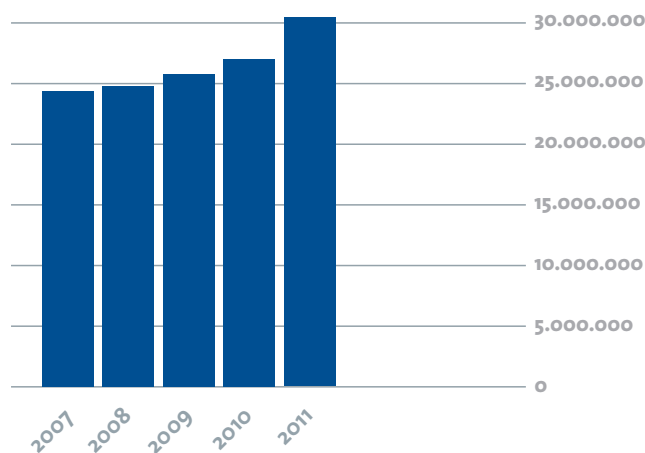
- 36 CultuurFondsen op Naam geworven (over 2008-2010: € 18,5 miljoen)
- € 31,1 miljoen aan eigen fondsenwerving uit collecten, schenkingen aan CultuurFondsen op Naam, donaties en legaten/nalatenschappen

Deze en andere resultaten worden hieronder nader toegelicht.

### 1.4.1. Bestedingen aan onze doelstelling

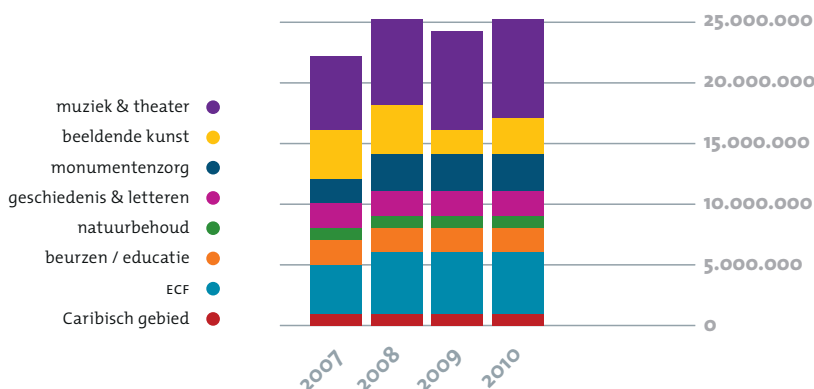
In de periode 2008-2011 heeft het Cultuurfonds ruim € 107 miljoen geïnvesteerd in cultuur en natuurbehoud. Zoals de volgende grafiek laat zien zijn we erin geslaagd ons budget voor de doelstelling (activiteitenbudget) jaarlijks te laten stijgen.

#### Activiteitenbudget



Het Cultuurfonds is actief in vijf werkerreinen: muziek & theater, beeldende kunst, monumentenzorg, geschiedenis & letteren en natuurbehoud. Uit bijgaande overzichten blijkt hoeveel projecten we hebben ondersteund en de bedragen die daarmee gemoeid waren.

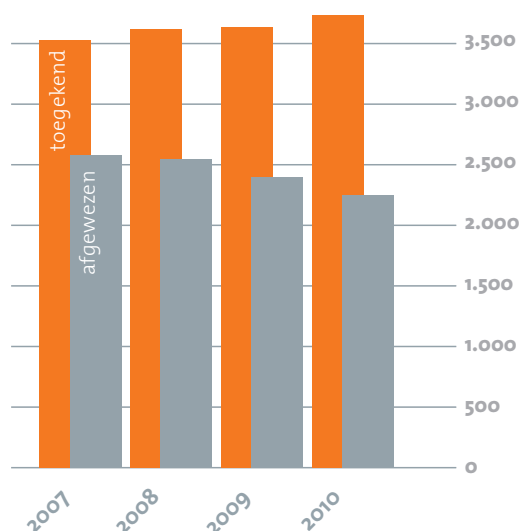
#### Bestedingen



Twee bijdragen springen er uit, die aan de European Cultural Foundation (ECF) en die aan het zusterfonds Stichting Prins Bernhard Cultuurfonds Caribisch gebied. Het Cultuurfonds ondersteunt vele initiatieven in Nederland en het Caribisch deel van het Koninkrijk. Via de ECF steunen wij, conform de doelstellingen, projecten die de culturele diversiteit in Europa bevorderen.

Het aantal ontvangen aanvragen is de afgelopen jaren gedaald. Dit is mede te danken aan de in 2008 ingevoerde Richtlijnenwijzer, een interactief hulpmiddel op onze website

## Aanvragen

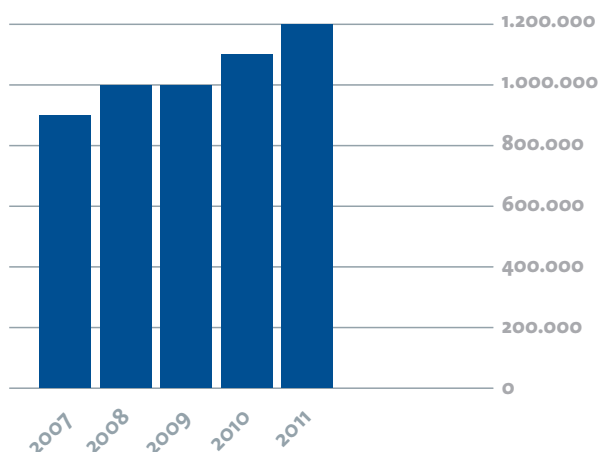


[www.cultuurfonds.nl/richtlijnenwijzer](http://www.cultuurfonds.nl/richtlijnenwijzer). Hiermee willen we initiatiefnemers behoeden voor het indienen van verzoeken die zeker niet worden gehonoreerd en het aantal succesvolle aanvragen opvoeren.

## Cultuurfondsbeurzen

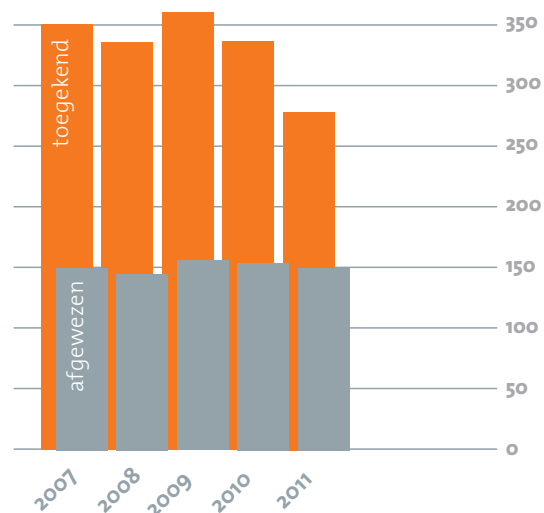
Een bijzondere loot aan onze stam is het beurzenprogramma dat in 2002 is gestart en een doorslaand succes is gebleken. In de periode 2008 – 2011 heeft het Cultuurfonds 609 zeer talentvolle jonge mensen in staat gesteld met een Cultuurfondsbeurs een vervolgopleiding of onderzoek in het buitenland te kunnen doen. In totaal was hier € 4,4 miljoen mee gemoeid. Sinds 2008 wordt daarvoor in aanvulling op de budgetten van CultuurFondsen op Naam bestemd voor jong talent 10 % van het algemene activiteitenbudget gereserveerd voor dit programma. In bijgaande overzichten het beurzenprogramma in cijfers.

## Beurzen



Sinds 2011 is het Cultuurfonds voor zijn (oud)bursalen actief op Facebook via de pagina Bernhard Fellow. Met deze 'social mediatool' willen wij contact houden met deze door ons ondersteunde talenten. Aldus ontstaat een groot netwerk van kunstenaars, musici en wetenschappers die het Cultuurfonds goed kennen en een warm hart toedragen.

## Aantallen beurzen



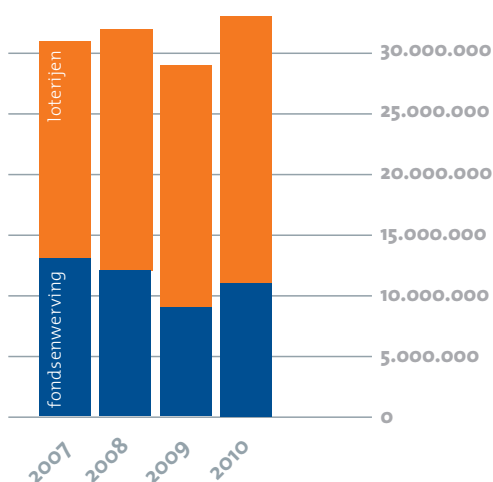
## Evaluatie van bestedingen

Het Cultuurfonds heeft een start gemaakt met de ontwikkeling van een evaluatiesystematiek voor de meting van de effectiviteit van de bestedingen van het Cultuurfonds. Het doel hiervan is de effectiviteit van de bestedingen op toetsbare wijze inzichtelijk te maken. Het succes van het bestedingenbeleid kan daarmee met vaste regelmaat worden herijkt en geoptimaliseerd. Door de realisatie van een waarderings- en evaluatiesystematiek en een daarvoor bestemde applicatie, beschikt het Cultuurfonds nu over de randvoorwaarden op basis waarvan het beleid inzake effectiviteit van bestedingen daadwerkelijk kan worden gerealiseerd.

## Differentiatie Bestedingenbeleid

De succesvolle praktijk van relatief bescheiden bijdragen voor een veelheid van initiatieven is voortgezet. Daarnaast is het Cultuurfonds overgegaan tot substantiëlere bestedingen met als doel een aantal zorgvuldig geselecteerde projecten gelijkwaardig aan andere financiers te ondersteunen en aldus het profiel en de zichtbaarheid van het Cultuurfonds te versterken. Met deze praktijk heeft het Cultuurfonds de flexibiliteit gecreëerd om zelf actief in te spelen op ontwikkelingen binnen de werkerreinen en is door een sterkere profilering beter aansluiting gezocht bij potentiële gevers.

## Inkomsten loterijen en fondsenwerving



### 1.4.2. Fondsenwerving

Ondanks de economische crisis die in 2008 een dieptepunt beleefde, was het Cultuurfonds succesvol in het werven van fondsen. We maken onderscheid tussen:

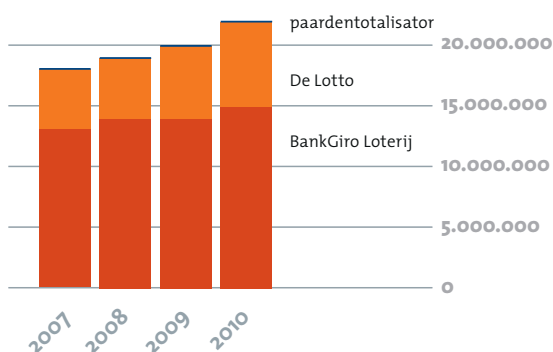
- loterij-inkomsten
- eigen fondsenwerving (Anjeractie, donaties, CultuurFonds op Naam, legaten/nalatenschappen)

Uit de grafiek blijkt dat de eigen inkomsten zijn gestegen evenals de loterij-inkomsten. Deze verhouding is relatief ongewijzigd gebleven.

### (a) Loterij-inkomsten

Het Cultuurfonds ontvangt afdrachten van de BankGiro Loterij, De Lotto en de Paardentotalisator. Onderstaande grafiek laat de stijging zien over de jaren van onze inkomsten uit loterijen.

#### Inkomsten uit loterijen

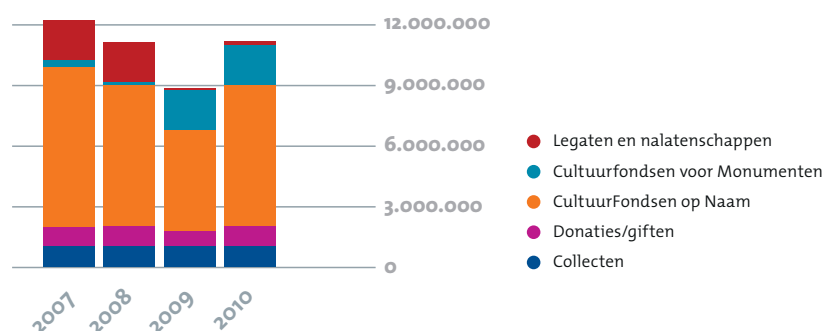


De loterij-inkomsten van de BankGiro Loterij en de Lotto vormen de belangrijkste inkomstenbron van het Cultuurfonds. In afgelopen beleidsperiode hebben we geconstateerd dat deze loterijen meer dan voorheen eisen stellen aan haar beneficianten teneinde haar positie op de Nederlandse markt te verstevigen. Voor het Cultuurfonds brengt dit extra verplichtingen en kosten met zich mee. Het gaat hierbij niet alleen om het zoveel mogelijk promoten van de loterijen, de gezamenlijke projecten en de deelname van het Cultuurfonds aan allerlei door de loterijen georganiseerde evenementen. Evenzo belangrijk is de bijdrage die van het Cultuurfonds wordt gevraagd om de belangen van de loterijen zeker te stellen op nationaal en Europees niveau. De ontwikkelingen in de kansspelwetgeving (marktwerking, het toelaten van online spelletjes en het open stellen van de Nederlandse markt voor buitenlandse partijen) vormen immers een serieuze bedreiging voor de loterijen waarvan het Cultuurfonds afdrachten ontvangt.

### (b) Eigen fondsenwerving

De inkomsten uit eigen fondsenwerving zijn aldus:

#### Inkomsten uit fondsenwerving



Bijgaand een summier toelichting op de verschillende fondsenwervende instrumenten:

#### Anjeractie

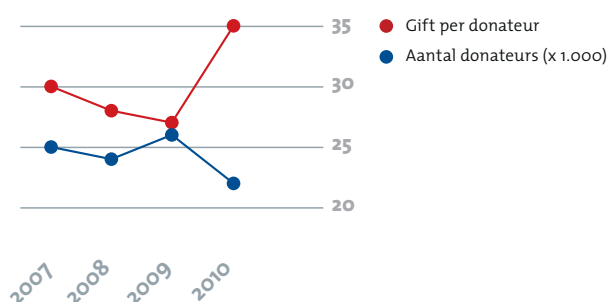
De opbrengsten van de Anjeractie (de jaarlijkse collecte) zijn redelijk stabiel, maar laten over het algemeen een lichte daling zien. Deze wordt veroorzaakt door het onvoorzien wegvallen van een aantal collectecoördinatoren vlak voor de collecteweek. Vanaf 2011 werken alle

afdelingen van het fonds met een automatiseringssysteem waarmee in een eerder stadium gevolgd kan worden waar een tekort aan coördinatoren en collectanten dreigt.

### Donaties/giften

Evenals de Anjeractie laten de inkomsten van donateurs een redelijk stabiel beeld zien, ondanks het feit dat het aantal donateurs daalt. Jaarlijks kent het bestand een verloop van circa 2.000 ten gevolge van opzeggingen, overlijden e.d. Het Cultuurfonds probeert de aantallen op peil te houden door werving op straat en gerichte campagnes. Met telemarketing-activiteiten proberen we donaties van bestaande donateurs te verhogen, evenals het aantal automatische incasso's. Het fonds hecht grote waarde aan deze achterban, mede omdat bestaande donateurs 'doorgroeien' naar grote schenkers of schenkers van een CultuurFonds op Naam

### Donaties



### CultuurFondsen op Naam

Particulieren, bedrijven en stichtingen kunnen cultuur en natuurbehoud steunen via een CultuurFonds op Naam. In de periode 2008-2010 zijn er 36 ingesteld waarmee het totaal aan CultuurFondsen op Naam die het Cultuurfonds beheert komt op 262 (peildatum 31 december 2010). Toezeggingen ten gunste van CultuurFondsen op Naam over deze periode bedragen € 18,5 miljoen.

Jaarlijks ontvangt het fonds een groot aantal schenkingen en nalatenschappen ten behoeve van bestaande CultuurFondsen op Naam. Deze schenkingen zijn afkomstig van de schenkers zelf, donateurs en overige belangstellenden.

Van oudsher werft het Cultuurfonds onder particulieren. Sinds eind 2007 heeft het Cultuurfonds een senior fondsenwerver Bedrijven en Stichtingen in dienst. Het Cultuurfonds richt zich sinds 2008 op deze doelgroepen via campagnes, relatieavonden, brochures en op maat gesneden modules.

De werving onder bedrijven is, in tegenstelling tot die onder particulieren en stichtingen, achter gebleven bij de verwachtingen maar verklaarbaar vanwege de economische crisis waarmee de wereld wordt geconfronteerd sinds 2008.

### CultuurFondsen op Naam in aantallen

---

2008 13 door particulieren, 1 door stichting en 1 door bedrijf

---

2009 9 door particulieren, 1 door stichting en 1 door bedrijf

---

2010 12 door particulieren

---

Bijzondere aandacht is uitgegaan naar de werving van CultuurFondsen op Naam via onze provinciale afdelingen. In samenwerking met de afdelingsbesturen en -secretariaten zijn in diverse afdelingen relatie-evenementen en andere fondsenwervende activiteiten georganiseerd. Hier zijn – voor zover direct te herleiden – nog geen CultuurFondsen op Naam uit voort gekomen maar de activiteiten hebben wel geleid tot een grotere bekendheid van het fonds als fondsenwervende organisatie en tot het besef van de noodzaak van fondsenwerving. Het is aldus wenselijk dergelijke activiteiten voort te zetten.

Vermeldenswaard zijn enkele bijzondere vormen van CultuurFondsen op Naam die de afgelopen beleidsperiode tot stand zijn gekomen. Zo is het CultuurAmateurfonds Brabant een mooi voorbeeld van publiek/private samenwerking van de provincie Noord-Brabant en het Cultuurfonds. Een dergelijke samenwerkingsvorm kenden we al in provincie Zeeland met het publicatiefonds Zeeland. Het succes van dergelijke fondsen is onmiskenbaar, het biedt voordelen voor zowel provincie als het fonds en verdient navolging.

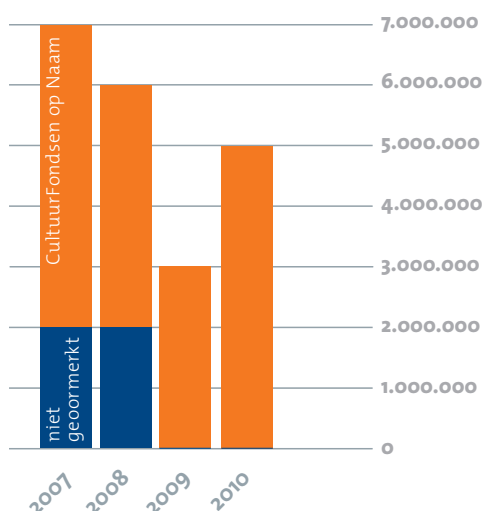
Andere bijzondere en recent ingestelde CultuurFondsen op Naam zijn het Amersfoorts Cultuurfonds en het Tiger Film Mecenaat. Het eerste is een particulier initiatief van inwoners van Amersfoort met als doel, de kunst en cultuur in die stad te bevorderen. Het Cultuurfonds faciliteert deze particulieren bij hun prijzenswaardige initiatief. Het Tiger Film Mecenaat is een initiatief van het Internationaal Film Festival Rotterdam (IFFR) en heeft een eigen fonds bij het Cultuurfonds ondergebracht. Het beheer, administratie en besteding is in handen van het fonds, de werving geschiedt door het IFFR.

### Legaten en nalatenschappen

Het leeuwendeel van de legaten en nalatenschappen die het Cultuurfonds ontvangt komen ten goede aan bestaande of nieuwe CultuurFondsen op Naam. Legaten en nalatenschappen zonder doelbestemming vervallen toe aan de reserves van het fonds. De afhandeling van legaten en nalatenschappen heeft het fonds sinds 2010 uithanden gegeven aan de vfi. In 2009 heeft het fonds een speciale brochure voor potentiële erflaters ontwikkeld. Deze is o.a. verzonden naar donateurs en overige belangstellenden.

Het Cultuurfonds heeft als lid van de vfi, branchevereniging van fondsenwervende instellingen, afgelopen jaren de gezamenlijke nalatenschapscampagnes ondersteund. Hoe langer hoe meer ontvangen wij nalatenschappen aan bestaande CultuurFondsen op Naam.

### Legaten en nalatenschappen



## **Cultuurfondsen voor Monumenten**

Het Nationaal Restauratiefonds (NRF) en het Cultuurfonds hebben in negen provincies Cultuurfondsen voor Monumenten ingesteld. Daaruit kunnen leningen met een lage rente worden verstrekt voor restauraties van gemeentelijke en provinciale monumenten. Rente en aflossing worden in het fonds teruggestort. Daardoor ontstaat een doorlopend fonds, dat ook in de toekomst voor de doelstelling kan worden gebruikt. Aanvankelijk is bijna € 24 miljoen beschikbaar gekomen voor het behoud van monumenten.

In 2009 is deze samenwerking en regeling geëvalueerd. Na een langzame start is de regeling een succes gebleken. Velen restauraties zijn (mede) mogelijk gemaakt met een laagrentende lening. De uitvoering van de regeling is efficiënter georganiseerd. Van een aantal fondsen kwam de bodem in zicht. Dankzij fondsenwervende acties hebben de provincies Overijssel, Noord-Holland, Gelderland en Zeeland bijgestort en werden nieuwe leningen mogelijk gemaakt. Het totaalbedrag, inclusief de bijdrage van het NRF, dat per 30 juni 2011 beschikbaar is voor monumenten is € 29,4 miljoen, waarvan circa € 25,6 miljoen is uitgezet als lening.

In 2011 is in samenwerking met Fonds1818 en het NRF het MonumentenFonds 1818 opgericht. Dit nieuwe fonds verstrekt laagrentende leningen aan eigenaren van gemeentelijke monumenten en monumentale kerken die een her- of nevenbestemming krijgen. Het fonds richt zich op de regio Den Haag, Zoetermeer, Delft, Leiden, de Duin- en Bollenstreek en tussenliggende gemeenten. Uit het MonumentenFonds 1818 kunnen leningen tot een maximum van twee ton verstrekt worden. In totaal is een bedrag van € 3 miljoen beschikbaar.

### **1.4.3 Zilveren Anjer en prijzen**

#### **Zilveren Anjer voor mecenaat**

De Zilveren Anjer is het oudste en meest prestigieuze eerbetoon van het Prins Bernhard Cultuurfonds. Het fonds zet de traditie voort om personen te eren voor belangeloze inzet en uitstekende verdiensten binnen de werkerreinen. Het fonds houdt daarmee de traditie hoog als aanjager van het onbezoldigd particulier initiatief. Vanwege de forse bezuinigingen op het gebied van kunst en cultuur staat het mecenaat, het belangeloos schenken aan kunst en cultuur, hoe langer hoe meer in de belangstelling. Het mecenaat draagt bij aan een financiële basis, die culturele instellingen en beoefenaars van kunsten de kans geeft ondernemende initiatieven te ontplooiën. Het Cultuurfonds is al 70 jaar partner in particulier mecenaat voor particulieren, bedrijven en stichtingen. Vanuit deze positie en als katalysator van cultuur, hecht het Cultuurfonds er waarde aan om mecenasen explicieter te eren vanwege hun verdiensten. Daarom heeft het Cultuurfonds besloten vanaf 2011 een van de jaarlijks uit te reiken Zilveren Anjers expliciet te reserveren voor een mecenas pur sang.

#### **Prins Bernhard Cultuurfonds Prijs**

Tot 2009 kende het Cultuurfonds tien oeuverprijzen die om de drie jaar werden uitgereikt. In 2010 hebben we ons prijzenbeleid aangepast met als doel de zichtbaarheid van de afzonderlijke prijzen te vergroten. Aparte oeuverprijzen voor deelgebieden van de werkerreinen zijn samengevoegd tot één Prins Bernhard Cultuurfonds Prijs met een hoger prijzengeld. Deze prijs kennen we toe aan een persoon of organisatie die zich op een bijzondere manier onderscheidt op het gebied van cultuur of natuurbehoud in Nederland. De laureaat ontvangt een vrij te besteden bedrag van € 75.000 en mag een Cultuurfonds op Naam instellen van nogmaals € 75.000. Enkele bestaande prijzen (Charlotte Köhler Prijzen, Martinus Nijhoff Prijs en de BankGiro Loterij Museumprijs) blijven ongewijzigd

voortbestaan. Dat deze herpositionering vruchten heeft afgeworpen blijkt uit het feit dat de media aanzienlijk meer belangstelling tonen voor de prijzen. Bovendien heeft het Koninklijk Huis zich verbonden aan de uitreiking van de Prins Bernhard Cultuurfonds Prijs, waarvan de voordrachtsprocedure is geoptimaliseerd.

#### 1.4.4. Vrijwilligers

Vrijwilligers doen belangrijk werk voor het Prins Bernhard Cultuurfonds. Ongeveer 40.000 collectanten gaan jaarlijks tijdens de Anjeractie op pad. Ongeveer vierhonderd deskundige vrijwilligers zetten zich voor ons in als lid van de Stichtingsraad, afdelingsbesturen, adviescommissies, jury's en redactieraden. Sinds 2008 drukken wij de waarde van al onze vrijwilligers (excl. de collectanten) uit in euro's om te laten zien hoe waardevol hun werk is en hoeveel wij bespaarden dankzij de inzet van alle vrijwilligers.

Waarde van vrijwilligers (excl. de collectanten) ten opzichte van salarissom

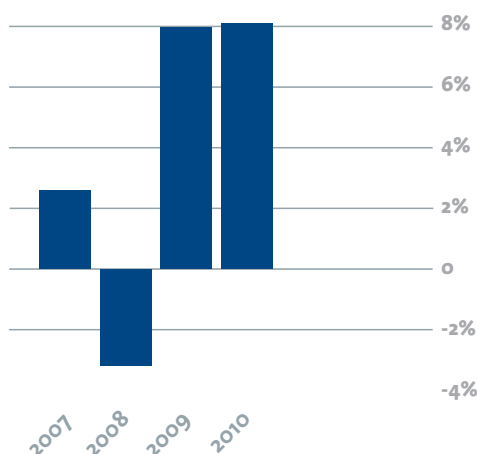
	Vrijwilligers	Salarissom
2008	€ 342.764	€ 1.735.911
2009	€ 354.889	€ 1.872.694
2010	€ 363.686	€ 2.022.332

#### 1.4.4 Beleggingsbeleid en kostenbeheersing

##### Beleggingen

Het Cultuurfonds streeft er naar de organisatiekosten zoveel mogelijk te dekken uit de opbrengsten uit vermogen (reserve als bron van inkomsten), zodat er meer overblijft ter ondersteuning van de doelstelling. Een uitgevoerde Asset Liability Managementstudie toonde daarentegen aan dat het gevoerde beleggingsbeleid in de toekomst zou leiden tot verder interen op de reserves. Om deze reden en vanuit de behoefte algemene maatschappelijke opvattingen over duurzaamheid serieus te nemen, heeft het Cultuurfonds

##### Rendement op belegd vermogen

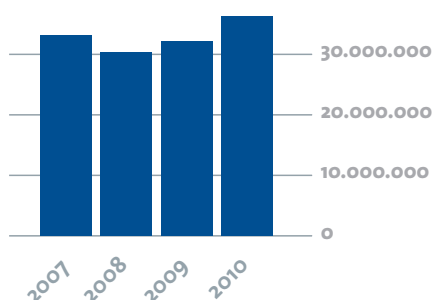




de beleggingsstrategie geherdefinieerd, een fiduciair manager aangetrokken en de portefeuille duurzaam ingericht.

Bovenstaande grafiek geeft inzicht in het rendement op het belegd vermogen over de jaren 2007 – 2010. Daarnaast een schema met de ontwikkeling van de Reserve als bron van inkomsten, waarvan de rendementen worden gebruikt om de organisatiekosten te dekken.

### Reserve als bron van inkomsten



De bovengenoemde maatregelen zijn pas eind 2009 voltooid. Het is daarom nog te vroeg om vast te stellen in hoeverre door de genomen maatregelen het rendement op beleggingen structureel is gestegen. Vanwege de aanhoudende onrust op de kapitaalmarkt en de zich wijzigende opvattingen over risico en duurzaamheid, blijft het beleggingsbeleid een punt van aandacht.

### Kostenbeheersing

Het Cultuurfonds slaagt erin de kosten te beheersen. Dit komt onder andere tot uiting in het percentage beheer en administratie en de 25%-norm. Het percentage beheer en administratie drukt de kosten uit die kunnen worden toegerekend aan beheer en administratie ten opzichte van de totale lasten. Deze kosten mogen niet worden toegerekend aan de doelstelling of de werving van baten. We streven naar een percentage van maximaal 5%.

De 25%-norm is de norm waaraan goededoelenorganisaties zich moeten houden om het keurmerk van het Centraal Bureau Fondsenwerving te behouden: de kosten voor de fondsenwerving uitgedrukt als percentage van de baten uit eigen fondsenwerving in enig jaar, bedragen over een periode van drie achtereenvolgende jaren gemiddeld niet meer dan 25% van de baten uit eigen fondsenwerving.

### Kengetallen

	Kosten beheer en administratie	25%-norm	25%-norm (3 jaars gemiddelde)
2007	2,4%	11,1 %	16,0 %
2008	2,8 %	13,9 %	14,7 %
2009	3,2 %	18,6 %	14,5 %
2010	3,8 %	15,5 %	16,0 %

#### **1.4.5 Efficiënte en effectieve organisatie**

De planning & control cyclus is zo ingericht dat het Cultuurfonds kan blijven voldoen aan de (veranderende) eisen van Cultural Governance, de vfi (branchevereniging van landelijk wervende goede doelen) en de keurmerkgeregels van het Centraal Bureau Fondsenwerving (CBF). Daarnaast is de afgelopen jaren beoordeeld of de gekozen werkwijze in de afstemming tussen landelijk bureau en afdelingen werkt en of deze betaalbaar blijft. Van belang hierbij is dat de kosten binnen de normen moeten blijven die het CBF het Cultuurfonds oplegt en dat de bijdragen van de provincies aan het Cultuurfonds in goed overleg tot stand komen. Het Cultuurfonds is er ruimschoots in geslaagd te voldoen aan de eisen opgelegd door wet- en regelgeving. Dit blijkt o.a. uit het feit dat wij in 2010 door het CBF opnieuw voor drie jaar als keurmerkhouders zijn erkend.

## 2 Positiebepaling Prins Bernhard Cultuurfonds

Dit hoofdstuk bevat een korte schets van de huidige politieke en demografische ontwikkelingen die van invloed zijn op het beleid van het Cultuurfonds. In de daaropvolgende paragraaf volgt een swot-analyse. Ten slotte wordt beschreven hoe het fonds, in het licht van de geschetste ontwikkelingen, de komende jaren voor een vernieuwde koers kiest dan tot op heden gebruikelijk was.

### 2.1 Politieke en demografische ontwikkelingen.

#### Ontwikkelingen in de filantropie en fiscale regelgeving

De recessie waardoor Nederland in 2008 is getroffen heeft nauwelijks invloed gehad op de filantropische sector. Dit blijkt uit het tweejaarlijkse onderzoek “Geven in Nederland”, uitgevoerd door diverse wetenschappers van fsw/Werkgroep Filantropische Studies aan de VU.\* In Nederland werd in 2009 in totaal € 4,7 miljard gegeven aan goede doelen. De optelsom van alle bedragen leverde zelfs een hogere “filantropie-omzet” op dan in 2007. In 2009 gaven Nederlanders € 454 miljoen aan cultuur, dit is ongeveer 10% van de totale giften aan goede doelen. De inkomsten die het Cultuurfonds in 2010 uit fondsenwerving genereerde zijn sterk gestegen. Of geven aan goede doelen recessiebestendig is moet echter nog blijken. Het kabinet heeft in het regeer- en gedoogakkoord een zogenaamde ‘Geefwet’ aangekondigd. Met het presenteren van de Miljoenennota in september 2011 is deze nieuwe wet bekendgemaakt. Deze wet moet het zowel voor bedrijven als voor particulieren aantrekkelijker maken om giften te doen aan culturele instellingen. Om particuliere giften te stimuleren zijn in fiscale wetten faciliteiten voor de goede doelensector opgenomen. De faciliteiten zijn voor een belangrijk deel gekoppeld aan het hebben van de status van Algemeen Nut Beogende Instellingen (ANBI). Er komt voor de komende vijf jaar een stimulans in de giftenaftrek in de inkomstenbelasting voor giften aan culturele ANBI’s. Donaties tot € 5.000,- kunnen worden afgetrokken voor 125% van de inkomstenbelasting. Bedrijven kunnen giften tot € 5.000,- voor 150% aftrekken van de vennootschapsbelasting. Daarnaast worden de aftrekmogelijkheden van fondsenwerving voor SBBI’s (sociaal belang behartigende instelling) verbeterd. Een instelling met ANBI-status mag voortaan ook commerciële activiteiten ontplooiën zonder dat dit tot verlies van die status leidt en zolang de opbrengsten maar ten goede komen van hun goede doel.

Juni 2011 heeft het kabinet met de Samenwerkende Brancheorganisaties Filantropie (SBF) het convenant “Ruimte voor geven” gesloten. Het uiteindelijke doel van deze vorm van publiek/private samenwerking is een hoger maatschappelijk rendement te realiseren. De afspraken hebben betrekking op uitwisselen van kennis en informatie, verbeteren afstemming beleid en bestedingen, scheppen van gunstige randvoorwaarden, transparantie van de sector en versterken van het publieksvertrouwen.

#### Kansspelbeleid

In het regeerakkoord heeft het kabinet zich voorgenomen de Wet op de kansspelen te herzien. Staatssecretaris Teeven pleit voor een zekere mate van liberalisering, vooral ook om

\* De editie 2011 bevat de bevindingen over het geefjaar 2009, het jaar waarin de economische crisis hard doorpakte. Daarmee blijft Nederland ongeveer 0,8% van het Bruto Binnenlands Product (572 miljard in 2009) geven, geheel in lijn met voorgaande jaren.

\* Brief van 19 maart 2011 aan de Tweede Kamer inzake Beleidsvisie kansspelen

kansspelen via internet die nu illegaal worden aangeboden, in het bestel op te nemen.\* De impact daarvan op de bestaande loterijen is onzeker. Er is een gerede kans dat legalisering van online kansspelen negatieve gevolgen heeft voor de inkomsten van de bestaande loterijen en daarmee ook voor de goede doelen zoals het Cultuurfonds.

De staatssecretaris heeft ook aangegeven dat de huidige wijze van vergunningverlening Europeesrechtelijk niet houdbaar is. Hij is daarom voornemens om vanaf 2015 de vergunningverlening via een transparante procedure toe te wijzen. De kans bestaat dat vergunningen in handen vallen van nieuwe houders waaronder buitenlandse aanbieders waarbij het nog maar de vraag is of deze verplicht kunnen worden af te dragen aan goededoelenorganisaties. Vanwege Europese wet- en regelgeving kunnen de plannen er dus toe leiden dat de Nederlandse licentiehouders (zoals de BankGiro Loterij en De Lotto) de concurrentie aan dienen te gaan met de vele (vaak grotere) buitenlandse aanbieders van kansspelen en aldus minder inkomsten genereren.

Goededoelenorganisaties, de Nationale Goede Doelen Loterijen, De Lotto, NOC\*NSF en de stichting Aanwending Loterijgelden Nederland hebben zich in het kader van voormelde ontwikkelingen gebundeld in het Goede Doelen Platform om samen op te trekken en eensgezind op te komen voor hun belangen.

### Overheidsbezuinigingen

Bezuinigingsmaatregelen van overheidswege zullen financieringsmogelijkheden voor cultuur en natuurbehoud in Nederland blijvend beperken. Een subsidiekorting binnen de cultuurbegroting van het rijk, die oploopt tot jaarlijks 200 miljoen vanaf 2013, maakt deel uit van het regeerakkoord en is daarmee een gegeven. De in het akkoord vastgelegde bezuinigingen op natuur- en landschapsbeleid lopen op tot 600 miljoen. Medio juni 2011 presenteerde staatssecretaris Zijlstra een beleidsnota met plannen inzake de basisinfrastructuur voor de cultuursector. De Raad voor Cultuur bracht hierover begin mei jl. het advies 'Noodgedwongen keuzen' uit.\* Welke aanbevelingen en voorstellen het kabinet daaruit overneemt en welke niet is vooralsnog onbekend. Vast staat dat Rijk, Provincies en Gemeentes hun financiering voor de werkterreinen van het Cultuurfonds in een kort tijdsbestek drastisch zullen terugbrengen. Naast de genoemde bezuinigingsmaatregelen heeft het kabinet een wijziging doorgevoerd in het btw-tarief op antiek en kunstvoorwerpen en op kaartjes voor theater, toneel, concerten en musicals. Per 1 juli 2011 heeft er een verhoging plaatsgevonden van 6% naar 19% hetgeen een bedrag van 90 miljoen euro zou moeten opleveren.

\* Zie: [www.cultuur.nl/Upload/Docs/RvC\\_advies3.pdf](http://www.cultuur.nl/Upload/Docs/RvC_advies3.pdf).

### Demografische ontwikkelingen

Vier trends zullen het beeld van de Nederlandse samenleving de komende jaren bepalen. Het aantal alleenstaanden zal groeien, er zullen krimpregio's ontstaan in het noorden en zuiden van het land, de segregatie zal toenemen en de individualisering golf zal doorzetten.\* Het CBS geeft aan een bevolkingstoename te verwachten van 16,5 miljoen inwoners in 2009 tot 17,5 miljoen in 2040. Rond 2040 zal het aandeel 65-plussers het grootst zijn met 25,6% van de bevolking. Van de gehele bevolking zal in 2050 16% bestaan uit niet-westerse allochtonen. Met deze ontwikkelingen verandert vanzelfsprekend ook het veld waarbinnen het Cultuurfonds opereert, maar exacte consequenties vallen moeilijk te voorspellen. Omdat affiniteit met cultuur en natuurbehoud doorgaans toeneemt met het klimmen der jaren lijkt de vergrijzing gunstig. De geefbereidheid binnen hoge leeftijdscategorieën zal echter sterk samenhangen met de mate waarin pensioenen waarde vast blijken. Om optimaal voeling te houden met inwoners van Nederland en in te spelen op de toenemende diversiteit streeft het fonds er bij het samenstellen en aanvullen van bestuurs- en adviesgremia naar

\* CBS, Jan Latten, 27 februari 2010 onderzoek opzoeken

dat deze een afspiegeling van de maatschappij vormen. Daarbij gaat het niet alleen om verscheidenheid in etnisch-culturele achtergrond en geslacht maar nadrukkelijk ook in leeftijd. Het Cultuurfonds hecht eraan meer jongeren op te nemen in de diverse besturen en adviescommissies.

## 2.2 Het fonds ten opzichte van andere private fondsen

Het Prins Bernhard Cultuurfonds beschikt in 2011 over een activiteitenbudget van € 30,2 miljoen en is daarmee het grootste particuliere cultuurfonds in Nederland. Met twaalf provinciale afdelingen, heeft het fonds bovendien een uniek wijdvertakt netwerk en kan het initiatieven op grote en kleine schaal ondersteunen. Ook vanwege het werkterrein, dat alle sectoren binnen het culturele veld en tevens natuurbehoud bestrijkt, neemt het te midden van de andere private fondsen een bijzondere plaats in.

Het bestedingsbudget van het SNS Reaal Fonds bedraagt in 2011 € 16,5 miljoen en is bestemd voor cultuur, wetenschap en jongerenwelzijn. Het VSBfonds heeft in 2011 een donatiebudget van € 29,2 miljoen, waarvan € 18,5 miljoen uitgegeven kan worden aan cultuur en beurzen en het overige deel aan maatschappelijke projecten. De Turing Foundation ondersteunt met een budget van ca. € 20 miljoen natuurbehoud in West-Afrika, onderwijs in ontwikkelingslanden, tentoonstellingen, initiatieven op het gebied van poëzie en concerten in Nederland (met circa € 5 miljoen) en de bestrijding van Lepra. Stichting DOEN ontving van een drietal loterijen een bedrag van € 26,9 miljoen waarvan enkele miljoenen bestemd zijn voor het thema Cultuur en Cohesie. De overige gelden worden besteed aan de thema's: klimaatverandering en nieuwe economie en aan de eigen organisatie. Tenslotte de VandenEnde Foundation die zich met name richt op jong talent variërend van klassiek musicus tot circusartiest, cultuureducatieve projecten en cultureel ondernemerschap (voor deze activiteiten is circa € 2,5 miljoen beschikbaar). Daarnaast is dit fonds initiatiefnemer van het DeLaMar Theater, als voorbeeld van particulier cultureel ondernemerschap.

## 2.3 swot-analyse

Bij een swot-analyse (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) worden de belangrijkste sterke en zwakke punten van een organisatie benoemd, samen met de belangrijkste kansen en bedreigingen. De swot-analyse wordt gebruikt om beleidsopties te ontwikkelen die in hoofdstuk 3 aan bod komen.

In de vorige paragraaf zijn ontwikkelingen beschreven die als bedreiging of mogelijke kans van invloed kunnen zijn op het toekomstige beleid van het Cultuurfonds. Deze en andere ontwikkelingen, in combinatie met de sterkten en zwakten van het fonds zelf, maken deel uit van de swot-analyse die nu volgt. Op basis van deze uiteenzetting zijn de keuzes gemaakt die de komende jaren bepalend zijn voor het beleid van het fonds.

## 2.4 Prins Bernhard Cultuurfonds op weg naar verandering

Het Cultuurfonds werft al decennia financiële middelen bij particulieren, stichtingen en bedrijven ten behoeve van de terreinen cultuur en natuurbehoud. Het Cultuurfonds is inmiddels het grootste particuliere fonds in Nederland dat actief is op dit brede werkterrein.

### **Sterkten**

Klantgerichtheid  
Betrokkenheid loterijen  
Betrokkenheid jong talent  
Betrokkenheid Koningshuis  
Invloed filantropische sector  
Centrale en decentrale vestiging  
Hybride fonds  
Particuliere financiering  
Sterk imago in culturele sector  
Brede doelstelling  
Draagvlak onder achterban  
Unieke onderscheidingen

### **Zwakten**

Gebrek aan directe management info  
Reactieve werkwijze  
Lange behandeltermijnen  
Geringe diversiteit personeel  
Beperkte profileringsmogelijkheden  
Geringe accountability ECF  
Moeilijk aantoonbaar maatschappelijk effect van bestedingen  
Geen geïntegreerd ICT-systeem  
Lage merkbekendheid  
Beperkte propositie ten aanzien van fondsenwerving

### **Kansen**

Profileringsbestedingen  
Standaardisering werkprocessen  
Strategische allianties  
Missie-gerelateerde investeringen  
Effectiviteit bestedingen  
Informatisering en automatisering  
Eigen initiatieven, diensten en producten  
Deelname community fondsen  
Prijzenbeleid  
Bekendheid bij bedrijven  
Regionale fondsenwerving met afdelingen  
Matching van schenkingen  
Maatschappelijke relevantie mecenaat  
ECF complementair partner

### **Bedreigingen**

Wijzigingen loterijbestel  
Wijzigingen Openbaar bestuur  
Wijzigingen overheidsbezuinigingen  
Toename administratieve lasten  
Tegenvallende beleggingsrendementen  
Negatieve publiekshouding goede doelen  
Ontbreken boegbeeld in goededoelen-  
branche  
Publieke reactie op hypes  
Marktattractiviteit cultuur

Zoals eerder gememoreerd zijn de bezuinigingen dermate drastisch dat het ontstane tekort niet zomaar opgevangen kan worden door ondernemerschap en mecenaat. Bovendien kost het ontwikkelen van mecenaat tijd en zal een mecenas willen investeren in het exceptionele en niet in de reguliere kosten. Het is uitgesloten dat het Cultuurfonds, gezien de omvang van de bezuinigingen en het bedrag van circa € 25-30 miljoen dat het Cultuurfonds jaarlijks aan cultuur en natuurbehoud in Nederland kan besteden, de overheidsbezuinigingen kan compenseren. Maar uiteraard spelen wij met ons beleid in op de politieke ontwikkelingen en willen wij de kansen benutten om het particuliere mecenaat te bevorderen zodat wij een zo effectief mogelijk beleid kunnen blijven voeren.

Op korte termijn zal er een heroriëntatie plaatsvinden ten aanzien van het bestedingenbeleid, uitgaand van beginselen die het fonds daarbinnen van oudsher koestert. De komende tijd zal worden bekeken waaraan bij de projectbeoordeling prioriteit moet worden gegeven, hoe budgetten optimaal aangewend kunnen worden en op welke wijze de organisatie daarvoor doelmatiger kan worden ingericht.

Het fonds ziet het als zijn taak een breed palet aan projecten te ondersteunen met een dusdanige spreiding dat alle in Nederland verblijvende bevolkingsgroepen ervan kunnen profiteren. In deze stellingname volgt het fonds de in april 2011 gepresenteerde Code Culturele Diversiteit. De komende jaren zal het fonds beleid uitzetten om zich tot de bepalingen daarin te verhouden.

Met betrekking tot de fondsenwerving zal het Cultuurfonds, inhakend op de trends in de bevolkingssamenstelling, een variëteit aan diensten ontwikkelen dat aansluit bij een gedifferentieerde groep schenkers en donateurs. Aan (potentiële) gevers zal, ook via sociale media, nog helderder zichtbaar worden gemaakt op welke wijze het fonds werkt aan de ondersteuning van projecten en personen op het gebied van cultuur en natuurbehoud. Daarnaast zal, anticiperend op de wijzigingen in de nieuwe Geefwet, in samenwerking met stichtingen, fondsen, loterijen, banken, bedrijven, culturele- en overige instellingen nieuwe financieringsmogelijkheden worden onderzocht en ontwikkeld.

Recentelijk is vanuit verschillende hoeken een beroep op het fonds gedaan als mecenaatsdeskundige. Op een enkel experiment na reageert het fonds meestal terughoudend op dergelijke verzoeken om daarmee niet overstelpt te raken. Maar juist op dit terrein liggen er kansen voor het Cultuurfonds, zeker in deze tijd waarin overheid zich terugtrekt. Binnen de doelstelling – bevordering van cultuur en natuurbehoud – zou het fonds een ‘mecenaatsdesk’ kunnen instellen die partijen op zakelijke basis helpt hun fondsenwerving op te zetten om deze vervolgens te blijven faciliteren.

Het Cultuurfonds zal een nauwere samenwerking zoeken met de grootste particuliere fondsen wat kan leiden tot gecoördineerde inspanningen en substantiële bijdragen. Ten gevolge van de veranderingen in het culturele veld is het Cultuurfonds in gezamenlijk overleg getreden met het vsbFonds, het sns Reaal Fonds, De VandenEnde Foundation en de Turing Foundation over ondersteuningsmogelijkheden. Dit heeft inmiddels geresulteerd in enkele forse bijdragen aan nieuwe initiatieven die ten goede komen aan de uitstraling en de infrastructurele versterking van de culturele sector. Ook middels enkele andere concrete acties heeft het Cultuurfonds inmiddels stelling genomen ten opzichte van de geschetste politieke ontwikkelingen. Zo leverde het fonds bijdragen aan rondetafelgesprekken en werd door het fonds in verscheidene media expliciet stelling genomen tegen het kabinetsbeleid.

### **European Cultural Foundation, onze partner in Europa**

De samenwerking met de European Cultural Foundation (ECF) wordt geïntensiveerd. De ECF ontvangt krachtens een overeenkomst van het Cultuurfonds 25% van de opbrengsten van de Lotto en BankGiro Loterij loterijen en bevordert de cultuur in Europees verband. De nauwere samenwerking moet gestalte krijgen in een nieuwe overeenkomst (gezamenlijk te ondertekenen voor 31 december 2011) met als doel een grotere synergie tussen beide organisatie te bereiken. Komende beleidsperiode wil het Cultuurfonds gezamenlijk met ECF optrekken met als doel zowel de programmatische samenwerking als die op het organisatorische vlak te versterken.

### **Dé partner in mecenaat**

Het filantropische klimaat, de wijzigingen in het loterijbestel, de voorgenomen bezuinigingsmaatregelen en de demografische trends leiden ertoe dat het Cultuurfonds zich de komende vier jaar expliciet wil profileren als dé partner in mecenaat in Nederland. Het Cultuurfonds is momenteel de grootste particuliere fondswervende instelling binnen de culturele sector die verspreid over zoveel werkterreinen bestedingen verricht. Het fonds zal de reeds bestaande praktijk van het particulier mecenaat verder uitbouwen en zich met nadruk een toonaangevende rol daarbinnen toebedelen. Deze koerswijziging laat zien dat het Cultuurfonds een organisatie is die anticipeert op ontwikkelingen, kansen ziet en benut. Hiermee waarborgt het fonds dat de ondersteuning van projecten binnen het veld van cultuur en natuurbehoud in Nederland ook in een veranderende omgeving op optimale wijze blijft plaatsvinden.



# 3 Beleidskeuzes op hoofdlijnen

Op basis van de analyse en (her)positionering van het Cultuurfonds hebben wij de volgende beleidsvoornemens voor de komende vier jaar geformuleerd. Deze beleidskeuzes en daarmee samenhangende activiteiten zijn gegroepeerd rond zeven thema's:

- 1 Optimaliseren van onze bestedingen
- 2 Evaluatie en effectiviteit
- 3 Maximaliseren van onze bijdrage aan cultuur en natuur
- 4 Intensiveren van onze fondsenwerving
- 5 Huis van het mecenaat: een haalbaarheidsonderzoek
- 6 Maatschappelijk verantwoord ondernemen
- 7 Optimaliseren van onze dienstverlening en efficiëntie

Onder elk thema volgt een inleiding op de beleidskeuzes. Daaronder wordt het beoogd resultaat geformuleerd gevolgd door de concrete activiteiten om dat einddoel te kunnen bereiken.

## 3.1 Optimaliseren van de bestedingen

### Inleiding

Het Cultuurfonds ziet kansen zich met bestedingen nadrukkelijk te profileren en het draagvlak voor het fonds verder te vergroten. Door de overheidsbezuinigingen vallen veel middelen weg. Het Cultuurfonds wil daarom concreet herzien welke investeringen een fundamentele betekenis hebben voor de werkterreinen. Door bovendien categorisch een aantal strategische bestedingen jaarlijks per werkterrein uit te voeren kan het fonds de vitale rol daarbinnen aan potentiële gevers demonstreren.

### Beoogd resultaat

Het Prins Bernhard Cultuurfonds voert structureel een professioneel, resultaatgericht en strategisch bestedingenbeleid uit om middelen optimaal te benutten en zich aldus nadrukkelijk te profileren.

### Activiteiten

- Vaststellen van niches, segmenten van en projecten binnen de werkterreinen, waarvoor bijdragen van het Cultuurfonds daadwerkelijk een fundamentele betekenis hebben. Centraal staat de vraag: "Met welke bestedingen kan het Cultuurfonds het verschil maken?" Dit vraagt om een herijking van het bestedingenbeleid voor zowel het landelijk fonds als de provinciale afdelingen.
- Uitdragen met welke concrete ondersteuningsmogelijkheden het Cultuurfonds, bij krimp binnen de werkterreinen, optimaal invulling wil geven aan de doelstelling.
- Formuleren van eisen die het Cultuurfonds aan marketingplannen en financiële bedrijfsvoering stelt bij ondersteuning van structureel gesubsidieerde organisaties voor prestigieuze activiteiten.

- Onderzoeken van optimale communicatiemogelijkheden voor het Cultuurfonds om zich met projectbijdragen te profileren.
- Selecteren van jaarlijks 5 à 10 door het fonds ondersteunde projecten waarmee wij ons bij uitstek willen en kunnen profileren. Op deze wijze wordt aan (potentiële) gevers en aanvragers aantoonbaar gemaakt op welke wijze het fonds werkt aan de ondersteuning van projecten en personen op het gebied van cultuur en natuurbehoud. Voor deze projecten zullen wij met behulp van een communicatieplan extra aandacht genereren. In dit plan zijn zowel de communicatie mogelijkheden van de ondersteunende partij als van het fonds opgenomen. Ook de mogelijkheden m.b.t. fondsenwerving worden in het plan meegenomen.
- Evalueren van de wijze waarop profileringsbestedingen gestalte krijgen en het effect daarvan, opdat het Cultuurfonds procedures kan vervolmaken.

### 3.2 Evaluatie en effectiviteit

#### Inleiding

Door alle aanvragen vooraf op basis van uniforme beoordelingscriteria te toetsen, kan aan potentiële gevers aantoonbaar worden gemaakt welke projecten met welke bijdragen per criterium gehonoreerd zijn. Deze informatie biedt een potentiële gever een beeld van het soort bestedingen dat het Cultuurfonds kan doen en laat tevens de verhoudingen binnen dit aanbod zien (veel en weinig voorkomende bestedingen). Daarnaast vormen de bestedings- en evaluatiegegevens belangrijke managementinformatie voor het Cultuurfonds zelf. Tot slot kan een dergelijk systeem worden gebruikt bij het beoordelen en evalueren van aanvragen binnen de culturele sector van andere partijen, die hun secretariaat bij het Cultuurfonds onderbrengen. Hierbij valt bijvoorbeeld te denken aan de Vereniging Rembrandt, ECF of particuliere stichtingen.

#### Beoogd resultaat

Het Prins Bernhard Cultuurfonds hanteert structureel een professioneel uniform en flexibel systeem van beoordelen en evalueren van bestedingen.

#### Activiteiten

- Ontwikkelen en implementeren van een (geautomatiseerde) evaluatie systematiek.
- Onderzoeken in hoeverre het mogelijk/wenselijk is om de richtlijnen van het Cultuurfonds van toepassing te laten zijn bij partijen die hun fondsenwerving via het Cultuurfonds willen laten lopen zoals bijvoorbeeld het Tiger Film Mecenaat.
- Voortrekkersrol vervullen in het (mede) professionaliseren van het culturele veld en het veld van natuurbehoud dat zich bezighoudt met impactmeting van bestedingen.

### 3.3 Maximaliseren van onze bijdrage aan cultuur en natuurbehoud

#### Inleiding

Door in aanvulling op onze traditionele bestedingsvorm (financiële bijdrage = geefgeld) alternatieve bestedingsinstrumenten te ontwikkelen – zoals eerder met de Cultuurfondsen voor Monumenten en het Monumentenfonds 1818 waaruit leningen worden verstrekt en het Tiger Film Mecenaat dat het Internationaal Film Festival Rotterdam faciliteert bij de werving van begunstigers – vergroot het Cultuurfonds de mogelijkheden om met passende

dienstverlening schenkers aan zich te binden. Dit geeft meer diversiteit en flexibiliteit voor schenkers en daarmee kunnen wij bovendien ons activiteitenbudget en de reserves effectiever inzetten.

### **Beoogd resultaat**

Het Prins Bernhard Cultuurfonds ontwikkelt innovatieve bestedingsinstrumenten om het activiteitenbudget en de reserves optimaal voor de doelstelling aan te wenden.

### **Activiteiten**

- Nagaan welke subsidiabele projectsoorten het Cultuurfonds behalve met geefgeld evengoed (ten dele) met garantstellingen, leningen, overbruggingskredieten of andere bestedingsvarianten kan ondersteunen.
- Inventariseren van wensen bij aanvragers en schenkers om bestaande bestedingsvarianten en financieringsmogelijkheden van het Cultuurfonds – al dan niet in samenwerking met derden – uit te breiden.
- Onderzoeken hoe andere geldverstrekkers financiële middelen ter beschikking stellen aan organisaties voor projecten binnen de werkterreinen.
- Aangaan van samenwerkingsverbanden met partners met als doel verhoging van de impact van iedere beschikbare euro.

## **3.4 Intensiveren van de fondsenwerving**

### **Inleiding**

Fondsenwerving willen we de komende jaren een extra impuls geven. Onze doelen zijn ambitieus. Net als voorgaande jaren streven we naar een gezonde verhouding inkomsten uit loterijen ten opzichte van eigen fondsenwerving. Ons doel is dat de eigen inkomsten aan fondsenwerving minimaal 33% bedragen van de totale inkomsten uit loterijen en fondsenwerving tezamen (het gemiddelde van de afgelopen 5 jaar: 34,5 %). Het Cultuurfonds zet de volgende fondsenwervende instrumenten in: de Anjeractie, donateurs, CultuurFondsen op Naam en nalatenschappen.

### **Beoogde resultaten**

- Een kentering van de dalende trend van de inkomsten uit de Anjeractie.
- Jaarlijkse stijging van de inkomsten voor CultuurFondsen op Naam van 5%.
- Jaarlijkse stijging van donaties en giften aan het Cultuurfonds met 5%.
- Verhogen van het aantal “betrouwbare” nalatenschappen en van de inkomsten uit nalatenschappen.
- Vergroten naamsbekendheid van het Prins Bernhard Cultuurfonds.

### **Activiteiten (gegroepeerd naar instrument en thema)**

#### **Anjeractie**

Het grote publiek kent het Cultuurfonds als fondsenwervende organisatie vooral via de Anjeractie.

De Anjeractie heeft de afgelopen decennia een enorme naamsbekendheid opgebouwd die zelfs groter is dan die van het Cultuurfonds. Dat blijkt telkens weer uit onderzoek. Vooral waar het gaat om de bekendheid als goededoelenorganisatie. Deze verworvenheid wordt door het fonds gekoesterd en weegt – naast de € 1,1 miljoen aan opbrengsten – ruimschoots

op tegen de inspanningen die de Anjeractie vergt. De inzet van met name provinciale medewerkers en bestuursleden is groot maar elk jaar kost het meer moeite om voldoende coördinatoren en collectanten te werven. Reden om extra middelen in te zetten. Concrete activiteiten hiervoor:

Optimalisering van de regeling die collecterende verenigingen bij de Anjeractie beloont bij aanvragen Inzetten van interactieve media bij de promotie en werving van de Anjeractie  
Aanstellen van een (tijdelijke) projectmedewerker die de provinciale afdelingen ondersteunt bij de organisatie en promotie van de Anjeractie. Inzet met name in de maanden december tot en met juni voor het maken van een collecteplan en werven van coördinatoren en collectanten.

### **Grote schenkers**

Het donateursbestand van het Cultuurfonds bestaat uit zo'n 7 à 8% 'grote schenkers'. Deze groep benaderen we met gerichte campagnes. In 2010 is gestart met de ontwikkeling van een geefprogramma om de giften van deze schenkers op te waarderen. In 2011 zullen de contouren van het programma zichtbaar worden. In de komende jaren worden niet alleen 'grote schenkers', maar ook andere mogelijk geïnteresseerde partijen benaderd om zich aan te sluiten bij dit programma.

### **Schenken bij leven**

Ons beleid blijft gericht op het schenken bij leven. Op deze manier bouwen veel CultuurFonds op Naam-schenkers een band op met het Cultuurfonds en ervaren zij de geneugten van een eigen CFoN. Gebleken is dat veel schenkers gedurende hun leven blijven schenken aan hun CFoN en het ook benoemen als erfgenaam in hun testament. Het Cultuurfonds gaat aan deze groep schenkers ook een executeursservice aanbieden om de banden te verstevigen. Het resultaat is een betrouwbare nalatenschap waarbij de kosten (vooraf) in beeld zijn gebracht. De senior fondsenwerver die hiermee is belast, laat zich ondersteunen door een zorgvuldig geselecteerd aantal partijen die gespecialiseerd zijn in het afhandelen van nalatenschappen.

### **Specifieke regionale fondsenwervende acties**

Per jaar zullen 1 à 2 fondsenwervende activiteiten (t.b.v. CFoN en/of overige grote giften) voor een provinciale afdeling worden ondersteund vanuit het landelijk bureau. In het fondsenwervende plan worden doel, doelgroepen, activiteiten en verwachte resultaten in overleg met de betreffende provinciale afdeling opgenomen. De resultaten worden geëvalueerd. Naar aanleiding daarvan zullen vervolgactiviteiten worden gestart. Voor vele fondsenwervende activiteiten is de inzet van bestuursleden, commissieleden, Stichtingsraadleden van cruciaal belang.

## **3.5 Huis van het mecenaat**

### **Naar mecenaat op maat**

#### **Inleiding**

De vraagkant van de mecenaatsmarkt heeft zich in hoog tempo ontwikkeld onder invloed van het kabinetsbeleid. Het fonds wordt in toenemende mate geconfronteerd met vragen van allerlei partijen om advies en expertise op het gebied van mecenaat en fondsenwerving. Om onze leidende rol op het gebied van mecenaat te blijven vervullen – een rol die het Cultuurfonds ambieert – zal het fonds snel moeten inspelen op de ontwikkelingen in de markt. Om die reden heeft het fonds medio 2011 aan een extern bureau de opdracht

gegeven de mogelijkheden te onderzoeken voor de ontwikkeling van nieuwe product/ markt combinaties voor het Cultuurfonds. Op basis van het advies heeft het Cultuurfonds besloten zijn dienstverlening uit te breiden. Daarbij gaat het om 'mecenaat op maat' te leveren, een aanpak van 'expert advised' naar 'donor advised'. Uiteraard heeft een dergelijke omslag vergaande gevolgen voor positionering en de interne organisatie van het fonds. Deze aspecten – evenals het businessplan voor de 'mecenaatsdesk' – worden in samenwerking met een adviesbureau nader uitgewerkt.

#### **Beoogde resultaten**

- Uitbreiding van dienstverlening met als motto 'mecenaat op maat'.
- Bereiken van nieuwe doelgroepen.
- Een interne organisatie die de nieuwe vormen van dienstverlening adequaat kan positioneren, aannemen en afhandelen. Kortom voldoende is geëquipeerd om de vraag aan te kunnen voldoen.

#### **Activiteiten**

- Opdrachtverlening aan extern bureau:
  - opstellen van een businessplan 'mecenaat op maat',
  - adviseren over de gevolgen voor de interne organisatie.
- Besluitvorming over advies en implementatie ervan.

### **3.6 Maatschappelijk verantwoord ondernemen (mvo)**

#### **Inleiding**

mvo houdt in dat het Prins Bernhard Cultuurfonds bij al zijn handelen rekening houdt met de maatschappelijke gevolgen, zowel op sociaal, milieu als economisch gebied. Dit uitgangspunt heeft gevolgen voor tal van vraagstukken binnen het fonds zoals onze bestedingen, fondsenwerving en bedrijfsvoering (kostenverantwoording, beleggen, HRM, inkoop, huisvesting).

#### **Beoogd resultaat**

mvo maakt integraal onderdeel uit van onze bedrijfsprocessen, bij ons handelen houden we rekening met verwachtingen van stakeholders t.a.v. mvo en we verantwoorden ons beleid aan onze stakeholders.

#### **Activiteiten**

- Ontwikkelen en invoeren van een maatschappelijk verantwoord beleggingsbeleid met een zo hoog mogelijk rendement tegen een acceptabel risico.
- Onderzoeken en benutten van mogelijkheden om ons beleggingsbeleid meer in overeenstemming te brengen met onze doelstelling (zogenaamde missie gerelateerde investeringen).
- Doorlichten van bedrijfsprocessen op duurzaamheid en daarop aanpassen waar nodig.

### **3.7 Optimaliseren van onze dienstverlening en efficiëntie**

Onder dit thema vallen enkele uiteenlopende voornemens die als gemeenschappelijk kenmerk hebben dat ze in hoge mate te maken hebben met een of meer van de ondersteunende disciplines Personeel, Organisatie, Financiën en ICT.

### **Landelijk fonds en provinciale afdelingen: één organisatie**

De kracht van het Cultuurfonds wordt voor een groot deel bepaald door de regionale vertakking: daar zit de expertise om de bestedingen vanuit de provincies te behandelen en regionale fondsenwerving in gang te zetten. Het is van belang voor de kwaliteit van het werk van het Cultuurfonds dat op basis van uniforme werkprocessen en richtlijnen de werkzaamheden op zowel het landelijk bureau als binnen de twaalf afdelingen worden verricht. Ruimte voor invulling van de 'couleur locale' blijft hierbij aanwezig. Daarnaast is het van belang dat het Cultuurfonds op een professionele en herkenbare manier de publiciteit zoekt en fondsen werft. Hoewel op al deze terreinen (bestedingen, communicatie en fondsenwerving) reeds veel werk is verzet en een hoge professionele standaard wordt nagestreefd blijft optimalisatie hiervan een aandachtspunt.

### **Beoogd resultaat**

Het Prins Bernhard Cultuurfonds treedt met zijn twaalf provinciale afdelingen en landelijk fonds als één professionele organisatie naar buiten.

### **Activiteiten**

- Het verder afstemmen van de werkprocessen van het landelijk fonds en de provinciale afdelingen met name voor bestedingen en fondsenwerving & communicatie. De verwachting is dat de invoering van een eigentijdse ICT-omgeving (zie hieronder) in grote mate bij kan dragen aan het behalen van deze doelstelling. Provinciale afdelingen en landelijk bureau werken vanuit één geïntegreerde applicatie en vanuit één database. Sjablonen en documenten worden centraal opgeslagen en de invoering van intranet bevordert de afstemming en communicatie over en weer.
- In overleg met de afdelingen ontwikkelen van workshops rond bepaalde thema's met als doel uitwisselen van best practises, vergroten van kennis en/of verbeteren van vaardigheden.

### **Personeel- & Organisationsbeleid (heeft betrekking op het landelijk bureau)**

Het efficiënt en doelgericht inzetten van de kennis en vaardigheden van medewerkers en middelen om de doelstellingen van het Cultuurfonds te kunnen realiseren. Vanwege interne en externe ontwikkelingen is er sprake van steeds nieuwe eisen ten aanzien van kwaliteit en flexibiliteit. Dat vraagt om een actieve inzet van medewerkers en management. Daar moet vanuit de werkgever een HRM-beleid tegenover staan dat medewerkers ondersteunt bij deze continue ontwikkeling. Een organisatie die ontplooiingskansen biedt en zorg draagt voor een gezond evenwicht tussen organisatiedoelstellingen en individueel welzijn. Daarnaast moet het Cultuurfonds een aantrekkelijke werkgever zijn zodat de juiste medewerkers kunnen worden aangetrokken.

### **Beoogd resultaat**

Het Prins Bernhard Cultuurfonds beschikt over een effectief en samenhangend P&O-instrumentarium.

### **Activiteiten**

- Aanbieden arbeidsvoorwaarden die inspelen op de ontwikkelingen en voldoende aantrekkelijk zijn om concurrerend te kunnen zijn op de arbeidsmarkt.
- Effectief gebruiken van de functieprofielen en competenties bij werving & selectie, beoordelen, opleiding & training, belonen en de ontwikkeling van medewerkers.

- Implementeren van continue cyclus van voortgangsgesprekken en beoordelingsgesprekken.
- Instellen van proactief loopbaanbeleid dat ambities en wensen van medewerkers beter faciliteert.
- Ontwikkelen adequaat diversiteitsbeleid voor het personeelsbestand gericht op betere organisatieresultaten.
- Vervolmaken medezeggenschap gericht op een constructieve verstandhouding tussen directie en PVT volgens harmoniemodel.
- Invoeren van formatiebeheer dat wil zeggen periodiek de functies bezien op actualiteit en de benodigde formatie trachten te objectiveren door kengetallen en tijdschrijven.

### **Informatievoorziening & Automatisering**

Het Cultuurfonds beschikt over een ICT-infrastructuur die de primaire en ondersteunende werkprocessen van het Cultuurfonds optimaal ondersteunt. Hierdoor wordt het mogelijk de werkzaamheden zo efficiënt mogelijk te verrichten. Een eigentijdse ICT omgeving maakt het mogelijk een hogere kwaliteit te leveren en speelt bovendien tijd vrij voor medewerkers die vervolgens kunnen worden ingezet voor activiteiten zoals fondsenwerving, relatie- en netwerkbeheer. Door het regelmatig toetsen en eventueel aanpassen van de ICT omgeving aan nieuwe mogelijkheden wordt de continuïteit, flexibiliteit en toepasbaarheid gewaarborgd.

### **Beoogd resultaat**

Het Prins Bernhard Cultuurfonds beschikt over een eigentijdse ICT-omgeving.

### **Activiteiten**

- Implementeren van een geïntegreerde ICT-omgeving (incl. telefonie) die een hogere kwaliteit van dienstverlening mogelijk maakt en bovendien de efficiëntie bevordert.
- Integreren van ICT-systemen van de provinciale afdelingen en het landelijke bureau.
- Heldere afspraken maken en naleven over databeheer om centraal gegevens beschikbaar te stellen en bij te houden in één bronbestand.
- Ontwikkelen eenduidige werkprocessen met voldoende ruimte voor maatwerk voor optimaal gebruik van geïntegreerde ICT-omgeving.
- Uploaden en ontsluiten van gegevens via de website teneinde aanvragers, donateurs, vrijwilligers en overige relaties efficiënt op maat te bedienen.
- Uitbouwen ICT-omgeving en aanschaffen hulpmiddelen die locatie- en tijdonafhankelijk werken op effectieve en efficiënte wijze faciliteren.
- Inrichten optimale en efficiënte beheerorganisatie als randvoorwaarde voor succesvol functioneren van de geïntegreerde ICT-omgeving.

### **Administratieve organisatie**

Het inrichten en instandhouden van een organisatie die op een effectieve en efficiënte wijze werkt betekent investeren in randvoorwaarden als automatisering, het standaardiseren van werkprocessen en het verbeteren van managementinformatie zodat adequate sturing mogelijk is. De afdeling Financiën monitort in dit traject van stroomlijning de inrichting van de administratieve organisatie zodat juiste, volledige en tijdige vastlegging in de boekhouding en adequate managementinformatie en externe verantwoording is gewaarborgd.

### Beoogd resultaat

- Efficiënte werkprocessen waarbij zoveel mogelijk gebruik wordt gemaakt van de mogelijkheden die automatisering biedt.
- Een administratieve organisatie inclusief een ICT-systeem waarmee een adequate informatievoorziening (zowel intern als extern) is gewaarborgd en die de goedkeuring van de accountant heeft.

### Activiteiten

- Actieve inbreng van de afdeling Financiën bij de inrichting van de nieuwe software
- Delen van kennis over huidige werkwijzen/procedures landelijk fonds en provinciale afdelingen.
- Onderzoeken van mogelijkheden om bij de inrichting van de administratieve organisatie een meer risicogerichte benadering toe te passen.\*

\* Mede in overweging nemend het per 1 januari 2010 door de Rijksoverheid ingevoerde uniform subsidiekader voor subsidies van het Rijk en van Zelfstandige Bestuursorganisaties (ZBO's)

### Organisatiekosten

Het Cultuurfonds hanteert op dit moment een beleid waarbij de organisatiekosten gedekt dienen te worden uit het rendement op eigen vermogen. Afgevraagd dient te worden of dit in de huidige omgeving een haalbaar model is. Alternatieven dienen te worden onderzocht voor een gezonde financiële toekomst van het Cultuurfonds.

### Beoogd resultaat

Het Prins Bernhard Cultuurfonds beschikt over een realistische balans tussen het dekken van de organisatiekosten en het besteden van elke gedoneerde euro.

### Activiteiten

- Het, in samenspraak met de afdelingen Bestedingen en Fondsenwerving & Communicatie, inventariseren en uitwerken van alternatieven voor de dekking van organisatiekosten.
- Vaststellen en inrichten van een financieel beleid voor de toekomst.



**Meerjarenraming 2012-2015**

	Werkelijk		Prognose			
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Baten</b>						
Baten uit fondsenwerving	10.939	10.300	10.800	11.200	11.800	12.300
Baten uit acties van derden	21.926	22.700	24.300	24.300	24.300	24.300
Baten uit beleggingen	12.594	3.600	7.400	7.700	8.000	8.200
<b>Som der baten</b>	<b>45.459</b>	<b>36.600</b>	<b>42.500</b>	<b>43.200</b>	<b>44.100</b>	<b>44.800</b>
<b>Lasten</b>						
<b>Besteed aan doelstellingen</b>						
Bestedingen	22.987	27.482	27.985	30.289	31.204	32.018
Toerekening kosten eigen organisatie	1.725	2.334	2.193	2.237	2.282	2.327
	24.712	29.816	30.178	32.525	33.485	34.345
<b>Werving baten</b>						
Kosten fondsenwerving	1.691	1.835	1.872	1.909	1.947	1.986
Kosten acties derden	80	58	113	115	117	119
Kosten van beleggingen	651	713	727	742	757	772
	2.422	2.606	2.711	2.766	2.821	2.877
<b>Beheer en administratie</b>						
Kosten beheer en administratie	1.059	947	1.100	1.122	1.144	1.167
<b>Som der lasten</b>	<b>28.193</b>	<b>33.369</b>	<b>33.990</b>	<b>36.413</b>	<b>37.451</b>	<b>38.390</b>
<b>Resultaat</b>	<b>17.266</b>	<b>3.231</b>	<b>8.510</b>	<b>6.787</b>	<b>6.649</b>	<b>6.410</b>
<b>Toevoeging / Onttrekking aan:</b>						
Bestemmingsreserves	10.418	2.669-	2.410	484	143	302-
Fondsen op Naam	6.848	5.900	6.100	6.303	6.507	6.712
	17.266	3.231	8.510	6.787	6.649	6.410
<b>Kengetallen</b>						
Kosten eigen organisatie	5.206	5.887	6.004	6.125	6.247	6.372
– t.o.v. activiteitenbudget	19,4%	19,5%	19,5%	18,4%	18,2%	18,1%
Fondsenwerving: kosten t.o.v. baten	15,5%	17,8%	17,3%	17,0%	16,5%	16,1%
Kosten beheer en administratie t.o.v. totale lasten	3,8%	2,8%	3,2%	3,1%	3,1%	3,0%
Inkomsten fondsenwerving t.o.v. totaal inkomsten uit loterijen en fondsenwerving	33,3%	31,2%	30,8%	31,5%	32,7%	33,6%

(bedragen in € 1.000)

De volgende uitgangspunten zijn gehanteerd bij het opstellen van de meerjarenraming (2012-2015):

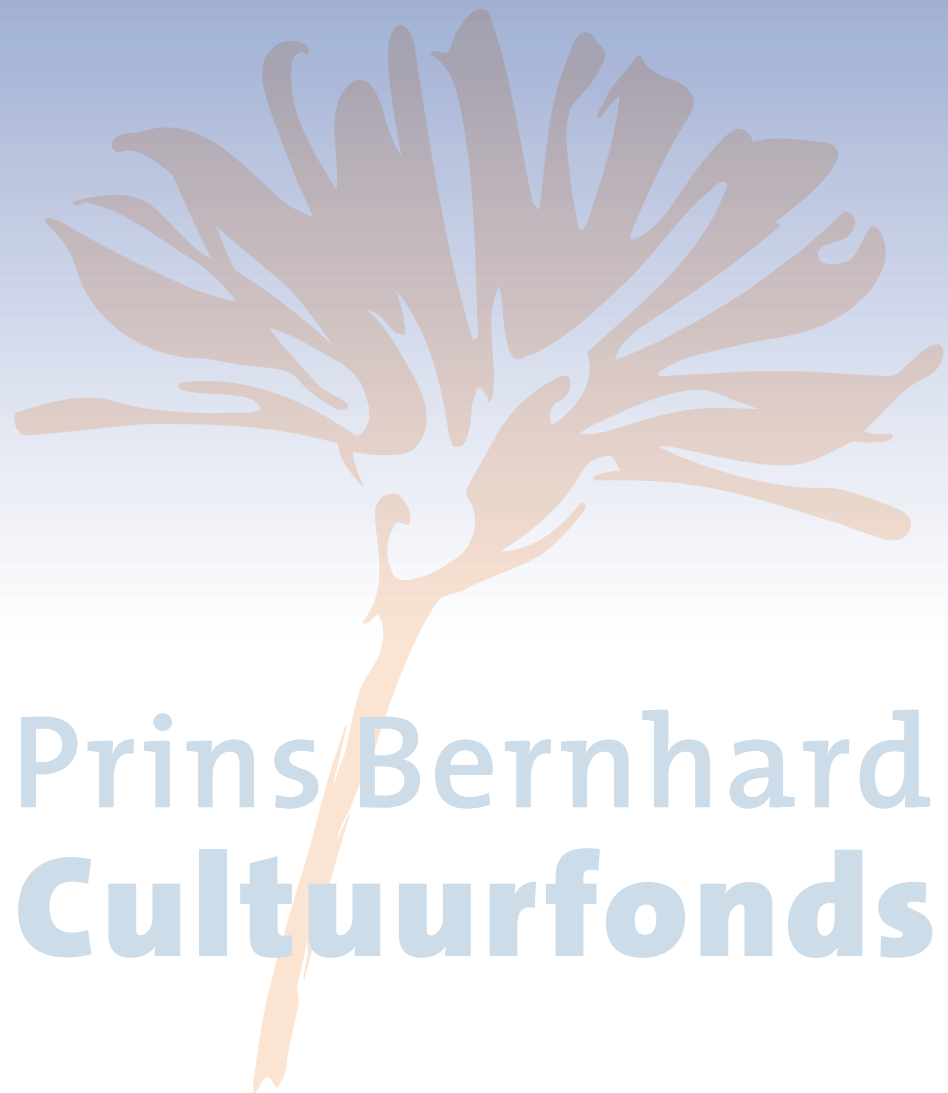
- Een jaarlijkse stijging van de baten uit fondsenwerving met 5% (ten opzichte van de gemiddelde inkomsten over de afgelopen 5 jaar [2006-2010]), met uitzondering van de inkomsten uit de Anjeractie die gelijk blijven.
- Een stijging van de inkomsten uit loterijen in 2011 en 2012. Daarna blijven de inkomsten gelijk. De inkomsten uit loterijen zijn onderhevig aan de volgende risico's:
  - verlies van vergunning door de loterijen
  - verandering van de verhouding prijzengeld/afdracht door de loterijen
  - toelaten van concurrerende loterijen door de Minister.
- Een jaarlijks rendement op beleggingen van 5%.
- De bestedingen bedragen 96% van het activiteitenbudget. 5% van de bestedingen valt vrij.
- De kosten werkorganisatie stijgen jaarlijks met een verwachte inflatie van 2%. De kosten zijn over de verschillende activiteiten verdeeld conform de toerekening kosten werkorganisatie in de jaarrekening 2010.

**Kengetallen**

Kengetal (prestatie indicator)	2007	2008	2009	2010
<b>Bestedingen</b>				
Aantal aanvragen afgehandeld	6.116	6.183	6.047	6.000
Percentage toegewezen aanvragen van aantal behandelde aanvragen (totaal)	57,8%	58,7%	60,3%	62,4%
Percentage directe afwijzingen van het totaal aantal ingekomen aanvragen (landelijk bureau)	45,6%	62,7%	42,5%	40,2%
Aandeel vrijval in activiteitenbudget	5,8%	6,2%	5,4%	5,9%
<b>Fondsenwerving</b>				
Eigen inkomsten fondsenwerving/inkomsten via aandeel van derden	59,7%	47,9%	41,7%	48,8%
Inkomsten CFoN	8.136.302	6.995.433	4.504.222	7.017.139
Stijging/daling inkomsten CFoN t.o.v. gemiddelde van voorgaande 5 jaren	94,3%	32,1%	-24,4%	17,8%
Stijging/daling van opbrengsten uit Anjeractie t.o.v. gemiddelde van voorgaande 5 jaren	-1,0%	-14,6%	-7,1%	-15,8%
Stijging/daling legaten en nlp t.o.v. gemiddelde van voorgaande 5 jaren	657,1%	204,5%	-89,2%	-78,1%
Inkomsten van donateurs	742.007	672.693	701.287	784.062
Aantal donateurs	24.796	24.117	25.624	22.462
Toe/afname van donateurs t.o.v. voorgaande jaar	-19,1%	-2,7%	6,2%	-12,3%
<b>Financiën</b>				
Gemiddelde rendement beleggingen van vrij besteedbaar vermogen van laatste 10 jaar	3,9%	2,5%	2,7%	3,1%
CBF keur 25%	11,1%	13,9%	14,5%	16,0%
Percentage beheer & administratie	2,4%	2,9%	3,2%	3,8%
Stijging kosten eigen organisatie t.o.v. voorgaande jaar	1,9%	15,3%	-0,6%	9,0%
<b>Personeel &amp; Organisatie</b>				
Verzuimpercentage (gemiddelde laatste 3 jaren)	5,9%	4,6%	5,4%	5,0%
Opleidingskosten als % van de loonsom	1,6%	1,1%	2,0%	1,5%
Aantal fte landelijk bureau	26	27	28	28

Het Prins Bernhard Cultuurfonds stimuleert cultuur en natuurbehoud in Nederland – op grote en op kleine schaal. Bijzondere initiatieven, bevoegenheid en talent moedigen wij aan met financiële bijdragen, opdrachten, prijzen en beurzen. Door actieve fondsenwerving en inkomsten uit loterijen kunnen wij jaarlijks ruim 3.500 projecten en personen ondersteunen. Dat maakt ons, met een landelijk fonds en twaalf provinciale afdelingen, een van de grootste particuliere cultuurfondsen van Nederland.

*Het Prins Bernhard Cultuurfonds geeft cultuur de kans.*



# Prins Bernhard Cultuurfonds