

SAMENWERKING

MMNieuws werkt steeds meer samen. Daartoe aangemoedigd door de Raad voor Cultuur in zijn nota *Netwerken van Betekenis* probeert ons vaktijdschrift het goede voorbeeld te geven door partnerschappen aan te gaan met diverse organisaties. In dit nummer kun je de eerste info-column lezen van de Associatie voor Culturele Marketing en Communicatie (ACMC). Uitwisseling van informatie en verslagen van bijeenkomsten koppelen we in de samenwerking aan korting voor leden en abonnees van MMNieuws en leden van de ACMC. Eenzelfde soort samenwerking gaan we aan met de Salon de Museology, waarover meer in ons tweede nummer van dit jaar.

Het eerste nummer van dit jaar is meteen ook al een uiting van samenwerking. *MMNieuws'* meest recente partner, advies- en managementbureau BMC, organiseert jaarlijks een cultuurconferentie; dit jaar in samenwerking met *MMNieuws*. Vandaar in dit nummer een uitvoerig verslag van deze bijeenkomst, die gratis was te bezoeken voor onze abonnees.

De BMC Cultuurconferentie op 16 februari jongstleden stond in het teken van meer zelf-



standigheid en minder overheid. De bijeenkomst was bedoeld voor beleidsbepalers en -makers van culturele instellingen en overheden. Hoe kunnen we de cultuursector minder afhankelijk maken van subsidie? Welke mogelijkheden zijn er voor kostenbesparingen, hoe kunnen bestaande producten beter worden verkocht en welke nieuwe verdien- en businessmodellen kunnen worden geïntroduceerd?

U herkent deze thematiek als iets waarover

MMNieuws de afgelopen jaren al geregeld heeft gepubliceerd. De BMC Cultuurconferentie is ook niet uniek in die zin dat er het afgelopen half jaar meer van zulke bijeenkomsten zijn georganiseerd. Maar door de samenwerking met *MMNieuws* en de continuïteit - de BMC Cultuurconferentie is een jaarlijkse bijeenkomst - kan iets moois ontstaan, wat de aandacht voor langere tijd kan vasthouden. Samenwerking: wordt vervolgd! □

column

STEVE AUSTEN

THE EARNINGS GAP

Het kan geen kwaad nu de subsidieverzoeken bij Rijk en gemeenten voor de periode 2013-2016 zijn ingediend eens vast te stellen welke vraagstukken de kunst- en cultuurbedrijven moeten oplossen indien zij willen voortbestaan in het vooruitzicht van aanzienlijk minder of wellicht in het geheel geen subsidie. Het is alleszins begrijpelijk dat de aandacht zich de afgelopen maanden vooral heeft gericht op de mogelijkheid de kosten terug te brengen of de inkomsten te verhogen.

Vooraf over dat laatste is nogal wat te berde gebracht in dag- en weekbladen. De tendens in sommige goedbedoelde bijdragen was toch vooral om het eens over een andere boeg te gooien, het publiek meer in te schakelen, enzovoort. Het meest hoopgevende element in vele van die bijdragen was de vaste overtuiging van de schrijvers dat hun idee het alsnog dichterbij komende financiële onheil zou kunnen afwenden. Hoopgevend zeg ik, omdat hieruit blijkt dat het 'publiek' wel degelijk grote betrokkenheid voelt voor

het wel en wee van de kunst- en cultuursector.

Dat er bedrijfseconomische modellen zouden bestaan is noch in de bijdragen van politici, noch in die van de kunstwereld naar voren gebracht. Dan is het niet zo vreemd dat in de suggesties van het geïnteresseerde publiek deze notie ontbreekt. De conferenties over verdienmodellen of alternatieve financieringsbronnen komen in het beste geval niet verder dan het presenteren en eventueel bespreken van mogelijkheden om in bepaalde casussen de kosten te reduceren en/of de inkomsten te verhogen. Wie dergelijke bijeenkomsten bijwoont kan soms het onbehaaglijke gevoel niet onderdrukken dat het hier om niet meer gaat dan alledaags management, van onverschillig welke middenstandszaak. Of het nu gaat om een sigarenwinkel, een fitnessstudio, een cultureel centrum of een dansgezelschap; de problematiek is dezelfde.

Waarom, zo vraag ik me af, is goed en effectief management dan opeens een issue? Kennelijk heeft hier en daar de mening postgevat dat een gesubsidieerd bedrijf zozeer verschilt van een willekeurig niet-gesubsidieerd bedrijf dat kostenreductie en inkomstenverhoging er volkomen nieuwe begrippen zijn. Voor zover dat zo is, zullen dit soort bedrijven op korte termijn zeker baat hebben bij de ingrepen van een ervaren manager. De vraag is echter hoe de doelstelling van het bedrijf kan worden gerealiseerd op langere termijn. Hoe kan het artistiek-inhoudelijke plan uitmonden in een realiseerbaar bedrijfsplan op middellange en lange termijn?

Daarvoor zijn wellicht investeringen nodig van allerlei aard; niet alleen in cash, maar ook in kind. Waarschijnlijk ook in immateriële zin, door het exploiteren van het symbolisch kapitaal of het opzetten van langetermijnstrategieën die leiden tot nieuwe en extensieve relatie-exploitatie, om enkele manieren te noemen.

Misschien is het wel degelijk mogelijk een zodanige exploitatie

MEER ZELFSTANDIGHEID, MINDER OVERHEID

Tekst: Marco van Vulpen

In de cultuursector vallen harde klappen. Rijk, provincies en gemeenten snoeien fors in hun budgetten voor musea, theaters, gezelschappen, kunstenaars, kunstencentra en festivals. Het gros van de culturele instellingen staat voor de opgave minder afhankelijk te worden van subsidies en meer op eigen benen te staan. De zoektocht naar een nieuw evenwicht tussen zelfstandigheid en ondersteuning met publieke middelen is des te actueler nu de trend van een terugtrekkende overheid zich doorzet. Culturele organisaties en overheid zullen hun onderlinge relatie moeten herijken. Voor het gesubsidieerde culturele veld geldt als hamvraag: welke mogelijkheden zijn er voor kostenbesparingen, voor het beter verkopen van je cultuurproduct, nieuwe businessmodellen en nieuwe vormen van fondswerving? De cultuurpolitieke vraag voor de overheid luidt: in welke mate kan en mag worden verwacht dat de overheid bijdraagt aan de bekostiging van kunst en cultuur en, voor zover de overheid nog bekostigt: waaraan moet prioriteit worden gegeven?

Recht evenredig met de krimpende subsidies voor cultuur en erfgoed groeit de aandacht voor nieuwe wegen die moeten leiden naar meer zelfstandigheid. Langzamerhand is een wildgroei ontstaan aan studies, leerstoelen, seminars, conferenties en publicaties. Zelfs in de landelijke media zijn vaste rubrieken ontstaan over de zoektochten naar alternatieve bronnen van inkomsten, kostenbesparing uit samenwerkingsverbanden, nieuwe exploitatievormen en innovatieve marketing. Aan aandacht geen gebrek; wel aan overzicht. BMC en *MMNieuws* hebben gemeend ook een duit in het zakje te moeten doen en organiseerden een eigen conferentie en een publicatie over deze thematiek. In een poging overzicht te bieden van wat er zoal aan nieuwe initiatieven wordt ondernomen, welke daarvan succesvol blijken en wat we over sectoren heen van elkaar kunnen leren over meer zelfstandigheid in de cultuursector.

Op 16 februari heeft de jaarlijkse BMC Cultuurconferentie plaatsgevonden, met als thema 'Meer Zelfstandigheid, Minder Overheid'. De belangstelling was groot: met 175

deelnemers van zowel culturele instellingen als de overheid was de conferentie vol. In verschillende workshops zijn inzichten en praktijkervaringen uitgewisseld over hoe het gesteld is met de zelfstandigheid (en de weg daarnaartoe) in de museumsector, de sector podiumkunst, de bibliotheeksector en de sector cultuureducatie. Daarnaast zijn in deelsessies praktijkvoorbeelden verkend, waaronder het plan voor Museum Oud-Amelisweerd (Utrecht) en de poppodia EKKO (Utrecht) en Luxor Live (Arnhem). Met de *special guests* Fred Boot (directeur NEW Productions) en Joop Daalmeijer (voorzitter Raad voor Cultuur) is het thema in cultuurpolitieke zin verkend.

Deze editie van *MMNieuws* vloeit voort uit de BMC Cultuurconferentie en is daarvan niet alleen een weergave, maar diept het thema verder uit, met onder andere een interview met Joop Daalmeijer en weer nieuwe praktijkvoorbeelden. Het is een mooi en lezenswaardig nummer geworden, dat nieuwe aanzetten kan geven voor meer zelfstandigheid in de cultuurpraktijk, zowel voor overheden als voor instellingen. Als gasthoofdredacteur wens ik u veel leesplezier en inspiratie toe! □



Marco van Vulpen is senior consultant bij BMC en directeur van Amersfoort in C. (www.amersfoort-in-c.nl, marcovanvulpen@bmc.nl)

te voeren dat minder of geheel geen tekort meer optreedt, maar blijkt dan na enige tijd dat dit niet is vol te houden zónder de inhoudelijke missie geweld aan te doen. Dat had men dan dus eerder moeten bedenken, dan was beslist een ander bedrijfsplan doorgezet en was er geen kostbare tijd verloren gegaan door zich tevreden te stellen met het overleven op ultrakorte termijn.

Mijn voorzichtige stelling komt erop neer dat geavanceerde financieel-administratieve modellen uit het bedrijfsleven, gericht op de continuïteit van de onderneming, volstrekt ten onrechte niet of onvoldoende zijn doorgevoerd in de kunstensector, waardoor de bedrijfsvoering onmogelijk de ideële doelstelling optimaal kon dienen, ten gevolge waarvan vermogensvorming, prijsstelling en economische maximalisering van externe samenwerkingsvormen niet of onvoldoende tot stand zijn gekomen.

Kennelijk heeft hier en daar de mening postgevat dat een gesubsidieerd bedrijf zozeer verschilt van een willekeurig niet-gesubsidieerd bedrijf dat kostenreductie en inkomstenverhoging er volkomen nieuwe begrippen zijn.

Er moet dus een enorme inhaalslag worden gepleegd. Daarbij moet men zich geen illusies maken. Voor bepaalde vormen van kunstbeoefening kan goed management het jaarlijks tekort terugbrengen. Het volledig opheffen van het tekort zal echter,

zoals gezegd, het einde kunnen betekenen van de doelstelling van het betreffende kunstbedrijf.

Er is nu eenmaal bij dit soort bedrijven sprake van een economische wetmatigheid: de zogenaamde *earnings gap*. Dit begrip heeft sinds Baumol en Bowen het in 1966 introduceerden niets aan geldigheid verloren. De meeste managers van kunstbedrijven zullen weten *'that the labor-intensive (performing) arts, whose productivity cannot keep pace with the ever-increasing productivity of the industrial economy in which they exist, are faced with an ever increasing gap between their operating costs and their earned income. The costs, principally wages, are set by the cost level of the economy; the earned income is limited by the inherent limit on the number of performances live performers can give and the number of seats in the halls.'* Van het aantal activiteiten en het aantal afnemers, kortom.

Het is dit gegeven dat heeft geleid tot de moderne overheidsbemoeienis met de kunsten. De idee dat subsidie vooral draait om kwaliteit en publieksbereik moet als een gevaarlijke dwaalleer van de hand worden gewezen. Met de gevolgen van dit denken zitten we nu opgescheept.



Dr. (H.C.) Steve Austen is visiting professor, consultant en publicist (www.steveausten.nl, steve@steveausten.nl).