

## Verslag congres Geld voor Cultuur 12 oktober 2009



### Thema 4: Bedrijfseconomie in de Culturele Sector

#### Paneldeskundigen:

**Melle Daamen, Dorian van der Brempt, Christine Claus, Bart van der Hertten, Arjen Witteloostuijn**

#### Voormiddagsessie: ANALYSE EN BELEID

Bedrijfseconomie en de culturele sector vormen samen een moeilijk huwelijk, met tegengestelde waarden. Vooral in Vlaanderen lijken de twee lastig te combineren. Feit is, echter, dat er zowel in Nederland als Vlaanderen veel geld om gaat in de cultuursector. Hoe dit geld wordt besteed is relatief weinig voorwerp van discussie. Deze sessie is in een aantal vergaderingen voorbereid met de idee dat de bedrijfseconomische aansturing van cultuur nog vaak onderbelicht is.

In de voormiddagsessie 'analyse en beleid' wordt er daarom gekeken naar de cultuursector vanuit een bedrijfseconomisch perspectief. Er wordt gesproken over financieel rendement en het culturele rendement van kunst en cultuur. Daarnaast wordt er ingegaan op het thema 'cultural governance'.

**Arjen van Witteloostuijn**, onderzoeker aan de Universiteit Antwerpen, bespreekt zijn recente onderzoek waarin de cultuursectoren van verschillende landen worden vergeleken. In deze presentatie staat de vergelijking tussen Vlaanderen en Nederland centraal. De tijdens dit colloquium gepresenteerde resultaten zijn tussenresultaten; het onderzoek is nog niet afgerond.

In de systeemvergelijking zijn er twee systemen te onderscheiden: (1) het gouvernementele systeem, waarbij de cultuursector vooral door de overheid wordt gefinancierd, en (2) het fondsensysteem, waarbij de financiering van cultuur plaatsvindt door middel van geld uit fondsen. Er is ook een derde mogelijkheid, een hybride systeem, waarbij de twee systemen samenkomen (dit is onder andere het geval in Nederland).

We kunnen zeggen dat het effect van een bepaald systeem grote verschillen in subsidie per capita impliceert. Zo is de subsidie per hoofd van de bevolking veel hoger in gouvernementele systemen (in relatie tot het fondsensysteem). In het onderzoek van Arjen van Witteloostuijn, Arjan van den Born en Pim van Klink wordt er in meer detail gekeken naar podiuminstellingen. De resultaten tonen dat de kosten voor podiuminstellingen in het fondsensysteem veel lager zijn dan in het gouvernementeel systeem. Het is dus goedkoper om een voorstelling te produceren en de kosten voor de bezoeker zijn ook lager. De manier waarop de financiering is geregeld heeft dus eminente consequenties op de kwantitatieve

output van een podiuminstelling. Daarnaast stelt Arjen van Witteloostuijn dat de methode van financiering, in andere woorden het gebruikte systeem, ook consequenties heeft voor creativiteit en ondernemerschap in een instelling en, breder, in de culturele sector.

Uit de panelanalyse, gehouden in Nederland, blijkt dat een hogere subsidiedekking leidt tot het oplopen van de overheadkosten. Daarom pleit Arjen van Witteloostuijn ervoor dat Vlaanderen niet het Nederlandse voorbeeld van het vergroten van de subsidiedekking moet volgen. Verder is een resultaat van het onderzoek dat ondernemende managementteams met een zakelijke oriëntatie niets afdoen aan de artistieke prestaties. De overkoepelende conclusie is dus tweeledig. Enerzijds raden de onderzoekers aan om ondernemende managementteams met een zakelijke oriëntatie te bevorderen en anderzijds moet de subsidiedekking sterk verlaagd worden, tot onder veertig procent. Arjen Van Witteloostuijn besluit op basis van deze gegevens dat het Vlaamse systeem beter werkt dan het Nederlandse. Hij stelt vast dat Vlaanderen aan het veranderen is, in de Nederlandse richting. Een slechte ontwikkeling concludeert hij. Subsidies maken immers lui.

**Melle Daamen**, directeur van de Stadsschouwburg Amsterdam en voorheen initiatiefnemer en voorzitter van de Commissie Cultural Governance, spreekt in zijn presentatie over het concept Cultural Governance (CG). Deels is de presentatie gebaseerd op het onderzoek Code Cultural Governance, maar ook spreekt hij uit ervaring met CG in Nederland.

Met CG wordt aandacht gevraagd voor de toezichthoudende functie in culturele instellingen. Het streven is naar een adequaat en transparant bestuur en toezicht in de culturele sector. Belangrijk om te constateren, zegt Melle Daamen, is dat de druk voor CG maatschappelijk ingegeven is; de sector vond het niet zozeer nodig. De maatschappelijke ontwikkelingen in andere sectoren (“rotzooi bij banken, woningcorporaties, ziekenhuizen, etc.”) hebben de implementering van CG tot gevolg gehad in non-profit organisaties. In de afgelopen jaren is er al vooruitgang geboekt; het Raad van Toezicht (RvT) model is vrij sterk toegenomen sinds 2001. Niettemin is er nog veel te doen. Zo weten bestuursleden vaak niet wat de functiebeschrijving van de directeur is en worden functioneringsgesprekken vaak niet gevoerd. Hoewel, er is een opkomst van het functioneringsgesprek; de situatie is wat dat betreft iets verbeterd.

In het verleden waren er geen benoemingstermijnen voor toezichthouders. Tegenwoordig zetelt de RvT een beperkte periode, het spreken over aftreden is geen taboe meer. Hier plaatst Melle Daamen een kritische noot. Aftreden mag dan wel besprekbaar zijn geworden, herbenoemingen zijn nog steeds automatisme. Toezichthouders worden doorgaans ‘intern’ gezocht. “Er wordt niet verder gekeken dan de neus lang is”, aldus Melle Daamen. Ook zijn de profielen voor RvT leden nog zwak en ontbreken jongeren nog in toezichthoudende organen. Het idee om jongeren in de RvT op te nemen, was een advies van Melle Daamen, maar is nog niet overgenomen.

Tot slot, vertelt Melle Daamen is het belangrijk te beseffen dat de praktijk in de cultuursector, in Nederland, al niet zo slecht was. In vergelijking tot woningcorporaties, banken, etc. deed de cultuursector het al veel beter. De stand van zaken is dus niet heel beroerd, maar er blijft ruimte voor verbetering.

**Dorian van der Brempt**, directeur van de Buren, noemt Vlaanderen een merkwaardig land: “We zijn het liefst anarchisten, maar dan wel graag vast benoemd. We hebben het liefst veel regels, waar we ons vervolgens niet aan houden.” Is een code, een poging tot meer structuur,

dan wel mogelijk in Vlaanderen?

Voor de rol van de Raad van Bestuur (RvB) geeft Dorian van der Brempt tien na te streven punten:

1) De RvB staat het management van de culturele organisatie met raad en daad bij. De RvB bestuurt, maar stuurt niet.

2) De RvB bepaalt de procedure om de artistieke en zakelijke leiding te selecteren en stelt deze aan. Dit is belangrijk. Niet de minister of de politiek moet hier het laatste woord hebben maar de RvB.

3) De RvB keurt het beleidsplan en de begroting goed alvorens deze aan de subsidiërende overheid wordt voorgelegd.

4) De RvB laat zich door het management informeren over de financiële stand van zaken. Dit gebeurt maandelijks op een informele basis, en formeel bij elke RvB, minstens vier maal per jaar.

5) De artistieke leider zal de RvB goed informeren over zijn artistieke krachtlijnen en zijn artistieke beleid om zijn doelstellingen te realiseren. Echter, de RvB is niet altijd de ideale klankbordgroep voor de artistieke leider; het is niet erg om buiten de deur te kijken.

6) De voorzitter en de bestuurders zullen het management in externe communicatie bijstaan indien het management dit wenst. Deze actie moet steeds het gevolg zijn van nauwkeurig overleg.

7) Een huishoudelijk reglement bepaalt de vorm waarin management en RvB met elkaar omgaan. Enkele formele regels zijn handig. Timing en vorm van informatiestromen moeten duidelijk zijn.

8) De RvB krijgt van het management eenmaal per jaar de neerslag van de functioneringsgesprekken met de staf, hetgeen de basis is voor evaluatie en beloning.

9) De Algemene Vergadering is volgens de Belgische Wet het belangrijkste orgaan. De AV keurt de plannen en de resultaten goed. De AV bevestigt het vertrouwen in het bestuur en via het bestuur het vertrouwen in het management van de instelling.

10) Goed bestuur van culturele instellingen is gebaseerd op wederzijds vertrouwen. Bestuur heeft vertrouwen in het management en omgekeerd. Bestuur en management hebben vertrouwen in de overheid en omgekeerd.

Het tweede thema dat Dorian van der Brempt aansnijdt is de invulling van het bestuur van culturele instellingen. Hij geeft in totaal tien competenties en mandaten voor bestuurders:

1) Bestuurders van culturele instellingen kunnen alleen fysieke personen zijn.

2) Een persoon kan slechts bestuurder zijn van twee 'grote' en 'vier' kleine gesubsidieerde instellingen.

3) Een mandaat is geldig voor vier jaar en kan slechts eenmaal worden verlengd.

4) Territoriale beperking: een bestuurder kan maximum drie mandaten in culturele instellingen van één stad combineren. Mandaten in verschillende steden worden aangeraden.

5) De Vlaamse (of Nederlandse) overheid geeft tweemaal per jaar een dag vorming aan de bestuurders van culturele instellingen. Tijdens deze vormingsdagen komen cultuurmanagement, financieel management en HRM aan bod, alsook algemene cultuurpolitieke onderwerpen. Vlaanderen organiseert één jaarlijkse bijeenkomst alleen en één jaarlijkse bijeenkomst samen met Nederland. In de bijeenkomst met Nederland wordt steeds een Europees aandachtspunt toegelicht.

6) De vergoeding voor bestuurders is in alle vergelijkbare instellingen identiek. De vergoeding en reiskosten worden enkel betaald voor prestaties. Een forfaitair bedrag voor voorbereiding en communicatie wordt jaarlijks betaald.

7) Een bestuurder die de helft van de jaarlijkse vergaderingen niet heeft bijgewoond, wordt door de voorzitter bedankt en vervangen.

8) Alle bestuurders hebben een basiscompetentie wat betreft de organisatie van de culturele sector in Vlaanderen en een uitgesproken interesse voor de activiteiten van de instelling die zij besturen. Bij hun aanstelling zal de administratie alle bestuurders voorzien van actuele informatie.

9) Bij de samenstelling van de RvB zal de voorzitter ervoor zorgen dat artistieke, bestuurlijke, commerciële en financiële competenties aanwezig zijn.

10) Het bestuursmandaat van een culturele instelling is vergelijkbaar met een mandaat in de sociale sector of in de zorgensector. De resultaten worden niet enkel in financieel rendement gemeten, maar ook in cultureel rendement.

Tot slot, geeft Dorian van der Brempt tien punten voor de samenstelling van de RvB van een instelling:

1) Indien de inkomsten van een culturele instelling voor meer dan de helft van de Vlaamse Gemeenschap komen, duidt de minister de voorzitter van de RvB aan. Indien een andere overheid de helft van de subsidies aanbrengt levert deze de RvB .

2) De voorzitter van de RvB kiest de leden van zijn bestuur voor vier jaar. De minister kan maximum de helft van de door de voorzitter gekozen bestuurders weigeren. In de praktijk zal de administratie de voorzitter bijstaan in het kiezen van zijn bestuur.

3) De RvB bestaat uit minimaal zeven en maximaal elf leden, inclusief voorzitter.

4) De RvB komt minstens vier maal per jaar samen. Een maximum wordt niet bepaald, maar te frequente deliberaties van de RvB leiden tot een zwak management en een bestuur dat de rol van het management overneemt.

5) Primaire criteria: filosofische of politieke criteria worden niet langer gehanteerd bij de selectie van bestuurders. Het enige echte basiscriterium voor alle bestuurders is een interesse en enige kennis in de culturele sectoren waarin de instelling actief is. De bestuurder moet

voldoende tijd willen vrijmaken voor zijn mandaat.

6) Secundaire criteria: als alle voorgaande criteria zijn vervuld zal getracht worden om een evenwichtige en harmonieuze samenstelling van de RvB te realiseren door rekening te houden met geslacht en vertegenwoordiging van betrokken burgers.

7) Tertiaire criteria: actieve voormalige politici worden gekozen omwille van hun artistieke of bestuurlijke competenties. Hun 'voorlopige' invloed is een slecht criterium.

8) Aan de werknemers van de instelling wordt jaarlijks een mening gevraagd over het bestuur van de instelling.

9) Het publiek van de instelling wordt regelmatig bevraagd. Dit betekent niet dat het publiek op haar wenken wordt bediend, maar het negeren van een publieksmening is niet meer van deze tijd.

10) Bij het vervangen van leden van de RvB zullen de zittende leden de procedure bepalen. Alleen de minister kan de voorzitter voor het einde van zijn mandaat vervangen. De minister heeft op dat ogenblik overleg met het volledige bestuur.

**Christine Claus**, secretaris-generaal van het departement Cultuur, Jeugd, Sport en Media van de Vlaamse gemeenschap, praat over cultuurbeleid, maar geeft beperkingen aan omdat er op het moment van het colloquium nog geen beleidsnota is vastgesteld in Vlaanderen.

De vraag is: is cultuurbeleid tegenwoordig subsidiebeleid? In West-Europa draait cultuurbeleid vaak wel grotendeels om subsidies. De vraag voor overheden is hoe de middelen te verdelen. Er zijn veel actoren in het veld die meedingen naar subsidies. In België waren dat er in 2009 al 4200. De overheid heeft er belang bij dat er veel actoren zijn: het vergroot namelijk de diversiteit in de culturele sector, het stimuleert cultuurparticipatie en het vergroot het cultureel draagvlak in de samenleving. Christine Claus concludeert dat een ontwikkelende sector een ontwikkelende overheid aan zijn zijde moet hebben.

**Monique Vogelzang**, directeur Kunsten van het Nederlands Ministerie voor Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) geeft vanuit praktijkervaring haar visie op de code Cultural Governance. De overheid ziet strikt toe op de implementering van de code bij instellingen die direct subsidie ontvangen van de overheid. Bij fondsen is de praktijk nog strikter; de Raad van Toezicht wordt aangesteld door de overheid. De aandacht voor toezicht is met name gekomen vanuit de Tweede Kamer, door recente maatschappelijke ontwikkelingen die Melle Daamen al beschreef. We zien dat meer en meer culturele instellingen de code Cultural Governance gebruiken.

Verder praat Monique Vogelzang over diversiteit in de culturele sector. Minister Plasterk van OCW heeft aangegeven dat hij de sector zelf aan de slag wil laten gaan. De sector moet met initiatieven komen om de diversiteit te bevorderen. Er moet een code culturele diversiteit worden ontwikkeld, per sector. Als de sector er niet uitkomt, zal de minister zelf met maatregelen komen.

Het derde thema is ondernemerschap (een concept geïntroduceerd door minister Plasterk). Alle instellingen in de basisinfrastructuur moeten aan een bepaalde eigen inkomstennorm voldoen. Het streven is dat de instellingen in 2013 17,5% zelf opbrengen. Vanaf 2014 wordt

er dan 1% extra groei per jaar gerekend. Momenteel zijn er nog verschillende instellingen in de basisinfrastructuur die niet aan de norm voldoen. Om dit in de goede richting te leiden zijn er ontwikkelingsregelingen gestart om het ondernemerschap binnen de instellingen toch te bevorderen (met name met behulp van partnerschappen). Leiderschap is essentieel in het ontwikkelen van sterk ondernemerschap. Monique Vogelzang concludeert dat de overheid probeert ondersteuning te bieden op alle drie de thema's: Cultural Governance, diversiteit en ondernemerschap.

**Francisca Martens**, van stichting Kunst & Zaken, is de laatste spreker. Veel is al gezegd over Cultural Governance, dus om niet in herhaling te vallen kort ze haar presentatie in. Cultural Governance (CG) is in 1998 op de kaart gezet door Melle Daamen. Sindsdien heeft Kunst&Zaken het verder ontwikkeld. In het kort is CG (1) goed bestuur, (2) adequaat toezicht en (3) transparante verantwoording in de cultuursector. De bekendheid en toepassingsgraad van CG onder culturele instellingen is fors gestegen in Nederland. Daarnaast heeft een groot aantal overheden CG opgenomen in de beleidsplannen 2009-2012. Brancheorganisaties onderschrijven het CG gedachtegoed, maar de vertaling naar de sector vraagt nog aandacht. Tot slot kunnen we vaststellen dat het belang van CG alom wordt onderschreven, maar ook hier vraagt de daadwerkelijke implementatie nog aandacht. Kunst&Zaken heeft producten en diensten ontwikkeld voor culturele instellingen om de drempel om met CG aan de slag te gaan te verlagen. Naar aanleiding van het laatst gehouden onderzoek heeft Kunst&Zaken verdere aanbevelingen. Ten eerste moet er een brug geslagen worden van interne controle naar transparante verantwoording. Ook moet er meer nadruk komen op professionalisering en cultureel ondernemerschap. De verdere implementatie (bijv. inbedding, gemeenschappelijk begrippenkader) verdient meer aandacht, en tot slot moet competentieontwikkeling gestimuleerd worden.

Na al deze presentaties is er maar weinig tijd voor debat in de ochtendsessie. Discussieleider **Bart van der Hert** vat de presentaties samen als verschillende interessante visies op Cultural Governance vanuit onderzoek en praktijk, in Nederland en Vlaanderen.

De eerste reactie is van Katia Segers, onderzoeker aan de Vrije Universiteit Brussel. Ze reageert op de stelling van Arjen van Witteloostuijn dat subsidieverlaging gerelateerd is aan kwaliteit van de output. Volgens Katia Segers heeft subsidie niet altijd met kwaliteit te maken. Zo krijgen veel instellingen in Vlaanderen 70% subsidie, waar bijvoorbeeld het London Philharmonic maar 30% subsidie krijgt: de kwaliteit bij beide partijen kan net zo hoog zijn. De vraag is, met andere woorden, 'Waarom gaan jullie er in het onderzoek van uit dat vanaf 40% subsidiedekking kunstinstanties lui worden?'

Arjen van Witteloostuijn zegt dat het niet om een exact percentage van 40% gaat – het kan ook iets meer of minder zijn. Echter, 40% is wel de richtlijn. Hij vindt dat we naar een culturele sector moeten die efficiënter en effectiever is. Wat werkt dan wel? Volgens Arjen van Witteloostuijn hebben we niet zozeer goede Cultural Governance of Best practice voorbeelden. Waarom zou je – zonder bewijs – Cultural Governance dan naar Vlaanderen halen? In Nederland presteert de culturele sector, op het gebied van ondernemerschap, veel minder. We moeten naar een 'evidence based beleid' en management, zegt Arjen van Witteloostuijn, en aangezien we geen bewijs hebben dat het Nederlandse model beter werkt, is er geen reden om het over te nemen. De Vlaamse culturele sector werkt momenteel zelfs beter.

Een andere opmerking in de zaal komt van Caroline Rombaut, van het Muziekcentrum Vlaanderen, met betrekking tot het vinden van bestuursleden in het kader van Cultural Governance. Alle competenties die in CG zijn opgenomen vindt zij goed en wel, maar haar

vraag is: waar vind je ze? Roulatie van bestuursleden kan pas als alle Raden van Bestuur rouleren, niet enkel één pionierende instelling, zegt zij. Dit is iets wat de overheid de sector zou kunnen opleggen. Nu hebben culturele instellingen vaak het gevoel dat ze expertise verliezen, verarmen, als een bestuurslid na een termijn vertrekt.

Dorian van der Brempt bevestigt Rombaut's opmerking en zegt: 'Oké, we zien onvoldoende bestuurders... maar is de vraag dan niet: hebben we niet te veel instellingen (en daardoor te weinig bestuurders)?' Misschien is dat een nieuwe manier om het probleem te benaderen. Eén optie die kan helpen is als er meer verkeer is tussen Nederland en Vlaanderen; expertise uit beide landen kan uitgewisseld worden.

Melle Daamen gelooft echter niet dat er geen goede mensen te vinden zijn. Het probleem bestaat met name door (1) coöptatie, (2) de benarde profielen die gehanteerd worden voor bestuursleden en (3) niet verder te kijken dan je neus lang is (m.a.w. bestuursleden worden altijd in dezelfde hoek gezocht, probeer eens iets anders om sollicitaties aan te trekken uit verschillende richtingen).

Tot slot reageert Christine Claus. Zij vindt dat de overheid absoluut niet regulerend moet optreden bij de roulatie van bestuursleden. De overheid moet bij zijn rol blijven; reguleren op dit vlak hoort daar niet bij. In Vlaanderen krijgen bestuursleden vaak niet betaald, dus moet het leuk blijven. Roulatie van plek kan juist uitdagingen bieden en het werk leuker maken. Deze bevordering moet vanuit de sector zelf komen.

**Paneldeskundigen: Franky Devos, Wanda D'Hanis, Bart van der Hertten, Jet de Ranitz, Annick Schramme, Katia Segers, Wim Vanseveren**

## **Namiddagsessie: DIAGNOSE & PRAKTIJK**

Inleiding door **Franky Devos**. Een gebrek aan zakelijk en slim ondernemen en beheren in de culturele sector kost ons veel geld. Het zakelijk bewustzijn, dat in onze overheidsinstellingen de laatste tien jaar geleidelijk ingang heeft gevonden, wordt eigenlijk nog niet voldoende aangewakkerd en de behoefte ertoe nog veel te weinig gestimuleerd. In deze namiddagsessie worden de twee modellen van extremen tegenover elkaar gezet – profit versus non-profit. Aan de ene kant het fabrieksmodel, waar de mythe bestaat dat alles efficiënt en effectief is. Aan de andere kant het tempelmodel, waar de mythe heerst van de bijna religieuze cultuur, vanwege creativiteit en inspiratie en dus het 'Geheim van de Tempel' en waarbij de 'kooplui' streng uit de tempel moeten worden gehouden (bijv. marketeers, bureaucraten, zakenmensen, etc.).

De eerste presentatie wordt verzorgd door **Wanda D'hanis**, van Nikè Consult – consultatie gericht op management en reflectie. Nikè Consult werkt vanuit het oogpunt dat wij in de Westerse wereld in een spagaat zijn geraakt tussen profit en non-profit. Daarbij zijn wij steeds vaster en vaster geraakt in de breuk tussen beide partijen. Profit wordt daarin gezien als de harde werkende kant en non-profit als de luie kant in het landschap van instellingen. Deze breuk tussen profit en non-profit is tot stand gekomen door historisch gegroeide veronderstellingen en tegenstellingen, een contrast tussen twee werelden. In de profit sector regeert het criterium van de financiële winst en daarbij heersen er waarden als berekenbaarheid, routine, helderheid, etc. Echter, in de non-profit sector is de prioriteit de artistieke kwaliteit van het product. Daarnaast zijn uitkomsten altijd uniek (niet meetbaar) en

subjectief. Er heersen artistieke en sociale (welzijns)waarden.

Het doel van Wanda D'hanis is om uit deze stereotypen te geraken. De huidige economische crisis geeft ons de ruimte om te reflecteren op deze vastgeroeste tegenstellingen tussen profit en non-profit. Wat blijkt, er is wel een brug te slaan tussen beide werelden; Wanda D'hanis houdt een pleidooi voor (1) professionalisering, (2) ondernemerschap en schaalgrootte en (3) het stimuleren van eigen inkomsten in de culturele sector. Zo stuurt Nikè Consult er op aan dat er een basisorganisatie nodig is in elke instelling. Dit is, met andere woorden, een werkinstrument of een organisatorisch minimum. Dit geldt zowel voor kleine als voor grote organisaties. De overheid moet ondersteunend optreden met de professionalisering van culturele instellingen, zij moet steun bieden aan organisaties waarbij de artistieke kant al voorhanden is, maar waarbij de zakelijke kant nog ontbreekt. Verder zijn er sturingselementen als managementinformatiesystemen, waardoor er niet meer nonchalant kan worden omgesprongen met de boekhouding: zo dwing je organisaties om transparanter te zijn. Tot slot, moet de praktijk bestaan uit gerichte subsidies en moeten organisaties ook eigen inkomsten genereren.

**Katia Segers**, Vrije Universiteit Brussel en **Annick Schramme**, Universiteit Antwerpen, houden een presentatie over hun onderzoek naar onder andere de invloed van professionalisering in kunst- en cultuurbeleid op de praktijk in de cultuursector. Deze discussie over professionalisering in de cultuursector is niet nieuw, geven zij aan, het is begonnen in de jaren 80 van de vorige eeuw en het discours is in de laatste twee decennia weinig veranderd. De onderzoeksvraag is of tendensen als het invoeren van het Kunstendecreet (2004) en het verhogen van subsidies geleid hebben tot (1) kostenbeheersing, (2) meer participatie en (3) een betere situatie voor huidige kunstenaars.

Uit de resultaten blijkt dat sinds 2001 de subsidies voor de podiumkunsten substantieel zijn gestegen in Vlaanderen. Structurele subsidies blijken cruciaal voor alle types kunstinstellingen, vaak bestaan de inkomsten voor meer dan 50% uit overheidssubsidies. Ten tweede, blijkt uit het onderzoek dat de gemiddelde (loon)kosten van de podiumkunsten tussen 2001 en 2007 zijn gestegen (o.a. door subsidies). In dezelfde tijdsperiode gingen de loonkosten van kunstenaars niet omhoog. Hieruit kunnen we opmaken dat de individuele kunstenaars niet hebben kunnen profiteren van de hogere subsidies en de vraag is dan ook waar het geld dan wel terecht is gekomen? We kunnen aannemen dat het geld naar overheadkosten is gegaan, waaronder de professionalisering van de podiumkunstinstellingen en de stimulering van heldere communicatie en grotere participatie met het publiek.. Beide onderzoekers nuanceren hun resultaten omdat voor andere kunstdisciplines niet per se hetzelfde geldt.

Bovendien is de groei van de overheadkosten niet enkel te wijden aan alsmaar uitbreidende organisatiestructuren binnen de culturele instellingen. Het aantal kleine organisaties is namelijk enorm gegroeid en dat draagt ook bij aan de algehele groei van de overheadkosten. Als een gevolg bestaat de kans dat de culturele sector gefragmenteerd raakt, met grote organisaties die het merendeel van de subsidies vangen en de het groeiende aantal kleine organisaties dat de kruimels moeten verdelen. Tot slot concluderen Katia Segers en Annick Schramme dat de steeds flexibeler wordende organisatiestructuur en internationalisering van de sector tot gevolg hebben dat kunstenaars aan nieuwe competenties moeten voldoen om een carrière te kunnen ontwikkelen. Zo moeten kunstenaars tijd en energie investeren in het managen van hun carrières, als freelancers. Katia Segers geeft nog aan dat de resultaten van het onderzoek bevestigen dat de nood aan kunstmanagers en culturele ondernemers hoog is.



**Bart van der Herten**, van het Departement Cultuur, Jeugd, Sport en Media, spreekt vanuit zijn ervaring als beleidsmedewerker. Hij geeft aan dat er een kloof is tussen economie en cultuur, profit en non-profit. Tegelijkertijd mag dit verschil niet verzanden in een ideologisch debat tussen links, dat streeft naar 'een vrije speelruimte in de maatschappij voor creativiteit' en neo-liberaal, dat beredeneert vanuit een efficiëntieprincipe. We moeten tot een nieuwe balans komen, zegt Bart van der Herten, waar we die wederzijdse blindheid loslaten. Belangrijke rollen moeten hier vervuld worden door, enerzijds, zakelijke indicatoren en anderzijds onderwijs en educatie. De zakelijke indicatoren verschaffen competenties, maar educatie moet meer doen. Opleidingen moeten een attitude opbouwen. De kloof tussen profit en non-profit heeft in de praktijk meer te maken met attitude dan met competenties. Een mentaliteitsverandering heeft echter te maken met het maatschappelijke klimaat, zegt Annick Schramme in een reactie, een attitude opbouwen kost tijd.

**Jet de Ranitz**, zakelijk directeur van het Nederlands Dans Theater, geeft haar visie op de nota Cultuurprofijt (van de commissie Cultuurprofijt). Deze nota is gestoeld op het profijtbeginsel dat sinds de jaren 80 van de twintigste eeuw een belangrijk beleidsinstrument is geworden voor publieke goederen. In Nederland steeg de ticketprijs (bij podiuminstellingen) met 36%, terwijl de consumptieprijzen maar met 22% stegen. De stijging van de ticketprijs is dan ook niet direct te relateren aan het profijtbeginsel. Volgens Jet de Ranitz is de vraag niet zozeer hoeveel de kaartjes moeten kosten, maar: bereik je wel genoeg mensen met jouw kunst ?

Eén van de aanbevelingen van de commissie Cultuurprofijt was de matchingsregeling, waarmee instellingen worden gestimuleerd om eigen inkomsten te genereren. Met een stijging van de gemiddelde eigen inkomsten, worden de instellingen beloond met extra subsidie (achteraf). Deze regeling kunnen we tijdens het colloquium nog niet evalueren, omdat het pas in 2009 is ingevoerd – te midden van de economische recessie is het ook niet waarschijnlijk dat veel culturele instellingen hun eigen inkomsten verhoogd zullen hebben aan het eind van het jaar. Katia Segers geeft aan dat er ook een keerzijde zit aan het matchingsysteem: de instellingen die goed op eigen benen kunnen staan, krijgen dan steeds meer subsidie.

Tot slot, heeft Jet de Ranitz het over het responsabiliseren van het individu. Patronage is als mogelijkheid nog nauwelijks ontwikkeld in Nederland. Mensen weten onvoldoende over het geven aan cultuur. Op dit gebied ligt nog een grote, informatievoorzienende, taak voor de overheid.

**Wim Vanseveren**, zaakvoerder bij bvba Uitzichten, introduceert het concept van de twee "M"-en. De eerste M staat voor missie. De missie is het allerbelangrijkste, het vertrekpunt, het antwoord op de vraag: waartoe is je organisatie op aarde? Tegenwoordig gebruikt men, in de cultuursector, vaak de missie om aan te tonen hoe uniek ze zijn. De tweede M staat voor methodieken, ofwel management, marktonderzoek, marketing, kwantitatieve meting, etc. Methodieken pas je toe om je publiek beter te leren kennen.

Het tweede thema is publieksonderzoek. Kwalitatief en motivationeel publieksonderzoek is conservatief. Wim Vanseveren is zelf voorstander van kwantitatief onderzoek, maar ook daar zijn beperkingen: mensen kunnen alleen antwoord geven op onderwerpen waar ze iets van afweten.

Tot slot, wordt de taak van de Raad van Bestuur omschreven: 'niet theater maken, maar theater mogelijk maken.' Een artistiek leider moet grote autonomie krijgen. Zijn beleidsplan

is de basis. Eenmaal dat is goedgekeurd, is het je plicht om je publiek maximaal te bereiken. Niet omgekeerd.

Onder leiding van **Franky Devos** wordt het debat gestart over de besproken onderwerpen.

Pierre van Diest heeft bedenkingen bij de presentaties, hij vond de toon iets te negatief. Hij zegt dat als hij collega's ziet werken in de sector, dat het er zeker wel heel dynamisch en economisch aan toe gaat. Hij ziet dat mensen heel organisatorisch en managementgericht bezig zijn. Hij stelt: 'we moeten niet bezig zijn met het halen van indicatoren, maar met artistieke kwaliteit' (applaus in de zaal). Annick Schramme geeft aan dat we inderdaad voorzichtig moeten zijn met indicatoren.

Wanda D'hanis vertelt dat Nikè Consult instrumenten en indicatoren ontwikkelt voor de organisaties zelf, om hun argumentatie en missie helderder te krijgen. Zij is van mening dat indicatoren niet moeten worden opgelegd vanuit de overheid, maar moeten worden ontwikkeld op kleiner niveau, toepasbaar op de betreffende instelling.

Pierre van Diest gaat verder op de voormiddagssessie en herhaalt het besluit van het onderzoek van Arjen van Witteloostuijn. Het is zeer belangrijk, zegt hij, dat Vlaanderen niet evolueert naar het Nederlandse systeem. 'Er is nu veel ondernemerszin in Vlaanderen, dat moeten we houden.' Jet de Ranitz onderschrijft het ondernemerschap in Vlaanderen. In Nederland hoeven culturele organisaties maar 17,5% eigen inkomsten te genereren, in Vlaanderen ligt dit percentage veel hoger. Bart van der Hertten reageert hierop en zegt dat er twee onderscheidingen te maken zijn. Ten eerste, is het Vlaamse ondernemerschap iets om trots op te zijn; iets wat we niet moeten veranderen. Echter, de namiddagssessie ging óók over ondernemerschap, maar vooral over kunstmanagement – op het gebied van kunstmanagement kan Vlaanderen nog wel wat leren van Nederland.

Franky Devos concludeert dat, hoewel er verdeeldheid bestaat over de kloof tussen profit en non-profit, er consensus heerst bij het panel van presentatoren dat er nu nog te weinig bedrijfseconomische methodiek is in de culturele sector.

Verslaglegging door: Serçe Sahin