



Evaluatie Richtlijn en
Experimenteerreglement
Kunstenaarshonorarium

Onderzoek in opdracht van BKNL

Evaluatie Richtlijn en Experimenteerreglement Kunstenaarshonorarium

Onderzoek in opdracht van BKNL

29 april 2021

Berenschot

Inhoudsopgave

1. Aanleiding en vraagstelling	3	Bijlage 1. Wat zijn presentatie-instellingen?	22
1.1 Vier jaar stimuleringsbeleid	3	Bijlage 2. Overzicht van gesprekspartners	23
1.2 Toewerken naar een honorariumrichtlijn 2.0	3	Bijlage 3. Het rekenmodel	24
1.3 Vraagstelling	4	Bijlage 4. Interviewleidraad	25
1.4 Aanpak	5		
2. Toetsingskader en opgevraagde data	6		
2.1 Toetsingskader	6		
2.2 Data	6		
3. Het Experimenteerreglement: bevindingen	7		
3.1 Kwantitatieve informatie	7		
3.2 Kwalitatieve informatie	9		
4. De honorariumrichtlijn: bevindingen	11		
4.1 Bekendheid	11		
4.2 Werkbaarheid	12		
4.3 Toekomstverwachting	15		
4.4 Samengevat	17		
5. Conclusies	18		
5.1 Experimenteerreglement	18		
5.2 Honorariumrichtlijn	18		
6. Aanbevelingen	20		

1. Aanleiding en vraagstelling

1.1 Vier jaar stimuleringsbeleid

Beeldende Kunst Nederland (BKNL) is een informeel overleg van organisaties die opkomen voor het belang van beeldend kunstenaars, musea, presentatie-instellingen en galeries in Nederland.¹ BKNL agendeert vraagstukken en onderwerpen die spelen binnen de beeldende kunst. Bij BKNL zijn aangesloten: Platform BK, de Kunstenbond, Kunsten '92, de Beroepsvereniging van Beeldende Kunstenaars (BBK), de Nederlandse Galerie Associatie (NGA), de belangenvereniging voor presentatie- en postacademische instellingen De Zaak Nu, het Overleg Beeldende Kunstacademies (OBK), BOK (Beroeps Organisatie Kunstenaars) en de kunstbeurzen. Het Mondriaan Fonds faciliteert en coördineert de bijeenkomsten.

Per 1 januari 2017 werd de **Richtlijn voor kunstenaarshonoraria** geïntroduceerd door BKNL. Doel van de richtlijn is kunstenaars te belonen voor hun werk ten behoeve van tentoonstellingen en andere vormen van presentaties, los van vergoeding voor onkosten. De richtlijn is een handreiking aan zowel kunstenaars als instellingen en musea. Iedereen die actief is binnen de beeldende kunst als kunstenaar, curator, opdrachtgever of als deelvertegenwoordiger van de sector, kan gebruik maken van het rekenmodel en de checklist die onderdeel uitmaken van de richtlijn. Met de richtlijn beoogde de sector om te komen tot een professionelere contract- en onderhandelingspraktijk bij tentoonstellingen zonder verkoopdoel.

Naast belangenorganisaties, kunstinstellingen en kunstenaars, onderschrijven en ondersteunen inmiddels ook overheden en publieke en private cultuurfondsen de richtlijn. Het Mondriaan Fonds riep in 2017 een tijdelijke

regeling in het leven om de toepassing van de richtlijn gedurende vier jaar te bevorderen: het Experimenteerreglement Kunstenaarshonorarium. Beeldende kunstinstellingen die de richtlijn toepassen kunnen op basis van de regeling voor honoraria aan kunstenaars een gedeeltelijke compensatie aanvragen. Het ministerie van OCW heeft hiervoor een budget beschikbaar gesteld. In 2017 en 2018 had het Mondriaan Fonds een bedrag van € 600.000 euro beschikbaar om instellingen te compenseren bij toepassing van de richtlijn. In 2019 en 2020 bedroeg dit jaarlijks € 690.000. Aanvragen konden worden ingediend tot het budget voor de regeling was uitgeput. De hoogte van een bijdrage werd per aanvraag vastgesteld. Organisaties die de in de richtlijn genoemde honoraria voor tenminste 50% betaalden, kwamen in aanmerking voor een extra financiële stimulans. Bij een hoger percentage werd een hogere bijdrage gegeven: bij 50% was de bijdrage 30%, bij 70% was die 40% en bij 100% van de normbedragen werd 50% van het volgens de richtlijn van toepassing zijnde honorarium vergoed (nb: de maximale bijdrage van het Mondriaan Fonds bedroeg derhalve 50% van de normbedragen zoals die in de richtlijn worden genoemd).

1.2 Toewerken naar een honorariumrichtlijn 2.0

In 2018 toonde onderzoek aan dat de richtlijn daadwerkelijk behulpzaam was bij de afstemming tussen kunstenaars en opdrachtgevers: na de invoering nam een eerlijke(re) honorering van kunstenaars toe. Het aantal musea en instellingen dat kunstenaars adequaat beloonde was, mede door het Experimenteerreglement van het Mondriaan Fonds, in een jaar verdubbeld.

Het Experimenteerreglement Kunstenaarshonoraria, dat er op was gericht instellingen te laten wennen aan het nieuwe normaal, is inmiddels gestopt nu het budget is uitgeput. Voor instellingen met meerjarige financiering door het Rijk of het Mondriaan Fonds is vanaf 2021 voorzien in een tijdelijke verhoging van het subsidiebudget, gefinancierd uit covid-steungelden. Voor opdrachtgevers die niet in aanmerking komen voor meerjarige financiering

¹ Voor niet-ingewijden is niet altijd duidelijk wat een presentatie-instelling is. Voor een toelichting op dit begrip zie bijlage 1.

(veruit de meeste instellingen) is er vanaf 2021 geen structurele suppletie-regeling meer.

Vrijwel alle (kunst)instellingen verklaren nog steeds achter de richtlijn te staan, en het principe dat kunstenaars betaald moeten worden is zelden meer een discussiepunt. Tegelijkertijd zijn er ook knelpunten. Kritiek is er bijvoorbeeld vernomen ten aanzien van de volgende punten:

- Onvoldoende differentiatie tussen kleine en grote instellingen binnen de richtlijn
- Te weinig transparantie in de berekening van de calculator
- Moeilijk hanteerbaar ingroeipercentage
- Gemis van berekening voor kortdurende presentaties van kunstenaars en/of kunstenaarscollectieven.

Er zijn dus kanttekeningen bij de Richtlijn zelf en nu het Experimenteerreglement Kunstenaarshonoraria is uitgeput neemt naar inschatting van BKNL de kans toe dat het draagvlak voor de richtlijn afkalft. Het overlegorgaan wil daarom toewerken naar een Kunstenaarshonorariumrichtlijn 2.0, waarbij een aandachtspunt is hoe de toepassing van de normen door de instellingen geadapteerd en gefinancierd kan worden.

1.3 Vraagstelling

Aan ons is gevraagd een tweeledig onderzoek uit te voeren: naar de Honorariumrichtlijn en naar het Experimenteerreglement. Vragen die in ieder geval beantwoord moesten worden zijn de volgende.

Onderzoeksvragen honorariumrichtlijn

- Hoe moeten kritische signalen uit het veld gewogen worden?
- Welke elementen van de richtlijn werken goed en moeten behouden blijven?
- Welke elementen van de richtlijn zijn voor verbetering vatbaar, en zo ja hoe?

- Hoe functioneert de calculator, en op welke manier is verbetering mogelijk?
- De richtlijn hangt samen met de Fair Practice Code, en de beginselen Fair Pay, Fair Share en Fair Chain. Wat betekent dat voor de praktijk van de richtlijn (staat de richtlijn voldoende duidelijk voor ogen bij de instellingen)?
- Is er een relatie tussen type opdrachtgevers en al dan niet toepassing van de richtlijn?
- Wat is er nodig om te komen tot een nog breder gedragen richtlijn?

Onderzoeksvragen Experimenteerreglement

- Hoeveel kunstenaars hebben via de regeling een bijdrage ontvangen?
- Waarom werd er gebruik gemaakt van de regeling?
- Welke en hoeveel instellingen maakten gebruik van de bijdrage? En welke instellingen en makers kunnen er dus nu niet meer gebruik van maken.
- In hoeverre is het reglement een voorwaarde voor het hanteren van de richtlijn?
- Wat is de impact van corona op het hanteren van de Richtlijn en uitvoering van het Kunstenaarshonorarium?

De evaluatie moet niet alleen een stevig fundament vormen voor de vervaardiging van de Kunstenaarshonorariumrichtlijn 2.0, maar moeten ook bijdragen aan het draagvlak voor de toepassing van de principes van fair practice en fair pay in de beeldende kunstsector. De evaluatie dient daarnaast ook handvatten te bieden om vooruit te blikken, waarbij we nadrukkelijk aandacht hebben voor de roerige tijden waarin deze evaluatie plaatsvindt.

Nb: de samenhang tussen de drie elementen die onderwerp zijn van dit onderzoek valt als volgt te duiden:

Fair Practice Code	Richtsnoer/ moreel kompas voor de gehele culturele sector
Richtlijn kunstenaarshonorarium	Uitwerking voor één kunstdiscipline
Experimenteerreglement / Regeling kunstenaarshonorarium	Randvoorwaarde(n)

1.4 Aanpak

Wij hebben het onderzoek als volgt uitgevoerd. In overleg met de opdrachtgever hebben wij aan het begin van het onderzoekstraject een toetsingskader opgesteld (zie hoofdstuk 2) om richting te geven aan transparante en gedragen uitkomsten van de evaluatie. Vervolgens hebben wij de uitkomsten van ons onderzoek verwerkt in een feitenrapportage om vervolgens te komen tot een beoordeling van die bevindingen (evaluatie). Dit betekent dat het onderzoek is verlopen via drie fasen.



De *inventarisatiefase* had tot doel om relevante documentatie te verzamelen, te inventariseren welke informatie reeds beschikbaar was en welke aanvullende informatie nodig was. In deze fase voerden wij ook deskresearch uit. Aan de hand van deze eerste inventarisatie en deskresearch stelden we het toetsingskader op. Het toetsingskader geeft handvatten voor de evaluatie, onze analyse en geeft richting aan de toepasbaarheid van het onderzoek.

In de informatiefase verzamelden wij alle relevante aanvullende informatie om het onderzoek uit te voeren en te completeren. Hiertoe consulteerden wij de betrokkenen bij het Mondriaan Fonds, de partners van BKNL, gebruikers van de regeling en sleutelpersonen uit het veld. In het concept-feitenrapport vermeldden we de zaken die tijdens het onderzoek naar voren waren gekomen. We verbonden daaraan nog geen definitieve conclusies of aanbevelingen. Het doel van het document was om alle verzamelde informatie inzichtelijk te presenteren en – wat betreft de informatie die afkomstig was van bijvoorbeeld het Mondriaan Fonds – na te gaan of deze klopte.

In de *evaluatiefase* hebben het definitieve rapport tot stand gebracht.

Voor een gedegen uitvoering van onze aanpak stelden wij met de opdrachtgever twee uitgangspunten vast.

- Voor de evaluatie van het Experimenteerreglement is hoofdzakelijk deskresearch uitgevoerd naar de bijdragen. Uit de aanvraagformulieren en effectmetingsvragen bleken veel relevante data beschikbaar.
- Voor de evaluatie van de honorariumrichtlijn hebben wij interviews gehouden met belanghebbenden, sleutelpersonen en betrokkenen teneinde hun ervaringen te vernemen met het gebruik (of niet-gebruik) van de richtlijnen. De gesprekspartners hebben aan het onderzoek bijgedragen op basis van de afspraak dat de uitwerking van de interviews anoniem zou plaatsvinden. Een overzicht van onze gesprekspartners is opgenomen in bijlage 2.

Wij bedanken onze gesprekspartners voor de waardevolle informatie die ze hebben willen delen.

2. Toetsingskader en opgevraagde data

2.1 Toetsingskader

Bij de start van het onderzoek hebben wij onderstaand toetsingskader afgesproken met de opdrachtgever. Het kader geeft aan welke aspecten van de Honorariumrichtlijn en het Experimenteerreglement worden beoordeeld.

Experimenteerreglement

1. Aanvragen
 - a. Aantal aanvragen (hoogte, toekenningen, afwijzingen)
 - b. Soort aanvrager (instelling, locatie)
 - c. Ingroeipercentage
2. Uitvoering
 - a. Effectiviteit (doelmatigheid)

Honorariumrichtlijn

1. Bekendheid
 - a. Zichtbaarheid (kunstenaars, instellingen)
 - b. Communicatie (kunstenaars, instellingen)
2. Werkbaarheid
 - a. Calculator (functioneren, gebruik)
 - b. Transparantie (verwachtingen, ingroeipercentages)
 - c. Verwachtingen (onderhandelingen, gedrag)
3. Toekomst
 - a. Verwachtingen (budgettering, ervaring)
 - b. Verbeterpunten
 - c. Fair Practice Code

2.2 Data

Voorts hebben wij de volgende data met betrekking tot het Experimenteerreglement verkregen uit het registratiesysteem van het Mondriaan Fonds.

Aanvrager

- Soort instelling
- Naam instelling
- Vestigingsplaats instelling
- Hoeveelheid aanvragen
- Hoeveelheid toekenningen
- Hoogte aanvragen
- Hoogte toekenningen

Tentoonstelling

- Duur tentoonstelling

Toekenning/afwijzing

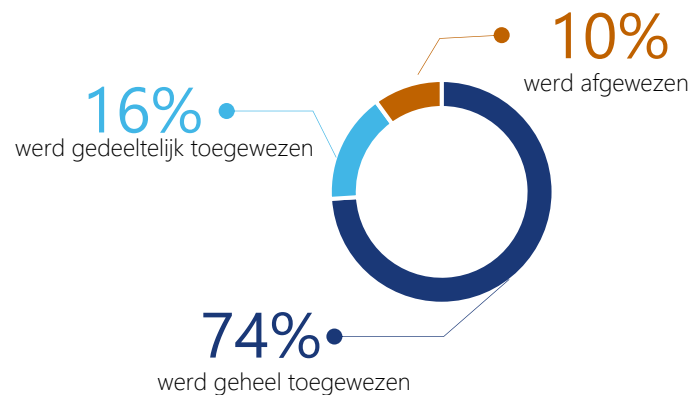
- Reden (op basis waarvan is wel/niet toegekend?)

3. Het Experimenteerreglement: bevindingen

Om het experimenteerreglement te evalueren hebben wij de door het Mondriaan Fonds aangeleverde data geanalyseerd voor de periode 2018-2020. Het "opstartjaar" 2017 hebben wij voor deze evaluatie buiten beschouwing gelaten vanwege de eerdere evaluatie daarvan in 2018, uitgevoerd door Totta Research. De dataset bevat onder andere informatie over welke instelling een aanvraag heeft ingediend, de hoogte van de aanvragen en de hoogte van de toekenningen. De data geeft echter geen informatie over de effectiviteit van het reglement. Daarom zijn er tijdens interviews aanvullende vragen gesteld over het nut van het experimenteerreglement met het oog op de werking van de richtlijn.

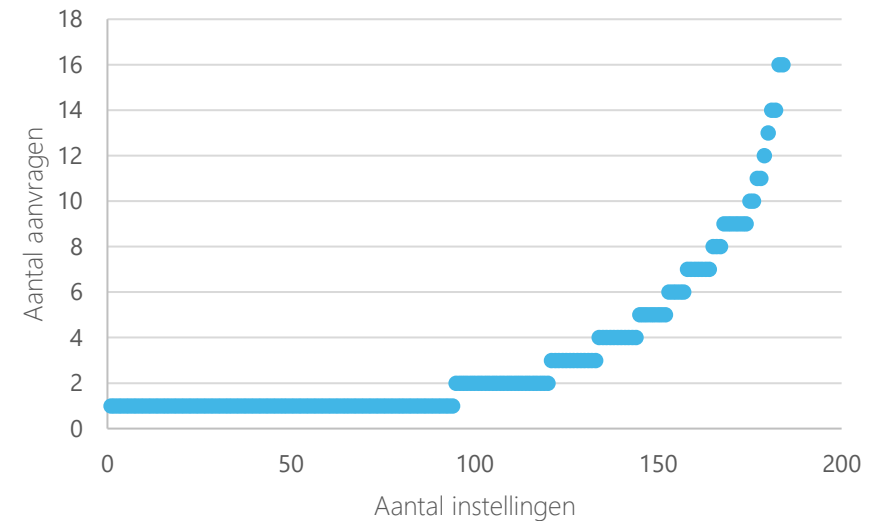
3.1 Kwantitatieve informatie

In de periode 2018 – 2020 zijn er door 184 instellingen gezamenlijk 563 aanvragen gedaan. Het totaal aangevraagde bedrag komt neer op € 2.318.513 waarvan er € 1.961.629 is toegekend. Figuur 1 laat zien dat het merendeel van de aanvragen geheel zijn toegewezen, een aantal gedeeltelijk zijn toegewezen en maar voor een klein deel zijn afgewezen.



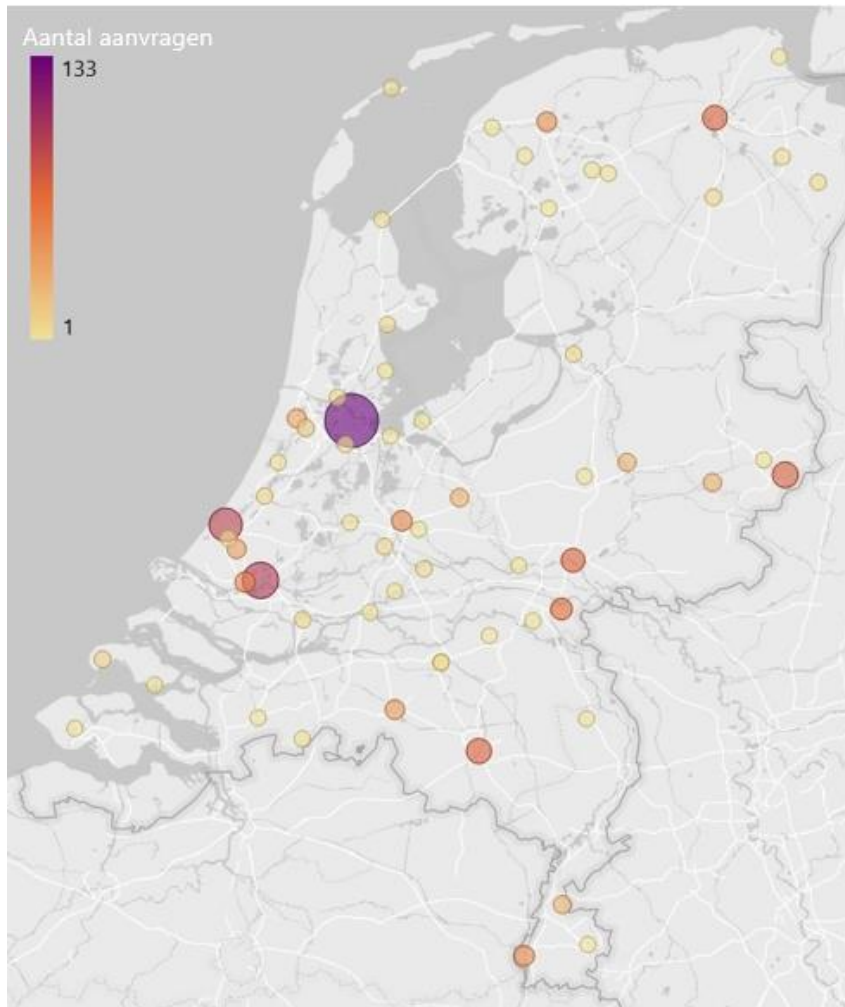
Figuur 1. Verdeling toewijzingen en afwijzingen experimenteerreglement

Een instelling vroeg gemiddeld € 4.118 aan (waarbij de laagste aanvraag € 277 was en de hoogste € 43.903) en kreeg gemiddeld € 3.852 toegekend. De duur van de tentoonstellingen waarvoor de aanvragen werden gedaan verschillen behoorlijk. De kortste tentoonstelling (een voorstelling) duurde één dag, de langste liep een jaar door. Het aantal aanvragen per instelling is daarnaast ongelijk verdeeld, Figuur 2 geeft hiervan de spreiding aan. Meer dan de helft van de instellingen deed tussen de één en vijf aanvragen en een enkeling zat daarboven, met als uitschieter twee instellingen die elk maar liefst 16 aanvragen deden.



Figuur 2. Aantal aanvragen experimenteerreglement per instelling

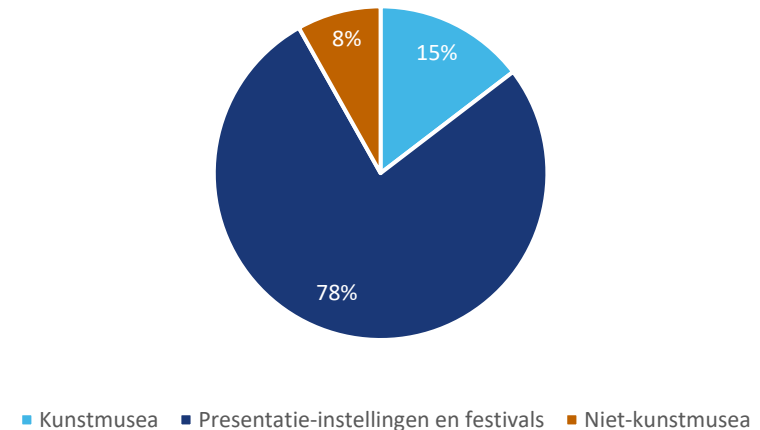
Over de aanvragers kan op basis van de data niet veel gezegd worden, behalve de naam van de instellingen en hun locatie. Het lijkt dat het reglement door heel Nederland goed bekend is en dat de aanvragen redelijk verdeeld zijn over het land (zie figuur 3). Wel zijn er vanzelfsprekend meer aanvragen op plekken waar zich meer instellingen bevinden.



Figuur 3. Kaart van Nederland met locatiespreiding aanvragen 2018-2020 experimenteerreglement

Wij hebben een kolom toegevoegd in de dataset en de instellingen ingedeeld in drie categorieën van instelling: kunstmuseum, niet-kunstmuseum en

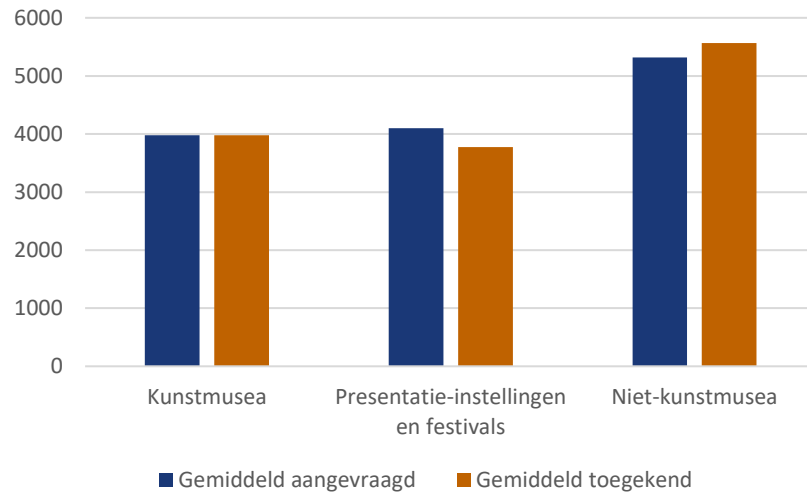
presentatie-instelling en festivals. Hierbij is de groep van presentatie-instellingen en festivals veruit het meest vertegenwoordigd onder de aanvragers (zie figuur 4).



Figuur 4. Verdeling instellingen per categorie aanvragen experimenteerreglement 2018-2020

Figuur 5 laat het gemiddeld aangevraagde en het gemiddeld toegekende bedrag per categorie instelling zien. De kunstmusea en presentatie-instellingen & festivals liggen relatief dicht bij elkaar, de niet-kunstmusea lijken er bovendien te schieten. Daarbij geldt dat de festivals maar een klein onderdeel uitmaken van de verzamelgroep 'presentatie-instellingen en festivals'. Ook moet worden opgemerkt dat de niet-kunstmusea binnen het geheel van de aanvragers maar van zeer geringe betekenis zijn (zoals te zien in figuur 4). Het lijkt alsof een paar niet-kunstmusea relatief hoge bedragen hebben aangevraagd. Er zijn in ieder geval twee relatief grote toekenningen gedaan aan één bepaald niet-kunstmuseum (rond de € 10.000 en rond de € 14.000). Deze getallen halen het gemiddeld toegekende bedrag van de categorie niet-kunstmusea omhoog. Ter

illustratie: het derde grootste bedrag binnen deze categorie ligt rond de € 6.000.



Figuur 5. Gemiddeld aangevraagd en gemiddeld toegekend bedrag experimenteerreglement 2018-2020 per categorie

Instellingen werd bij het indienen van een aanvraag gevraagd in te vullen of de bijdrage van het experimenteerreglement essentieel was om de richtlijn kunstenaarshonorarium uit te voeren. Instellingen geven daarbij unaniem aan dat het reglement essentieel is voor het uitvoeren van de richtlijn om zo kunstenaars *“passend (en conform richtlijn) betaling te bieden omdat eigen middelen daar vooralsnog geen ruimte voor bieden”*. Ook wordt genoemd dat het experimenteerreglement mogelijk maakt dat er *“meer aandacht naar het werk en experiment gaat en er minder concessies worden gedaan door tijd- en geldgebrek”*. Of het experimenteerreglement daadwerkelijk essentieel is om de richtlijn uit te voeren is op basis van deze data echter niet te beoordelen: het beeld wordt gekleurd omdat instellingen deze vraag beantwoordden als onderdeel van een aanvraag (nb: het was onderdeel van de aanvraag, maar

woog niet mee in de beoordeling). Het is daardoor aannemelijk dat geen enkele instelling zal zeggen dat de financiële bijdrage van het Mondriaan Fonds niet essentieel is.

3.2 Kwalitatieve informatie

De werkbaarheid en de effectiviteit van het reglement zijn ook ter sprake gekomen in de interviews. Hierbij werden overwegend positieve punten genoemd die veelal te maken hebben met het beter naleven van de richtlijn:

- **Laagdrempeligheid:** het experimenteerreglement steunde zowel organisaties als kunstenaars (en daarmee de gehele sector) op een eenvoudige, niet-invasieve manier. Dat de bijdrage makkelijk aan te vragen was doordat er geen inhoudelijke eisen werden gesteld werd omschreven als een meerwaarde.
- **Ontwikkeling:** de laagdrempeligheid had als gevolg dat zowel instellingen als kunstenaars vrijheid en ruimte hadden voor ontwikkeling en experiment welke de sector ten goede komen.
- **Bekendheid** van de richtlijn: *“zonder reglement was de richtlijn niet gaan vliegen”*. Het reglement en de mogelijkheid tot het verkrijgen van financiële steun droeg bij aan de bekendheid van de richtlijn en daarmee ook aan het naleven hiervan.
- **Legitimiteit** marktconforme kunstenaarshonoraria: het feit dat de rijksoverheid via een regeling van het Mondriaan Fonds budget beschikbaar stelt voor - en daarmee waarde toedicht aan - het bestendigen van kunstenaarshonoraria heeft als gevolg dat dit onderwerp legitimiteit krijgt.
- **Naleefbaarheid** van de richtlijn: het reglement kwam tegemoet aan een belangrijke klacht, namelijk dat codes zoals de Fair Practice Code vaak wel onderschreven worden maar nauwelijks uitvoerbaar zijn zonder verruiming van budgetten. Het reglement maakte het makkelijker om de richtlijn na te leven.

Negatieve uitingen waren er nagenoeg niet over het experimenteerreglement, de kritische noten die er waren gingen vooral over de situatie waarbij de regeling wordt beëindigd:

- De angst is er dat de richtlijn zonder het reglement te **vrijblijvend** is en instellingen steeds meer uitzonderingen maken waardoor uiteindelijk het naleven van de richtlijn verwatert.
- Andere gesprekspartners merkten op dat de *“zijwieltjes er te snel vanaf worden gehaald”*. De financiële ondersteuning die het reglement bood was te **kortdurend** om structurele aanpassingen in de bedrijfsvoering mogelijk te maken. Nb: voor opdrachtgevers die niet in aanmerking komen voor meerjarige financiering is er vanaf 2021 geen structurele suppletierегeling meer (meerjarig gefinancierde instellingen ontvangen vanaf 2021 een tijdelijk een kleine verhoging van de vaste subsidie uit de covid-steungelden).

In § 4.3 wordt verder ingegaan op de naleefbaarheid van de richtlijn zonder de aanwezigheid van het reglement

4. De honorariumrichtlijn: bevindingen

Met betrekking tot de honorariumrichtlijn hebben wij via interviews (1) de percepties over de richtlijn in kaart gebracht en (2) de werking van de richtlijn getoetst. Daarnaast hebben we ook een blik op de toekomst geworpen om zo te definiëren wat er nodig is om tot een breder gedragen richtlijn te kunnen komen.

We hebben gewerkt met een interviewleidraad die was opgebouwd aan de hand van drie thema's: de bekendheid van de richtlijn, de werkbaarheid van de richtlijn en de toekomst van de richtlijn. Het rekenmodel van de richtlijn is weergegeven in bijlage 3 van dit rapport. Onze interviewleidraad is opgenomen als bijlage 4.

4.1 Bekendheid

Uit de antwoorden op de interviewvragen maken wij op dat ervan uit mag worden gedaan dat nagenoeg iedereen die in de beeldende kunstsector werkzaam is de honorariumrichtlijn inmiddels kent. Dit beeld sluit aan bij wat eerder bleek uit de enquête die is gehouden in 2018. De bekendheid is het grootst onder de presentatie-instellingen, op korte afstand gevolgd door de grotere kunstmusea. De indruk bestaat dat de bekendheid bij startende presentatie-instellingen en bij kleine musea die incidenteel met een kunstenaar werken wellicht wat minder is. Ook wordt door zowel instellingen als kunstenaars gesignaleerd dat nog niet alle (met name jonge) kunstenaars de richtlijn kennen. Voor sommigen blijkt de toepassing ervan een (aangename) verrassing.

De brede bekendheid van de richtlijn hangt mede samen met de wijze waarop deze in het veld is geïntroduceerd. De methode om expliciet aan instellingen te vragen om de richtlijn te ondertekenen is effectief gebleken. Ook is er via De Zaak Nu en via nieuwsbrieven van het Mondriaan Fonds – die breed worden gelezen – aandacht aan de richtlijn besteed.

Als reden om de richtlijn toe te passen geven alle geïnterviewden zonder uitzondering aan dat ze het principe onderschrijven dat kunstenaars eerlijk beloond moeten worden voor hun werk. Alle presentatie-instellingen die wij hebben gesproken hebben de richtlijn tot uitgangspunt van beleid gemaakt, passen de richtlijn toe en onderschrijven de positieve werking ervan deze praktijk. Voor de musea is het beeld gedifferentieerder. Bij musea die met kunstenaars werken is de richtlijn bekend, zeker op het leidinggevende niveau. De museumdirecteuren die wij spraken onderschrijven zonder meer het principe dat kunstenaars eerlijk beloond moeten worden voor hun werk. Echter, zij kunnen soms minder goed uit de voeten met de richtlijn en passen hem dan niet of slechts partieel toe (zie § 4.2).

Binnen de presentatie-instellingen is de richtlijn breed bekend, in alle geledingen van deze (meestal kleine) organisaties. De richtlijn wordt door curatoren, producenten en projectleiders meegenomen bij het opstellen van project-begrotingen, het voeren van gesprekken met kunstenaars, het voorbereiden van producties, het afsluiten van contracten en het indienen van subsidieaanvragen. De richtlijn heeft voor veel transparantie gezorgd en dat wordt op de werkvloer door velen als fijn ervaren.

In zijn algemeenheid zijn de geïnterviewden van mening dat de richtlijn zuiverend heeft gewerkt. Het is om meerdere redenen goed dat het 'oude systeem' inmiddels een gepasseerd station is:

- Kunstenaars werden onderbetaald.
- Er moest altijd worden onderhandeld waarbij de kunstenaar stevast in het nadeel was.
- De instellingen ervoeren een prikkel om de kunstenaars weinig te betalen teneinde de eigen exploitatie in de zwarte cijfers te houden. Aan de verantwoordelijkheid om het ecosysteem van de kunst in stand te houden werd onvoldoende invulling gegeven.

- Er waren geen kaders voor het gesprek tussen instelling en kunstenaar. De onderhandelingen werden vaak ervaren als “los zand.” De richtlijn biedt nu wel het benodigde kader. Er is nu transparantie en duidelijkheid.

4.2 Werkbaarheid

Wat betreft de beoordeling van de werkbaarheid van de richtlijn zien wij een duidelijk verschil tussen enerzijds de presentatie-instellingen en anderzijds de grote kunstmusea.

De **presentatie-instellingen** achten de richtlijn in zijn algemeenheid werkbaar en passen haar zonder uitzondering toe. Het draagvlak voor de richtlijn is onder de presentatie-instellingen zonder meer groot. De instellingen achten de richtlijn principieel juist en stellen er een eer in om kunstenaars naar behoren voor hun werk te betalen en doen hun best om de richtlijn zoveel mogelijk toe te passen.

De **musea** zijn meer ambivalent over de richtlijn, vooral omdat de richtlijn in hun ogen weinig differentiatiemogelijkheden biedt. De musea signaleren dat zij vaak met situaties en kunstenaars te maken hebben die niet goed in de systematiek van de richtlijn passen. Het vaakst wordt hierbij genoemd dat als wordt gewerkt met kunstenaars met reeds een hoge internationale status, de richtlijn verstoring kan werken. Met dit soort kunstenaars is nu eenmaal een andere context relevant en worden ook heel andere type afspraken gemaakt. Een andere veelgenoemde reden is dat de context waarin een expositie plaatsvindt soms veel groter kan zijn (zowel ruimtelijk als bijvoorbeeld qua groepsgrootte) dan aansluit bij de richtlijn.

In de specifieke situatie van de grote kunstmusea geldt voorts dat er niet altijd een duidelijke opdrachtgever/opdrachtnemerrelatie bestaat tussen de instelling en de kunstenaar. Vaak wordt samen opgetrokken in een project, waarbij het de inzet is om zoveel mogelijk de grenzen op te zoeken van wat zowel uitvoeringstechnisch als qua kosten en dekking realiseerbaar is. Als dat ook nog gebeurt in samenspraak met een internationale topkunstenaar, dan wordt het

honorarium in feite een te verwaarlozen factor. De kunstenaar in kwestie krijgt PR, stijgt in status, ziet zijn werk in aanzien stijgen, wordt gekoppeld aan verzamelaars en verkoopt werk – soms aan koopkrachtige particulieren, soms aan het museum waar de expositie plaatsvindt. In dit soort situaties is ook het soort overeenkomst dat de instelling met de kunstenaar afsluit een andere: niet zozeer een opdrachtovereenkomst, maar veel meer een faciliterend contract waarbij de kunstenaar in belangrijke mate leidend is.

In meer alledaagse situaties met kunstenaars die een lagere status hebben leert de praktijk van de richtlijn dat het zelden de **kunstenaar** is die over de toepassing ervan begint. Alle presentatie-instellingen en ook de meeste musea kaarten het feit dat de richtlijn wordt toegepast in het eerste contact met de kunstenaar meteen zelf aan. Er ontstaat derhalve bijna nooit een situatie van onderhandeling. De kunstenaar neemt kennis van het voorstel van de instelling en conformeert zich daaraan in bijna alle gevallen. Onderwerp van nader zakelijk gesprek zijn meestal alleen de productiekosten en sommige secundaire zaken zoals reis- en verblijfskosten. Een nadeel van deze gang van zaken is dat de uitkomst van richtlijn en calculator uitpakt als het normbedrag, terwijl de bedragen zijn bedoeld als minimumbedragen die ruimte moeten bieden om – via onderhandeling – tot hogere honoraria te komen. De omzetgrens van €500.000 die in de richtlijn wordt genoemd lijkt in de praktijk niet te werken, mede omdat de meeste instellingen een veel lagere omzet hebben (ruwweg tussen de €100.000 en € 200.000).

Een groot voordeel van de honorariumrichtlijn is dat voortaan de honorariumkosten en de productiekosten duidelijk gescheiden blijven. De kunstenaar is hiermee geholpen, want voorheen was het zo dat als het productiebudget op was, de kunstenaar vaak in zijn eigen honorarium ging snijden (overigens komt dat nog steeds voor: een reden waarom sommige instellingen het beheer over het productiegeld bij zichzelf houden).

De kunstenaars ervaren het feit dat ze in het contact met een instelling zelf niet meer over het honorarium hoeven te beginnen als erg plezierig, ook al zijn de

bedragen bedoeld als minimumhonoraria. Ook de instellingen zijn content met de situatie: het financiële kader waarin de werkzaamheden van een kunstenaar plaatsvinden is van meet af aan duidelijk, er hoeven geen 'moeilijke' gesprekken te worden gevoerd en het kan meteen over de inhoud (lees: het te tonen werk) gaan. Uit ervaring van de ondervraagde instellingen blijkt: alleen sommige kunstenaars uit de Verenigde Staten onttrekken zich aan dit sjabloon: zij willen nog wel eens dooronderhandelen, vooral omdat zij in eigen land gewend zijn om voor zichzelf het maximale eruit te halen. Daarnaast liggen de honoraria in de VS voor sommige zaken hoger dan in Europa.

Een aantal instellingen stuurt bij het eerste contact met een kunstenaar al informatie toe over de honorariumrichtlijn. Dat gebeurt aan kunstenaars uit Nederland, maar ook uit het buitenland. Opvallend is dat in de toepassing van de richtlijn wat dit betreft geen onderscheid wordt gemaakt. Het recht op eerlijke beloning geldt voor de instellingen in gelijke mate voor alle kunstenaars, ongeacht het land van vestiging. *“De internationale kunstenaars reageren er heel goed op. Het legt meteen een basis voor een heel positief contact. Vaak verwachtten ze dat ze niets zouden krijgen. Dan valt het enorm mee en dat is een goede start voor de samenwerking. Zelfs de beroemde kunstenaars zijn er van gecharmeerd.”* Een aantal instellingen geeft - ten overvloede - aan dat het nuttig zou zijn als de essentie van de richtlijn en de calculator ook in het Engels op de site (www.kunstenaarshonorarium.nl) beschikbaar zou zijn (NB: dit is reeds het geval). De geïnterviewden signaleren dat Nederland met de richtlijn internationaal voorbeeldstellend is: een Engelse vertaling (die er dus al is, maar die kennelijk onopgemerkt blijft) zou dit verder kunnen ondersteunen.

De **calculator** is inmiddels zo mogelijk nog bekender dan de richtlijn zelf en wordt door bijna alle betrokkenen geprezen als een wonder van eenvoud en gemak. Bijna iedereen past de calculator dan ook regelmatig toe. Wel wordt geconstateerd dat hij – in overeenstemming met de richtlijn - erg grofmazig is. Niet alle situaties die zich voordoen in de praktijk van musea en presentatie-instellingen passen in de mal van de richtlijn en de calculator. In dat soort

situaties wordt de calculator soms wel geraadpleegd, maar dan als vertrekpunt. De uitkomst wordt dan niet overgenomen.

Situaties waarbij richtlijn en calculator minder bruikbaar zijn, zijn de volgende:

- Als het onderscheid tussen het tonen van bestaand of nieuw werk onduidelijk is. Bijvoorbeeld omdat een bestaand werk wordt doorontwikkeld. Het onderscheid tussen nieuw werk, aanpassing van bestaand werk en bestaand werk wordt in de praktijk diffuus gevonden.
- Als het werk erg complex is en de tentoonstelling daarmee erg bewerkelijk.
- Bij tentoonstellingen met meerdere kunstenaars, soms opererend in een wel of niet exact gedefinieerd collectief verband.
- Bij performance art komt de kunstenaar er bij toepassing van de calculator meestal bekaaid van af. De performance heeft doorgaans een veel kortere looptijd (enkele uitvoeringen) dan een tentoonstelling (enkele maanden).
- Bij zeer kortdurende of juist zeer langdurende projecten.
- Bij kunstenaars met een hoge status die al een ruim en regelmatig inkomen realiseren uit verkopen en commerciële activiteiten.
- Bij beginnende kunstenaars: de honorering van starters wordt door sommigen buitenproportioneel gevonden.

De rode draad in deze verbeterpunten is dat er wordt aangegeven dat er behoefte is aan meer differentiatie tussen soorten kunstenaars, soorten kunstwerken en soorten situaties waarin het werk wordt getoond, opdat er meer recht wordt gedaan aan het feit dat er in de wereld van de kunst veel statusonderscheid is (tussen kunstenaars, tussen kunstwerken en ook tussen zalen) en diversiteit (tussen soorten werk). De richtlijn is echter ontworpen met als uitgangspunt een absoluut minimum voor iedereen te definiëren en dat is naar zijn aard generiek. Dit uitgangspunt bepaalt door zijn eenvoud de kracht van de richtlijn, maar het is ook meteen haar zwakte.

Een aantal geïnterviewden heeft voorts opgemerkt dat de looptijd van een tentoonstelling eigenlijk geen goede graadmeter is voor het bepalen van het honorarium. Bij het opstellen van de richtlijn is gekozen voor een koppeling

tussen tijd en geld als factor. Een suggestie die is gedaan is om deze factor te vervangen door de factor ruimte (status van de zaal en oppervlakte in m²). Dit vanwege het feit dat de omvang en de status van de ruimte waarin een expositie plaatsvindt meer zeggen over een tentoonstelling dan de duur ervan. Nu ontvangt een kunstenaar die drie weken een kleine zaal vult net zoveel honorarium als een kunstenaar die drie weken een aantal grote zalen vult.

Voor het opstellen en vastleggen van afspraken van contractanten is een **checklist** opgesteld als handreiking en leidraad bij de contractbesprekingen. De checklist is opgenomen als bijlage bij de richtlijn. Ook voor de checklist stellen wij vast dat hij breed bekend is. De checklist wordt algemeen als handig en nuttig beoordeeld. Veel instellingen hebben elementen uit de checklist overgenomen in een modelcontract waarmee wordt gewerkt. De indruk bestaat wel dat de checklist onder kunstenaars nog aan bekendheid zou kunnen winnen.

Om de implementatie van de richtlijn soepel en geleidelijk te laten verlopen, gold er tussen 2017 en 2020 een **ingroeitraject**, startend bij ten minste 50% van de minimumbedragen (nb: van instellingen met een omzet van € 500.000 of meer werd verwacht dat zij ten minste 70% van het minimumbedrag betaalden). Wat opvalt in de reactie van de gesprekspartners is dat veel presentatie-instellingen er principieel voor hebben gekozen om het ingroeitraject te negeren en van begin af aan 100% van het normbedrag te vergoeden. Andere presentatie-instellingen hebben wel van de ingroeimogelijkheid gebruik gemaakt. Sommige hebben dat zeer bewust gedaan en hebben van begin af aan een meerjarentraject bewandeld waarbij de hele tentoonstellingspraktijk is aangepast om aan de honorariumvereisten tegemoet te kunnen (blijven) komen. Een manier om dat te doen is bijvoorbeeld om de tentoonstellingen

steeds iets langer te laten staan en rond de exposities met begin- en eindevents te gaan werken.

De meeste presentatie-instellingen zijn stellig in de opvatting dat de richtlijn de norm moet zijn en dat daarnaar zo maximaal mogelijk gehandeld moet worden. De musea beleven de richtlijn minder als een principiële zaak: zij benaderen de werking vooral praktisch.

Wat betreft een eventuele **verbreding van de richtlijn** naar andere disciplines zijn de geïnterviewden verdeeld: sommigen zouden dit nuttig vinden, anderen achten het onnodig. Sommige organisaties hebben hun eigen interne richtlijn voor de inhuur van zzp-ers, andere zijn op dit vlak zoekende. Het probleem manifesteert zich vooral bij de inzet van kunstenaars uit niet-beeldende disciplines die niet onder de richtlijn vallen, zoals schrijvers, musici e.d.² Dan is het zoeken naar het juiste handvat. Diverse geïnterviewden zijn van mening dat de richtlijn minder rigide met het begrip kunstenaar zou moeten omgaan. Er wordt gesteld dat jonge hedendaagse makers hybride zijn. Soms zijn ze ook danser of spoken word-artiest. Bovendien wordt er ook gewerkt met kunstenaars uit landen zonder een beeldende kunstacademie. *“Kunstenaars identificeren zichzelf niet als alleen beeldend. De richtlijn houdt geen gelijke tred met ontwikkelingen in het veld en op de academie. Op de Rietveld heb je allerlei afstudeerrichtingen die zich niet alleen richten op het zijn van beeldend kunstenaar. Waarom zouden andere kunstenaars niet ook baat mogen hebben bij de richtlijn?”*

Voorts zijn de meeste geïnterviewden van mening dat de praktijk leert dat veel zelfstandig werkende ‘ondersteunende’ professionals (denk aan ict-ers, ontwerpers et cetera) prima in staat zijn voor zichzelf op te komen. *“Zij zijn het*

² De richtlijn hanteert als definitie van kunstenaar: degene die op professionele wijze werk maakt *binnen het kader van de beeldende kunsten* [cursivering Berenschot]. De richtlijn rekent hiertoe de volgende terreinen: teken-, schilder- en grafische kunsten, beeldhouwkunst, (sociale) sculptuur en installatiekunst, conceptuele kunst,

performancekunst, artistiek onderzoek, niet-traditionele vormen van beeldende kunst, fotografie, audiovisuele, digitale, geluids- en (nieuwe) mediakunst, beeldende kunsttoepassingen een kunst in de openbare ruimte.

gewend om facturen te sturen en kunnen meestal goed hun wensen kenbaar maken.”

NB: voor de medewerkers van presentatie-instellingen zelf is er sinds enkele jaren de richtlijn van De Zaak Nu voor het functie- en loongebouw. Sommigen pleiten ervoor om in aanvulling hierop ook bij deze richtlijn een calculator te ontwikkelen. Overigens werken bij de presentatie-instellingen ook veel vrijwilligers. Ook dit is in relatie tot het toepassen van de richtlijn nog wel eens lastig. De instelling zit in een spagaat: zij wil enerzijds de kunstenaar fair honoreren, maar wil anderzijds de vrijwilligers niet van zich vervreemden. In de praktijk is dit een voortdurende worsteling.

4.3 Toekomstverwachting

De honorariumrichtlijn wordt gezien als complementair aan de **Fair Practice Code**. Het is een concrete vorm die duidelijk maakt hoe aan de verantwoordelijkheid voor faire betaling invulling gegeven kan worden. In die zin zijn de code en de richtlijn complementair aan elkaar. De combinatie van beide maakt het mogelijk om ook de overheden op hun verantwoordelijkheid aan te spreken en om concreet te maken wat eerlijke betaling inhoudt. De meeste geïnterviewden zijn van mening dat de richtlijn een goede en noodzakelijke toevoeging op de code vormt. Als de richtlijn onder de code zou zijn gebracht dan was het één van de vele elementen geweest. Juist het concrete financiële karakter van de separate richtlijn heeft er volgens velen voor gezorgd dat de positie van de beeldend kunstenaar is verbeterd.

Wel zijn er gereede twijfels of het toepassen van de richtlijn mogelijk blijft als de subsidiering vanuit het **Mondriaan Fonds** eindigt of als er een economische crisis komt bovenop de coronacrisis. Diverse geïnterviewden signaleren dat de gemeente waarmee door hun instelling een subsidierelatie wordt onderhouden het financieel momenteel erg moeilijk heeft (onder meer als gevolg van de grote decentralisaties op het gebied van werk en (jeugd)zorg). Extra budget

vinden voor een passende honorering van kunstenaars is in die context lastig. Diverse geïnterviewden stellen dat het volgen van de richtlijn moeilijk wordt als de financiële compensatie wegvalt. Dat betekent eenvoudigweg de keuze tussen minder projecten uitvoeren of de kunstenaars minder betalen. Er wordt opgemerkt dat minder projecten betekent dat het culturele ecosysteem verarmt: als er minder projecten worden gerealiseerd is de kans op een geslaagd project ook minder. Dit kan ertoe leiden dat er minder wordt geëxperimenteerd. Er zijn echter ook andere geluiden. Eén van de geïnterviewden zegt: *“Als je geen chocolade wilt eten waarvoor kleine boeren in ontwikkelingslanden worden uitgebuit, dan koop je Fairtrade chocolade. En als die duurder is maar je vindt het principe belangrijk, dan eet je ietsje minder chocolade. Zo moeten kunstinstellingen ook omgaan met het belonen van het werk van kunstenaars.”*

Overigens stellen bijna alle geïnterviewden vast dat door de coronacrisis de situatie sowieso is verstoord. Ofschoon lopende projecten zijn verlengd, geplande projecten netjes zijn afgewikkeld (inclusief betalingen aan kunstenaars) en nieuwe projecten worden doorgeschoven, signaleert iedereen dat er sprake is van een forse disruptie. Daarbij is de onzekerheid groot over hoe de nabije en verdere toekomst eruit zal zien. Velen hopen dat het Mondriaan Fonds een manier zal vinden om honoraria te blijven vergoeden. *“Het fonds zou alles op alles moeten zetten om deze regeling langer of structureel onderdeel te laten zijn van zijn pakket.”* Zonder financiële steun van het Mondriaan Fonds denken de meeste presentatie-instellingen en kleinere musea dat ze op de tentoonstellingen zullen moeten bezuinigen. Of dat dan ten koste zal gaan van de kunstenaarshonoraria is nog lastig te voorspellen. Dat is echter niet onwaarschijnlijk: de honoraria zijn nu eenmaal een aanzienlijke kostenpost. Er wordt gesignaleerd dat het feit dat het rijk de Fair Practice Code propageert (Minister Van Engelshoven stelde: *“pas toe én leg uit”*) en het Mondriaan Fonds in het verlengde daarvan de richtlijn verplicht stelt (en subsidieert) een duidelijk gewicht aan de richtlijn geeft. Zou dit eindigen dan wordt volgens sommigen de

richtlijn vrijblijvend, gaan er uitzonderingen komen en kan uiteindelijk het naleven van de richtlijn verwateren.

Enkele geïnterviewden pleiten ervoor dat het Mondriaan Fonds bespaart op andere regelingen en het Experimenteerreglement (danwel de opvolger daarvan) verder uitbouwt: *“Op die manier houd je als fonds controle over waar het geld heen gaat en weet je als sector zeker dat het terecht komt waar het zou moeten terechtkomen, namelijk bij de kunstenaar.”*

Een enkeling pleit ervoor om de coronacrisis te benutten om het systeem van kunstenaarsbeloningen helemaal te veranderen. Er wordt gesignaleerd dat de werkwijze met richtlijn en reglement veel administratieve rompslomp met zich meebrengt en dat dat in feite voor vele regelingen van het Mondriaan Fonds geldt. Er zou ook voor kunnen worden gekozen om een aantal regelingen af te schaffen, de administratieve kosten uit te sparen en een budget te vormen voor één nieuwe, simpele regeling waarbij de pakweg 50 à 70 topkunstenaars van Nederland die regelmatig bij de erkende instellingen exposeren jaarlijks eenzelfde honorarium krijgen, bijna als een soort basisinkomen. Als er ooit een moment is voor een groter plan dan is dat nu, zo wordt gezegd.

Tot slot klagen sommige vertegenwoordigers van kleine(re) presentatie-instellingen erover dat het ministerie van OCW via het Mondriaan Fonds het naleven van de honorariumrichtlijn nu nagenoeg verplicht heeft gesteld via de regeling *Bijdrage kunstpodia*: dit kan een financieel knelpunt gaan vormen. Nb: de bijdrage Programma’s Kunstpodia is bestemd voor kleine kunstinitiatieven, collectieven en beeldende kunstinstanties met programma’s van één tot vier jaar. De bijdrageregeling kent vier categorieën: Start, Basis, Pro en Breed. Voor alle categorieën geldt dat het een voorwaarde is dat het initiatief de Fair Practice Code (en ook de Governance Code Cultuur en de Code Diversiteit & Inclusie) onderschrijft. In de uitwerking van deze voorwaarde (in de checklist) is het volgende bepaald:

		Bijdrage per jaar
Start	Het initiatief moet o.a. de Fair Practice Code onderschrijven. Naleving van de Fair Practice Code betekent automatisch dat het initiatief de richtlijn kunstenaarshonoraria in de praktijk brengt.	€ 25.000,=
Basis	De organisatie moet een reflectie geven op hoe o.a. de Fair Practice Code wordt toegepast en waarom er eventueel van wordt afgeweken. Naleving van de Fair Practice Code betekent automatisch dat uw organisatie de richtlijn kunstenaarshonoraria in de praktijk brengt.	€ 110.000,=
Pro	De organisatie moet beschikken over een uitgebreide en actief geïmplementeerde beleidsvisie op oa de Fair Practice Code. Naleving van de Fair Practice Code betekent automatisch dat de organisatie de richtlijn kunstenaarshonoraria in de praktijk brengt.	€ 175.000,=
Breed	De organisatie moet beschikken over een uitgebreide en actief geïmplementeerde beleidsvisie op oa de Fair Practice Code. Naleving van de Fair Practice Code betekent automatisch dat de organisatie de richtlijn kunstenaarshonoraria in de praktijk brengt.	€ 275.000,=

De facto betekent dit dat het Mondriaan Fonds voor alle bijdragen die hij doet aan presentatie-instellingen de toepassing van de richtlijn als voorwaarde stelt. Alleen de regeling Kunstpodium Basis lijkt enige ruimte voor afwijking te bieden. Sommigen hebben er bezwaar tegen dat om in aanmerking te komen voor een bijdrage het toepassen van de richtlijn nu nagenoeg verplicht is, terwijl het Experimenteerreglement is beëindigd en de Regeling Kunstenaars-honorarium slechts een tijdelijk karakter heeft (de regeling geldt voor 2021 en wordt gefinancierd uit het steunpakket voor de culturele sector van het kabinet naar aanleiding van covid-19). Na 2021 kan dit betekenen dat instellingen die geen budget hebben om de richtlijn te volgen niet meer in aanmerking komen voor subsidie uit de bijdrageregeling Programma’s kunstpodia. Voor beginnende initiatieven (grass roots) wordt de drempel om toe te treden zo erg groot.

4.4 Samengevat

Samenvattend kan worden geconstateerd dat de honorariumrichtlijn inmiddels een brede bekendheid in de kunstsector geniet. Alle presentatie-instellingen en waarschijnlijk ook bijna alle musea zijn van het bestaan en de inhoud op de hoogte. In zijn algemeenheid kan worden gesteld dat veel twijfelaars aan het nut van de richtlijn inmiddels 'over de streep' zijn. De richtlijn heeft zich volgens velen in korte tijd bewezen als een nuttig instrument.

Voor een enkele jonge kunstenaar blijkt de richtlijn nog als een verrassing te kunnen komen. Wellicht is in de periode 2017-2020 nog niet aan alle kunstvakopleidingen aandacht geschonken aan de richtlijn.

In generieke zin is de sector van mening dat de richtlijn zuiverend heeft gewerkt. Alle geïnterviewden zijn van mening dat het goed is dat het 'oude systeem' inmiddels een gepasseerd station is. Het normstellende karakter van de richtlijn wordt in zijn algemeenheid door iedereen onderschreven.

De meeste geïnterviewden zijn ook content met de (uit)werking van de richtlijn. De kracht van de eenvoud geldt voor zowel richtlijn als calculator. Het voornaamste kritiekpunt – met name verwoord door enkele musea, maar ook wel door presentatie-instellingen - is het gebrek aan flexibiliteit in concrete situaties die zich in de omgang met kunstenaars en tentoonstellingsplannen voor doen. Weliswaar is in artikel 4 van de richtlijn het beginsel 'pas toe of leg uit' opgenomen, maar dat wordt in de praktijk moeilijk gevonden. Wie wil afwijken van de richtlijn is daarin vrij, maar het is dan van belang om het uit te leggen.

De rode draad in de verbeterpunten is dat er behoefte is aan meer differentiatie tussen soorten kunstenaars, soorten kunstwerken en soorten situaties waarin het werk wordt getoond. Kort gezegd: in de wereld van de kunst is veel statusonderscheid (tussen kunstenaars, tussen kunstwerken en ook tussen zalen) en diversiteit (tussen soorten werk). De richtlijn echter heeft als uitgangspunt dat het een absoluut minimum definieert dat voor iedereen geldt.

Dit uitgangspunt bepaalt door zijn eenvoud de kracht van de richtlijn, maar het is ook meteen haar zwakte.

Op grond van het onderzoek zou de gedachte kunnen ontstaan dat het ons Nederlanders kennelijk niet makkelijk af gaat om af te wijken van een eenmaal vastgestelde regel, ook al is dat een minimumregel. We stellen liever de regel zelf ter discussie dan dat we een positieve uitzondering durven te maken (en dat moeten verantwoorden). Een tegendraadse houding zal echter in de toekomst mogelijk toch dienstig zijn, bijvoorbeeld als budgetten in de culturele sector (denk aan het gemeentelijke niveau, waar veel krapte heerst) onder druk komen te staan. De richtlijn houdt dan alleen stand als leidinggevenden in de kunstsector principieel kiezen voor fair pay, ook als hun budgetten krimpen en de Regeling kunstenaarshonorarium niet meer voor enige compensatie zorgt.

Een bijkomend effect van richtlijn en reglement is de PR-waarde die ervan uit gaat richting internationale kunstenaars. Die zijn onder de indruk van het Nederlandse systeem en zien het als een uiting van hoe goed wij bepaalde zaken in ons land hebben geregeld.

5. Conclusies

In relatie tot de geformuleerde onderzoeksvragen stellen wij het volgende vast.

5.1 Experimenteerreglement

Vraag	Bevinding
Hoeveel kunstenaars hebben via de regeling een bijdrage ontvangen?	Deze vraag is op basis van de data van het fonds niet te beantwoorden, de subsidie wordt toegekend aan aanvragende organisaties. Er is aan 171 instellingen een bedrag toegekend, op basis van een ruime steekproef is de beredeneerde schatting van het Mondriaan Fonds dat hiermee ca. 1.300 kunstenaars zijn bereikt.
Waarom werd er gebruik gemaakt van de regeling?	Omdat eigen budgetten ontoereikend zijn. En om risicovollere projecten aan te kunnen gaan.
Welke en hoeveel instellingen maakten gebruik van de bijdrage?	Ca. 180 instellingen hebben samen ca. 560 aanvragen ingediend. Hiervan zijn er ca. 510 goedgekeurd. Ruim driekwart van de aanvragen werd gedaan door de presentatie-instellingen.
In hoeverre is het reglement een voorwaarde voor het hanteren van de richtlijn?	Zonder reglement zou de richtlijn minder legitimiteit hebben genoten. De geïnterviewden zeggen de richtlijn te willen blijven handhaven, maar dit kan – bij gelijkblijvend budget - tot gevolg hebben: minder projecten, minder experiment en minder nieuw werk.
Wat is de impact van corona op het hanteren van de Richtlijn en uitvoering van het Kunstenaarshonorarium?	Niet alle instellingen zijn direct afhankelijk van publieksstromen en dus niet alle instellingen zien de lockdown als een directe belemmering. Wel wordt de sector hard getroffen wat natuurlijk effect heeft op kunstinstellingen en zeker ook op de beroepspraktijk van kunstenaars.

De werkbaarheid en de effectiviteit van het reglement kwamen ook ter sprake in de interviews. Hierbij werden overwegend positieve punten genoemd:

- de laagdrempeligheid van het reglement
- de vrijheid en ruimte die het bood voor ontwikkeling en experiment
- de ondersteuning die het bood aan het opvolgen van de richtlijn.

Negatieve uitingen waren er nagenoeg niet over het experimenteerreglement.

De kritische noten die er waren gingen vooral over de situatie waarbij de bijdrage verdwijnt. Eén van de gesprekspartners typeerde dat sterk door te zeggen dat de “zijwieltjes er te snel vanaf worden gehaald”.

5.2 Honorariumrichtlijn

Vraag	Bevinding
Hoe moet kritische signalen uit het veld gewogen worden?	Er is behoefte aan meer flexibiliteit dan de richtlijn lijkt te bieden. Dit kan echter ook worden geïnterpreteerd als vrees om gemotiveerd van de richtlijn af te wijken. In zijn algemeenheid kan worden gesteld dat veel twijfelaars aan het nut van de richtlijn inmiddels ‘over de streep’ zijn. De richtlijn heeft zich volgens velen in korte tijd bewezen als een nuttig instrument.
Welke elementen van de richtlijn werken goed en moeten behouden blijven?	De richtlijn als geheel bevat goed, evenals de calculator en de checklist. Er is bij sommigen de wens tot verfijning van categorieën. Er bestaat geen wens tot het elimineren van bepaalde onderdelen.
Welke elementen van de richtlijn zijn voor verbetering vatbaar, en zo ja hoe?	In de aanbevelingen geven we handvatten voor het verder optimaliseren van de richtlijn.
Hoe functioneert de calculator, en op welke manier is verbetering mogelijk?	De calculator wordt gezien als een wonder van eenvoud en gemak. Eventuele verbeteringen hangen samen met de categorieën die worden gehanteerd (zie aanbevelingen).

De richtlijn hangt samen met de Fair Practice Code, en de beginselen Fair Pay, Fair Share en Fair Chain. Wat betekent dat voor de praktijk van de richtlijn (staat de richtlijn voldoende duidelijk voor ogen bij de instellingen)?	De richtlijn geniet inmiddels een brede bekendheid en wordt als een nuttig, verduidelijkend en complementair element gezien in relatie tot de FPC. Wel wordt het wenselijk geacht om met name bij provincies en gemeenten indringender over het voetlicht te brengen dat de FPC het (kunnen!) toepassen van de richtlijn impliceert.
Is er een relatie tussen type opdrachtgevers en al dan niet toepassing van de richtlijn?	De grote kunstmusea achten de richtlijn niet in alle gevallen toepasbaar. Kunstenaars én/of tentoonstellingen die om wat voor reden dan ook 'buiten-categorie' zijn, hebben eerder hinder dan gemak van toepassing van de richtlijn. Om die reden wordt dit in die gevallen ook vaak achterwege gelaten.
Wat is er nodig om te komen tot een nog breder gedragen richtlijn?	<p>De richtlijn is reeds breed gedragen. Extra communicatie zou kunnen worden gericht op drie aspecten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Het feit dat van de richtlijn mag (misschien wel <u>moet</u>) worden afgeweken als kunstenaars of tentoonstellingen 'hors categorie' zijn. • Het feit dat de richtlijn dient voor het bepalen van minimumbedragen, niet voor hogere honoreringen. • De noodzaak dat provincies en gemeenten de toepassing van de richtlijn onderschrijven en financieel mogelijk maken.

Het kan de moeite waard zijn om te onderzoeken of de richtlijn kan worden verbreed naar andere kunstdisciplines. Daarvoor is nu meer gelegenheid dan voorheen: de Autoriteit Consument & Markt heeft de ruimte voor het maken van tariefafspraken tussen zzp-ers in november 2019 verruimd (zie verder in navolgend hoofdstuk).

Voorts kan er aanleiding zijn om de huidige richtlijn te verbeteren. Suggesties daartoe zijn opgenomen in het volgende (afsluitende) hoofdstuk.

Bijna alle geïnterviewden zijn van mening dat het volgen van de richtlijn moeilijk zal worden als de financiële compensatie wegvalt. Gezien de impact van de coronacrisis voor de kunstinstellingen maar zeker ook voor de kunstenaars lijkt het jaar 2021 niet het meest geschikte moment om de overgang te maken naar een situatie waarin de richtlijn niet meer met flankerend beleid wordt ondersteund. Het ligt meer voor de hand om het flankerend beleid af te bouwen als de omstandigheden zijn genormaliseerd.

6. Aanbevelingen

Reglement

Zoals in het vorige hoofdstuk aangegeven: bijna alle geïnterviewden zijn van mening dat het volgen van de richtlijn moeilijk zal worden als de financiële compensatie wegvalt. Wij onderschrijven de constatering dat het jaar 2021 gezien de impact van de coronacrisis niet het meest geschikte moment om de overgang te maken naar een situatie waarin de richtlijn niet meer met flankerend beleid wordt ondersteund. Een voortzetting van de tijdelijke covid-regeling Kunstenaarshonorarium of een hernieuwde (tijdelijke)

voortzetting van het Experimenteerreglement zou aanbeveling verdienen.

Richtlijn

De honorariumrichtlijn geniet inmiddels brede bekendheid en wordt door velen gewaardeerd als een concrete uitwerking van de Fair Practice Code. In de komende periode zou het goed zijn om in de communicatie over de richtlijn drie zaken extra te benadrukken:

- Het ware goed om te voorkomen dat een té rigide uitvoeringspraktijk ontstaat. Het verdient aanbeveling dat het Mondriaan Fonds en de betrokken landelijke organisaties uitdragen – misschien nog wel actiever dan nu al gebeurt - dat er goede redenen kunnen zijn om van de richtlijn af te wijken. Niet om de kunstenaar af te schepen met een lager honorarium, maar omdat de werkelijkheid te complex is voor een ‘one size fits all-benadering’. Het erkennen van een uitzondering op een eenmaal vastgestelde regel is iets dat ons Nederlanders niet makkelijk af gaat. We stellen liever de regel zelf ter discussie dan dat we durven af te wijken (en dat dan moeten verantwoorden). Toch is dat wel wat wenselijk is. Zoals een van de geïnterviewden zei: *“Het zou goed zijn als meer wordt*

gecommuniceerd dat de calculator een uitgangspunt definieert, niet een uitkomst.”

- De uitkomsten van richtlijn en calculator zijn bedoeld als minimum-bedragen, maar worden in de praktijk gehanteerd als een gegeven. Het verdient aanbeveling om uit te dragen dat er in bepaalde gevallen meer honorarium kan (en soms zelfs moet) worden gegeven. Richting kunstenaars en instellingen zou bovendien nog nadrukkelijker kunnen worden gecommuniceerd dat over de beloningsbedragen onderhandeld kan (en soms moet) worden.
- Het is van groot belang dat ook provincies en gemeenten de richtlijn leren kennen en de toepassing onderschrijven en financieel mogelijk maken. Wij bevelen aan om acties te ontplooien die de bekendheid van de richtlijn en de toepassing ervan bij provincies en gemeenten vergroten.

Als wordt gezocht naar manieren om de richtlijn verder te verfijnen, dan zijn er vijf knoppen om aan te draaien.

1. De vaste productievergoeding is nu geënt op het onderscheid tussen nieuw werk, aanpassing van bestaand werk en bestaand werk. Veel geïnterviewden vinden dit onderscheid moeilijk werkbaar. Bovendien lijkt het maken van nieuw werk te worden ontmoedigd omdat dit voor de instelling het duurst uitpakt. Overwogen zou kunnen worden om deze variabele te vervangen door de drieslag die door Nieuw Geneco (de beroepsvereniging van erkende componisten) wordt gehanteerd: een onderscheid in de bewerkelijkheid van de productie (laag, gemiddeld, hoog).
2. Nu is het zo dat alle beeldend kunstenaars voor de richtlijn gelijk zijn. Ook dit is iets dat door veel geïnterviewden als problematisch wordt gezien. Overwogen zou kunnen worden om te erkennen dat er hiërarchie is in de kunstwereld. De richtlijn kan dan worden verfijnd door onderscheid te maken naar verschillende statusprofielen van kunstenaars. Er zou onderscheid kunnen worden gemaakt tussen:

- A. Student
- B. Startend
- C. Gearriveerd
- D. Internationale top.

In de richtlijn zou bepaald kunnen worden dat de honorariumrichtlijn niet van toepassing is op de categorieën A en D. Voor deze categorieën hoeven derhalve geen bedragen te worden genoemd. Duidelijk zou moeten worden gemaakt dat de Fair Practice Code wel altijd van toepassing is, maar dat over het honorarium specifieke afspraken moeten worden gemaakt. Daarmee wordt expliciet gemaakt dat het voor musea en instellingen geaccepteerd is om bij studenten en internationale topkunstenaars af te wijken van de richtlijn.

Tussen de categorieën B en C kan in bedragen worden gedifferentieerd..

3. Een aantal geïnterviewden heeft voorts opgemerkt dat de looptijd van een tentoonstelling eigenlijk geen goede graadmeter is voor het bepalen van het honorarium. Overwogen zou kunnen worden om voor de gebruiksvergoeding geen onderscheid te maken naar looptijd van de tentoonstelling (voor de periodieke gebruiks-vergoeding: nu variërend van 1 tot 24 maanden), maar naar categorieën van ruimten, binnen danwel buiten. Bijvoorbeeld:
 - A. Kleine decentrale ruimte
 - B. Kleine centrale ruimte
 - C. Grote centrale ruimte
 - D. Meerdere centrale ruimten of één zeer grote zaal of buitenruimte (bv. 2.500 m² en meer).

Het voordeel van deze verfijning zou zijn dat ook hiermee een element van hiërarchie wordt ingebracht (de status van de zalen) waardoor recht wordt gedaan aan de praktijk. Bovendien is zaalgrootte een objectievere norm dan de duur van een tentoonstelling omdat aan die duur nog wel eens iets

wordt veranderd, ook als de tentoonstelling al loopt. Ook hangt de status van de ruimte vaak nauw samen met de duur: hoe groter en belangrijker de tentoonstelling, hoe langer hij vaak duurt. En ook is het zo dat een grotere ruimte veel meer werk is (nb: in de huidige systematiek staat de honorering helemaal los van de ruimte die wordt gevuld).

4. In het rekenmodel zou nog eens goed gekeken moeten worden naar de factor 'aantal deelnemers aan de tentoonstelling'. De richtlijn en de calculator zijn nu minder bruikbaar bij tentoonstellingen met meerdere kunstenaars, soms opererend in een wel of niet exact gedefinieerd collectief verband. Er is aangegeven dat voor groepstentoonstellingen de adviesbedragen nu te hoog uitpakken. Dit speelt te meer daar collectieven (vooral duo's) steeds meer voor lijken te komen in de kunst.
5. De richtlijn is thans gebaseerd op een definitie van het soort kunstenaar (namelijk iemand die op professionele wijze werk maakt binnen het kader van de beeldende kunsten). Van verschillende kanten is aangegeven dat dit een wat achterhaalde benadering is (zie § 4.2). Een alternatief hiervoor zou zijn om meer de kunstinstelling als uitgangspunt te nemen en te bepalen dat kunstenaars die daar op een bepaalde manier worden geprogrammeerd in aanmerking komen voor een honorarium conform de richtlijn. Overigens is het wel inherent aan het vervagen van de grenzen tussen kunstdisciplines en genres dat er zich afbakeningsvraagstukken voordoen.

Tot slot: gezien het feit dat de richtlijn ook wordt toegepast voor internationale kunstenaars en diverse instellingen er blijk van geven dat zij de Engelse vertaling op de site niet kennen, zou het aanbeveling verdienen om op de site www.kunstenaarshonorarium.nl de Engelse tekst beter vindbaar te maken. Dit stelt de internationale kunstenaars ook makkelijker in de gelegenheid om – als ze een relatie aangaan met een Nederlandse kunstinstelling - de uitkomst van richtlijn en calculator te checken.

Bijlage 1. Wat zijn presentatie-instellingen?

Presentatie-instellingen voor beeldende kunst beschikken niet over een eigen kunstcollectie waarvan werk wordt getoond. Het zijn platforms waar beeldende kunst wordt gepresenteerd, uiteenlopend van tentoonstellingen tot interactieve performances. Daarnaast organiseren presentatie-instellingen lezingen en debatten, produceren ze publicaties en onderhouden ze (internationale) contacten met andere instellingen en kunstenaars. Ze geven kunstenaars de mogelijkheid om te experimenteren, nieuw werk te produceren, hun talent te ontwikkelen en onderzoek te doen. Presentatie-instellingen functioneren als de R&D van de beeldende kunstsector en geven nieuw talent en mid career kunstenaars een podium.

Het ministerie van OCW investeert in presentatie-instellingen om de zichtbaarheid van beeldende kunst te vergroten. Binnen de culturele basisinfrastructuur (BIS) verleent het ministerie van OCW in de periode 2021-2024 subsidie aan zes presentatie-instellingen. Voor twee instellingen die zich specifiek richten op een groot, landelijk en internationaal publiek stelt het ministerie een aanvullend bedrag van € 250.000 beschikbaar. In totaal wordt maximaal € 3.083.000 toegekend.

Presentatie-instellingen in de basisinfrastructuur zijn (2021-2024):

- BAK, basis voor actuele kunst, Utrecht
- Framer Framed, Amsterdam
- Marres, Maastricht
- MU, Eindhoven
- Vleeshal, Middelburg
- Witte de With, Rotterdam.

Naast presentatie-instellingen zijn er ook postacademische-instellingen voor beeldende kunst. Deze bieden kunstenaars de kans om zich verder te ontwikkelen. De deelnemers hebben vaak een kunstopleiding afgerond. Een

postacademisch traject gaan ze aan om hun praktijk te onderzoeken, te verdiepen en te vernieuwen, zowel praktisch als theoretisch.

De Zaak Nu is de belangenvereniging voor Nederlandse presentatie- en postacademische-instellingen voor beeldende kunst. De Zaak Nu telt 85 leden.

Financiële info

Presentatie-instellingen zijn kleine organisaties. Het gemiddeld aantal fte per instelling ligt zo rond de drie. Opvallend is het relatief grote aantal vrijwilligers dat er werkzaam is. De presentatie-instellingen zijn voor meer dan driekwart van hun inkomsten afhankelijk van subsidies van de overheden en het Mondriaan Fonds.

De jaaromzet van veel presentatie-instellingen ligt zo tussen de € 100.000 en € 200.000. Slechts enkele uitschieters realiseren een omzet die hoger is dan € 500.000. Het aantal en de aard van de tentoonstellingen varieert sterk per presentatie-instelling en per jaar. Het aantal tentoonstellingen per jaar ligt in orde van grootte van 10 à 18 per instelling bij – vóór de invoering van de richtlijn - een gemiddeld totaalbudget van ruwweg € 3.000 à € 10.000 per tentoonstelling (bron: SiRM 2017).

De presentatie-instellingen tonen naar hun aard vooral nieuw werk waarvoor in de richtlijn de hoogste vergoedingen gelden. Deze vergoedingen maken, als de richtlijn adequaat wordt toegepast, een fors deel uit van het tentoonstellingsbudget. Zoals uit ons onderzoek blijkt vroeg een instelling in de afgelopen jaren gemiddeld € 4.265 aan en kreeg zij gemiddeld € 3.489 toegekend. Dit betekent dat het honorarium in veel gevallen het dubbele zal hebben bedraagd.

Bijlage 2. Overzicht van gesprekspartners

De gesprekspartners zijn door het Mondriaan Fonds geselecteerd en aangedragen. De keuzes zijn gebaseerd op verschillende criteria (o.a. vaak of juist geen bijdrage hebben aangevraagd, geografische spreiding, grootte van de instellingen, kunstenaars en specifieke tentoonstellingen). Veel van de gesprekspartners zijn algemeen directeur of zakelijk directeur van hun instelling.

Naam	Instelling
Karina Bak	Het Resort
Paul Baltus	Mondriaanhuis
Koen Bartijn	Platform Beeldende Kunst (begeleidingscie.)
Frédérique Bergholtz & Hans Schamlé	If I Can't Dance, I Don't Want To Be Part Of Your Revolution
Sander Breure & Witte van Hulzen	kunstenaars
Peter van den Bunder	Kunstenbond (begeleidingscie.)
Valentijn Byvanck	Marres
Heske ten Cate	Nest
Mariette Dölle	Museum Kranenburgh
Sepp Eckenhausen	Platform Beeldende Kunst (begeleidingscie.)
Charles Esche	Van Abbemuseum
Sjarrel Ex en Cathy Jacob	Museum Boijmans van Beuningen
Roos Gortzak	Vleeshal
Ellen de Haan	Het Resort
Stijn Huijts	Bonnefantenmuseum
Wilja Jurg	Tetem

Ralph Keuning	De Fundatie
Lodewijk Kuiper	Museumvereniging (begeleidingscie.)
Gabriel Lester	Kunstenaar
Eelco van der Lingen	Mondriaan Fonds (begeleidingscie.)
Janice McNab	Project Space 1646
Carmen Muskee	Mondriaan Fonds (begeleidingscie.)
Robbert Roos	Kunsthal KAdE
Astrid Schumacher	De Zaak Nu (begeleidingscie.)
Amy Stenvert	Museum IJsselstein
Agnes Winter	Stichting VHDG

Bijlage 3. Het rekenmodel

De bedragen in het rekenmodel zijn minimumbeloningen van waaruit naar boven onderhandeld kan worden. De genormeerde beloningsbedragen zijn afgeleid van het wettelijk minimumloon. Het model kent twee componenten: een vaste productie-vergoeding en een periodieke gebruiksvergoeding. De hoogte van het bedrag is afhankelijk van de aard van het werk, de duur van de tentoonstelling en het aantal deelnemende kunstenaars. Instellingen met een omzet groter dan 500.000 euro worden geacht om de beloningsbedragen naar redelijkheid en in onderlinge overeenstemming met de kunstenaars te verhogen. De minimum bedragen kunnen berekend worden met behulp van de calculator die op de site www.kunstenaarshonorarium.nl staat.

Hieronder wordt het huidige rekenmodel weergegeven (bedragen geactualiseerd per 26 februari 2021).

Minimumbedrag excl. btw per kunstenaar per tentoonstelling (in euro's)		Vaste productie-vergoeding Deelprestatie 1 en 2 samen	Periodieke gebruiks-vergoeding (bedrag per maand) Deelprestatie 4
Solo	Nieuw werk	7104	547
	Aanpassing bestaand werk	2733	547
	Bestaand werk	547	547
Duo	Nieuw werk	3941	302
	Aanpassing bestaand werk	1515	302
	Bestaand werk	302	302
Groep van 3 kunstenaars	Nieuw werk	2793	215
	Aanpassing bestaand werk	1074	215
	Bestaand werk	215	215
Groep van 4 kunstenaars	Nieuw werk	2187	169
	Aanpassing bestaand werk	841	169
	Bestaand werk	169	169
Groep van 5 kunstenaars	Nieuw werk	1808	139
	Aanpassing bestaand werk	697	139
	Bestaand werk	139	139
Groep van 6 kunstenaars	Nieuw werk	1549	119
	Aanpassing bestaand werk	595	119
	Bestaand werk	119	119
Groep van 7 kunstenaars of meer	Nieuw werk	1421	110
	Aanpassing bestaand werk	547	110
	Bestaand werk	110	110

Bijlage 4. Interviewleidraad

Bekendheid

- Op welke wijze ben je bekend geraakt met de richtlijn?
- Wat is jouw beeld van de bekendheid en zichtbaarheid van de richtlijn in de sector?
- Waarom heb je wel/geen gebruik gemaakt van de richtlijn?
- Is de richtlijn breed bekend binnen de organisatie? Zijn de medewerkers (inclusief extern aangetrokken) die betrokken zijn bij de organisatie van tentoonstellingen (e.g. curatoren/projectleiders) ook op de hoogte van de richtlijn?
- In hoeverre houden jullie rekening met de richtlijn in de budgettering?

Werkbaarheid

Richtlijn

- Wat vind je van de richtlijn?
- Beginnen kunstenaars het gesprek a.d.h.v. de richtlijn?
- Hanteren kunstenaar de richtlijn in het gesprek?

Checklijst & Calculator

- Ben je bekend met de checklijst/calculator? Werk je met de checklijst/calculator?
- Is deze behulpzaam en wordt deze één keer toegepast of wordt er structureel gebruik van gemaakt?
- Wat vind je van de checklijst/calculator? Zijn deze voldoende toepasbaar in alle situaties? (duur tentoonstellingen, collectieven etc.) Zo niet, waarin zit dan de grootste beperking?

Transparantie

- Wat vind je van de werkbaarheid van de ingroeipercentages? (Vanaf 2021 niet meer van toepassing)

Resultaten

- In hoeverre is de richtlijn een bruikbaar middel voor een goed gesprek?

- Wat is de invloed van de richtlijn? Budgetteer je anders door de komst van de richtlijn?

Toekomst

Verbetering

- Waar zie je ruimte voor verbetering? (checklist/code/calculator)

Bredere toepasbaarheid

- In hoeverre is de richtlijn breder toe te passen voor de inzet van freelancers die bijdragen aan tentoonstellingen (zoals curatoren, ontwerpers, onderzoekers etc.)?

Fair Practice Code

- Hoe verhouden in jouw optiek de honorariumrichtlijn en Fair Practice Code zich ten opzichte tot elkaar?

Relevantie

- In welke mate is de bijdrage van het Mondriaan Fonds essentieel om de richtlijn toe te passen?
- Wat is de invloed van corona op het hanteren van de richtlijn nu en in de toekomst?



Berenschot

Berenschot is een onafhankelijk organisatieadviesbureau met 350 medewerkers wereldwijd. Al 80 jaar verrassen wij onze opdrachtgevers in de publieke sector en het bedrijfsleven met slimme en nieuwe inzichten. We verwerven ze en maken ze toepasbaar. Dit door innovatie te koppelen aan creativiteit. Steeds opnieuw. Klanten kiezen voor Berenschot omdat onze adviezen hen op een voorsprong zetten.

Ons bureau zit vol inspirerende en eigenwijze individuen die allen dezelfde passie delen: organiseren. Ingewikkelde vraagstukken omzetten in werkbare constructies. Door ons brede werkkterrein en onze brede expertise kunnen opdrachtgevers ons inschakelen voor uiteenlopende opdrachten. En zijn we in staat om met multidisciplinaire teams alle aspecten van een vraagstuk aan te pakken.