

Naar een ondernemende cultuur

Hoe culturele organisaties financieel creatiever gerund kunnen worden

Bij het financieel management van not-for-profit-kunstinstellingen staat nog steeds het verkrijgen van subsidie centraal. De enige aanvulling hierop bestaat in de meeste gevallen uit inkomsten uit kaartverkoop en sponsorgelden. Er zijn echter meer bronnen aan te boren, waardoor er voor de kunstinstellingen een wereld te winnen valt

De kunstmanager realiseert zich dat reductie van subsidies de culturele ontwikkeling van zijn organisatie belemmert en dat nieuwe culturele ambities nieuw geld verlangen

Veel onderzoekers en opiniemakers zien het beleid van de overheid inzake de instandhouding en ontwikkeling van culturele waarden vooral als een geldelijke aangelegenheid. Ook in de laatste Kunstenplanronde 2005-2008 is de meeste aandacht uitgegaan naar de vraag naar de omvang van de bezuinigingen en wie al dan niet voor een vierjarige subsidie in aanmerking zal komen. Kunstbeleid is subsidiebeleid, zegt de beleidsrealist. Ondanks het steeds terugkerende voornemen vooral het cultuurinhoudelijke debat centraal te stellen, gaat het in de praktijk om de centen. Toch zien we hier en daar een andere beweging.

Niet dat de not-for-profit-kunstmanager subsidies nu niet meer belangrijk vindt, maar de focus verschuift naar meer hybride vormen van financiering binnen de trits staat-markt-cultuur. De kunstmanager realiseert zich dat reductie van kunstsubsidies de culturele ontwikkeling van zijn of haar organisatie belemmert en dat nieuwe culturele ambities nieuw geld verlangen. Urgent wordt het wanneer autonome kostenstijgingen ten aanzien van arbeidsvoorwaarden, ict, marketing en vooral ook huisvesting (veiligheidseisen!) leiden tot een aanslag op het programma- en productiegeld. Om op deze ontwikkelingen te kunnen inspelen, wordt cultureel ondernemerschap een steeds vaker gebruikt concept.

Een dergelijk managementconcept komt tevens voort uit een meer algemene maatschappelijke behoefte aan innovatie en ondernemerschap. Vanaf halverwege de jaren negentig is het belang van een vernieuwend ondernemerschap niet alleen binnen het bedrijfsleven, maar ook in de collectieve sector verwoord. Ondernemerschap geeft de maatschappij de nodige dynamiek, wat van belang is voor de eigen (internationale) concurrentiepositie. Alleen: het begrip cultureel ondernemerschap zorgt ook voor de nodige verwarring. Gaat het om een methode om voor eigen rekening en verantwoording kunst en cultuur te promoten? Is daarbij de markt en niet langer de culturele passie het leidend beginsel? Hoe kan binnen een gesubsidieerde kunstinstelling zo'n ondernemerschap tot ontwikkeling komen?

De kern van cultureel ondernemerschap Oud-staatssecretaris Rick van der Ploeg heeft in zijn Cultuurnota 2001-2005 cultureel ondernemerschap centraal gesteld. Voor deze bewindsman ging het vooral om een sterkere marketingbenadering van programmeur en kunstenaar. Uitdrukkelijk zag hij hier geen positie voor de manager. Ook het cultureel ondernemen van kunstinstellingen had hij niet primair op het oog. Daarmee is veel onduidelijkheid geschapen, temeer daar hij in de praktijk steun gaf aan onderzoek naar **cultural governance** onder de vlag van cultureel ondernemerschap. Diezelfde verwarring zien we in het professionele en academische debat over cultureel ondernemerschap. Het voorlopig dieptepunt werd bereikt toen de Raad voor Cultuur in zijn advies voor de ronde 2005-2008 vanwege 'goed ondernemerschap' enkele kunstinstellingen drastisch dreigde te korten.

Voor een goed begrip van het concept willen wij de volgende, aan de praktijk ontleende definitie van cultureel ondernemerschap formuleren:

Cultureel ondernemerschap is een organisatiebenadering die, vertrekkend vanuit een culturele missie richting publiek, in de maatschappij kansen ziet om de culturele bedrijfsvoering optimaal te financieren en de organisatie deel te laten zijn van een open en toegankelijke culturele infrastructuur.

Deze omschrijving legt drie accenten: in de eerste plaats een culturele missie richting publiek, ten tweede een proactieve bedrijfsvoering en ten derde onderdeel willen zijn van een groter geheel. Van de culturele missie hangt het vervolgens af of de culturele bedrijfsvoering mede met behulp van subsidies gerealiseerd moet worden. Wanneer de financiering geheel gefocust is op subsidie onder verwaarlozing van andere mogelijkheden, dan kunnen we concreet constateren dat er sprake is van een onderontwikkeld cultureel ondernemerschap.

Cultureel ondernemerschap is voorts niet voorbehouden aan de functie van zakelijk leider. Aangezien het een organisatiebenadering is, gaat het ook om een cultureel ondernemende organisatiecultuur in interactie tussen raad van toezicht, bestuur, artistieke directie, stafleden, kunstenaars en medewerkers. Het praktische voordeel van onze definitie is dat normatieve begrippen als 'commercialisering' en 'verzakelijking' uitgesloten zijn. Waar het om gaat, is of de kunstinstelling voldoet aan professionele kwaliteiten op het gebied van financieel-cultureel ondernemerschap.

Achter onze benadering zit geen verborgen agenda om kunstsubsidies überhaupt van geen belang te vinden. Binnen een dynamische infrastructuur zien we subsidies als een noodzakelijke en primaire financiering – de term is van Hans Onno van den Berg, directeur VSCD – om bepaalde culturele functies te kunnen waarborgen. Een schouwburg kan het niet stellen zonder een dergelijke basis; dat geldt ook voor concertzalen, filmtheaters, musea en theater- en muziekgroepen die tot taak hebben de culturele verscheidenheid te ontwikkelen en te tonen aan een groot publiek.

We zien dan ook niets in pleidooien om kunstsubsidies af te schaffen en geheel voor marktwerking te kiezen. In ons geval weegt de keuze voor culturele verscheidenheid en diversiteit zwaarder dan het puur economisch laten functioneren van een sector. En als we het dan toch economisch willen benaderen, dan zien we dat de overheid op alle marktgerichte terreinen innovaties en R&D-onderzoek deels financiert. Het is niet duidelijk waarom de culturele sector specifiek hiervan uitgesloten moet worden.

Hoe kan binnen een
gesubsidieerde
kunstinstelling cultureel
ondernemerschap tot
ontwikkeling komen?

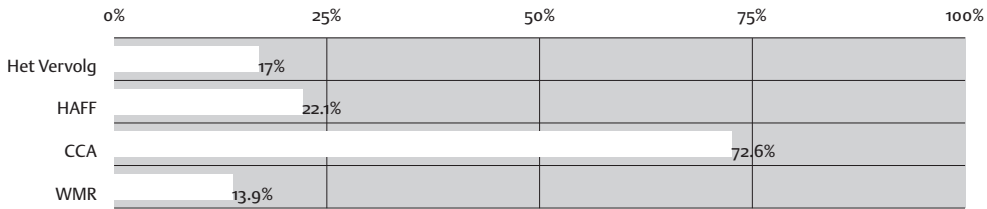
Vooronderzoek 'cultural business modeling' Uit een studieconferentie voor 150 kunstmanagers door de studievereniging Zappa van de faculteit Kunst & Economie van de HKU over 'Alternatieve vormen van financiering', kwam de behoefte naar voren op instellingsniveau instrumenten te ontwikkelen om alternatieve financiering in het kader van cultureel ondernemerschap mogelijk te maken. Bestaande managementliteratuur werd bekritiseerd omdat die te weinig houvast bood voor het bijzondere financieel management van kunstorganisaties. De uitkomsten van de conferentie leidden tot een vooronderzoek naar **cultural business modeling** (CBM). Doelstelling is om een instrument te ontwikkelen om de cultureel ondernemer te helpen het financieel management creatiever in te vullen. De huidige werkwijze van CBM helpt om een dialoog binnen de organisatie mogelijk te maken, waardoor kennis rondom een meer creatief financieel management kan ontstaan en draagvlak voor nieuwe inkomstenbronnen wordt gecreëerd. De gedachte was voorts dat door CBM de focus van de cultureel ondernemer niet langer ligt bij het tekort van zijn/haar begroting, maar bij het mobiliseren van alle mogelijke inkomstenbronnen. In de kern bestaat CBM uit een lijst van alle in de praktijk voorkomende inkomstenbronnen.

De focus van de cultureel ondernemer ligt niet langer bij het tekort van zijn/haar begroting, maar bij het mobiliseren van alle mogelijke inkomstenbronnen

In de voorstudie zijn er vier, naar omvang en discipline verschillende, culturele organisaties aan de hand van de CBM-lijst getest. Deze organisaties zijn theatergezelschap Het Vervolg te Maastricht, Combattimento Consort Amsterdam (CCA) te Diemen, het Holland Animatie Filmfestival (HAFF) en Wereldmuseum Rotterdam (WMR). De uitkomsten van de test zijn hieronder grafisch weergegeven. De test betrof het jaar 2002, aangezien dit jaar bij de start van het onderzoek in 2003 het laatste jaar was waarvan volledige documenten als jaarverslag en jaarrekening beschikbaar waren. De uitkomsten zijn voorgelegd aan de leiding van de betrokken organisatie. In één geval (Het Vervolg) is een speciale **in company meeting** gehouden met vertegenwoordigers van sponsors, bestuur en directie. Voor dit gezelschap gold dat 2002 een overgangsjaar was na een zeer ingrijpende verhuizing en verbouwing. Tijdens de meeting kon een meer actueel beeld van het gepraktiseerde cultureel ondernemerschap geschetst worden. Uit het vooronderzoek naar CBM kwamen drie categorieën inkomstenbronnen naar voren: autonome bronnen, externe bronnen en bronnen van algemeen belang.

Autonome inkomstenbronnen Autonome bronnen zijn inkomsten die de kunstorganisatie zelf genereert. We onderscheiden drie autonome bronnen: product-marktcombinaties, vastgoed/verhuur en merchandising.

Product-marktcombinaties (PMC's). Dit zijn inkomsten uit onder andere kaartverkoop, culturele diensten of artikelen. Bij het CCA is een sterke relatie tussen een expliciet publieksgerichte marketing en relatief hoge inkomsten via PMC's. Voorts zien we dat organisaties vaak 'om niet' diensten verlenen en derden adviseren. Deze organisaties kunnen overwegen hun dienstverlening meer inkomensvormend te maken.



Vastgoed/verhuur: inkomsten onder andere uit de verhuur van de eigen locatie en catering. De onderzochte organisaties hebben nagenoeg geen concreet beleid met betrekking tot de inkomstenvorming via vastgoed/verhuur ontwikkeld. Uit de gesprekken met de directies is gebleken dat deze inkomstenbron sterk aan populariteit wint. Behalve HAFF hebben alle organisaties initiatieven in beraad.

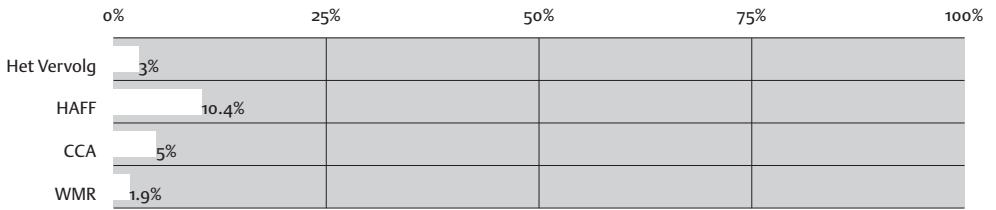


Merchandising: inkomsten uit de profijtelijke verkoop van organisatie- of productgerelateerde promotieartikelen. Bij de geteste organisaties spelen inkomsten via merchandising nagenoeg geen rol. Uit de gesprekken is gebleken dat de organisaties opzien tegen de vereiste investering. Wel ziet men mogelijkheden van merchandising bij speciale doelgroepen (in de categorie 'jong').



Externe inkomstenbronnen Externe bronnen zijn inkomsten die de organisatie van buitenaf genereert en waarvoor de financier een aanwijsbare tegenprestatie verlangt.' De vier te onderscheiden externe bronnen zijn sponsoring, matching, cofinanciering en eigenfondsvorming.

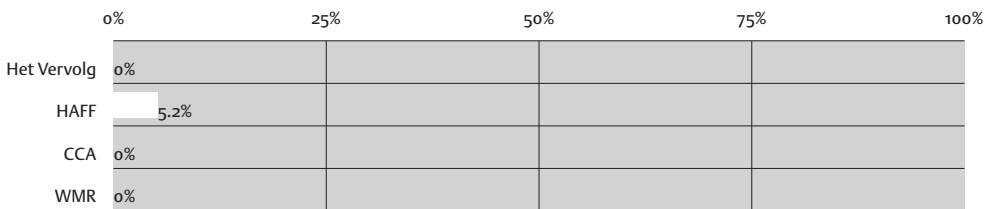
Sponsoring: een zakelijke transactie met het bedrijfsleven vanuit wederzijdse marketing-, communicatie- en financieringsbelangen. Alle organisaties hebben een sponsorbeleid en willen dit beleid te verstevigen. Sponsoring wordt steeds nauwer verbonden met het **corporate** beleid van de sponsor, wat investeren in personele netwerken nog noodzakelijker maakt. Ook blijkt het midden- en kleinbedrijf een interessante bron om potentiële sponsors te werven, gezien de bestaande persoonsgerichte netwerken.



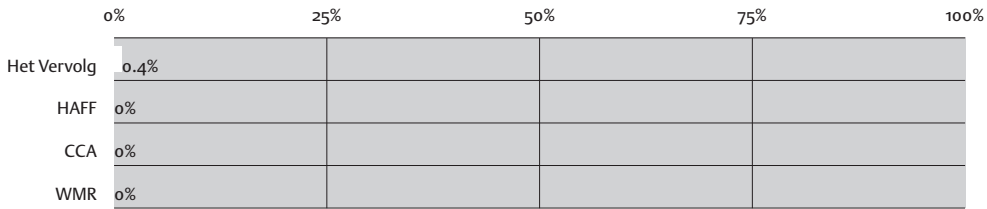
Matching: het combineren van bijdragen van afzonderlijke fondsen rondom een kernactiviteit. Het HAFF heeft een zeer actief matchingbeleid. Dit betekent dat de directie verschillende partijen weet te interesseren voor gezamenlijk te financieren activiteiten. Ook twee andere organisaties geven duidelijke voorbeelden. In het onderzoek wordt gesignaleerd dat matching van activiteiten kan leiden tot succesvolle PMC's.



Cofinanciering: het met andere (kunst)instellingen opzetten en uitvoeren van managementfuncties rondom productie, distributie, personeel en marketing. Hierbij spelen specifieke ervaringen een grote rol, en is het onderscheid 'groot' versus 'klein' van belang. Het omvangrijke Het Vervolg heeft in het verleden veel geïnvesteerd in cofinanciering, maar ziet nog weinig rendement, terwijl CCA cofinanciering ziet als instrument om grootschalige producties uit te brengen. Het met derden opzetten van bijvoorbeeld een kostenbesparend marketing- of personeelsbeleid ligt nog ver achter de horizon.



Eigenfondsvorming: inkomensvorming vanuit het opzetten en tot ontwikkeling brengen van een eigen fonds ter realisering van specifieke bedrijfsactiviteiten (eventueel met behulp van vrienden-van-constructies). Dankzij een eigen fonds worden er extra financieringsmogelijkheden voor een kunstorganisatie gecreëerd. Behalve Het Vervolg hebben de organisaties geen gebruik gemaakt van een dergelijke fondsvorming. Probleem is hier het gebrek aan gerichte informatie over de wijze waarop dergelijke fondsen op te zetten en bestuurlijk af te stemmen met de moederorganisatie.



Inkomsten uit algemeen belang Inkomsten vanuit algemeen belang zijn inkomsten die de organisatie ontvangt op basis van doelen ontleend aan het algemeen belang en waar geen afdwingbare prestaties tegenover worden gesteld. Deze inkomsten komen uit mecenaat, overheidsfaciliteiten en subsidie.

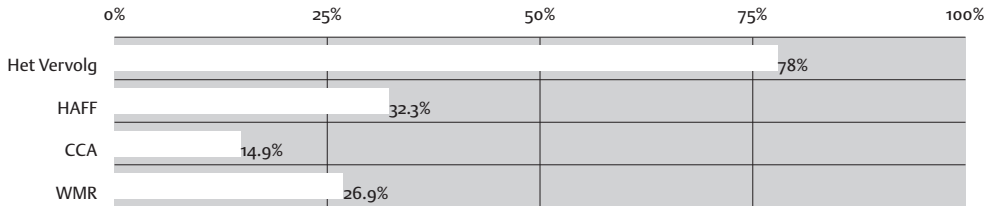
Mecenaat: inkomsten uit particuliere donaties. Het Vervolg en CCA hebben laten zien dat het van belang is aandacht aan het waarom van mecenaat te besteden. In ieder geval betekent mecenaat dat mensen dan wel bedrijven zeer betrokken zijn bij het culturele wel en wee van de kunstinstelling, zonder dat daar een tegenprestatie tegenover staat. Om deze bron te activeren, blijkt een 'open' bedrijfscultuur belangrijk waarbij gemakkelijk contact tussen publiek en organisatie tot stand kan komen.



Overheidsfaciliteiten: inkomstenbronnen voor activiteiten die niet-culturele beleidsdoelstellingen van de overheid dienen. Wanneer men dicht bij het vuur zit, warmt men zich het best. Het gemeentelijke Wereldmuseum Rotterdam (WMR) ontvangt meer dan een kwart van de inkomsten uit deze bron. In combinatie met de hoeveelheid subsidie (ook ruim een kwart) is de organisatie wel kwetsbaar; bij wijziging van overheidsbeleid – bijvoorbeeld de afschaffing van gesubsidieerde arbeid – krijgt de organisatie harde klappen. De overige cases hebben geen inspanningen op het gebied van overheidsfaciliteiten zoals belastingen, scholing, EU-premies, enzovoorts. (Deze inkomstenbron is nog te veel een containerbegrip, nadere specificatie is noodzakelijk.)



Subsidie: inkomsten voor activiteiten die culturele beleidsdoelstellingen van de overheid dienen. De inkomsten uit subsidie lopen zeer uiteen bij de onderzochte organisaties: hoog bij Het Vervolg, laag bij CCA. Het Vervolg wil het CBM aanscherpen door meer variëteit te brengen in de inkomstenbronnen. CCA gaat de PMC's verder consolideren. De uitkomsten maakten duidelijk dat een generieke benadering vanuit de overheid (bijvoorbeeld de vijftien procent eigen inkomstenregel) te gericht is.



Hoe verder? Alle deelnemende organisaties in het vooronderzoek zijn positief over de CBM-methode. Het gestructureerde overzicht van inkomstenkansen en de dialoog die de methode faciliteert zijn daarbij belangrijk. De **in company meeting** bleek van grote waarde voor de betrokkenheid van alle **stakeholders**, inclusief de artistieke directie, bij de ontwikkeling van nieuwe inkomstenvormen. Verdere uitwerking van het CBM tot een voor de cultureel ondernemer hanteerbaar integraal managementinstrument kan een belangrijke verdere stap in het professionaliseringsproces zijn. Nu al kunnen organisaties hun financieel beleid op creatieve wijze afzetten tegen de CBM-meetlat en strategische opties formuleren van de nieuwe inkomstenbronnen waarop zij zich op een creatieve manier zullen concentreren.

Ook heeft het onderzoek opgeleverd dat er aan de infrastructurele kant voorzieningen nodig zijn, bijvoorbeeld de instelling van een 'culturele liquiditeitsbank', die steun geeft bij tijdelijke liquiditeitsproblemen daar waar bevoorschotting of commerciële oplossingen niet haalbaar zijn. Vervolgonderzoek in samenwerking met brancheorganisaties is noodzakelijk, met name per discipline en organisatietype.

Giep Hagoort is lector Kunst & Economie Hogeschool voor de Kunsten te Utrecht;

Gabriëlle Kuiper is CBM-projectcoördinator
Genuine Art & Business

Het onderzoek is deels gefinancierd door het ministerie van OC&W. Het volledige onderzoek is gepubliceerd onder de titel Niet het tekort maar de bron, verkrijgbaar via internet: www.hku.nl (lectorat Kunst & Economie). Een klankbordcommissie onder leiding van Freek van Duijn begeleidde het onderzoek. Speciale ondersteuning is verleend door David Kombrink (Erasmus Universiteit Rotterdam). Reacties kunt u sturen naar marijn.vanthiel@central.hku.nl

Niet het tekort maar de bron.