

Haalbaarheidsonderzoek Sonsbeek 2024



Haalbaarheidsonderzoek Sonsbeek 2024

Rapport
Gemeente Arnhem

Bron afbeelding voorpagina: [Sonsbeek 2008: Tomas Saraceno](#)

Inhoudsopgave

H1 Inleiding	1
1.1 Inzicht in de haalbaarheid van Sonsbeek 2024	1
1.2 Onze aanpak	2
H2 Randvoorwaarden Sonsbeek 2024	4
2.1 Artistieke kwaliteit	4
2.2.1 Haalbaarheid Sonsbeek 2024	4
2.2 Budget en financiële haalbaarheid	5
2.2.1 Haalbaarheid Sonsbeek 2024	5
2.3 Een sterke organisatie	6
2.3.1 Haalbaarheid Sonsbeek 2024	7
2.4 Heldere en gedeelde ambities	8
2.4.1 Haalbaarheid 2024	8
2.5 Voldoende voorbereidingstijd	8
2.5.1 Haalbaarheid Sonsbeek 2024	9
H3 Alternatieven	10
3.1 Een 'legacy'-editie, 2024-2025	10
3.2 Alsnog uitvoeren van het oorspronkelijke plan	10
3.3 Sonsbeek in 2025	11
3.4 Experiment en andere alternatieven	11
H4 Conclusies en advies	12
Colofon	14

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

H1 | Inleiding

1.1 Inzicht in de haalbaarheid van Sonsbeek 2024

De stad Arnhem beschikt over twee bijzondere culturele evenementen, namelijk Sonsbeek en State of Fashion. Beide evenementen hebben een internationale beeldbepalende reputatie, trekken veel media en publiek en zijn – ieder op hun eigen terrein – gezaghebbende evenementen. De evenementen dragen sterk bij aan het profiel en de marketing van de stad Arnhem. De waarde voor de stad blijkt ook uit de structurele subsidierelatie die de gemeente Arnhem onderhoudt met de organisatie die beide evenementen organiseert.

Sinds 2017 zijn de evenementen ondergebracht in de Stichting Sonsbeek & State of Fashion, om zo een solide basis te creëren, organisatorische continuïteit te borgen en wederzijds expertise te delen. De stichting bestaat uit een kernorganisatie die beide evenementen faciliteert. De subsidie van de gemeente aan de stichting is ten gunste van beide evenementen die afwisselend plaatsvinden. Sonsbeek wordt iedere vier jaar gehouden en State of Fashion iedere twee jaar.

De financiële situatie van Sonsbeek staat al een aantal jaren onder druk. De structurele bijdrage van gemeente Arnhem en provincie Gelderland is niet voldoende om een organisatie met voldoende continuïteit en capaciteit voor het produceren van twee gezichtsbepalende evenementen te garanderen. Om die reden overweegt de gemeente een extra bijdrage voor de editie 2024. Belangrijk aandachtspunt daarbij is de verbinding van het evenement met de stad Arnhem.

Rondom de editie van Sonsbeek 2024 spelen zich diverse ontwikkelingen af. Op korte termijn dient de gemeente Arnhem bij de begrotingsbehandeling voor het boekjaar 2023 een besluit te nemen over de toekenning van extra (incidentele) middelen voor de jubileumeditie van Sonsbeek: het evenement bestaat dan 75 jaar en Park Sonsbeek bestaat dan 175 jaar. Stichting Sonsbeek & State of Fashion heeft voor de editie 2024 een concept-visie en concept-plan voor 2024 ingediend. Vanuit de gemeente waren er diverse vragen, onder meer over de inhoud van het plan, de organisatie (inclusief het bestuur), het curatorenteam, de financiële haalbaarheid en de samenwerking met strategische culturele partners, zoals Museum Arnhem en ArtEZ. De gemeente Arnhem heeft daarom extern advies gevraagd over de haalbaarheid van de volgende Sonsbeek-editie in 2024 en de toekomstbestendigheid van de organisatievorm.

Vervolgens vertrok eind september jl. het curatorenteam van Sonsbeek vanwege in hun ogen een onwerkbaar werkomgeving¹. Hiermee is de gehele situatie drastisch veranderd, waarbij er binnen de Stichting geen concreet plan voor de editie van Sonsbeek 2024 meer aanwezig is en er geen functionerend curator(enteam) belast is met de verdere ontwikkeling en uitvoering van een Sonsbeek-editie voor 2024.

¹ [Artistieke leiding van Sonsbeek 20>24 stapt op - News - Metropolis M](#)

Vanwege de veranderde situatie na het vertrek van de curatoren en de komende begrotingsbehandeling in de Raad is besloten om het onderzoek in twee delen uit te voeren, te beginnen met de haalbaarheid van de 2024-editie. Het onderzoek naar de toekomstbestendigheid van de organisatie van Sonsbeek en State of Fashion wordt na oplevering van dit rapport gestart.

Dit vertaalt zich concreet in de volgende onderzoeksvraag:

In hoeverre is het in de huidige omstandigheden mogelijk om in 2024 een sterke jubileumeditie te organiseren van Sonsbeek? En zo ja, wat is daarvoor nodig? Zo nee, wat zijn mogelijke alternatieven?

1.2 Onze aanpak

Om de onderzoeksvraag te beantwoorden hebben we het onderzoek uitgevoerd in vier stappen. Wij zetten deze stappen hieronder kort uiteen. De doorlooptijd van het onderzoek was relatief kort (4 weken).

- **Stap 1 - Voorbereiding.** In deze stap is een voorbereidend gesprek gevoerd met de opdrachtgever namens de gemeente Arnhem. In dit gesprek is ingegaan op de benodigde informatiebehoefte, te betrekken personen bij het onderzoek (interviews), planning, risico's en verwachtingen ten aanzien van het eindresultaat.
- **Stap 2 - Documentenanalyse.** In deze stap is de beschikbare documentatie bestudeerd en is een eerste analyse gemaakt van de huidige situatie. Hierbij hebben we gebruik gemaakt van onder andere beleids- en activiteitenplannen, begrotingen, jaarverslagen, jaarrekeningen en subsidieaanvragen van de Stichting Sonsbeek & State of Fashion, en van relevante beleidsnota's, raadsvoorstellen, subsidiebeschikkingen en overlegverslagen van de gemeente Arnhem. Op basis van deze analyse zijn 'witte vlekken' (zaken die nog niet duidelijk zijn) en 'verwonderpunten' (zaken die opvallen of afwijken ten aanzien van onze advieservaring en -praktijk) opgesteld. De 'witte vlekken' zijn als aanvullende informatievraag uitgevraagd en de 'verwonderpunten' zijn als gespreksonderwerpen meegenomen in stap 3.
- **Stap 3 - Interviews.** In deze stap zijn interviews gehouden met de volgende functionarissen:
 - vertegenwoordiging van het bestuur van Stichting Sonsbeek & State of Fashion;
 - directie Stichting Sonsbeek & State of Fashion;
 - hoofd Bedrijfsvoering Stichting Sonsbeek & State of Fashion;
 - project-/programmaleider Cultuur provincie Gelderland;
 - directie Museum Arnhem;
 - voorzitter College van Bestuur ArtEZ Hogeschool voor de kunsten;
 - vertegenwoordiging voormalig curatorenteam Sonsbeek 2024;
 - procesbegeleider strategiesessie Stichtingsbestuur Sonsbeek & State of Fashion.Van elk interview is een gespreksverslag gemaakt dat ter wederhoor is aangeboden aan de geïnterviewden. Het geaccordeerde verslag is gebruikt als onderzoeksmateriaal (onder beheer van BMC) voor de analyse en bevindingen, conclusies en aanbevelingen (stap 4).
- **Stap 4 - Analyse en rapportage.** In deze stap zijn de bevindingen uit stap 2 en stap 3 geanalyseerd en zijn bevindingen opgesteld, conclusies getrokken en aanbevelingen

geformuleerd. De rapportage is besproken met de opdrachtgever, waarna het definitieve rapport is opgesteld.

In dit rapport presenteren we onze bevindingen, conclusies en aanbevelingen ten aanzien van de haalbaarheid van een editie 2024 van Sonsbeek. In hoofdstuk 2 gaan we in op de randvoorwaarden die van toepassing zijn op het organiseren van een sterke jubileumeditie Sonsbeek 2024. Per randvoorwaarde geven we aan in hoeverre de huidige situatie daaraan voldoet. In hoofdstuk 3 schetsen we kort de genoemde alternatieven voor de invulling van Sonsbeek 2024. In hoofdstuk 4 zetten we onze conclusies uiteen en doen wij een aantal aanbevelingen ten aanzien van de toekomst van Sonsbeek.

H2 | Randvoorwaarden Sonsbeek 2024

Sonsbeek heeft naam gemaakt met bijzondere tentoonstellingen die, zoals één van de geïnterviewden het omschreef, 'scherp op de huid van de tijd' zaten. In de Nederlandse kunstwereld is Sonsbeek enig in zijn soort en trekt een groot aantal bezoekers naar Arnhem. Ook internationaal heeft Sonsbeek een reputatie opgebouwd. Die positie wordt door alle geïnterviewden volmondig erkend. Juist de kwaliteit wordt als belangrijkste kenmerk gezien. Voor zowel het bestuur, de organisatie als de strategische partners gaat een zorgvuldig voorbereide editie boven andere aspecten. Dit betekent dat voldoende voorbereidingstijd als voorwaarde dient te worden gezien voor de benodigde kwaliteit en artistieke kracht om dit bijzondere evenement op het gewenste niveau te organiseren (zie ook paragraaf 2.5). Ook de gemeente Arnhem waardeert het belang voor de stad, getuige de financiële steun.

Voor een kwalitatief hoogstaande, succesvolle editie van Sonsbeek, die past bij de reputatie en het hoge verwachtingsniveau ten aanzien van het evenement, is een aantal randvoorwaarden van toepassing waaraan moet worden voldaan. Deze gelden voor elke editie, ongeacht het jaar waarin de editie plaatsvindt. Hieronder zetten wij deze randvoorwaarden uiteen en geven per paragraaf aan in hoeverre deze van toepassing zijn op de editie 2024 van Sonsbeek. Met andere woorden, wat is de mate van haalbaarheid?

We behandelen de volgende randvoorwaarden:

1. Artistieke kwaliteit;
2. Budget en financiële haalbaarheid;
3. Een sterke organisatie;
4. Heldere en gedeelde ambities;
5. Voldoende voorbereidingstijd.

2.1 Artistieke kwaliteit

Van het evenement Sonsbeek wordt veel verwacht. In de loop van haar bestaan heeft Sonsbeek nationaal én internationaal een reputatie opgebouwd van spraakmakende, vaak scherpe tentoonstellingen die 'op de huid van de tijd' zitten. Die reputatie heeft er mede voor gezorgd dat vooraanstaande (internationale) curatoren zich aan Sonsbeek wilden verbinden. Om recht te doen aan die reputatie is ook voor de volgende editie een gezaghebbende curator noodzakelijk, die een inhoudelijk concept ontwikkelt.

2.2.1 Haalbaarheid Sonsbeek 2024

De samenstelling en visie van het recent vertrokken curatorenteam voldeed ruimschoots aan dit criterium. Nu de samenwerking is beëindigd, beschikt de Stichting niet meer over een curator(enteam) van voldoende kwaliteit en moet opnieuw gezocht worden naar een curator. De selectie van deze curator gebeurt via een internationale open call. De gemiddelde doorlooptijd voor het formuleren van de opdracht, het uitschrijven van de call, de beoordeling van de plannen en de contractering is gemiddeld zo'n half jaar.

Wij verwachten dat een definitieve benoeming op zijn vroegst halverwege 2023 rond zal zijn. Dat betekent dat de feitelijke productie, na een periode van fondsenwerving (zie de volgende

paragraaf), in het gunstigste geval pas najaar 2023 kan beginnen. Daarmee is de productieperiode te kort voor een internationaal evenement van voldoende kwaliteit, zeker wanneer het een internationale curator en/of internationale kunstenaars betreft. Daarnaast speelt een rol dat het bestuur van de stichting en de organisatie nog geen conclusies hebben kunnen trekken uit het vertrek van het voormalige curatorenteam en de aanloop daar naar toe. Zo lang dat nog niet is gebeurd, is het de vraag of andere curatoren zich al zo kort na het vertrek aan Sonsbeek willen verbinden.

2.2 Budget en financiële haalbaarheid

Uit de begrotingen en jaarrekeningen van Stichting Sonsbeek & State of Fashion maken wij op dat het organiseren van een sterke editie Sonsbeek 2024 circa € 3 mln. kost. Dit betekent een volwaardige inrichting en organisatie van het evenement langs de onderliggende kernactiviteiten: (1) Sonsbeek Exhibition; (2) Sonsbeek Public, Education and Monitoring; (3) Sonsbeek Opening & Hospitality; (4) Marketing & Communicatie. Hierbij is sprake van een kostengedreven begroting, waarbij de bekostiging passend is.

2.2.1 Haalbaarheid Sonsbeek 2024

Financiële positie Stichting Sonsbeek & State of Fashion is niet goed

Wanneer wij kijken naar de jaarrekening van vorige edities en de begroting voor de editie van Sonsbeek 2024, constateren we een aantal zaken. De vorige editie is financieel sluitend afgesloten. Dit is wel bewerkstelligd door aanvullende subsidies van de gemeenten Arnhem en onttrekkingen uit de eigen middelen van Stichting Sonsbeek & State of Fashion. Zoals aangegeven in paragraaf 1.1 is de financiële positie van de Stichting Sonsbeek & State of Fashion al een aantal jaren onderwerp van gesprek tussen de stichting en de gemeente Arnhem. In de beschikkingen van de subsidies van de afgelopen jaren wordt dit steeds benoemd. De vermogenspositie van Stichting Sonsbeek & State of Fashion is niet goed te noemen². De mate van solvabiliteit³ is negatief (jaarrekening 2021: -/- 8,9%) en de mate van liquiditeit⁴ is onvoldoende (jaarrekening 2021: 0,92). Met andere woorden, vanuit Stichting Sonsbeek & State of Fashion zijn er geen middelen om bij te dragen als de bekostiging via externen van het evenement Sonsbeek 2024 niet lukt.

De begroting Sonsbeek 2024 werd in 2021 als sluitend gepresenteerd⁵, maar kende veel aannames. De gemeente Arnhem had hierbij veel vragen, wat mede aanleiding is geweest om onderhavig onderzoek uit te voeren. Om de kosten van het evenement Sonsbeek 2024 te dekken, is bekostiging van externen nodig. Deze is opgebouwd uit verschillende componenten:

² Stichting Sonsbeek & State of Fashion, 2022, *Jaarrekening 2021*, 28 maart 2022, p. 1-53.

³ Solvabiliteit geeft de verhouding weer tussen het eigen vermogen en het totale vermogen van de organisatie. Een gezonde waarde is een percentage dat hoger ligt dan 30%.

⁴ De mate van liquiditeit wordt uitgedrukt in het kengetal current ratio. Current ratio is de mate waarin de verschaffers van het kort vreemd vermogen (kortlopende schulden) uit de vlottende activa kunnen worden betaald (vlottende activa/kortlopende schulden). Een gezonde waarde is groter of gelijk aan 1,0.

⁵ Stichting Sonsbeek & State of Fashion, 2021, *Financiële begroting en toelichting Aanvraag bijdrage 2022 STICHTING SONSBEK & STATE OF FASHION*, 15 november 2021, p. 1-19.

- Eigen inkomsten - dit betreffen inkomsten via cultureel ondernemerschap: sponsoring, inkomsten via partnerprojecten en verkoop van werken.
- Overheidsbijdragen - dit betreffen subsidies van de gemeente Arnhem en provincie Gelderland ten faveure van beide evenementen en de ondersteuning door de kernorganisatie. Daarnaast is er sprake van taakstellende subsidies via Europese gelden.
- Structuur financiering Mondriaanfonds Pro - dit betreft een toezegging van het Mondriaanfonds op basis van de activiteitenplannen 2021 tot en met 2023.
- Subsidies en bijdragen van fondsen (projectfinanciering) - dit betreffen gelden van overheden en diverse fondsen.

Gegarandeerde inkomsten Sonsbeek zijn op dit moment nihil en dat zet de haalbaarheid 2024 onder druk

Uit de begroting en gesprekken maken wij op dat de gegarandeerde inkomsten op dit moment 0% zijn voor Sonsbeek 2024. Ter vergelijking: de gegarandeerde inkomsten voor het evenement State of Fashion zijn ongeveer 70-80%. Dit wordt veroorzaakt door structurele middelen (BIS-gelden) van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) en structurele afspraken met fondsen. Dit is niet van toepassing voor Sonsbeek 2024. Er is sprake van veel cofinanciering via subsidies, sponsoring, partnerbijdragen en fondsen die vrijwel allemaal nog moeten worden aangevraagd en toegekend. Het verleden leert dat een groot aantal externe partijen nodig is om tot de noodzakelijke bedragen te komen. In de editie van 2021 hebben 40 fondsen gezamenlijk gezorgd voor een bedrag van € 750.000,—. Het feit dat het curatorenteam is opgestapt en er op dit moment geen plan is voor de editie van 2024, helpt daar niet bij. Omdat er geen plan is staat ook de bekostiging vanuit het Mondriaan Fonds onder druk. We constateren ook dat de bekostiging vanuit de provincie Gelderland onder druk staat, vanwege een voorgenomen herijking van het cultuurbeleid. Het feit dat bepaalde bekostigingssystemen niet gegarandeerd zijn, zet ook de andere bekostigingssystemen onder druk. Het versterkt elkaar in de negatieve zin van het woord.

Zoals aangegeven in paragraaf 2.1 is er beperkte tijd vanaf het moment van aanstellen van de nieuwe curator om de bekostiging rond te krijgen. Wij achten deze beperkte tijd niet realistisch en daarbij is de financiële haalbaarheid van een editie 2024 van Sonsbeek nihil. Het bestuur van de Stichting Sonsbeek & State of Fashion geeft aan dat de openstaande financieringsbehoefte van Sonsbeek zeer hoog is. Met de huidige voornemens voor de tentoonstelling in 2024 ligt deze ruim boven de € 2,0 mln. Het realiseren van deze financiering binnen een termijn van twee jaar – naast het organiseren van State of Fashion 2024 – wordt in de huidige context als onhaalbaar gezien.

2.3 Een sterke organisatie

Randvoorwaarde voor de organisatie van grote evenementen is een sterke organisatie die in alle facetten voldoende geëquipeerd is om het evenement tot een succes te maken. Dit betekent dat alle benodigde aspecten (denk aan publieksbereik, marketing en communicatie, fondsenwerving en relatiebeheer, business development, educatie, operationele ondersteuning, projectmanagement et cetera) goed zijn georganiseerd en ingevuld op basis van de in de cultuur geldende codes of conduct (op het terrein van governance, inclusie en Fair Practice). Met andere woorden, de uitvoeringskracht (performance) van de

kernorganisatie van Stichting Sonsbeek & State of Fashion moet voldoende zijn om twee evenementen (State of Fashion iedere twee jaar, Sonsbeek iedere vier jaar) te produceren. Juist door de dubbele doelstelling dienen ambities, koers, relatie met stakeholders en financiers helder te zijn, zowel intern als extern.

2.3.1 Haalbaarheid Sonsbeek 2024

De huidige organisatie van de stichting is onvoldoende geëquipeerd voor de productie van twee grote evenementen elke twee en vier jaar

Vanuit de gesprekken en na bestudering van de documenten constateren we dat de organisatie van Stichting Sonsbeek & State of Fashion op dit moment onvoldoende is geëquipeerd om twee grote evenementen elke twee en vier jaar te produceren. In de huidige interval (vanwege COVID-19 en het verschuiven daardoor van State of Fashion naar 2024) zou dit betekenen dat State of Fashion en Sonsbeek allebei in 2024 zouden plaatsvinden. Dit betekent een grote piekbelasting voor de kernorganisatie die in een normale situatie al tegen haar grenzen aan loopt. Het bestuur noemt de organisatie te klein van opzet om voldoende continuïteit en stabiliteit te bieden voor twee evenementen in ontwikkeling. Daarnaast wordt opgemerkt dat er intern en extern onvoldoende wordt samengewerkt en het bestuur te veel focus had op operationele vraagstukken in plaats van de strategische: inhoudelijke ontwikkeling ten aanzien van de evenementen stond voorop, waarbij onvoldoende aandacht was voor de draagkracht van de organisatie.

Dit komt ook terug in de gevoerde gesprekken voor dit haalbaarheidsonderzoek. Er wordt aangegeven dat er sprake is van een enorme loyaliteit in de organisatie jegens de evenementen, maar dit heeft ook negatieve consequenties waarbij medewerkers te veel uren maken, te weinig waardering ontvangen en er eigenlijk te veel wordt gevraagd van de organisatie, tijdelijke medewerkers en ingehuurd zzp'ers. Dit vormt een risico ten aanzien van de capaciteit en ook de loyaliteit van de medewerkers (*'het elastiek kan niet altijd gespannen zijn'*). Implementatie van de Fair Practice Code⁶ is een aandachtspunt voor de organisatie.

We zien dat de uitgangspunten die ten grondslag liggen aan de kernorganisatie nog onvoldoende zijn uitgewerkt, bijvoorbeeld in een businesscase, naar wat er daadwerkelijk nodig is voor de productie van twee grote evenementen. Het uitwerken van deze uitgangspunten bepaalt de inrichting en de invulling (kwantitatief en kwalitatief) van de medewerkers en de manier van sturen. Het gevolg is dat er in kwantitatieve en kwalitatieve zin gaten vallen. Bepaalde functies zijn niet ingevuld of onvoldoende, denk hierbij bijvoorbeeld aan een fondsenwerver en een business developer. Uit de gesprekken blijkt dat er plannen zijn opgesteld voor de organisatieontwikkeling, maar dat de bekostiging van de Stichting Sonsbeek & State of Fashion niet voldoet om dit structureel te borgen. Met andere woorden, de structurele bekostiging van de kernorganisatie is te laag om de organisatie op peil te brengen en te zorgen dat de organisatie ook in de toekomst op haar taak is berekend.

⁶ [Fair Practice Code](#)

Daar komt bij dat de capaciteit van de organisatie nu vooral gericht is op de State of Fashion-editie in 2024. Die editie is een verplichting in het kader van de structurele bekostiging door het Ministerie van OCW vanuit de BIS.

2.4 Heldere en gedeelde ambities

Sonsbeek heeft te maken met verschillende verwachtingen, die niet altijd eenvoudig te verenigen zijn. De gemeente wil een evenement met een sterke lokale inbedding en tegelijkertijd een (inter)nationale uitstraling. Voor de provincie is de regionale betekenis van belang en voor fondsen gelden weer andere criteria. De curatoren, kunstenaars en het publiek verwachten vooral een spraakmakend evenement met actuele zeggingskracht.

Heldere en gedeelde ambities zijn een voorwaarde, omdat aan stevige ambities ook een stevig prijskaartje hangt. Hoe meer kwaliteit en hoe meer internationale uitstraling, hoe hoger de prijs. Het is voor de fondsenwerving van belang om op voorhand het ambitieniveau te kunnen duiden.

Die verwachtingen zijn te combineren, mits op voorhand duidelijk wordt gemaakt wat financiers, publiek en partners kunnen verwachten. Het is zaak dat het bestuur en de directie van de organisatie, met de verschillende verwachtingen in het achterhoofd, duidelijke ambities formuleren en daar van tevoren heldere afspraken over maken met financiers. Dat voorkomt teleurstelling achteraf en vergroot het commitment van alle partijen: ze weten (beter) wat ze ondersteunen en wat ze daarvoor kunnen verwachten.

2.4.1 Haalbaarheid 2024

Op dit moment beraadt de organisatie van Sonsbeek zich op de toekomst. Het recente vertrek van het curatorenteam heeft ook intern tot vragen geleid en het bestuur van de stichting en de organisatie hebben tijd nodig om lering en conclusies te trekken uit het proces. Dat gaat vooraf aan het formuleren van een heldere, eenduidige opdracht en het schetsen van gedeelde ambities. Ook met het oog op de toekomst van Sonsbeek is het zaak om dit proces nu goed te doorlopen en er niet onder tijdsdruk een 'haastklus' van te maken.

De productie van een editie in 2024 zet dit proces onder druk en het risico bestaat op een editie met minder kwaliteit, minder aantrekkingskracht voor het publiek en minder betekenis voor Arnhem en de regio. Dat schaadt de reputatie en uitstraling van Sonsbeek.

2.5 Voldoende voorbereidingstijd

Het organiseren van een groot evenement zoals Sonsbeek vraagt voldoende voorbereidingstijd, waarbij ook rekening wordt gehouden met risico's en eventuele terugvallen. Dit dient duidelijk naar voren te komen in een uitvoeringsplan, waarin 'namen en rugnummers' worden benoemd. Tevens vraagt het organiseren van een evenement als Sonsbeek met internationale allure om meer tijd dan een nationaal of regionaal evenement. Daarnaast vraagt het verkrijgen van fondsen en subsidies vaak veel tijd, waarbij een goed georganiseerde lobby een pre is.

2.5.1 Haalbaarheid Sonsbeek 2024

Zoals aangegeven in vorige paragrafen in dit hoofdstuk vormt de nog beschikbare tijd tot 2024 een zeer groot risico. Er dienen veel zaken nog opgestart te worden die al in gang waren gezet, maar wegens omstandigheden nu opnieuw vormgegeven moeten worden. Daarbij is er een grote afhankelijkheid van het nieuwe plan dat door een nog aan te stellen curator moeten worden opgesteld. De bekostiging via subsidies en fondsen is afhankelijk van dat plan. Zoals eerder in dit hoofdstuk al is toegelicht, is de beschikbare voorbereidingstijd onvoldoende om nog een volwaardig en sterk Sonsbeek 2024 neer te zetten.

H3 | Alternatieven

In het vorige hoofdstuk hebben we de randvoorwaarden geschetst voor het organiseren van een volwaardig Sonsbeek 2024 en de vraag in hoeverre de huidige situatie daaraan voldoet. In de interviews is op ons verzoek een aantal alternatieven genoemd voor een invulling in 2024. Opvallend was de eenduidigheid onder de geïnterviewden: op het vertrokken curatorenteam na, hebben zij een voorkeur voor een kwalitatief goede editie in 2025, in plaats van een lichtere variant in 2024 met risico op mindere kwaliteit. Hieronder behandelen we de genoemde alternatieven. Overigens is ook het curatorenteam van mening dat een editie in 2024 op basis van een nieuw plan door een nog aan te stellen curator op deze termijn niet mogelijk is.

3.1 Een 'legacy'-editie, 2024-2025

Door de COVID-19-pandemie is de planning voor State of Fashion verschoven, waardoor beide evenementen nu in 2024 gepland staan. We hebben in het vorige hoofdstuk beschreven dat die taak voor de stichting om verschillende redenen te hoog gegrepen is. Stichting Sonsbeek realiseert zich desondanks de wenselijkheid van een editie in 2024 en overweegt als alternatief een zogenoemde 'legacy'-editie waarin teruggekeken wordt op 75 jaar Sonsbeek. Dit betreft een kleinschalige editie van het evenement. De organisatie verwacht dat dit makkelijker te organiseren zal zijn en dientengevolge ook minder duur zal uitvallen. Een ander alternatief is het verdelen van Sonsbeek over de jaren 2024 en 2025. De editie begint dan eind 2024 en loopt door (of krijgt een vervolg) in 2025. Hiermee wordt een editie georganiseerd in het jubileumjaar, terwijl de organisatie meer tijd heeft om het evenement rond te krijgen. Een voordeel is bovendien dat er in het jubileumjaar van zowel het Park Sonsbeek als het kunstevenement voor het publiek toch een programma wordt geboden.

Op basis van de gevoerde gesprekken concluderen wij dat zowel een 'legacy'-editie in 2024 als een editie die verdeeld wordt over de jaren 2024 en 2025 geen wenselijke alternatieven zijn. Ten eerste zijn ook deze varianten afhankelijk van een curator die nog geselecteerd moet worden. Met het oog op de kwaliteit gaat ook voor deze optie zorgvuldigheid boven snelheid. Een 'legacy'-editie biedt bovendien geen oplossing voor het budgettaire risico. Een 'legacy'-editie is weliswaar goedkoper, maar loopt het risico dat er wordt ingeleverd op kwaliteit. Het is de vraag of (op deze termijn) kunstwerken nog toonbaar zijn of kunnen worden gereconstrueerd. Tenslotte geldt dat dit alternatief (te) veel zal vragen van de beperkte organisatie, mede in relatie tot de organisatie van State of Fashion in 2024.

3.2 Alsnog uitvoeren van het oorspronkelijke plan

Het vertrokken curatorenteam zou het oorspronkelijke plan, waar zij de laatste jaren intensief aan hebben gewerkt, nog steeds graag uitvoeren. Maar dan niet onder de vlag van de Stichting. Het voordeel hiervan zou zijn dat er een kwalitatief hoogwaardig plan ligt. Omdat herstel van de samenwerkingsrelatie echter niet op korte termijn te verwachten valt, er geen andere (juridische) entiteit is die de subsidieverplichtingen kan overnemen en er ook in deze situatie nog steeds sprake is van een (substantieel) begrotingstekort, achten wij dit alternatief niet haalbaar.

3.3 Sonsbeek in 2025

Behalve het curatorenteam hebben alle geïnterviewden een sterke voorkeur voor het uitstellen van de editie naar 2025. Het geeft meer tijd om aan de randvoorwaarden te voldoen (zie hoofdstuk 2) en een volwaardige editie neer te zetten. Uitstel is voor Sonsbeek niet nieuw: in de 75-jarige geschiedenis van Sonsbeek is de vierjarige frequentie nooit een doel op zich geweest. Er zijn vaker edities overgeslagen, verschoven of aangepast. Het geeft bovendien de tijd en ruimte om de missie voor de toekomst helder te formuleren en de organisatie op niveau te brengen. Een langere voorbereidingstijd biedt ook meer kansen om (langduriger) verbindingen met de stad en de regio te leggen.

Wij achten dit het meest kansrijke alternatief. Een editie 2025 gunt de organisatie meer tijd om ambities en de opdracht te formuleren, een curator te selecteren, het benodigde budget te vinden en de eigen organisatie op orde te krijgen. Nadeel is dat de organisatie niet zal bijdragen aan het jubileumjaar van Park Sonsbeek, maar daar staat tegenover dat het extra jaar kan leiden tot een sterker Sonsbeek, met meer publieke betrokkenheid en impact voor de stad Arnhem en de regio.

3.4 Experiment en andere alternatieven

Tot slot zijn in de interviews ook nog andere alternatieven aan de orde geweest. Zoals een 'experimentele' editie met jonge kunstenaars en curatoren. Dat is minder kostbaar en tijdrovend dan een internationale editie. Nadelen van dit alternatief zijn dat de kwaliteit van het resultaat onzeker is, het selecteren van de curator nog steeds veel tijd kost en een dergelijk evenement veel begeleiding vraagt die de organisatie op dit moment niet kan bieden.

Een ander genoemd alternatief is om in 2024, bijvoorbeeld in een tijdelijk paviljoen, in Park Sonsbeek een programma met lezingen, debat, colleges, film en andere vormen te organiseren. Daarmee wordt in het jubileumjaar een (fysieke) aanwezigheid in het park gerealiseerd die minder capaciteit en budget kost dan een volledige editie. Het is de vraag of deze aanwezigheid voldoende zichtbaarheid genereert.

Afhankelijk van de wensen van de gemeente zouden deze ideeën wellicht een oplossing kunnen zijn, maar deze zijn nog onvoldoende uitgewerkt om de realiseerbaarheid te kunnen beoordelen. Die zouden nader moeten worden onderzocht en uitgewerkt.

H4 | Conclusies en advies

Op basis van de analyse trekken we een aantal conclusies over de haalbaarheid van een editie 2024 van Sonsbeek en doen we aanbevelingen voor de korte termijn.

1. Een volwaardige editie in 2024 is niet realistisch

Zowel vanuit inhoudelijk, financieel als organisatorisch perspectief is het organiseren van een editie van Sonsbeek in 2024 een risico. De organisatie is niet voldoende op sterkte om, naast een 2024-editie van State of Fashion, in hetzelfde jaar ook een kwalitatief sterke Sonsbeek-editie te produceren. Bovendien is er sprake van (substantiële) financiële onzekerheid en is er, na het vertrek van het curatorenteam, geen concreet plan. Herstel van de samenwerking met het vertrokken curatorenteam lijkt niet realistisch.

We constateren dat er onvoldoende tijd is om te komen tot een kwalitatief plan voor een 2024-editie van Sonsbeek en dit te vertalen naar een sluitende bekostiging via subsidies en fondsen. De huidige gegarandeerde bekostiging bedraagt 0%, mede door het wegvallen van het plan. Er zal een nieuwe fondsenwerving opgestart moeten worden op basis van het nieuwe plan.

Wanneer er onder deze omstandigheden toch wordt gekozen om een editie in 2024 te organiseren, bestaat er een grote kans op een kwalitatief mindere editie (Sonsbeek-'light'), wat leidt tot reputatieschade van het bijzondere en internationaal gewaardeerde Sonsbeek. Bovendien is het voor Sonsbeek-concept niet noodzakelijk: in de 75-jarige geschiedenis van Sonsbeek is de vierjarige frequentie nooit een doel op zich geweest. Er zijn vaker edities overgeslagen, verschoven of aangepast.

We adviseren dan ook om de editie van 2024 te heroverwegen.

2. Alternatieven voor editie 2024 zijn misschien mogelijk, maar niet wenselijk

In hoofdstuk 3 is een aantal genoemde alternatieven opgesomd. Elke vorm kent zijn voor- en nadelen op zowel 'hardere elementen', zoals financiële haalbaarheid en noodzakelijke organisatiekracht, als meer 'zachtere elementen', zoals artistieke kwaliteit, reputatie, impact, et cetera. De alternatieven vormen een denkrichting dan wel denkkader om te kijken naar een andere invulling van Sonsbeek. Hierbij is het van belang om de alternatieve mogelijkheden af te wegen langs de randvoorwaarden. In hoofdstuk 3 hebben wij daarvoor een eerste aanzet gedaan. Het is aan de gemeente Arnhem om, in overleg met de stichting, de wenselijkheid nader te duiden. We merken daarbij wel op dat in alle gevallen een voldoende kwaliteit gewaarborgd moet zijn, om recht te doen aan de verwachtingen en reputatie van Sonsbeek.

3. De toekomst van Sonsbeek is in de huidige vorm onzeker

In de huidige situatie is de organisatie van Sonsbeek onvoldoende toekomstbestendig. De financiële basis is onzeker en zorgt structureel voor te weinig organisatiekracht. Voor een sterk Sonsbeek met de gewenste uitstraling en impact voor het publiek, de gemeente Arnhem en de bredere regio is meer (financiële) continuïteit nodig. Dat zou onderwerp van gesprek moeten zijn tussen de stichting, de gemeente Arnhem, andere financiers (zoals de provincie Gelderland en het Mondriaan Fonds) en samenwerkingspartners.

We adviseren om eerst te zorgen voor een toekomstbestendige organisatie. Die organisatie dient te beschikken over voldoende uitvoeringskracht om een sterke editie neer te zetten en samen met een curator(enteam) een scherp concept te ontwikkelen. Daarbij is het ook van belang om als goed werkgever te functioneren (inclusief de geldende codes) om de uitvoeringskracht naar de toekomst toe ook te garanderen. Juist ten tijde van een krappe arbeidsmarkt is dit van groot belang. De uitkomsten van het vervolgonderzoek naar de toekomstbestendigheid van de organisatie van Sonsbeek en State of Fashion (zie paragraaf 1.1) kunnen hier aan bijdragen.

4. De bijdrage van de gemeente is cruciaal

De gemeente Arnhem erkent het belang van Sonsbeek voor de stad: zowel voor de uitstraling, de impuls voor de culturele infrastructuur en de economische betekenis. In alle gevallen is cruciaal dat de hoogte van de bijdrage van de gemeente op voorhand duidelijk is. Op deze relatief korte termijn en gezien de ophef rond het vertrek van het curatorenteam wordt het toch al niet eenvoudig om snel een nieuwe curator van naam aan te stellen. Wanneer daar ook nog budgettaire onzekerheid bij komt, wordt dat nog moeilijker. Concrete steun van de gemeente voor de komende editie, ongeacht of die in 2024 of 2025 plaatsvindt, in de vorm van de gevraagde extra bijdrage is dan ook een voorwaarde voor succes.

5. Bestuurlijke keuzes met het oog op de toekomst zijn noodzakelijk

Zoals we hierboven al beschreven, is voor een toekomstbestendig Sonsbeek een stabiele financiële basis een voorwaarde. Nu ook binnen de stichting de vraag is gerezen of de huidige constructie wel de juiste is om beide evenementen te laten bloeien, is het zaak om dat momentum aan te grijpen. Welke ambities zijn realistisch en wat is de beste manier om deze te realiseren? Ook hier speelt de gemeente een belangrijke (voorbeeld)rol: als primaire subsidiënt, als belangrijkste stakeholder en als ambassadeur. In het vervolgonderzoek naar de toekomstbestendigheid van de organisatie van Sonsbeek en State of Fashion is de ambitie van de gemeente met beide evenementen daarom een belangrijke factor. We adviseren daarom om besluiten over de toekomstige bestuurlijke en organisatorische inrichting voortvarend ter hand te nemen.

BMC

Databankweg 26D
3821 AL Amersfoort

Postbus 490
3800 AL Amersfoort

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

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

Colofon

oktober 2022

Classificatie : Vertrouwelijk

Namen adviseurs :

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

Projectnummer : PO031143