

Versterken eigen inkomsten cultuursector

erkenning voor
het uitmarktdebat
in Paradiso

26 augustus 2007

Utrecht, 23 augustus 2007



Bart Drenth
Cees Langeveld
Thessa Syderius
Arjan Verhoeven

Berenschot

VERSTERKEN EIGEN INKOMSTEN CULTUURSECTOR

23 AUGUSTUS 2007

INHOUD

1. SAMENVATTING EN CONCLUSIES	4
1.1 PRIJZEN	4
1.2 MARKETING	6
1.3 SPONSORING, MECENAAT EN OVERIGE INKOMSTEN	10
1.4 BELEIDSPROGRAMMA'S	10
1.5 BEOORDELING VAN DE MAATREGELEN	11
2. OPDRACHT EN ONDERZOEKSMETHODE	15
2.1 OPDRACHT AAN BERENSCHOT	15
2.2 AANPAK VAN BERENSCHOT	15
2.3 MOGELIJKE EXTRA INKOMSTEN	15
2.4 MAATSCHAPPELIJKE GEVOLGEN EN RISICO'S	15
2.5 SUBSIDIES RIJKSOVERHEID EN EIGEN INKOMSTEN	16
3. PRIJZEN	18
3.1 GENERIEKE PRIJSVERHOGINGEN	18
3.2 PRIJSDIFFERENTIATIE	22
3.3 EXTRA OPBRENGSTEN	25
3.4 MAATSCHAPPELIJKE GEVOLGEN	27
4. MARKETING	28
4.1 SEGMENTERING MAAKT MARKETING EFFECTIEVER	28
4.2 KWEKEN VAN STERREN	30
4.3 LANGDURIGER BAND MET HET PUBLIEK OPBOUWEN	30
4.4 HET VERGROTEN VAN DE MARKETING SLAGKRACHT	31
4.5 BETEKENIS VAN DE (PUBLIEKE) OMROEP VERSTERKEN	33
4.6 EXTRA INKOMSTEN	35
4.7 MAATSCHAPPELIJKE GEVOLGEN	35
5. SPONSORING, MECENAAT EN OVERIGE INKOMSTEN	36
5.1 MOGELIJKE MAATREGELEN	38
5.2 RANDVOORWAARDEN	39
5.3 EXTRA INKOMSTEN	40
5.4 MAATSCHAPPELIJKE EFFECTEN	40
6. BELEIDSPROGRAMMA'S	42
6.1 KRACHTWIJKEN	42
6.2 VERWANTE MAATREGELEN KABINET BALKENENDE IV	43
6.3 EXTRA INKOMSTEN	44
6.4 MAATSCHAPPELIJKE GEVOLGEN	45
7. REIKWIJDTE VAN HET ONDERZOEK	46
7.1 NIET BESPROKEN MAATREGELEN	46
7.2 NADER ONDERZOEK	47

1. SAMENVATTING EN CONCLUSIES

Het versterken van de eigen inkomsten voor de cultuursector is een actueel thema. Het regeerakkoord voorzagt in een bezuiniging oplopend tot € 50 miljoen in 2011 onder de noemer van het profijtbeginsel. Daarnaast waren in het regeerakkoord intensiveringen opgenomen voor cultuur en monumenten oplopend tot € 100 miljoen in 2011. In de beleidsnota Kunst van Leven geeft de minister aan de financiële gevolgen van het profijtbeginsel nader uit te werken, in overleg met de cultuursector. Het ziet er naar uit dat de bezuinigingen een ruimere omschrijving krijgen: in de pers gaat het niet langer uitsluitend om het profijtbeginsel, maar om het bredere begrip ‘verzakelijking’. Over de wijze waarop de bezuinigingen ingevuld kunnen worden, heeft de minister een commissie (de commissie Sanders) om advies gevraagd. De bezuinigingen kunnen lager uitvallen omdat deze mogelijk deels worden weggestreept tegen de ingeboekte intensiveringen.

Op 26 augustus organiseren Kunsten '92, Kunst van Vooruitzien en Paradiso voor de vijfde maal het Uitmarktdebat. Thema is dit jaar hoe de bezuinigingen en de intensiveringen het beste kunnen worden ingevuld. Berenschot kreeg de opdracht de mogelijkheden voor het invullen van deze bezuiniging te verkennen. Welke extra inkomsten kunnen met ieder van die mogelijkheden minimaal en maximaal worden gerealiseerd? Wat zijn de (maatschappelijke) gevolgen en risico's die hieruit voortvloeien? En hoe verhouden deze mogelijkheden zich tot het kabinetsbeleid? Het hier voorliggende rapport is daarvan de weerslag.

In dit rapport bespreken we vier categorieën maatregelen die de inkomsten van de culturele instellingen zouden kunnen verhogen. Deze categorieën zijn: prijzen, marketing, sponsoring, mecenaat, en overige inkomsten en beleidsprogramma's. De verschillende onderdelen hangen inhoudelijk sterk samen en beïnvloeden elkaar.

1.1 PRIJZEN

De vraag of de prijzen moeten worden verhoogd is een regelmatig terugkerend thema in het discours over het cultuurbeleid. Achterliggende gedachte is dat de hogere inkomensgroepen relatief meer profiteren van het gesubsidieerde aanbod. Zouden zij daar niet meer voor kunnen betalen?

1.1.1 Een generieke prijsverhoging is beperkt mogelijk

Een generieke prijsverhoging kan in theorie leiden tot forse extra inkomsten, maar is riskant. Een hogere

prijs beperkt de vraag en dat kan de extra opbrengsten grotendeels teniet doen. Hoe de vraag reageert op de prijs hangt af van vele factoren. Daarmee zijn voorspellingen over het effect van (grote) prijsverhogingen onbetrouwbaar. Een groot deel van de beschikbare onderzoeken is afkomstig uit het buitenland, en de resultaten ervan kunnen niet zonder meer op de Nederlandse situatie worden toegepast. Verschillende segmenten van het (potentiële) publiek kunnen een geheel andere prijselasticiteit kennen (hierover later meer). Daarnaast zijn er grote verschillen tussen sectoren en binnen sectoren. Over de verschillen tussen sectoren zijn diverse studies verricht. Die geven aan dat de gevoeligheid van de vraag voor de prijs het laagste is bij musea en in de danssector en het meest gevoelig bij theater en concerten. Binnen sectoren zijn er aanwijzingen dat bezoekers minder gevoelig zijn voor de prijs als ze een hogere kwaliteit verwachten. Ook is de prijselasticiteit beperkter wanneer dat aanbod meer bezoek uit het buitenland trekt. Grote instellingen kennen vaak een beperktere prijselasticiteit dan kleine instellingen. Daarnaast hangt de prijselasticiteit sterk samen met de prijzen bij concurrerende voorzieningen. Bij scherpe prijsstijgingen mag de prijselasticiteit niet constant worden verondersteld en doet zich een onvoorspelbaar grote vraaguitval voor.

Een complicerende factor is dat lang niet alle rijksge-subsidieerde instellingen zelf de prijs aan de kassa bepalen. Dit geldt in het bijzonder voor de podiumkunsten. Schouwburgen kopen ongeveer de helft van de voorstellingen uit. Hierbij krijgen de instellingen dus een vast bedrag, ongeacht wat de opbrengsten zijn. Om extra inkomsten te verwerven moeten de instellingen dan overstappen op een partagesysteem of een hogere uitkoopsom aan de schouwburgen vragen. Beide opties zijn voor de instellingen risicovol; de eerste omdat de opbrengsten mogelijk lager uitvallen dan voorheen, de tweede omdat sommige schouwburgen mogelijk helemaal afhaken. De schouwburg kan namelijk kiezen voor een ander gesubsidieerd gezelschap of een extra vrije productie programmeren. De VSCD geeft aan dat schouwburgen op het merendeel van het gesubsidieerde aanbod verlies lijden. De kans dat het gesubsidieerde aanbod nog verder terrein verliest in het programma van de schouwburgen is dan aanzienlijk.

Een groot nadeel van generieke prijsstijgingen is dat ze alle gebruikers treffen, niet alleen het welgestelde deel van het publiek. Daarmee wordt de drempel voor het gebruik van het gesubsidieerde aanbod hoger en

dat staat op gespannen voet met het kabinetsbeleid de culturele voorzieningen toegankelijker te maken. Daarbij staan prijsverhogingen haaks op de motie die de Tweede Kamer 13 juni 2006 heeft aangenomen voor het gratis toegankelijk maken van de rijksmusea.

1.1.2 Prijsdifferentiatie kan het bereik vergroten

Prijsdifferentiatie is het verkopen van goederen of diensten tegen verschillende prijzen. De goederen mogen verschillend zijn. Vliegtuigstoelen in de first class zijn duurder dan in de economy class. Beide bevinden zich in hetzelfde vliegtuig, maar kennen een verschil in ruimte, serviceniveau en beleving. De prijsverschillen tussen beide klassen kunnen aanzienlijk zijn; een factor tien is niet ongewoon.

De gesubsidieerde kunstensector kent een lage prijsdifferentiatie in verhouding tot de vrije sector en het buitenland. Een grotere prijsdifferentiatie maakt het mogelijk extra geld te vragen aan het segment uit het publiek dat minder gevoelig is voor prijsstijgingen. Belangrijker is nog dat het bezoek kan worden gestimuleerd door in enkele andere segmenten de prijzen te verlagen. Per saldo kunnen meer publiek en hogere inkomsten worden gerealiseerd. Zo bezien kan prijsdifferentiatie twee wensen met elkaar verenigen: het toepassen van het profijtbegin-sel en het vergroten van het bereik.

Dat klinkt haast te mooi om waar te zijn. Er zijn hier ook nog wel enkele praktische problemen op te lossen. We wezen er reeds op dat veel instellingen niet zelf de prijs aan de kassa bepalen. Bovendien zijn de accommodaties in Nederland doorgaans niet ingericht op grootschalige prijsdifferentiatie. De schouwburgen die in de twintigste eeuw in Nederland zijn gebouwd kennen nauwelijks loges noch andere voorzieningen die prijsdifferentiatie op grote schaal rechtvaardigen. Grootschalige prijsdifferentiatie op basis van zitplaats is dus lang niet altijd mogelijk. Wel kunnen innovatieve mogelijkheden worden verkend om nader te differentiëren. Instellingen kunnen bijvoorbeeld omliggende programma's ontwikkelen waardoor de kaartjes in het hoge segment duurder kunnen worden gemaakt (meet and greet, toelichtingen, cocktail). Dit zou moeten gebeuren in samenwerking met de schouwburgen, waarmee ook nadere afspraken zouden moeten worden gemaakt over de verdeling van mogelijke extra inkomsten.

1.2 MARKETING

Het verbeteren van de marketing van de kunsten staat al geruime tijd op de agenda. Veel gehoord is de verzuchting dat de marketing van culturele instellingen te wensen over laat. Daar zit ook wat in. Wat de culturele instellingen 'marketing' noemen zou bij de meeste bedrijven 'publiciteit' heten. Een belangrijk verschil is of je redeneert vanuit een bestaand product of vanuit doelgroepen. In bedrijven heeft de marketingafdeling meestal een zwaarwegende stem in de keuze welke producten worden voortgebracht en bij het bepalen van de kenmerken ervan. Daar zit dan ook de crux: en in hoeverre moeten gesubsidieerde instellingen marktoverwegingen betrekken in hun beleid?

Die vraag is niet waardevrij te beantwoorden. De marketingstrategie beïnvloedt de beleving van het aanbod en raakt daarmee ook aan de artistieke visie en vrijheid van de makers. Hierna bespreken we de belangrijkste maatregelen die de marketing kunnen versterken en laten het oordeel over de wenselijkheid over aan de lezer.

1.2.1 Segmentering maakt marketing effectiever

Niet alle (potentiële) bezoekers zijn hetzelfde. Je bereikt ze beter wanneer je ze benadert op een manier die aansluit op hun belevingswereld. Daartoe kun je het publiek indelen in relevante segmenten. Zo kan het publiek bijvoorbeeld worden onderscheiden naar bezoekersprofiel of leefstijl. Acties kunnen op die segmenten worden toegespitst. We noemen vijf voorbeelden.

Bezoekersprofiel

Aankoopgedrag uit het verleden is de beste voorspeller voor aankopen in de toekomst. Informatie daarover is dus zeer waardevol. Het meest bekende voorbeeld van een bedrijf dat informatie verzamelt over het gebruikersprofiel is Amazon. Op basis van eerdere aankopen geeft het aanbevelingen voor andere boeken, dvd's of cd's.

Impulsgevoeligheid

Gesubsidieerde instellingen weten het publiek dat gevoelig is voor impulsaankopen slecht te bereiken. Hun commerciële tegenhangers doen dat veel beter. Grootschalige commerciële podiumproducties zoals The Wiz, de Blue Man Group of Cirque du Soleil zijn alomtegenwoordig. Minstens zo belangrijk: het is makkelijk hiervoor kaartjes te kopen en de verleiding daartoe is heel groot. De kaartjes liggen klaar bij de kassa van de Albert Heijn; de verpakking van de stoommaaltijden bevat een code waarmee een gratis tweede kaartje kan worden bemachtigd. Om dit te evenaren is meer zichtbaarheid nodig van het gesubsidieerde aanbod op druk bezochte plekken zoals supermarkten, knooppunten voor openbaar vervoer, bibliotheken en dergelijke. Daarop aansluitend is het nodig het aanbod 'voor het grijpen' te maken en de urgentie voor de koop te versterken (bijvoorbeeld met een speciale aanbieding). Ook een goede benutting van digitale mogelijkheden biedt kansen, bijvoorbeeld met op maat gesneden (last minute) aanbiedingen per e-mail.

Bezoek van groepen

Bij de eerder genoemde grootschalige evenementen komt een belangrijk deel van de bezoekers in collectief verband. De marketing richt zich dan ook in het bijzonder op groepen en is vaak verbonden met sponsoring. Veel van de bezoekers zijn werknemers, relaties en klanten van sponsors. Daarnaast richt de marketing zich ook op andere groepen zoals verenigingen en vriendengroepen. Hierbij wordt gebruik gemaakt van het feit dat het bezoek aan een evenement of de instelling een sociale gebeurtenis is. Leden van een groep halen anderen over om mee te gaan en worden zo onbezoldigde marketing-medewerkers.

1. SAMENVATTING EN CONCLUSIES

Collectieve marketing voor binnenlands bezoek

De positie van het gesubsidieerde aanbod is niet erg sterk. Zo is in schouwburgen het aandeel in de bezoekersaantallen voor het gesubsidieerde aanbod teruggelopen van 18% in 2002 tot 11% in 2005. Een collectieve marketingcampagne zou de positie van het gesubsidieerde aanbod kunnen versterken. Gedacht kan worden aan het zichtbaarder maken van het aanbod en het vergroten van het aantal koopmomenten. De collectieve marketing kan zich richten op het rijks gesubsidieerde aanbod in brede zin, of zich toespitsen op het aanbod uit de basis infrastructuur.

Collectieve marketing voor internationaal bezoek

Een groep die de marketeers van de gesubsidieerde instellingen doorgaans overslaan is het internationale publiek. Dat is begrijpelijk omdat het moeilijk is internationaal bezoek te interesseren in één bezoek en omdat de kosten niet op te brengen zijn door één instelling. Toch is het heel goed mogelijk dat er een internationale markt is voor hoogwaardig nationaal aanbod. Het Rembrandtjaar trok een half miljoen extra bezoekers naar Amsterdamse musea. Zou een mooie combinatie van ander cultureel aanbod, begeleid met een promotiecampagne ook kansrijk kunnen zijn? Het antwoord hangt vooral af van hoe goed de combinatie van het aanbod aansluit bij de vraag van specifieke segmenten. Welk type promotie hoort hierbij? Welke aanvullend materiaal (lezingen, dvd's) is nodig om tot een aantrekkelijke aanbieding te komen? Ook is het nodig te verkennen welke rol andere partijen (zoals NBTC, hotels) hierbij zouden kunnen spelen.

1.2.2 Sterren kunnen extra publiek trekken

Vrije producenten zien het belang in van het gebruiken van sterren. Een deel van het publiek komt op deze sterren af en het 'creëren' van sterren kan het publiek aanzienlijk vergroten. Commerciële aanbieders zijn hier veel gehaaid in; ze kiezen bijvoorbeeld een beperkt aantal mogelijke sterren en investeren gericht in hun bekendheid. De gesubsidieerde instellingen blijven daarin achter: waar zijn de hedendaagse Alexandria Radius en Han Ebbelaar?

1.2.3 De band met het publiek kan worden versterkt

De binding tussen publiek en gezelschappen is eveneens een aandachtspunt. De grote variëteit aan gezelschappen in veel schouwburgen maakt het lastig een binding op te bouwen tussen publiek en een gezelschap. Door geconcentreerder op te treden en als gezelschap vaker een podium te bezoeken kan de binding tussen gezelschap en publiek worden verstevigd waardoor herhalingsbezoek wordt bevorderd en aanvullende inkomsten kunnen worden gegenereerd (donateurprogramma's, betaalde nieuwsbrieven et cetera).

Interessant is de mogelijkheid van intensivering van educatie en marketing al dan niet in samenwerking tussen podium en gezelschap. Door middel van educatie wordt publiek voor de toekomst gekweekt dat gunstig is voor de podiumkunsten. Ook het kabinet ziet educatie als een

belangrijk instrument in de bevordering van podiumkunsten.

1.2.4 De slagkracht van marketing kan worden vergroot

Individuele gesubsidieerde instellingen hebben nu niet de slagkracht in hun marketing om alle kansen te benutten. De marketingslagkracht van gesubsidieerde instellingen doet onder voor die van commerciële aanbieders. Commerciële aanbieders beschikken vaak over een professionelere marketingafdeling. Hierbij spelen diverse factoren een rol. Eén daarvan is de keuze van de instellingen voor een actiever marketingbeleid. Een tweede is de hoeveelheid voorstellingen per productie. Een derde factor is dat sommige maatregelen het niveau van individuele instellingen overstijgen.

Keuze voor actiever marketingbeleid

De eerste factor is de keuze van de instellingen zelf voor een actiever marketingbeleid. Zij moeten de voordelen en nadelen van een actiever marketingbeleid tegen elkaar afwegen. De betekenis voor de artistieke visie en de positionering van de instelling zijn daarbij belangrijke overwegingen.

Marketingafdelingen verbeteren

De marketingafdelingen van de gesubsidieerde instellingen doen onder voor die van de meeste commerciële tegenhangers. De budgetten voor marketing zijn lager en de marketingfunctionarissen worden (veel) slechter betaald. Daardoor kunnen gesubsidieerde instellingen bij lange na niet de marketingkracht van de commerciële collega's ontwikkelen.

Langere series

Grote commerciële producties worden langer doorgevoerd dan gesubsidieerde producties. Het totale marketingbudget kan daar beduidend hoger zijn omdat de kosten over meer voorstellingen kunnen worden gespreid. Dit maakt het beter betaalbaar een goed geoutilleerde marketingafdeling in stand te houden en maakt het ook mogelijk extra middelen in te zetten wanneer dit strategisch wenselijk is; bijvoorbeeld aan het begin van een productie of op momenten dat het bezoek achter blijft bij de verwachtingen. Een ander belangrijk gevolg van het langer doorspelen is dat potentieel geïnteresseerd publiek langer de gelegenheid heeft de voorstelling te zien.

Als gesubsidieerde instellingen meer voorstellingen maken per productie kunnen zij in principe hun slagkracht voor marketing versterken. Dit besluit is echter ingrijpend en ook niet altijd mogelijk. Hoge variabele kosten of complexe producties kunnen langere series in de weg staan. Voor lang niet alle producties is er in potentie voldoende publiek voor een lange speelduur. Maar ook zonder deze beperkingen is het besluit langere series te maken ingrijpend. De instelling kan dan minder producties maken, wat ingrijpt op de artistieke keuzes. Daarbij komt dat het risico voor de instelling groter wordt omdat een mislukte productie grotere gevolgen heeft.

Voor een belangrijk deel van de instellingen is het lan-

1. SAMENVATTING EN CONCLUSIES

ger doorspelen van de voorstellingen geen aantrekkelijke optie. Toch is het interessant om nader te bekijken welk gesubsidieerd aanbod mogelijk in aanmerking komt voor langere speelduur. Bij instellingen met een meerjarig subsidieperspectief ligt dit meer voor de hand dan voor de andere. Flexibiliteit om succesvolle voorstellingen langer door te kunnen spelen (en minder succesvolle mogelijk eerder te stoppen) is daarbij wenselijk.

Samenwerking en centrale facilitering

Sommige marketingacties kunnen lastig door individuele instellingen worden gerealiseerd. Hierbij zou aan de volgende zaken kunnen worden gedacht. In een collectieve marketingdatabase kunnen voorkeuren van gebruikers worden verzameld zodat hen op maat gesneden aanbiedingen kunnen worden gedaan. Daarnaast kan worden gedacht aan collectieve marketing voor rijks gesubsidieerd aanbod. Dit kan zowel voor het binnenlandse bezoek als voor de internationale markt.

1.2.5 De publieke omroep kan de vraag stimuleren

Gesubsidieerd cultureel aanbod en de (publieke) omroep hebben duidelijke raakvlakken met elkaar. In 2005 is hier een geheel Uitmarktdebat aan gewijd. Twee functies zijn in het bijzonder van belang: de publieke omroep als opdrachtgever en de etalagefunctie van de publieke omroep.

Publieke omroep als opdrachtgever

De publieke omroep programmeert culturele programma's en is daarmee een opdrachtgever en (indirect) een mogelijke bron van inkomsten voor de gesubsidieerde instellingen. De directe economische betekenis van de publieke omroep voor de kunstsector is echter vrij gering, met uitzondering van film/documentaire en serieuze muziek. Als de publieke omroep aandacht besteedt aan culturele onderwerpen is het lang niet vanzelfsprekend dat de betalingen gaan in de richting van de culturele instellingen, dat is vaak andersom.

Het aandeel van de kunstprogrammering voor de publieke omroep is in de periode 2000-2006 gestaag afgenomen. Er zijn nog maar enkele zendgemachtigden die over een eigen kunstredactie beschikken. De kunstprogrammering is steeds verder verschoven naar de randen van de dag. De belangrijkste oorzaak is hiervoor de opdracht aan de publieke omroep om een breed publiek te bedienen en de daarmee samenhangende eisen aan marktaandeel en bereik. Programma's met een sterke culturele inhoud trekken minder kijkers en kunnen bovendien de kijkcijfers van de daar omheen geprogrammeerde programma's naar beneden trekken.

Nieuwe kansen liggen er bij programmering op speciale kanalen (zoals Cultura), op internet en op video-on-demand. Deze nieuwe media kunnen specifieke doelgroepen bedienen. Hier kunnen geheel andere normen gesteld worden aan kijkcijfers en bereik. Belangrijk bij deze ontwikkeling is uiteraard wel dat er voldoende middelen voor ter beschikking worden gesteld. Dit sluit ook aan bij de bedoelingen van de minister, zoals geformuleerd in Kunst van leven.

De etalagefunctie versterken

Een andere rol van de publieke omroep is het trekken van aandacht voor het gesubsidieerde aanbod. Dit kan aan de hand van culturele programmering zoals hiervoor besproken, maar het kan ook door in een gevarieerd programma aandacht te besteden aan gesubsidieerd aanbod. Dit kan een aanzienlijk effect hebben op de vraag naar de culturele producties. Voorstellingen die bijvoorbeeld behandeld werden in Laat de Leeuw konden rekenen op hogere verkopen van tickets. Een versterking van deze etalagefunctie kan een aanzienlijke bijdrage leveren aan de positie van de gesubsidieerde instellingen.

1.3 SPONSORING, MECENAAT EN OVERIGE INKOMSTEN

De overige inkomsten van rijks gesubsidieerde culturele instellingen bestaan onder meer uit sponsoring, mecenaat, horecaopbrengsten en merchandising. Voor gesubsidieerde instellingen zijn die opbrengsten doorgaans relatief bescheiden. Voor de gehele gesubsidieerde sector beslaat deze categorie inkomsten ongeveer 3% van het totaal (inclusief subsidies). Het hoogste percentage wordt bereikt bij de festivals (15%). Musea, archieven en monumenten kennen het laagste percentage. In absolute zin scoren festivals, orkesten en musea het hoogst.

Een versterking van deze inkomstenbronnen vergt een investering van de instellingen in hun eigen overhead. De rijksoverheid kan faciliteren door fondsen ter beschikking te stellen.

1.4 BELEIDSPROGRAMMA'S

Af en toe wordt er bij het formuleren van rijksbeleid specifiek rekening gehouden met het aandeel en de inbreng van cultuur, zoals bij het beleid voor stedelijke vernieuwing. Van het Investeringsbudget stedelijke vernieuwing (ISV) was tot op heden 2,5% van het totaal budget geoormerkt voor de zogenaamde Cultuurimpuls. Het ministerie van OCW heeft laten uitzoeken of de aandacht voor de Cultuurimpuls eigenlijk wel voldoende is. Uit het resultaat van dit onderzoek – een rapport van ABF Research van april jl. - blijkt dat meer aandacht voor cultuur van grote betekenis kan zijn voor de verbetering van wijken, met name voor de 40 krachtwijken die minister Vogelaar heeft aangewezen. De extra aandacht voor cultuur kan in belangrijke mate bijdragen aan het herstel van deze wijken. Het rapport stelt een viertal 'impulsen' voor:

1. Iconen in de wijk: investeringen in monumentale panden, parken of kunst moeten de wijk een eigen identiteit verschaffen;
2. Cultuurhuizen moeten bijdragen aan de sociale voorzieningen in de wijken.
3. Creatieve wijken: door plaatsen te creëren waar de creatieve economie zich kan vestigen, moet het potentieel in de wijk de kans krijgen om zich verder te ontwikkelen. Dit kan door bijvoorbeeld industrieel erfgoed te herbestemmen.
4. Culturele planologie: cultuur zou een vast onderdeel moeten vormen van de plan- en besluitvorming.

1. SAMENVATTING EN CONCLUSIES

Naast het Actieplan Krachtwijken, heeft het kabinet Balkenende IV enkele andere beleidsvoornemens waarbij een dergelijk bijdrage van cultuur van een vergelijkbare betekenis zou kunnen zijn. Zo wil het kabinet met het Deltaplan Inburgering alle nieuwkomers door middel van een persoonlijke benadering de mogelijkheid geven om in te burgeren en een plaats te verwerven in de Nederlandse samenleving. Het is goed denkbaar dat culturele instellingen een deel van dergelijke programma's samenstellen om nieuwkomers bekend te laten maken met de Nederlandse cultuur.

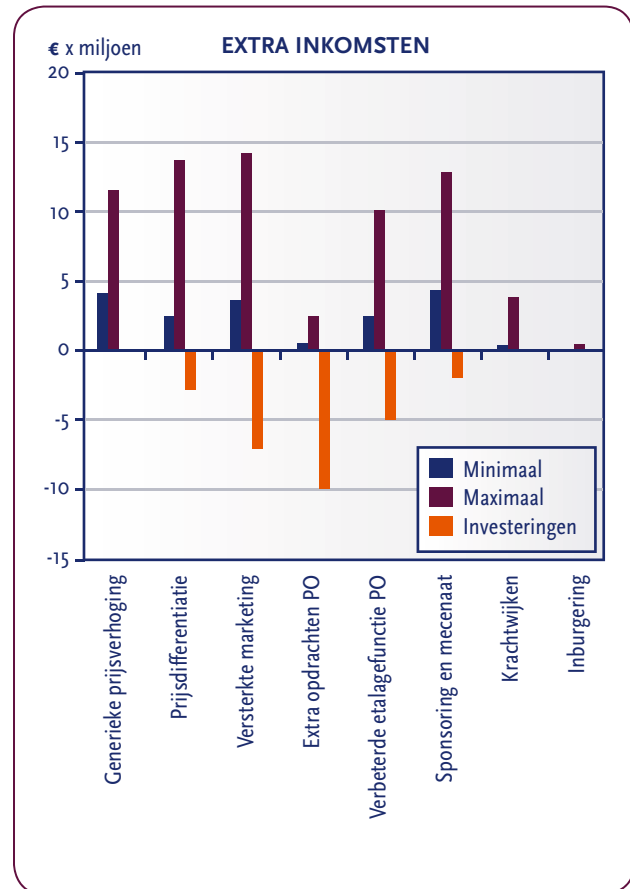
Daarnaast wil het kabinet het aantal brede scholen fors uitbreiden. Brede scholen zijn er specifiek op gericht de ontwikkelingskansen van de kinderen op een groot aantal terreinen te vergroten. De culturele ontwikkeling maakt hier een belangrijk deel van uit. Culturele instellingen zouden hierin een prominente rol kunnen spelen.

Het kabinet wil bovendien maatregelen nemen om het aantal voortijdige schoolverlaters in de periode 2002-2012 te halveren van 71.000 naar 35.000 én men heeft een programma opgesteld om arbeidsparticipatie te bevorderen en armoede te bestrijden. Samen met de gemeenten wil het rijk zo 200.000 mensen aan het werk helpen. Deze maatregelen bieden de cultuursector de mogelijkheid een vergelijkbare bijdrage te leveren als in de Krachtwijken: het bevorderen van sociale cohesie, het verfraaien van de omgeving en het stimuleren van een (creatieve) economie met bijbehorende werkgelegenheid.

De regering zou bij de uitwerking van de budgetten van deze maatregelen, een percentage voor een dergelijke cultuurbeleid kunnen oormerken.

1.5 BEOORDELING VAN DE MAATREGELEN

1.5.1 Extra inkomsten



De hiervoor opgenomen grafiek geeft een overzicht van de geschatte minimale en maximale opbrengsten (in miljoenen euro's) van diverse maatregelen en de daarvoor eventueel benodigde investeringen. De onzekerheden in de schattingen zijn behoorlijk groot, waardoor de minimale en maximale schatting van de extra inkomsten doorgaans ver uit elkaar liggen. In de minimale schatting komen de extra inkomsten lager uit dan de investeringen.

1.5.2 Overzicht

Generieke prijsverhogingen leiden enerzijds tot extra inkomsten maar verkleinen anderzijds het bereik. Een generieke prijsverhoging boven de 15% kan leiden tot onverwacht grote vraaguitval. Bij prijsdifferentiatie kan dit nadeel worden weggenomen omdat aan de bovenkant van het spectrum de prijzen worden verhoogd, maar aan de onderkant verlaagd. Dit vereist wel dat culturele instellingen aanvullingen, services en diensten verlenen die de hogere prijzen aan de bovenkant rechtvaardigen. Prijsdifferentiatie brengt potentieel hogere extra inkomsten met zich mee dan een generieke prijsverhoging.

Ook een betere marketing kan de publieksinkomsten sterk verbeteren. Cruciaal zijn onder meer langere series en beter geoutilleerde marketingafdelingen. Dit kan echter wel aangrijpen op de artistieke visie van de instellingen. Zij moeten daarom bewust kiezen voor ver-

1. SAMENVATTING EN CONCLUSIES

sterkte marketing en bepalen hoe die zich verhoudt tot de artistieke visie. De publieke omroep kan bijdragen door de etalagefunctie voor de culturele instellingen te versterken. Nieuwe kansen voor de culturele instellingen bij de publieke omroep liggen vooral in nieuwe media en diensten.

Gesubsidieerde culturele instellingen kunnen nog veel winnen op het gebied van sponsoring en mecenaat. Dit vergt een andere houding van de instellingen en een consistent beleid voor de lange termijn. De overheid kan hierbij helpen met het ter beschikking van financiële fondsen en/of enkele (fiscale) maatregelen. Een alternatief is het financieringssysteem op een andere leest te schoeien waarbij het verwerven van eigen inkomsten centraal staat en de overheid vooral die eigen inkomsten stimuleert.

Aan enkele andere beleidsprogramma's van de overheid kunnen de culturele instellingen een bijdrage leveren en daaruit zouden ze aanvullende inkomsten kunnen verwerven. Het is echter niet vanzelfsprekend dat 'vraag' en 'aanbod' hier op elkaar aansluiten.

Hierna geven we puntsgewijs weer welke maatregelen culturele instellingen kunnen nemen en wat overheid (en daaraan gelieerde anderen) kan bijdragen.

	GESUBSIDIEERDE INSTELLINGEN	RIJKSOVERHEID EN ANDEREN
PRIJZEN	<ul style="list-style-type: none"> • Generieke prijsverhoging • Prijsdifferentiatie 	
MARKETING	<ul style="list-style-type: none"> • Bewuste keuze voor actieve marketing (bereiken specifieke publiekssegmenten) • Langere series • Samenwerking in marketing • Hernemen succesvolle voorstellingen 	<ul style="list-style-type: none"> • Publieke omroep als opdrachtgever • Etalagefunctie publieke omroep • Overkoepelende faciliteiten • Collectieve marketing (nationaal en internationaal)
SPONSORING , MECENAAT	<ul style="list-style-type: none"> • Investerings in overhead. • Ontwikkelen sponsor- vrienden- en mecenaatprogramma's. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fondsen voor versterking derde geldstroom • Fiscale/BTW- maatregelen • Financieringssysteem op andere leest
BELEIDS-PROGRAMMA'S	<ul style="list-style-type: none"> • Actieve houding in zoeken mogelijke rol 	<ul style="list-style-type: none"> • Gemeenten en Rijk geven culturele instellingen een aandeel in de uitvoer van beleidsprogramma's • Krachtwijken • Inburgering • Brede school

1. SAMENVATTING EN CONCLUSIES

1.5.3 Onderscheid tussen instellingen

Niet alle instellingen beschikken over dezelfde mogelijkheden hun inkomsten te vergroten. Belangrijke verschillen zijn vooral de omvang van de instellingen en de lengte van het subsidieperspectief. Grotere instellingen kunnen relatief eenvoudiger hun series uitbreiden en de marketingfunctie in hun organisatie versterken. Instellingen met een langjarig subsidieperspectief kunnen het lange termijnbeleid voeren dat nodig is voor meer inkomsten uit sponsoring en mecenaat.

Van instellingen uit de basisinfrastructuur en andere meerjarig gesubsidieerde instellingen zou in principe dus meer gevraagd mogen worden dan van andere. Hoewel deze redenering niet zonder nuancering mag worden doorgetrokken is het de moeite waard de mogelijkheden hier verder te verkennen. Wat betekent dit voor de instellingen uit de basisinfrastructuur? Daarnaast is het interessant te bezien welke verschillen er zijn tussen sectoren zodat met deze verschillen rekening kan worden gehouden.

1.5.4 Fiscale maatregelen

Voor zowel onder meer het sponsorschap en het mecenaat is het fiscale kader van groot belang. Momenteel zijn er diverse regelingen van toepassing. Mogelijk kan een vereenvoudigde en op onderdelen versoepelde regelgeving zowel sponsoring als mecenaat bevorderen. Hoe dit vorm zou moeten krijgen verdient nadere studie.

1.5.5 Subsidievoorwaarden

De huidige subsidiesystematiek voor de culturele sector van zowel Rijk als van andere overheden gaat veelal uit

van een zogenaamde tekortsubsidiëring. Dit betekent dat de subsidie lager uitvalt als de inkomsten uit andere bronnen hoger zijn. Het behoeft geen betoog dat dit de instellingen niet bepaald stimuleert extra inkomsten te verwerven. In het verleden is meermaals gekeken naar aanpassing van dergelijke beperkende voorwaarden. Deze beperkingen zijn echter nog lang niet allemaal weggenomen. Het aanpassen van deze subsidievoorwaarden (voor alle overheidssubsidies) kan een belangrijke hindernis wegnemen bij het vergroten van de eigen inkomsten.

1.5.6 Evenwicht in maatregelen

De kans op succes van de maatregelen is groter wanneer het pakket maatregelen in evenwicht is. Dat betekent onder meer dat de rijksoverheid de instellingen waar mogelijk de hand reikt. Extra investeringen voor bijvoorbeeld marketing zouden dan ook in het bijzonder ten gunste moeten komen voor die instellingen die aan extra hoge eisen voor eigen inkomsten zouden moeten voldoen.

2. OPDRACHT EN ONDERZOEKSMETHODE

2.1 OPDRACHT AAN BERENSCHOT

2.1.1 Mogelijkheden tot verhogen eigen inkomsten

De opdracht aan Berenschot is alle mogelijkheden te verkennen voor het verhogen van de eigen inkomsten van de cultuursector. Het gaat daarbij om de vraag wat de minimale en de maximale extra opbrengsten zouden kunnen zijn en welke maatschappelijke gevolgen en risico's daarbij horen.

Uitgangspunt voor het onderzoek van Berenschot is dat de maatregelen niet ten koste gaan van de artistieke integriteit. Dat betekent bijvoorbeeld dat de maatregelen geen invloed mogen hebben op de repertoirekeuze van gezelschappen. Toch raken sommige van de in dit rapport besproken maatregelen wel degelijk aan de artistieke integriteit. Dat is onvermijdelijk omdat de artistieke prestatie wordt beïnvloed door de context waarin deze wordt voortgebracht en gepresenteerd. In onze bespreking van de maatregelen zullen we waar nodig op deze gevolgen wijzen.

2.2 AANPAK VAN BERENSCHOT

Het onderzoek van Berenschot vond plaats in de zomer van 2007. Het belangrijkste deel van het onderzoek is een bureaustudie aan de hand van bestaande studies op het gebied van eigen inkomsten voor culturele instellingen. Daarbij hebben we gebruik gemaakt van de financiële gegevens die de door OCW gesubsidieerde instellingen beschikbaar stellen aan het departement. Zo konden we de inkomsten en uitgaven van uiteenlopende instellingen met elkaar vergelijken en conclusies formuleren over de mogelijkheden inkomsten te vergroten. Daarnaast hebben we enkele mogelijk interessante voorbeelden onderzocht buiten de sector van gesubsidieerde kunsten.

We willen voor hun bijdrage aan het rapport de volgende mensen bedanken: de begeleidingscommissie (Freek Ossel, Ad 's Gravesande, Marianne Versteegh, Geert van Itallie, Pierre Ballings en Maarten van Boven), onze gesprekspartners (Carla Keijzer, Eline Danker, Floris van den Berg, Job van Dooren) en tot slot het ministerie van OCW, in het bijzonder Robert Oosterhuis, voor het beschikbaar stellen van de financiële gegevens en het geven van de benodigde toelichting.

2.3 MOGELIJKE EXTRA INKOMSTEN

Een schatting van de mogelijke extra inkomsten is onderhevig aan grote onzekerheden. De gegevens waarop we ons baseren zijn vaak verre van zeker en daarbij is het vaak nodig extrapolaties van die gegevens te maken die deze onzekerheden versterken. Op basis daarvan komen we tot een schatting met een ondergrens en een

bovengrens. Hoe groter de onzekerheid is, hoe groter het verschil is tussen de ondergrens en de bovengrens.

2.4 MAATSCHAPPELIJKE GEVOLGEN EN RISICO'S

Maatregelen voor inkomstenverhoging brengen maatschappelijke gevolgen met zich mee. Deze gevolgen kunnen gunstig zijn of ongunstig. Wij beschouwen de maatschappelijke gevolgen in brede zin. Ze kunnen betrekking hebben op het cultuurbeleid, of bijvoorbeeld financieel-economisch van aard zijn of betrekking hebben op de sociale cohesie. We kijken bij de gevolgen in het bijzonder naar hoe die zich verhouden tot het kabinetsbeleid.

De maatschappelijke gevolgen kunnen evenmin met zekerheid worden voorspeld als de verwachte extra opbrengsten. Wij noemen in ons rapport de gevolgen die het meest waarschijnlijk zijn en die (in potentie) de meeste impact kunnen hebben. Hierbij geven we een indicatie van de gevolgen en de kans dat die zich voordoen. Dat is nodig om de wenselijkheid van de opties te kunnen beoordelen. Het oordeel over die wenselijkheid laten we over aan de deelnemers van het debat op 26 augustus.

2.5 SUBSIDIES RIJKSOVERHEID EN EIGEN INKOMSTEN

Wat leert de geschiedenis ons? In de jaren tachtig werden de rijksbudgetten voor podiumkunsten bevroren. Gezelschappen werden zelf verantwoordelijk voor tekorten en subsidie werd onder steeds strengere inhoudelijke en financiële voorwaarden verstrekt. Vanaf 1994 moesten rijksgesubsidieerde gezelschappen minimaal 15% eigen inkomsten verwerven.¹ De weerstand vanuit de kunstwereld was groot; de autonomie van de kunstenaar zou worden aangetast. Hoe zijn de gezelschappen met deze wijzigingen omgegaan? Siebe Weide beschreef in ESB de resultaten van een klein empirisch onderzoek.² Het blijkt dat gezelschappen in staat waren de eigen inkomsten te verhogen door voor kwalitatief goede voorstellingen in tijden van hoogconjunctuur extra prijsstijgingen door te voeren. De 15%-regel is inmiddels een algemeen geaccepteerd en haalbaar criterium geworden.

In 2005 genereerden de instellingen in ieder van de sectoren ruim meer dan 15% eigen inkomsten; van 16% voor literatuur en werkplaatsen tot 54% voor ensembles.

¹ Voor de producerende podiumkunstinstanties (exclusief werkplaatsen, productiehuisen en jeugdtheatergezelschappen) geldt de verplichting dat de te verkrijgen publieksinkomsten, ten minste een omvang dienen te hebben van een bedrag gelijk aan 15/85e van de totale cultuurnotasubsidies, van alle overheden samen. Incidentele subsidies vallen buiten deze normstelling.

² Weide, Siebe, subsidie en eigen inkomsten op het toneel, Economisch Statistische Berichten, no 4045 14-02-1996.

2. OPDRACHT EN ONDERZOEKSMETHODE

Tabel 1. Overzicht van eigen inkomsten per sector.

Sector	Publieks-inkomsten ³	Overige eigen inkomsten ⁴	Totale directe en indirecte eigen inkomsten	Totale baten	Percentage eigen inkomsten
Amateurkunst	€ 1.487.531	€ 126.936	€ 1.710.138	€ 6.248.793	27%
Archieven en monumenten	€ 760.971	-	€ 760.971	€ 2.681.547	28%
BK presentatie	€ 1.121.914	€ 527.379	€ 1.918.709	€ 12.441.638	15%
Dans	€ 8.709.484	€ 815.038	€ 10.015.276	€ 45.202.704	22%
Ensembles	€ 8.944.685	€ 1.065.368	€ 10.368.431	€ 19.361.250	54%
Festivals	€ 8.512.028	€ 6.289.726	€ 16.913.389	€ 41.312.092	41%
Jeugd	€ 2.290.940	€ 116.308	€ 2.560.829	€ 14.878.486	17%
Koren	€ 929.869	€ 69.162	€ 1.003.048	€ 3.376.650	30%
Literatuur	€ 611.337	€ 976.196	€ 1.982.359	€ 12.289.374	16%
Musea	€ 49.677.733	€ 1.082.434	€ 59.873.839	€ 232.880.450	26%
Opera	€ 8.963.115	€ 556.365	€ 9.923.031	€ 45.314.505	22%
Orkesten	€ 20.163.233	€ 2.555.750	€ 23.339.115	€ 98.300.328	24%
Overig	€ 3.315.194	€ 3.213.677	€ 9.580.953	€ 33.650.251	28%
Podia ⁵	€ 12.489.346	€ 1.438.781	€ 14.515.918	€ 27.135.050	53%
Theater	€ 13.441.737	€ 1.605.272	€ 16.079.192	€ 65.811.292	24%
Werkplaatsen	€ 1.474.803	€ 347.012	€ 2.350.258	€ 14.515.455	16%
	€ 142.893.920	€ 20.785.404	€ 182.895.456	€ 675.399.865	27%

Bron: opgave van ministerie van OCW over gesubsidieerde instellingen in 2005. Indeling in categorieën van Berenschot.

3 Publieksinkomsten: inkomsten die direct aan uw activiteiten zijn gerelateerd: uit kaartverkoop (recettes of uitkopen), horeca tijdens uitvoeringen, verkoop van programma's, beeld- of geluiddragere, inkomsten uit vergoedingen van radio of televisie, en eventueel overig direct aan het publiek te relatereerde inkomsten.

4 Overige inkomsten: sponsoring en opbrengsten die een afgeleide relatie hebben met de activiteiten van de instelling, zoals horeca buiten de openingstijden, verhuur van onroerend goed of vergoedingen voor het uitlenen van personeel.

5 Het gaat hier om de podia die door de rijksoverheid worden gesubsidieerd.

3. PRIJZEN

3.1 GENERIEKE PRIJSVERHOOGINGEN

Prijselasticiteit geeft de mate weer waarin de hoeveelheid verkochte goederen en diensten verandert als gevolg van een kleine prijsverandering. Stel dat bij een prijsstijging van 5% er 2% minder wordt verkocht dan geldt: $e = -2\%/5\% = 0,4$. In publicaties wordt prijselasticiteit vaak zonder het eerste minteken weergegeven en wordt deze in dit voorbeeld $-0,4$. Verandert de hoeveelheid goederen als gevolg van een prijsverandering niet, dan spreken we van een prijs-inelastisch goed: $e = 0$. Reageert de hoeveelheid goederen op een prijsverandering sterk, dan spreken we van een prijs-elastisch goed: $e < -1$. Reageert de hoeveelheid beperkt op een prijsverandering dan ligt de prijselasticiteit tussen -1 en 0 .

Prijselasticiteit betreft niet de gevolgen van nominale prijswijzigingen; het betreft de gevolgen van reële prijswijzigingen. Als de inkomens, de consumentenprijzen en de theaterkaartjes allemaal met 2% stijgen dan verandert er reëel niets. Het betreft de gevolgen van prijswijzigingen voorzover deze afwijken van de algehele ontwikkeling van het prijsniveau.

Over prijselasticiteit in de podiumkunsten zijn diverse onderzoeken gepubliceerd waarvan APE in een rapportage een overzicht geeft⁶. Wij vermelden hier het overzicht zoals vermeld in het onderzoek van APE:

- De prijselasticiteit van musea en dans is relatief gering ($-0,1$ à $-0,2$)
- Binnen de musea is de prijselasticiteit het geringst bij musea met een kunst- of cultureel-historische collectie en bij musea die veel buitenlandse toeristen trekken.
- De prijselasticiteit van het bezoek aan podiumkunsten bevindt zich met uitzondering van dans op een niveau van $-0,4$ à $-0,7$. De prijselasticiteit van theaterbezoek is in het algemeen iets geringer dan die van concert- en operabezoek.
- Qua hoogte van de prijselasticiteit van concertbezoek ($-0,4$ à $-0,6$) en theaterbezoek ($-0,4$ à $-0,5$) neemt Nederland een middenpositie in.
- De prijselasticiteit van het bezoek aan culturele sectoren is in het algemeen gering en komt overeen met die van eerste levensbehoeften.

Toegevoegd kunnen nog worden het onderzoek van Thomas Moore in 1966 die voor Broadway-musicals een prijselasticiteit berekende tussen $-0,33$ en $-0,63$ en bevindingen van Marianne Felton die uitgebreid onderzoek naar prijselasticiteiten heeft verricht⁷. Bestudering van de literatuur waaronder de bevindingen van Marianne Felton, leidt ertoe dat wij hier enkele aanvullende opmerkingen maken.

In de publicaties worden de volgende nuanceringsen aangebracht:

- binnen de diverse onderzoeken verschillen empirisch waargenomen prijselasticiteiten sterk.
- prijselasticiteiten resulterend uit de diverse onderzoeken laten grote verschillen zien; volgens Throsby omdat prijs minder belangrijk is dan verwachte kwaliteit⁸.
- gezelschappen met veel eenmalige bezoekers hebben een beperktere prijselasticiteit dan die met veel herhalingsbezoek.
- gezelschappen met grote marketingbudgetten hebben een beperktere prijselasticiteit dan die met kleine budgetten.
- prijselasticiteiten gelden als alle aanbieders tegelijkertijd hun prijzen verhogen; als bijvoorbeeld op Broadway één theater een extra prijsverhoging doorvoert, en er is geen sprake van een hype, dan zal dat theater een sterke publieksterugval ondervinden.
- grote symfonieorkesten hebben een lagere prijselasticiteit dan kleine.
- orkesten hebben een beperktere prijselasticiteit dan toneel- en operagezelschappen (strookt niet met rapport APE).
- orkesten met grote reputatie hebben een beperktere prijselasticiteit dan die met mindere reputatie.

6 APE, voorstudie toegangsprijzen in de culturele sectoren (Den Haag, 25 april 2007): 66, 67.

7 Felton, Marianne Victorius, 'On the assumed inelasticity of demand for the performing arts', *Journal of cultural economics*, 16 (1992).

8 Throsby, David, 'The production and consumption of the arts: a view of cultural economics', *Journal of Economic Literature*, Vol XXXII (March, 1994).

3. PRIJZEN

prijs-elasticiteit	-0,2	-0,4	-0,6
prijs-verhoging	recette	Recette	recette
0,50%	100,4%	100,3%	100,2%
1,00%	100,8%	100,6%	100,4%
1,50%	101,2%	100,9%	100,6%
2,00%	101,6%	101,2%	100,8%
2,50%	102,0%	101,5%	101,0%
3,00%	102,4%	101,8%	101,1%
3,50%	102,8%	102,1%	101,3%
4,00%	103,2%	102,3%	101,5%
4,50%	103,6%	102,6%	101,7%
5,00%	104,0%	102,9%	101,9%
5,50%	104,3%	103,2%	102,0%
6,00%	104,7%	103,5%	102,2%
6,50%	105,1%	103,7%	102,3%
7,00%	105,5%	104,0%	102,5%
7,50%	105,9%	104,3%	102,7%
8,00%	106,3%	104,5%	102,8%
8,50%	106,7%	104,8%	103,0%
9,00%	107,0%	105,1%	103,1%
9,50%	107,4%	105,3%	103,3%
10,00%	107,8%	105,6%	103,4%

In voorgaande tabel staat weergegeven hoeveel inkomsten toenemen bij prijsstijgingen tot 10%. Voor dans is dat 7,8% bij een prijselasticiteit van -0,2, voor andere vormen van podiumkunsten tussen 5,6 en 3,4%.

De relatie tussen vraag naar goederen en prijs wordt weergegeven door middel van vraagcurves. In de regel hebben deze een dalend verloop hetgeen wil zeggen dat bij een lagere prijs de vraag naar goederen en diensten groter wordt.

Stel dat voor dans de prijselasticiteit over een grote afstand op de vraagcurve constant zou zijn. Dit betekent dat men bij een prijselasticiteit van -0,2 in staat zou zijn de inkomsten te verhogen met 80% als men de prijzen verhoogt met 200%. Bij die prijsverhoging haakt echter 40% van het publiek af en de resterende bezoekers (60%) betalen 3 x de oorspronkelijke prijs. Dus zelfs bij een geringe prijselasticiteit als voor dans leiden sterke prijsverhogingen tot ongewenste resultaten; in het voorbeeld tot bijna een halvering van het publiek.

Daar komt bij dat de prijselasticiteit waarschijnlijk niet constant is. Zij is afhankelijk van de plek op de vraagcur-

ve en de afstand waarover zij wordt gemeten. Omdat het verloop van de vraagcurve over een grotere afstand niet bekend is, is prijselasticiteit niet geschikt om effecten van grote prijsverschillen te berekenen. In werkelijkheid kan het dus zelfs zijn dat bij een dergelijke prijsstijging het publiek het helemaal laat afweten.

Andere vormen van podiumkunsten hebben een prijselasticiteit tussen -0,4 en -0,6. Hier blijkt een prijsstijging al eerder dan bij dans tot grote uitval van publiek te leiden. Hoe groter de prijsgevoeligheid, hoe eerder zelfs sprake is van inkomstendaling. Er komt een moment waarop de inkomstendaling door uitval van publiek sterker is dan de prijsstijging voor het overige publiek. Bij een theoretische, constante prijselasticiteit van -0,6 is de maximale inkomstenstijging 7% bij een prijsstijging van 30%; 18% van het publiek is dan afgehaakt.

3.1.1 Instellingen, schouwburgen en het publiek

Als een schouwburg of concertzaal meer moet betalen voor een voorstelling dan zijn er verschillende mogelijkheden:

- de gestegen prijs wordt afgewenteld op het exploitatietekort, lees de gemeente
- de gestegen prijs wordt afgewenteld op het publiek
- het podium neemt minder gesubsidieerd aanbod af

Tussen de subsidieverstrekker en het publiek zit een scala van mogelijkheden waardoor er een beperkte relatie is tussen Rijkssubsidie en entreprijs aan de kassa. Bovendien is het de vraag in hoeverre de subsidieverstrekker kan afdwingen een subsidieverlaging door te berekenen aan het publiek. Hiervoor is het van belang te weten hoe entreprijzen tot stand komen.

De theater- en concertwereld kent drie basisvarianten voor de relatie tussen gezelschap en podium: het gezelschap huurt de zaal, het podium koopt een voorstelling uit en de tussenvariant partage, de vorm waarbij recette volgens een bepaalde sleutel tussen podium en gezelschap wordt verdeeld. Voor de analyse zien wij af van verfijningen zoals garanties en suppleties. Bij huur van een zaal bepaalt de huurder – het gezelschap – de entreprijzen. Bij uitkoop bepaalt het podium de entreprijs en bij partage doen beide partijen dit in onderling overleg. De regel is dat degene die het risico loopt, de entreprijs bepaalt.

Uit onderzoek van de VSCD⁹ blijkt dat van het rijksge-subsidieerde aanbod 50% door de podia wordt uitgekocht. In die gevallen bepalen de podia de entreprijzen. 47% van de voorstellingen wordt op basis van partage – al dan niet met een garantiebedrag voor het gezelschap – gepresenteerd. Hier bepalen gezelschap en podium samen de entreprijzen. Slechts in 3% is sprake van huur en bepaalt het gezelschap eenzijdig de entreprijzen. De conclusie luidt dat gezelschappen slechts beperkt invloed hebben op de entreprijzen. Wanneer de rijksoverheid

⁹ Hans Onno van den Berg, De bijdrage van gemeentelijke podia aan het rijksgefinancierde aanbod, onderzoeksverslag, VSCD (juni 2007)

3. PRIJZEN

via de subsidie aan gezelschappen het profijtbeginsel bij het publiek wil bevorderen, heeft zij daartoe nagenoeg geen middelen.

Omgekeerd geldt dat een generieke prijsstijging de inkomsten van de podia verhoogt, maar de vraag is waar deze opbrengsten blijven. Bij rijksgesubsidieerd aanbod geldt dat bij 68% van de voorstellingen de recette onvoldoende is om het gezelschap te betalen. Een generieke prijsstijging zal voor een deel het gat tussen uitkoop en recette verkleinen en voor een deel via een hogere partage-afracht bij de gezelschappen terechtkomen.

3.2 PRIJSDIFFERENTIATIE

Prijzdifferentiatie kan het gevolg zijn van verschillen in kostprijs (stroom in daluren) of van verschillen in product. Hoewel een voorstelling voor elke bezoeker dezelfde is, is de beleving verschillend. De beleving door de bezoeker op de voorste rij die de mimiek van de acteur ziet is anders dan de beleving van de bezoeker op het tweede balkon. En podia verkopen geen voorstellingen, zij verkopen beleving. Ook kunnen aanvullende voorzieningen als kwaliteit van de stoel, horeca-arrangementen, bij de prijs inbegrepen programmaboek et cetera de beleving beïnvloeden. Prijzdifferentiatie is daarom ook in de cultuursector toepasbaar.

Prijzdifferentiatie is iets anders dan prijsdiscriminatie. Prijsdiscriminatie is het toepassen van verschillende prijzen voor verschillende doelgroepen zoals 65+, jongeren, minima en vaste klanten. Doelgroepenbeleid is onder meer bedoeld om groepen te bereiken die anders de podiumkunsten niet (kunnen) bezoeken of voor het bevorderen van herhalingsbezoek. Prijzdifferentiatie is onderdeel van een bedrijfseconomisch optimaal prijsbeleid.

Om het kort door de bocht te formuleren: bij prijsdifferentiatie wordt een verschillend product (bij podiumkunsten beleving) tegen verschillende prijzen verkocht terwijl bij prijsdiscriminatie eenzelfde product aan verschillende doelgroepen tegen verschillende prijzen wordt verkocht.

In Nederland worden entreprijzen vaak vastgesteld vanuit het aanbod: 'gesubsidieerd toneel mag niet duur zijn', 'in onze zaal is elke plaats goed' en meer van dit soort aanbod-redeneringen. Het is uit economische overwegingen beter de entreprijzen vast te stellen vanuit de perceptie van het publiek, dat wil zeggen op basis van nutpreferenties en besteedbaar inkomen.

In het buitenland en vroeger in Nederland was prijsdifferentiatie heel gebruikelijk. Een verhouding 1:6 tussen de laagste en de hoogste prijs was in Nederland en is in het buitenland niet ongewoon. Ook het toepassen van meer dan 5 rangen in grote zalen is niet ongebruikelijk. In Nederland is een verhouding 1:1,5 tot 1:2 tussen de laagste en de hoogste rang gebruikelijk. Het aantal rangen in Nederland beperkt zich in de regel tot drie. Slechts enkele zalen hebben vier rangen. Dit is een uitvloeisel van de gedachte in de jaren '70 dat entreprijzen zoveel mogelijk gelijk moesten zijn omdat de voorstelling voor iedereen hetzelfde was en 'de zichtlijnen overal goed zijn'. Het resultaat was een soort gemiddelde waardoor er geen

goedkope plaatsen meer werden aangeboden en aan de bovenkant inkomsten werden gemist omdat degene die meer zou willen betalen omdat hij fan is van een artiest (hogere nutpreferentie) of gemakkelijk geld uitgeeft, hier de gelegenheid niet toe kreeg. Deze vorm van gelijkheid leidde tot ongelijkheid voor degene die een goedkoop kaartje zou willen kopen.

Staat een verhouding van 1:6 tussen het goedkoopste en het duurste kaartje wel in verhouding tot verschil in beleving? Ja, prijsdifferentiatie mag hoger zijn dan de werkelijke kwaliteitsverschillen. Tarieven voor een *first class* kaartje in het vliegtuig zijn soms 10 keer hoger dan die van een *economy class* kaartje. Het kwaliteitsverschil (ruimte, eten, maximale bagage, personeel) is niet 10 x meer. De bereidheid om grotere verschillen te betalen komt voort uit een subjectieve perceptie van kwaliteit¹⁰. Maar de consument is niet gek. Hij moet begrijpen waarom de ene stoel duurder is dan de andere: zaal versus balkon, stoelen in aparte blokken, verschillende kleur stoelen, een wit lapje ter hoogte van het hoofd et cetera. Het verschil in zichtlijnen wordt door het publiek begrepen maar wanneer als gevolg hiervan de grens van rangen dwars door blokken stoelen heen loopt, dan leidt dit bij grote prijsverschillen tussen de rangen tot ontevredenheid bij het publiek.

In de literatuur hebben wij een opvallend onderzoek naar prijsdifferentiatie gevonden. In 1987 zijn in Groot-Brittannië 16 theaters met een eenheidsprijs en 16 theaters met prijsdifferentiatie bestudeerd.¹¹ Aan de hand van een wiskundige benadering is berekend dat theaters met prijsdifferentiatie met een capaciteit van 300 tot 700 stoelen tot 24% meer recette wisten te behalen. Het onderzoek splitst de uitkomst niet naar toename van bezoekers of hogere gemiddelde opbrengst per bezoeker. In de conclusie wordt aangegeven dat het percentage 24 met een aantal wetenschappelijke slagen om de arm moet worden geïnterpreteerd en geen eigen leven mag gaan leiden. De algemene conclusie dat prijsdifferentiatie goed is voor de recette staat volgens dit onderzoek als een paal boven water.

Het gebrek aan onderzoek heeft er in Nederland toe geleid dat in 2006 door Van Stiphout een proef is gestart met prijsdifferentiatie, een project waarbij stapsgewijs prijsdifferentiatie wordt opgebouwd.¹² De proef loopt nu een jaar en is nog niet afgerond. Wel is een tussenrapportage beschikbaar. De proef bestaat uit drie elementen:

1. toevoeging van een gouden rang boven de bestaande eerste rang (in een zaal met > 1.000 stoelen)
2. toevoeging van een vierde rang (in een zaal met > 1.000 stoelen)
3. vergroting van het prijsverschil tussen rangen (in een zaal met 700 stoelen)

¹⁰ Perloff en Salop, 1985 volgens Huntington pag. 74.

¹¹ Huntington A. Paul, Ticketpricing policy and box office revenue, *Journal of Cultural Economics* 17 (1993): 82.

¹² Marcel van Stiphout, prijsdifferentiatie op de podia (Breda, 2007).

3. PRIJZEN

3.2.1 Gouden rang

In een zaal met meer dan 1.000 stoelen is geëxperimenteerd met een zogenaamde gouden rang. Dit is een rang die bestaat uit de beste stoelen van de 1ste rang. Voor deze stoelen wordt een hogere prijs dan de eerste rang gehanteerd; in het eerste jaar is hiervoor een grootschalige dansvoorstelling gebruikt. Binnen het bestand van 975 eersterangs stoelen zijn de beste 148 stoelen bestempeld als gouden rang en werd op de entreprijs van € 57 een toeslag berekend van € 11. Het resultaat was dat de gouden rang plaatsen als eerste waren uitverkocht. De recette werd verhoogd met $148 \times € 11 = € 1.628$; een verhoging van 19% voor de desbetreffende stoelen. Of het aantal stoelen en de daarbij behorende prijs optimaal zijn, zal verder experiment moeten uitwijzen. In seizoen 2007-2008 zijn de voorstellingen met een gouden rang uitgebreid met de genres opera en grootschalig amusement. De effecten hiervan zullen medio 2008 bekend worden.

3.2.2 Vierde rang

In 2006 is in de desbetreffende zaal van > 1.000 stoelen een vierde rang geïntroduceerd: een rang bestaande uit 19 stoelen met de minste zichtlijnen. Voor deze plaatsen wordt een prijs berekend van minder dan $\frac{1}{2}$ x de eerste rangsprijs. Ook deze plaatsen zijn relatief snel verkocht. Het blijkt uit reacties van het publiek dat een lage prijs voor de laatste stoelen een lokkertje is om publiek, waaronder nieuw publiek, voor de voorstelling te interesseren. Vervolgens is het de kunst om door middel van up selling het publiek voor duurdere plaatsen te interesseren.

3.2.3 Groter prijsverschil eerste en tweede rang

In een tweede zaal, een zaal met 700 stoelen en twee rangen, is het verschil in prijs tussen de eerste en de tweede rang in seizoen 2006-2007 vergroot door middel van het verlagen van de prijs voor de tweede rang. Bedroeg het verschil bij een eersterangsprijs voorheen plm. € 2 per plaats, nu is het prijsverschil € 4 à € 10 per plaats. Voor toneel en klassieke muziek waar de eerste rangsprijzen plm. € 21 - € 25 zijn, bedraagt het verschil nu € 7 per plaats. Klopt de hypothese dat een goedkopere tweede rang leidt tot meer publiek en meer recette? Of vindt een deel van het publiek van de eerste rang het aantrekkelijk om tweederangsplaatsen te kopen en treedt er substitutiedrag op? Of komt er geen nieuw publiek ondanks de lage tweederangsprijs?

Het is niet eenvoudig bezoekersaantallen van het ene met die van een ander jaar te vergelijken en te verklaren aan de hand van prijsveranderingen. Voorstellingen zijn verschillend en er is een autonome groei van publiek. Om de hypothese te toetsen is door middel van een longitudinale analyse van een homogeen product gekeken wat de effecten zijn van de vergroting van het prijsverschil. Dit is als volgt gedaan: binnen de klassieke muziek kunnen symfonische concerten van reguliere concertreksen van eenzelfde orkest als homogeen worden beschouwd. Iets minder ligt dit voor de hand met operavoorstellingen van eenzelfde gezelschap met dezelfde populaire titels. Maar

ook hier is sprake van een min of meer homogeen product mits men binnen de subgenres populaire (ijzeren repertoire) of hedendaagse titels blijft. Op de genres klassieke muziek en populaire opera is een analyse toegepast. Hiervoor is een microniveau gekozen dat wil zeggen dat op naam van de besteller is gekeken wat het gedrag is geweest na de prijswijzigingen.

3.2.4 Conclusies uit het onderzoek

1. Het toevoegen van een extra rang boven de eerste rang leidt tot extra recette van het aantal verkochte plaatsen x het prijsverschil. De gouden rang bleek als eerste uitverkocht. De opbrengst hangt af van de populariteit van de voorstelling, het aantal stoelen en het prijsverschil, maar is in alle gevallen > 0 .
2. Het toevoegen van een extra laaggeprijsde rang fungeert als lokkertje voor (nieuw) publiek. Het verhoogt het bezoekersaantal en de recette, zeker als door middel van up selling publiek naar een duurdere rang wordt geleid. Daadwerkelijke opbrengsten zijn moeilijk te kwantificeren maar zijn > 0 .
3. Het verlagen van de prijs van de tweede rang met 8,75% leidt in het onderzoek tot 4% meer publiek en tot 3% meer recette.

Zowel uit het onderzoek van Huntington als uit het huidige onderzoek van Van Stiphout blijkt dat het invoeren van meer rangen en grotere prijsverschillen leiden tot vergroting van recette. Uit het onderzoek van Van Stiphout blijkt dat aan de bovenkant van het prijzenspectrum de opbrengsten stijgen en aan de onderkant het bezoekersaantal en de opbrengsten.

Sommigen stellen dat prijsdifferentiatie bij snel uitverkochte zalen geen zin heeft. Zij hebben het fout. Ook hier leidt prijsdifferentiatie aan de bovenkant tot meer recette. Aan de onderkant leidt prijsdifferentiatie tot hogere recette, wanneer het gehele prijsniveau wordt opgetrokken en bij prijsverlaging hoogstwaarschijnlijk tot een andere samenstelling van het publiek.

Tenslotte kan worden gesteld dat de mogelijkheden van prijsdifferentiatie toenemen naarmate zalen groter en voorstellingen attractiever zijn. Een zaal met 100 stoelen en een laag prijsniveau geeft nauwelijks mogelijkheden voor prijsdifferentiatie terwijl een zaal met meer dan 600 stoelen met voorstellingen met een hoger prijsniveau, meer mogelijkheden heeft.



Het schellinkje

De schouwburgen die in de twintigste eeuw in Nederland zijn gebouwd kennen nauwelijks loges of schellinkjes. Grootschalige prijsdifferentiatie op basis van zitplaats is dus lang niet altijd mogelijk. Wel zouden innovatieve mogelijkheden kunnen worden verkend om nader te differentiëren. Instellingen zouden bijvoorbeeld omlijstende programma's kunnen ontwikkelen waardoor de kaartjes in het hoge segment duurder zouden kunnen worden gemaakt ('meet and greet', toelichting, cocktail). Dit zou moeten gebeuren in samenwerking met de schouwburgen, waarmee ook nadere afspraken zouden moeten worden gemaakt over de verdeling van mogelijke extra inkomsten.¹³

¹³ Afgebeeld is het Noël Coward Theatre in Londen.

3.3 EXTRA OPBRENGSTEN

Door middel van een bewust prijsbeleid kunnen culturele instellingen extra inkomsten verwerven. Dit kan door de prijzen generiek te verhogen of door de prijzen te differentiëren.

3.3.1 Generieke prijsverhoging

We schatten de mogelijke extra opbrengsten van een generieke prijsverhoging aan de hand van de prijselasticiteit

per sector. Hierbij gaan we uit van een minimale (reële) prijsverhoging van 5% en een maximale (reële) prijsverhoging van 15%. Een sterkere verhoging van de prijzen is zeer riskant omdat de prijselasticiteit dan onvoorspelbaar is en de vraag dan grotendeels (of zelfs geheel) kan uitvallen.

Hierna geven we per sector een overzicht van de gevolgen van een generieke prijsstijging voor de recette (in miljoenen euro's).

MUSEA							
Huidige opbrengsten x € miljoen	% prijs	Stijging	Prijselast.	% bezoek	Nieuw bezoek	Nieuwe opbrengst	Extra recette
50	5%	1,05	0,15-	-1%	99%	52	2
50	15%	1,15	0,15-	-2%	98%	56	6
CONCERTEN							
Huidige opbrengsten x € miljoen	% prijs	Stijging	Prijselast.	% bezoek	Nieuw bezoek	Nieuwe opbrengst	Extra recette
47	5%	1,05	0,5-	-3%	98%	48	1
47	15%	1,15	0,5-	-8%	93%	50	3
DANS							
Huidige opbrengsten x € miljoen	% prijs	Stijging	Prijselast.	% bezoek	Nieuw bezoek	Nieuwe opbrengst	Extra recette
9	5%	1,05	0,15-	-1%	99%	9	0
9	15%	1,15	0,15-	-2%	98%	10	1

3. PRIJZEN

THEATER (inclusief Jeugd)							
Huidige opbrengsten x € miljoen	% prijs	Stijging	Prijselast.	% bezoek	Nieuw bezoek	Nieuwe opbrengst	Extra recette
16	5%	1,05	0,45-	-2%	98%	16	0
16	15%	1,15	0,45-	-7%	93%	17	1

De schatting van de inkomsten per sector is afkomstig uit een overzicht van OCW (gegevens 2005). De schatting van de prijselasticiteit per sector is ontleend aan de voorstudie van APE over de prijselasticiteit. De minimale extra opbrengsten als gevolg van generieke prijsverhogingen komen daarmee uit op € 4 miljoen, de maximale op € 11,5 miljoen.

3.3.2 Prijsdifferentiatie

Prijsdifferentiatie komt neer op het verhogen van de prijzen aan de bovenkant terwijl tegelijkertijd aan de onderkant de prijzen worden verlaagd. Over de effecten van prijsdifferentiatie is weinig onderzoek bekend. Een van de weinige onderzoeken (Huntington) suggereert een extra recette van 24% bij prijsdifferentiatie voor theaters. Deze resultaten kunnen niet zonder meer worden geëxtrapoleerd naar de Nederlandse situatie en zeker ook niet naar andere sectoren. Het lijkt echter waarschijnlijk dat prijsdifferentiatie de eigen publieksopbrengsten kan verhogen. In onze schattingen zwakken we het verwachte effect af omdat in het onderzoek van Huntington de situatie van prijsdifferentiatie vergeleken wordt met een situatie waarin helemaal geen prijsdifferentiatie wordt toegepast. In de Nederlandse situatie wordt prijsdifferentiatie al wel her en der toegepast, al zien we mogelijkheden de prijzen verder te differentiëren. De opbrengsten die hiermee te behalen zijn schatten we op minimaal 7,5% en maximaal 40% van het geëxtrapoleerde 'Huntington' resultaat. Uitgaande van in totaal € 143 miljoen publieksinkomsten¹⁴ zou dat neerkomen op tussen de € 2,6 en 13,7 miljoen. Voor deze extra inkomsten zijn echter ook extra investeringen nodig om onderscheid tussen de verschillende prijzen voor de consumenten aanvaardbaar te maken. Dit kan onder meer in de vorm van omliggende programma's (toelichting, 'meet and greet', cocktail, et cetera). Wij schatten deze investeringen op 20% van de maximale opbrengsten van € 13,7 miljoen, zijnde € 2,7 miljoen.

3.4 MAATSCHAPPELIJKE GEVOLGEN

Generieke prijsverhogingen leiden tot een afname van het publiek. Deze publieksafname varieert van gemiddeld 1 à 2% bij musea en dans tot gemiddeld 3 à 8% bij concerten, uitgaande van een prijsverhoging van 5 à 15%. Hoe de vraaguitval zal uitpakken voor individuele instellingen hangt onder meer af van de verwachtingen die het publiek heeft van de kwaliteit en de mate waarin sprake is van herhalingsbezoek. Het aandeel van de gesubsidieerde kunsten in het totale aanbod zal bij een prijsstijging (verder) teruglopen. Dit holt ook het draagvlak voor de gesubsidieerde kunsten uit.

Prijsdifferentiatie leidt tot een toename van het publiek. Dit kan leiden tot een groter maatschappelijk draagvlak voor de kunsten. Een sterk zichtbare differentiatie zal bij sommigen echter ook een onaangename associatie oproepen met de 'rangen en standen' van weleer.

¹⁴ De genoemde € 143 miljoen publieksinkomsten betreffen de totale publieksinkomsten van alle rijksgesubsidieerde instellingen uit alle sectoren (gegevens van het ministerie van OCW). Het gaat hier dus niet alleen om de publieksinkomsten voor de podiumkunsten, maar ook voor alle andere sectoren. We veronderstellen dat de prijsdifferentiatie buiten de podiumkunsten over het geheel genomen minder ver doorgevoerd is.

4. MARKETING

Het verbeteren van de marketing van de kunsten staat al geruime tijd op de agenda. Veel gehoord is de verzuchting dat de marketing van culturele instellingen te wensen over laat. Dat is niet helemaal terecht. Er zijn maar weinig marketingtechnieken die in het geheel niet worden toegepast in de culturele sector. Waar het aan ontbreekt in de culturele sector is schaal en termijn; veel acties hebben betrekking op een kleine activiteit en op de korte termijn. Daarnaast geldt dat wat de meeste culturele instellingen 'marketing' noemen bij de meeste bedrijven 'publiciteit' zou heten. Een belangrijk verschil is of je redeneert vanuit een bestaand product of vanuit doelgroepen. In bedrijven heeft de marketingafdeling meestal een zwaarwegende stem in de keuze welke producten worden voortgebracht en bij het bepalen van de kenmerken ervan. Daar zit dan ook de crux: en in hoeverre moeten gesubsidieerde instellingen marktoverwegingen betrekken in hun beleid?

Die vraag is niet waardevrij te beantwoorden. De marketingstrategie beïnvloedt de beleving van het aanbod en raakt daarmee ook aan de artistieke visie en vrijheid van de makers. Hierna bespreken we de belangrijkste maatregelen die de marketing kunnen versterken en laten het oordeel over de wenselijkheid over aan de lezer. Omdat we het prijsbeleid al uitgebreid hebben besproken in het vorige hoofdstuk laten we het hier buiten beschouwing.

Een groter publiek voor hedendaagse kunst en musea

Een commissie onder voorzitterschap van Sjarel Ex onderzocht in het jaar 2000 mogelijkheden het publiek te vergroten voor hedendaagse kunst en musea. Zij constateerde onder meer dat de musea weinig middelen beschikbaar stelden voor het marketen van tentoonstellingen en dat er weinig versterkende verbindingen zijn tussen verschillende sociaal-artistieke netwerken en dat de musea heel weinig beeld hebben bij de grote groep Nederlanders die geen musea bezoeken¹⁵.

4.1 SEGMENTERING MAAKT MARKETING EFFECTIEVER

Niet alle (potentiële) bezoekers zijn hetzelfde. Je bereikt ze beter wanneer je ze benadert op een manier die aansluit bij hun belevingswereld. Daartoe kun je het publiek indelen in relevante segmenten. Zo kan het publiek bijvoorbeeld worden onderscheiden naar bezoekersprofiel of leefstijl. Acties kunnen op die segmenten worden toegespitst. We noemen vijf voorbeelden.

Het belang van cultuur

Een groot deel van de bevolking (92%) vindt het belangrijk dat er zoiets is als kunst en cultuur, aldus Motivaction¹⁶. Maar veel minder mensen vinden cultuur belangrijk voor zichzelf. Wat zou kunnen maken dat zij vaker gebruik maken van culturele voorzieningen? Motivaction onderscheidt daarbij verschillende 'leefstijlen'. Een deel van de bevolking heeft de perceptie dat cultuur duur is. Dit geldt vooral voor de leefstijlgroepen die Motivaction aanduidt als de gemaksgeliefden, de traditionele burgerij en de opwaarts mobilen. Maatregelen die deze perceptie wegnemen (zoals speciale aanbiedingen) zouden deze groepen mogelijk over de drempel kunnen helpen.

4.1.1 Bezoekersprofiel

Aankoopgedrag uit het verleden is de beste voorspeller voor aankopen in de toekomst. Informatie daarover is dus zeer waardevol. Het meest bekende voorbeeld van een bedrijf dat informatie verzamelt over het gebruikersprofiel is Amazon. Op basis van eerdere aankopen geeft het aanbevelingen voor andere boeken, dvd's of cd's.

4.1.2 Impulsgevoeligheid

Gesubsidieerde instellingen weten slecht het publiek te bereiken dat gevoelig is voor impulsaankopen. Hun commerciële tegenhangers doen dat veel beter. Grootschalige commerciële podiumproducties zoals The Wiz, de Blue Man Group of Cirque du Soleil zijn alomtegenwoordig. Minstens zo belangrijk: het is makkelijk kaartjes te kopen en de verleiding daartoe is heel groot. Het aanbod is zichtbaar bij de kassa van de Albert Heijn; de verpakking van de stoommaaltijden bevat een code waarmee een gratis tweede kaartje kan worden bemachtigd.

Om dit te evenaren is meer zichtbaarheid nodig van het gesubsidieerde aanbod op druk bezochte plekken zoals supermarkten, knooppunten voor openbaar vervoer, bibliotheken en dergelijke. Daarop aansluitend is het nodig het aanbod 'voor het grijpen' te maken en de urgentie voor de koop te versterken (bijvoorbeeld met een speciale aanbieding). Ook een goede benutting van digitale mogelijkheden biedt kansen, bijvoorbeeld met op maat gesneden (last minute) aanbiedingen per email.

¹⁵ Commissie publieksbereik hedendaagse kunst en musea, rapport publieksbereik hedendaagse kunst en musea, 2000.

¹⁶ Motivaction, Een brede kijk op de belangstelling voor kunst en cultuur - een eerste verkenning, Amsterdam, 2007.

4. MARKETING

4.1.3 Bezoek van groepen

Bij de eerder genoemde grootschalige evenementen komt een belangrijk deel van de bezoekers in collectief verband. De marketing richt zich dan ook in het bijzonder op groepen en is vaak verbonden met sponsoring. Zo kent bijvoorbeeld Cirque du Soleil een aparte boekingslijn voor groepen van meer dan 20 personen. Veel van de bezoekers zijn werknemers, relaties en klanten van sponsors. Daarnaast richt de marketing zich ook op andere groepen zoals verenigingen en vriendengroepen. Hierbij wordt gebruik gemaakt van het feit dat het bezoek aan een evenement een sociale gebeurtenis is. Leden van een groep halen anderen over om mee te gaan en worden zo onbezoldigde marketingmedewerkers.

4.1.4 Collectieve marketing voor binnenlands bezoek

De positie van het gesubsidieerde aanbod in de schouwburgen is niet erg sterk. Het aandeel in de bezoekersaantallen is voor het gesubsidieerde aanbod teruggelopen van 18% in 2002 tot 11% in 2005.¹⁷ Een collectieve marketingcampagne zou de positie van het gesubsidieerde aanbod kunnen versterken. Gedacht kan worden aan het zichtbaarder maken van het aanbod en het vergroten van de het aantal koopmomenten. De collectieve marketing kan zich richten op het rijksgesubsidieerde aanbod in brede zin, of toespitsen op het aanbod uit de basis infrastructuur.

De Theater en Concertbon is goed voor 5% van de kasarecette. Het marktaandeel van cadeaubonnen is 1%. Een collectieve actie ter promotie van een dergelijke bon (wellicht uitgebreid voor andere sectoren zoals musea) kan het bereik van de culturele voorzieningen vergroten en de inkomsten verhogen¹⁸.

4.1.5 Collectieve marketing voor buitenlands bezoek

Een groep die de marketeers van de gesubsidieerde instellingen doorgaans overslaan is het internationale publiek. Dat is begrijpelijk omdat het moeilijk is internationaal bezoek te interesseren in één voorstelling en omdat de kosten niet op te brengen zijn door één instelling. Toch is het heel goed mogelijk dat er een internationale markt is voor hoogwaardig nationaal aanbod. Dit geldt in het bijzonder voor taalongevoelige voorstellingen zoals bijvoorbeeld dans en muziek. Het Rembrandtjaar trok een half miljoen extra bezoekers naar Amsterdamse musea. Zou een mooie combinatie van ander cultureel aanbod, begeleid met een promotiecampagne ook kansrijk kunnen zijn? Het antwoord hangt vooral af van de hoe goed de combinatie van het aanbod aansluit bij de vraag van specifieke segmenten. Welk type promotie hoort hierbij? Welke aanvullend materiaal (lezingen, dvd's) is nodig om tot een aantrekkelijke aanbieding te komen? Ook is het nodig te verkennen welke rol andere partijen (zoals NBTC, hotels) hierbij zouden kunnen spelen.

4.2 KWEKEN VAN STERREN

Vrije producenten zien het belang van het gebruiken van sterren. Een deel van het publiek komt op deze sterren af en het 'creëren' van sterren kan het publiek aanzienlijk vergroten. Commerciële aanbieders zijn hier veel gehaaid in; ze kiezen bijvoorbeeld een beperkt aantal mogelijke sterren en investeren gericht in hun bekendheid. De gesubsidieerde instellingen blijven daarin achter: waar zijn de hedendaagse Alexandria Radius en Han Ebbelaar?

4.3 LANGDURIGER BAND MET HET PUBLIEK OPBOUWEN

De binding tussen publiek en gezelschappen is eveneens een aandachtspunt. De grote variëteit aan gezelschappen in veel schouwburgen maakt het lastig een binding op te bouwen tussen publiek en een gezelschap. Door geconcentreerder op te treden en als gezelschap vaker een podium te bezoeken kan de binding tussen gezelschap en publiek worden verstevigd waardoor herhalingsbezoek wordt bevorderd en aanvullende inkomsten kunnen worden gegenereerd (donateurprogramma's, betaalde nieuwsbrieven et cetera).

Interessant is de mogelijkheid van intensivering van educatie en marketing al dan niet in samenwerking tussen podium en gezelschap. Door middel van educatie wordt publiek voor de toekomst gekweekt dat gunstig is voor de podiumkunsten. Ook het kabinet ziet educatie als een belangrijk instrument in de bevordering van podiumkunsten.

4.4 HET VERGROTEN VAN DE MARKETING SLAGKRACHT

Individuele gesubsidieerde instellingen hebben nu niet de slagkracht in hun marketing om alle kansen te benutten. De marketingslagkracht van gesubsidieerde instellingen doet onder voor die van commerciële aanbieders. Commerciële aanbieders beschikken vaak over een professionelere marketingafdeling. Hierbij spelen diverse factoren een rol. Een daarvan is de keuze van de instellingen voor een actiever marketingbeleid. Een tweede is de hoeveelheid voorstellingen per productie. Een derde factor is dat sommige maatregelen het niveau van individuele instellingen overstijgen.

4.4.1 Keuze voor actiever marketingbeleid

De eerste factor is de keuze van de instellingen zelf voor een actiever marketingbeleid. Zij moeten de voordelen en nadelen van een actiever marketingbeleid tegen elkaar afwegen. De betekenis voor de artistieke visie en de positionering van de instelling zijn daarbij belangrijke overwegingen.

¹⁷ Hans Onno van den Berg, De bijdrage van gemeentelijke podia aan het rijksgefinancierde aanbod, onderzoeksverslag, VSCD (juni 2007). Hierbij moet opgemerkt worden dat de VSCD twee derde van de markt omvat, niet de hele markt.

¹⁸ *Samen sterk worden*. Collectieve marketing van de podiumkunsten. Beleid Bureau Podiumkunsten 2007 en verder (15 augustus 2006).

Een andere instelling

De keuze voor een actiever marketingbeleid kan, maar hoeft niet altijd diep in te grijpen op de artistieke missie. Van schouwburgen wordt vernomen dat vrije producenten veel meer bezig zijn met de bezetting van hun voorstellingen dan gesubsidieerde gezelschappen. Ze volgen de stand van de kaartverkoop op de voet en zijn eerder bereid tot aanvullende marketingactiviteiten.

4.4.2 Marketingafdelingen verbeteren

De marketingafdelingen van de gesubsidieerde instellingen doen onder voor die van de meeste commerciële tegenhangers. Daardoor kunnen gesubsidieerde instellingen bij lange na niet de marketingkracht van de commerciële collega's ontwikkelen.

Gesubsidieerde instellingen kennen veel kleinere afdelingen (zo ze daar al over beschikken) en de marketingfunctionarissen worden er veel lager betaald. In het bedrijfsleven verdient een marketingmanager op de mediaan € 77.000 per jaar¹⁹. Dat is hoger dan het directeurssalaris van de meeste culturele instellingen²⁰. Het mediane salaris van een directeur marketing bedraagt in het bedrijfsleven op € 105.000 en gaat daar dus nog eens fors boven uit. Culturele instellingen kennen gemiddeld genomen lage salarissen en trekken medewerkers die zich aangesproken voelen door de culturele doelen van de instelling. Voor de marketingfuncties is dat vaak geen voordeel maar een nadeel. Een goede marketeer kan afstand nemen van het product en dit bekijken door de ogen van de consument. Een te grote betrokkenheid bij het culturele product verhindert dit.

4.4.3 Marketingbudgetten verhogen

De budgetten voor marketing zijn over het algemeen beduidend lager dan in de commerciële sector. Voor Hollywoodfilms kunnen de marketingkosten enkele tientallen miljoenen dollars bedragen per film. Daarmee vormen de marketingkosten een aanzienlijk deel van de totale kosten. Ook voor (grootschalige) commerciële producties in de podiumkunsten zijn de marketingbudgetten aanzienlijk.

Marketing in Las Vegas- stijl

Bij een commerciële productie van Van den Ende wordt niet bespaard op het marketingbudget: voor de show in Las Vegas van Hans Klok stelde Van de Ende, naast de investering van 25 miljoen in de show zelf, een bedrag van 25 miljoen extra beschikbaar voor het promoten van de show. Het geld werd besteed aan billboards, commercials en tijd in gesponsorde televisieprogramma's. Daarnaast werd het geld gebruikt om speciale aanbiedingen te kunnen doen aan hotelpersoneel en taxichauffeurs om zo 'natuurlijke' mond tot mond reclame te genereren. Volgens de uitvoerend producent van de show, Jan Verveer van Stage entertainment, is een marketingbudget in Las Vegas tweemaal zo hoog als eenzelfde budget in Nederland²¹. Dit zou betekenen dat van de totale investering alsnog één derde naar marketingactiviteiten zou gaan.

4.4.4 Langere series

Grote commerciële producties worden langer doorgevoerd dan gesubsidieerde producties. Het totale marketingbudget kan daar beduidend hoger zijn omdat de kosten over meer voorstellingen kunnen worden gespreid. Dit maakt het beter betaalbaar een goed geoutilleerde marketingafdeling in stand te houden en maakt het ook mogelijk extra middelen in te zetten wanneer dit strategisch wenselijk is; bijvoorbeeld aan het begin van een productie of op momenten dat het bezoek achter blijft bij de verwachtingen. Een ander belangrijk gevolg van het langer doorspelen is dat potentieel geïnteresseerd publiek langer de gelegenheid heeft de voorstelling te zien.

Als gesubsidieerde instellingen meer voorstellingen maken per productie kunnen zij in principe hun slagkracht voor marketing versterken. Dit besluit is echter ingrijpend en ook niet altijd mogelijk. Hoge variabele kosten of complexe producties kunnen langere series in de weg staan. Voor lang niet alle producties is er in potentie voldoende publiek voor een lange speelduur. Maar ook zonder deze beperkingen is het besluit langere series te maken ingrijpend. De instelling kan dan minder producties maken, wat ingrijpt op de artistieke keuzes. Daarbij komt dat het risico voor de instelling groter wordt omdat een mislukte productie grotere gevolgen heeft.

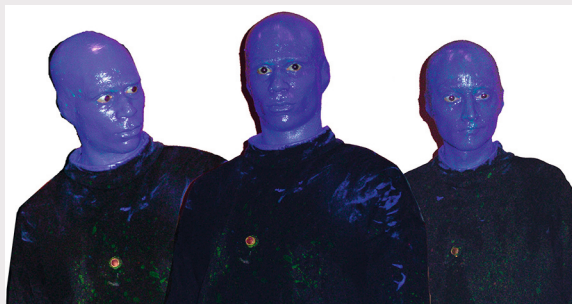
Voor een belangrijk deel van de instellingen is het langer doorspelen van de voorstellingen geen aantrekkelijke optie. Toch is het interessant om nader te bekijken welk gesubsidieerd aanbod mogelijk in aanmerking komt voor langere speelduur. Bij instellingen met een meerjarig subsidieperspectief ligt dit meer voor de hand dan voor de andere. Flexibiliteit om succesvolle voorstellingen langer door te kunnen spelen (en minder succesvolle mogelijk eerder af te breken) is daarbij wenselijk. De cao's die gelden voor de (rijks-) gesubsidieerde instellingen kunnen daarbij belemmerende bepalingen bevatten.

¹⁹ Bron: Berenschot salarisenquête 2005, gepubliceerd in Elsevier.

²⁰ We beschikken niet over betrouwbare overzichten van de salarissen in de culturele sector. Maar op basis van de waarnemingen in individuele gevallen achten we deze aanname plausibel.

²¹ Bron: NRC Handelsblad 1-6-2007.

Commerciële aanbieders kennen (véél) langere series



Gesubsidieerde instellingen spelen gemiddeld 15 tot 30 voorstellingen van één productie. Uitschieters zijn onder meer het Nationaal Toneel, die spelen soms rond de 70 voorstellingen van één productie. Commerciële producties spelen over het algemeen veel langer. De show *Vareka* van Cirque du Soleil zal het komende jaar tien keer per week (elke avond en enkele matinee's) worden opgevoerd. Blue Man Group hebben zes maanden lang 7 keer per week een show gegeven. In totaal zo'n 168 keer. De musical *The Wiz* speelt 9 maal per week, vanaf 9 september 2006 tot (vooralsnog) 17 oktober 2007. Dus totaal 517 keer.

4.4.5 Samenwerking en centrale facilitering

Sommige marketingacties kunnen lastig door individuele instellingen worden gerealiseerd. Hierbij zou aan de volgende zaken kunnen worden gedacht. In een collectieve marketingdatabase kunnen voorkeuren van gebruikers worden verzameld zodat deze op maat gesneden aanbiedingen kunnen worden gedaan. Daarnaast kan worden gedacht aan collectieve marketing voor rijksgesubsidieerd aanbod. Dit kan zowel voor het binnenlandse bezoek als voor de internationale markt.

4.5 BETEKENIS VAN DE (PUBLIEKE) OMROEP VERSTERKEN

Gesubsidieerd cultureel aanbod en de (publieke) omroep hebben duidelijke raakvlakken met elkaar. In 2005 is hier een geheel Uitmarktdebat aan gewijd. Twee functies zijn in het bijzonder van belang: de publieke omroep als opdrachtgever en de etalagefunctie van de publieke omroep.

De hoofdlijnennotie voor het cultuurbeleid, *Kunst van Leven*, noemt intensiveringen voor de media van 50 miljoen in 2008 oplopend tot 100 miljoen per jaar vanaf 2011. De minister stelt hier 'terecht moedigt de raad de overheid aan innovatie te stimuleren op het gebied van crossmediale activiteiten, het bereiken van nieuwe doelgroepen en het stimuleren van de nieuwsvoorziening in de regio'. De publieke omroep krijgt hierbij de ruimte om zich in het digitale domein te ontwikkelen, samen met partners, zonder zijn kerntaak te verwaarlozen. Het kabinet maakt meerjarige prestatieafspraken met de publieke omroep over investeringen in de kwaliteit van het

aanbod, op alle open vensters en themakanalen, inclusief radio en internet. In het bijzonder wil de minister daarbij aandacht besteden aan de bijdrage die de publieke omroep kan leveren aan de cultuursector, juist door het gebruik van nieuwe media.

4.5.1 Publieke omroep als opdrachtgever

De publieke omroep programmeert culturele programma's en is daarmee een opdrachtgever en mogelijke bron van inkomsten voor de gesubsidieerde instellingen. De directe economische betekenis van de publieke omroep voor de kunstsector is echter vrij gering, met uitzondering van film/documentaire en serieuze muziek. Als de publieke omroep aandacht besteedt aan culturele onderwerpen is het lang niet vanzelfsprekend dat de betalingen in de richting van de culturele instellingen gaan, dat is vaak andersom.

Het aandeel van de culturele programmering is in de afgelopen jaren redelijk stabiel gebleven. Maar het aandeel van de kunstprogrammering en de betekenis daarvan voor de publieke omroep is gestaag afgenomen. Er zijn nog maar enkele zendgemachtigden die over een eigen kunstredactie beschikken. De kunstprogrammering verschuift steeds verder naar de randen van de dag²². De belangrijkste oorzaak is hiervoor de opdracht aan de publieke omroep om een breed publiek te bedienen en de daarmee samenhangende eisen aan kijkcijfers en bereik. Programma's met een sterke culturele inhoud trekken minder kijkers en kunnen bovendien de kijkcijfers van de daar omheen geprogrammeerde programma's naar beneden trekken.

Nieuwe kansen liggen er bij programmering op speciale kanalen (zoals *Cultura*), op internet en op video-on-demand. Deze nieuwe media kunnen specifieke doelgroepen bedienen. Hier kunnen geheel andere normen gesteld worden aan kijkcijfers en bereik. Belangrijk bij deze ontwikkeling is uiteraard wel dat er voldoende middelen voor ter beschikking worden gesteld. Dit sluit ook aan bij de bedoelingen van de minister zoals geformuleerd in *Kunst van Leven*.

4.5.2 De etalagefunctie versterken

Een andere rol van de publieke omroep is het wekken van aandacht voor het gesubsidieerde aanbod. Dit kan aan de hand van culturele programmering zoals hiervoor besproken, maar het kan ook door in een gevarieerd programma aandacht te besteden aan gesubsidieerd aanbod. Dit kan een aanzienlijk effect hebben op de vraag naar de culturele producties. Voorstellingen die bijvoorbeeld behandeld werden in *Laat de Leeuw* konden rekenen op hogere verkopen van tickets. De Museumvereniging, die het programma *Museumgasten* mogelijk maakt, kan niet achterhalen hoeveel extra bezoek er specifiek komt naar aanleiding van een uitzending. Wél interessant is dat musea bij het onderzoeken hoe mensen in hun museum

²² Berenschot, *Cultureffectrapportage De kabinetsvisie op de publieke omroep getoetst op de gevolgen voor het kunst- en cultuur aanbod in Nederland*, Utrecht, 2005

4. MARKETING

terecht komen, tot 1 à 2 jaar na de uitzending bezoekers ontvangen die zijn gekomen omdat ze het museum van het programma kennen. Een dergelijk programma beklijft dus wel degelijk. Een versterking van deze etalagefunctie kan een aanzienlijke bijdrage leveren aan de positie van de gesubsidieerde instellingen.

Het hoeft hierbij overigens niet (uitsluitend) te gaan over de landelijke publieke omroep. Diverse regionale omroepen kennen culturele programma's die een etalagefunctie vervullen (zoals bijvoorbeeld Omroep Brabant in samenwerking met BrabantUit en RTV Drenthe). De effecten op het bezoek aan cultuurinstellingen die in deze programma's verschijnen wordt echter niet gemeten.

4.6 EXTRA INKOMSTEN

Het is lastig in te schatten welke extra inkomsten uit extra marketinginspanningen kunnen worden gegeneereerd. We beschikken niet over alle relevante gegevens, zoals de huidige marketingbudgetten en over de effectiviteit van marketinginspanningen. Toch kunnen we enkele conservatieve schattingen maken. Gesubsidieerde culturele instellingen doen veelal aan publiciteit en niet aan marketing. Met een verhoging van het marketingbudget van 5% van de huidige publieksinkomsten (€ 7 miljoen) liggen de marketinguitgaven van de gesubsidieerde instellingen met een grote mate van waarschijnlijkheid nog steeds beneden die van hun commerciële tegenhangers. De extra opbrengsten die hiermee te genereren zijn bedragen ten minste de helft van het extra marketingbud-

get (€ 3,5 miljoen) en schatten we op ten hoogste twee maal het marketingbudget (€ 14 miljoen).

De stimulering van de publieke omroep laat zich evenmin eenvoudig inschatten. Als het gaat om extra opdrachten gaan we uit van een investering van € 10 miljoen (5 à 10% van de extra middelen uit de hoofdlijnennota), waarvan tussen de 5% en 25% (€ 0,5 tot € 2,5 miljoen) terecht zou kunnen komen bij de rijksgesubsidieerde instellingen. Voor de etalagefunctie gaan we uit van een investering van € 5 miljoen die extra aandacht voor het gesubsidieerde aanbod mogelijk maakt. Dit genereert voor de culturele instellingen tussen de € 2,5 en € 10 miljoen extra inkomsten²³.

4.7 MAATSCHAPPELIJKE GEVOLGEN

Voor de extra inkomsten uit marketing moet een prijs worden betaald. Extra marketinginspanningen heeft gevolgen voor de wijze waarop het gepresenteerde wordt beleefd. Het verschil tussen het gesubsidieerde en het commerciële aanbod vervaagt en dit kan het bijzondere karakter van het gesubsidieerde aanbod aantasten.

Extra investeringen in de etalagefunctie op de publieke omroep heeft voor de gesubsidieerde instellingen met name positieve effecten. Naast aanvullende inkomsten vergroot de extra aandacht de zichtbaarheid van het gesubsidieerde aanbod. Belangrijke vraag is alleen wie de kosten voor de investering voor zijn rekening neemt; de instellingen, de omroepen of het ministerie.

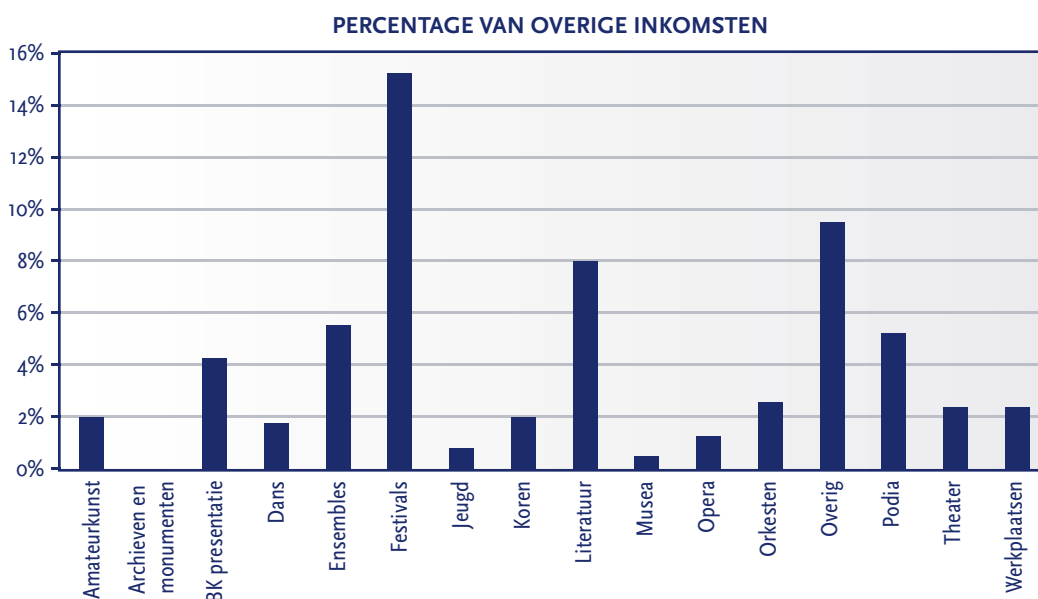
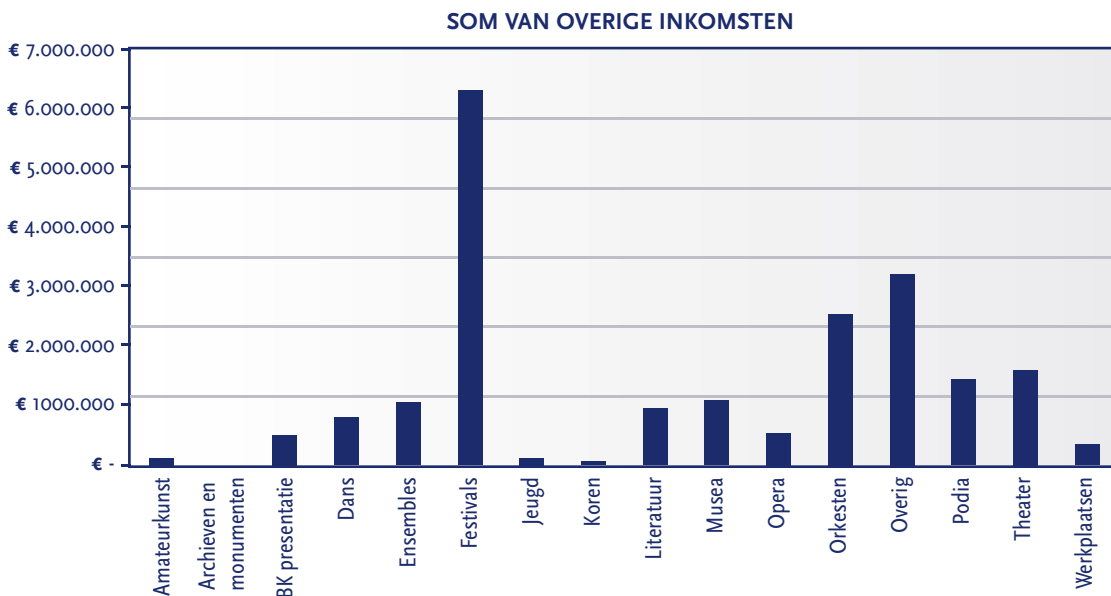
²³ Hierbij gaan we uit van dezelfde 'multipliers' die we hebben gehanteerd bij andere marketinguitgaven.

5. SPONSORING, MECENAAT EN OVERIGE INKOMSTEN

De overige inkomsten van rijks gesubsidieerde culturele instellingen bestaan onder meer uit sponsoring, mecenaat, horeca & merchandising en dienstverlening. Voor gesubsidieerde instellingen zijn die opbrengsten doorgaans relatief bescheiden. Voor de gehele gesubsidieerde sector beslaat deze categorie inkomsten ongeveer 3% van de totale baten.

Het hoogste percentage 'overige inkomsten' wordt bereikt bij de festivals (15%). Musea en archieven en monumenten kennen het laagste percentage. In absolute zin scoren festivals en orkesten het hoogst.

Gegevens rijks gesubsidieerde instellingen 2005



De gegevens die het ministerie van OCW beschikbaar heeft gesteld maken geen onderscheid tussen de verschillende subcategorieën (sponsoring, mecenaat, et cetera). Voor de sector musea zijn uit een andere bron (Statline van CBS) nadere gegevens bekend.

Inkomsten musea	1997	2003
<i>Subsidies</i>	67%	73%
Rijkssubsidie	29%	35%
Provinciesubsidie	7%	5%
Gemeentesubsidie	27%	24%
Overige subsidies en bijdragen	4%	9%
<i>Entreegelden, abonnementen e.d.</i>	16%	13%
<i>Overige inkomsten</i>	17%	14%
Opbrengst museumjaarkaart	2%	1%
Sponsors	3%	2%
Verkoop artikelen	4%	4%
Horeca	1%	1%
Overig	7%	6%

Bron: CBS, Statline

De gegevens van Statline geven aan dat de eigen inkomsten van de musea vooral afkomstig zijn uit de kaartverkoop. De inkomsten van sponsors, merchandising en horeca zijn naar verhouding bescheiden. Verder suggereren de cijfers een vermindering van de eigen inkomsten in de periode 1997-2003. Dit wordt echter deels veroorzaakt door het feit dat in 2003 (in tegenstelling tot 1997) de huurvergoedingen aan de Rijksgebouwendienst is meegeteld in de rijkssubsidie. De rijkssubsidie neemt daarom in 2003 een groter deel van de totale inkomsten in.

5.1 MOGELIJKE MAATREGELEN

5.1.1 Sponsoring

Binnen deze categorie inkomsten is sponsoring de meest bekende en waarschijnlijk ook financieel de meest belangrijke categorie. Sponsoring kan voor bedrijven een aantal doelen dienen. Zo kan het helpen naamsbekendheid te vergroten en kan het een gunstige associatie helpen bereiken bij specifieke doelgroepen. Ook is het mogelijk een middel om specifieke klanten en/of het personeel een plezier te doen. De omvang van de sponsorinkomsten hangt in belangrijke mate af van de mate waarin de sponsoruitingen tegemoet komen aan de wensen van de sponsors en de budgetten die zij beschikbaar hebben (en dat hangt weer samen met hun bedrijfseconomische prestaties).

Cultuursponsoring is in de afgelopen 25 jaar sterk gegroeid. Vanaf 2001 heeft zich een stabilisatie ingezet. Er gaat zo'n € 75 miljoen aan sponsorgeld in de culturele sector om.²⁴

Geef sponsors en vrienden nooit kaartjes, maar maak ze aandeelhouder

Zijn ze in Groot-Brittannië verder met sponsoring dan in Nederland? Volgens de website van de VSCD is dat zeker het geval. Instellingen daar zijn veel afhankelijker van sponsoring. Stephen Newbould, directeur/programmeerder van de Birmingham Contemporary Music Group geeft enkele suggesties. Het betrekken van vrienden en sponsors kan volgens hem het beste door ze bijvoorbeeld te betrekken bij een concrete compositie-opdracht, te informeren over de voortgang, uit te nodigen op recepties, in de gelegenheid te stellen componist, dirigent en musici te ontmoeten, maar ze voor de première wel de volle mep te laten betalen.²⁵

5.1.2 Mecenaat

Bij cultuurmecenaat gaat het om de vertrouwensband tussen begunstiger en ontvanger. Net als bij een vriendschap krijgt de begunstiger er iets voor terug, maar het is niet vastgelegd wat precies en wanneer, daarin onderscheidt het zich van sponsoring. Onder het mecenaat vallen onder meer (jaarlijkse) donaties, eenmalige schenkingen, lidmaatschappen van een vriendenvereniging, fondsen op naam en legaten. Ook cultureel beleggen wordt soms onder deze noemer geschaard, al is de tegenprestatie hier wel degelijk omschreven en gaat het niet zozeer om het verwerven van extra inkomsten maar om het besparen op de (kapitaal-) kosten. Voor meer informatie over de (fiscale) aspecten van het mecenaat zie www.cultuurmecenaat.nl van Kunst & Zaken.

In de culturele sector staat het actief versterken van het mecenaat (op een aantal uitzonderingen na) nog in de kinderschoenen vergeleken bij de grote charitatieve instellingen. De goede doelen organisaties zijn doorgaans veel beter toegerust op het werven van inkomsten uit het mecenaat en kennen daartoe professioneel uitgeruste afdelingen.

5.1.3 Horeca & Merchandising

Horeca en merchandising zijn belangrijke bronnen van inkomsten voor de commerciële tegenhangers van de gesubsidieerde instellingen. Bij gesubsidieerde instellingen is dit minder het geval omdat ze doorgaans zelf minder 'traffic' genereren die horeca en merchandising aantrekkelijk maakt. Uitzonderingen zijn die instellingen die gunstig zijn gelegen in de stad en om die reden een grote toeloop kennen.

²⁴ Ad Maatjes e.a., Profiles kunst + cultuur. 118 ideeën voor samenwerking met culturele organisaties, Amstelveen, 2006

²⁵ Website VSCD, www.vscd.nl/nieuws

Een hogere horeca omzet

Horeca-activiteiten zijn bij gesubsidieerde instellingen lang niet altijd winstgevend. Als de instellingen de horeca zelf verzorgen heeft dit onderwerp meestal niet de meeste belangstelling. Voor het verhogen van de omzet bestaan talloze bekende horecatrucs (de verwarming hoger zetten, warm water in de wc en zoutjes op de bar). Daarnaast kunnen instellingen, meer dan nu het geval is, zorgen voor hospitality-arrangementen als ze beschikken over restaurantfaciliteiten. Musea kunnen zorgen voor een goede nazit, zodat mensen niet ergens anders gaan lunchen en het museum verlaten. Zet de appeltaart in zicht. Deze laatste maatregelen en de effecten zijn moeilijk te kwantificeren. Een museum op een toplocatie kan meer geld genereren dan een klein museum op een afgelegen plek.

5.1.4 Dienstverlening

Onder dienstverlening verstaan we hier alle diensten die de instellingen aan anderen (vooral bedrijven) aanbieden die niet direct tot de hoofdtaak van de instelling behoren. Klassieke voorbeelden zijn zaalverhuur door instellingen die over een eigen accommodatie beschikken. De laatste tijd komt er wat meer aandacht voor andere vormen van dienstverlening, zoals het (bijdragen aan) bedrijfscurricula of het verzorgen van creatieve impulsen bij bedrijven. Dergelijke activiteiten komen nu (mondjesmaat) op gang.

5.2 RANDVOORWAARDEN

Op het punt van sponsoring, mecenaat en overige inkomsten is nog veel te winnen. Het ontwikkelen van sponsor-, vrienden- en mecenaatprogramma's is echter niet eenvoudig. In de Verenigde Staten waar gezelschappen sterk zijn aangewezen op zelf gegenereerde inkomsten blijkt hoeveel energie dergelijke programma's blijvend kosten. Onderzoeken naar de organisatiestructuur van gezelschappen leren dat loonkosten voor overhead in de Verenigde Staten verhoudingsgewijs hoger liggen dan in Europa vanwege de aandacht voor eigen inkomsten. Een vergelijking met de Verenigde Staten is overigens niet altijd opportuun. De inkomensverdeling daar is veel schever dan in Nederland waardoor meer particulieren aanzienlijke giften kunnen doen. Bovendien is het vrij besteedbaar inkomen hoger omdat de belastingdruk lager is. De particuliere zorgplicht is bovendien dieper in de samenleving verankerd dan in Nederland. Programma's kunnen dus niet zonder meer worden gekopieerd. Wel kan in de Nederlandse kunstwereld een toenemende belangstelling worden geconstateerd voor donateurprogramma's voor bedrijven en particulieren.

5.2.1 Versterking staf instellingen

Een versterking van deze inkomstenbronnen vergt een investering van de instellingen in hun eigen overhead. Het gaat hier om capaciteit om relaties op te bouwen en te onderhouden. Dit type investeringen is tijdsintensief en heeft een grote tijdsperiode.

5.2.2 Rol van de rijksoverheid

Een benadering die de overheid zou kunnen kiezen is het ter beschikking stellen van fondsen. In vroeger dagen kende het departement een voorziening voor diverse soorten uitgaven (genoemd naar de beheerder het 'potje van der Neut'). Uit deze voorziening konden allerlei typen uitgaven worden gedaan, zoals bijvoorbeeld het betalen van ondersteuning bij het vinden van sponsoring en andere inkomsten.

Ook zou het geheel van fiscale voorzieningen nog eens tegen het licht gehouden kunnen worden om te bepalen of dit stelsel de wenselijke ontwikkeling van sponsoring en mecenaat optimaal ondersteunt.²⁶

Een andere benadering is te kijken naar de huidige financieringssystematiek als geheel. De sector richt zich sterk naar de subsidiëercriteria van de overheid en daarmee minder op de vraag van het publiek. Het aanboren van andere financieringsstromen gaat nu vaak ten koste van de bestaande subsidiestroom. Dit komt omdat ze veelal tekortsubsidies zijn. Een andere benadering is de financieringssystematiek vooral in te richten op het verkrijgen van eigen inkomsten en die extra inkomsten niet ten koste te laten gaan van de subsidies.

5.3 EXTRA INKOMSTEN

De verschillen tussen de sectoren zijn groot als het gaat om het percentage inkomsten uit sponsoring, mecenaat en overige inkomsten. Gemiddeld genomen bedraagt dit percentage 3% van de totale baten van de instellingen. Wanneer alle sectoren ten minste dit (huidige) gemiddelde percentage zouden halen, levert dit € 8,6 miljoen op. Niet alle sectoren die benedengemiddeld presteren zullen in staat zijn hun inkomsten voor sponsoring en mecenaat op te voeren. Daar staat tegenover dat sommige bovengemiddeld presterende sectoren mogelijk nog meer inkomsten zouden kunnen behalen. Wij schatten dat een verhoging van deze categorie inkomsten mogelijk is van tussen de € 4,3 miljoen en € 12,9 miljoen (50% onder, respectievelijk 50% boven het hiervoor genoemde bedrag van € 8,6 miljoen).

Een verhoging van de opbrengsten vergt investeringen. Instellingen moeten meer menskracht inzetten in het beheren van hun relaties. De totale investeringen ramen wij op rond de twee miljoen.

²⁶ S. Hemels, Door de muze omhelsd, Een onderzoek naar de inzet van belastingsubsidies voor kunst en cultuur in Nederland. Dissertatie (Nijmegen, 2005).

5. SPONSORING, MECENAAT EN OVERIGE INKOMSTEN

5.4 MAATSCHAPPELIJKE EFFECTEN

Een grotere inspanning om inkomsten te krijgen uit sponsoring en mecenaat heeft als positief neveneffect een grotere verbinding van de culturele instellingen met de maatschappij. Grotere sponsorinspanningen hebben daarnaast nog specifieke neveneffecten. Een enthousiaste

sponsor kan bijdragen aan een groter bereik omdat deze werknemers en klanten interesseert voor de instelling. Een te nadrukkelijke zichtbaarheid van sponsoren kan echter ook afbreuk doen aan het imago van de instelling en het profiel van de gesubsidieerde cultuur laten vervlakken ten opzichte van het overige aanbod.²⁷

²⁷ In 1993 is een Code Cultuursponsoring ontwikkeld die regels omvat waaraan sponsor en gesponsorde zich dienen te houden. Een van de bepalingen is dat overheersende uitingen van aanwezigheid van een sponsor op het terrein van kunst en cultuur niet thuisshoren. De bepaling van wat 'overheersend' is laat hierbij uiteraard ruimte voor interpretatie.

6. BELEIDSPROGRAMMA'S

6.1 KRACHTWIJKEN

Minister Vogelaar van Wonen, Wijken en Integratie, heeft afgelopen juli het Actieplan Krachtwijken naar de Tweede Kamer gestuurd. In dit Actieplan zijn 40 wijken benoemd die omgevormd moeten worden van 'probleemwijk' tot een Krachtwijk, een wijk waar mensen met plezier wonen. De 40 wijken liggen in 18 verschillende gemeenten. De minister wil met deze 18 gemeenten overeenkomsten sluiten over de aanpak van de wijken die in die gemeente liggen.

Deze wijkaanpak zal op verschillende manieren worden gefinancierd: er wordt gebruik gemaakt van reeds bestaande budgetten voor wijken; daarnaast is de minister in overleg met de woningcorporaties om afspraken te maken over extra investeringen ten behoeve van een publiek investeringsfonds. Dit fonds zou de komende vier jaar jaarlijks 750 miljoen moeten bedragen. De gemeenten zullen samen met mensen die in wijken werken en wonen zogenaamde wijkactieplannen opstellen, waarin de doelen voor de komende jaren worden vastgelegd. Er wordt bovendien geformuleerd hoe men deze doelen wil bereiken en hoeveel geld hier voor nodig zal zijn. Deze wijkactieplannen zullen door de minister worden bekrachtigd.

Eén van de bestaande budgetten waar gebruik van gemaakt zal worden is het Investeringsbudget stedelijke vernieuwing (ISV). Bij de inzet van het geld uit dit budget werd tot op heden al nadrukkelijk rekening gehouden met het aandeel van cultuur bij stedelijke vernieuwing door middel van de zogenaamde Cultuurimpuls. Standaard wordt 2,5 % van het budget bestemd voor stedelijke vernieuwing geïnvesteerd in cultuur. Het ministerie heeft recent laten uitzoeken of het aandeel en de aandacht voor cultuur bij deze investering van 2,5% eigenlijk wel voldoende is en of cultuur geen prominentere rol zou moeten krijgen.²⁸ De conclusie van het onderzoek is, ja. Als men er naar streeft dat een wijk gewild is, dan spelen kunst en cultuur een belangrijke rol: het zijn waardemakers. Bovendien stellen de onderzoekers dat investering in kunst en cultuur relatief goedkoop is en op termijn zeker waarde genereert.²⁹

Cultuur kan ook voor de Krachtwijken in belangrijke mate bijdragen aan het herstel van deze wijken. De onderzoekers stellen een aantal maatregelen, ofwel cultuurimpulsen, voor die in dit kader zouden kunnen worden uitgevoerd:

1. Iconen in de wijk: investeringen in monumentale panden, parken of kunst moeten de wijk een eigen identiteit verschaffen;
2. Cultuurhuizen moeten bijdragen aan de sociale voorzieningen in de wijken.
3. Creatieve wijken: door plaatsen te creëren waar de creatieve economie zich kan vestigen, moet het potentieel in de wijk de kans krijgen om zich verder te ontwikkelen. Dit kan door bijvoorbeeld industrieel erfgoed te herbestemmen.
4. Culturele planologie: cultuur zou een vast onderdeel moeten vormen van de plan en besluitvorming.

De aandacht voor cultuur zal in het bestaande budget dus zeker gehandhaafd moeten worden, zo niet vermeerderd. Ook bij de overige geldstromen zou overwogen kunnen worden minimaal 2,5% van het budget in cultuur te investeren. Bij een jaarlijkse investering van € 750 miljoen per jaar, zou een vergelijkbaar percentage als bij het bestaande ISV- budget er toe leiden dat er jaarlijks bijna € 19 miljoen (2,5 % van € 750 miljoen) beschikbaar komt voor cultuur in de wijk. Als het kabinet de gedachte van de onderzoekers steunt dat deze 2,5% eigenlijk niet voldoende is, dan zou dit bedrag wellicht zelfs kunnen verdubbelen.

Het is nog de vraag hoeveel geld er daadwerkelijk bij de rijksgesubsidieerde instellingen terecht komt? Er zal veel geld gaan naar architectuur en kunst in de publieke ruimte. Wij ramen dat tussen de 1 en 10% naar de rijksgesubsidieerde instellingen zal gaan.

Dan rest nog de vraag hoe de instellingen deze bijdrage gaan invullen. Kan een blazersensemble een wijk uit het slop trekken? Een effectieve bijdrage van culturele instellingen vraagt om een hele concrete uitwerking per wijk die aansluit bij de doelstellingen van die wijk. Het vraagt ook om veel inventiviteit van de verschillende instellingen om te bezien hoe ingespeeld kan worden op een nieuwe rol.

6.2 VERWANTE MAATREGELEN KABINET BALKENENDE IV

Naast het Actieplan Krachtwijken, heeft het kabinet Balkenende IV enkele andere beleidsvoornemens die zich net als de Krachtwijken richten op het versterken van de sociale cohesie en de lokale economie. Bij deze beleidsmaatregelen kan een vergelijkbare bijdrage van cultuur net zo van betekenis zijn als bij het beleid ten aanzien van de Krachtwijken.

Inburgering

Zo wil het kabinet met het Deltaplan Inburgering het inburgeringstraject verbeteren. De inburgeringsvoorzieningen

²⁸ Cultuurimpuls stedelijke vernieuwing. Opgave 2008- 2012. ABF Research (April 2007).

²⁹ Ibidem p. 41.

moeten beter aansluiten bij de kennis en kunde van de nieuwkomer. Alle nieuwkomers moeten door middel van een meer persoonlijke benadering met een specifiek doel het inburgeringsexamen afleggen. De inburgercursus heeft alleen zin als de cursus wordt gekoppeld aan activiteiten die erop gericht zijn scholing, werk, ondersteuning in de opvoeding en maatschappelijk participatie te realiseren. Kortom, nieuwkomers moeten de kans krijgen een plek te verwerven in de Nederlandse samenleving. Een belangrijk onderdeel van de Nederlandse maatschappij is uiteraard de Nederlandse cultuur. Naast instellingen als het CWI, scholen en universiteiten en is goed denkbaar dat culturele instellingen een deel van dergelijke programma's samenstellen om nieuwkomers bekend te laten maken met deze Nederlandse cultuur.

Voor het Deltaplan Inburgering is zo'n € 225 miljoen beschikbaar (de helft van de enveloppe Integratie).

Brede scholen

Het kabinet wil bovendien ook het aantal brede scholen fors uitbreiden. Met name in de Krachtwijken heeft de ontwikkeling van brede scholen bijzondere aandacht. Hierbij streeft het kabinet er naar dat partners zoveel mogelijk samenwerken, bijvoorbeeld door het verbreden van het aantal combinatiefuncties met buitenschoolse opvang en sport.

Brede scholen zijn er specifiek op gericht de ontwikkelingskansen van de kinderen op een groot aantal terreinen te vergroten. Bij de combinatiefuncties die het kabinet in gedachten heeft, moet dan ook de culturele ontwikkeling van kinderen niet vergeten worden. Een school kan samenwerken met de muziekschool, het museum, het theater et cetera. Culturele instellingen zouden hierin een prominente rol moeten spelen.

De Aanval op Uitval

Onder de kop 'Aanval op Uitval' wil het kabinet maatregelen nemen om het aantal voortijdige schoolverlaters in de periode 2002-2012 te halveren van 71.000 naar 35.000. Deze uitval wil het kabinet voorkomen door de preventieve zorg op scholen en Centra voor Jeugd en Gezin te uit te breiden en te intensiveren. Daarnaast worden een aantal bestaande maatregelen voortgezet, maar worden er ook een aantal nieuwe regelingen voorgesteld. Zo worden werkgevers aangesproken op hun verantwoordelijkheid mensen op te leiden en wil het kabinet sport én cultuur gebruiken om jongeren op school te houden. Ook hier wordt cultuur door de regering benoemd als een middel om een sociaal doel te bereiken.

Meer ruimte voor gericht armoedebeleid

De regering wil de gemeenten meer vrijheid geven om te bepalen hoe armoede het beste bestreden kan worden. Een belangrijk onderdeel van deze armoedebestrijding is het bevorderen van de arbeidsparticipatie. Samen met de gemeenten wil het rijk zo 200.000 mensen aan het werk helpen.

Deze extra banen kunnen mede gecreëerd worden door het stimuleren van de lokale, creatieve economie. Deze

gedachte past precies in het beleid dat al is uitgezet in het kader van de Krachtwijken waarbij de creatieve economie gestimuleerd wordt door plekken te creëren waar de creatieve economie zich kan vestigen. Als er daarnaast samenwerking met brede scholen, lokale ROC's en lokale ondernemers tot stand gebracht kan worden, kan dit zeker banen opleveren en waarschijnlijk ook schooluitval voorkomen.

Bij deze maatregel is de financiële bijdrage van het rijk dan ook niet het meest van belang, maar de mogelijkheid voor de cultuursector een prominente rol te spelen bij het bevorderen van sociale cohesie, het verfraaien van de omgeving en het stimuleren van een (creatieve) economie met bijbehorende werkgelegenheid.

6.3 EXTRA INKOMSTEN

Voor de Krachtwijken is jaarlijks (in principe³⁰) € 750 miljoen beschikbaar. We ramen dat daarvoor tussen de 2,5 à 5% beschikbaar is voor cultuur. Daarvan komt tussen de 1 à 10% terecht bij rijksgesubsidieerde culturele instellingen, schatten we in. Daarmee lopen de mogelijke extra inkomsten uiteen tussen € 0,2 en € 3,8 miljoen. Voor inburgering ramen we de maximale extra inkomsten op € 0,3 miljoen. Van de andere programma's verwachten we geringe mogelijke extra inkomsten voor de rijksgesubsidieerde instellingen.

6.4 MAATSCHAPPELIJKE GEVOLGEN

Een nauwere betrokkenheid van culturele organisaties bij de beleidsprogramma's kan de maatschappelijke betekenis van culturele organisaties versterken. Hierbij moet echter een precaire balans worden gevonden met de artistieke missie.

³⁰ De beschikbaarheid van middelen is bij het verschijnen van dit rapport nog niet zeker.

7. REIKWIJDTE VAN HET ONDERZOEK

Het hier voorliggende onderzoek heeft verkend met welke maatregelen de culturele instellingen hun eigen inkomsten kunnen verhogen en hoe de rijksoverheid daarbij zou kunnen helpen. De resultaten geven aan dat een verhoging van de eigen inkomsten mogelijk is, zij het dat de minimale inkomsten de benodigde investeringen niet veel overtreffen. Welke maatregelen gewenst worden geacht hangt af van de artistieke en bestuurlijke voorkeuren.

Wel kan worden vastgesteld dat de meeste maatregelen ongelijk uitwerken voor de diverse instellingen. Voor een belangrijk deel van de maatregelen is schaal en termijn nodig, wat vooral mogelijk is voor de meerjarig gesubsidieerde instellingen.

We hebben maatregelen besproken op het terrein van prijzen, marketing, sponsoring, mecenaat en overige inkomsten en beleidsprogramma's. Deze categorieën hangen inhoudelijk sterk samen en beïnvloeden elkaar. Prijsbeleid maakt deel uit van het marketingbeleid. En een goede marketing beïnvloedt ook de mogelijkheden om extra inkomsten te krijgen uit onder meer sponsoring en mecenaat.

7.1 NIET BESPROKEN MAATREGELLEN

Dit onderzoek heeft het karakter van een quick scan en is daarom niet uitputtend. Hierna beschrijven we kort welke maatregelen (grotendeels) buiten dit onderzoek zijn gevallen.

7.1.1 Besparingen

Dit onderzoek richtte zich op het verhogen van de eigen inkomsten, niet op mogelijke besparingen. Denkbare besparingen zijn scherpere inkoop (bijvoorbeeld door dit gezamenlijk te doen). Daarnaast kan gekeken worden naar de arbeidsvoorwaarden, die sterk per sector uiteen lopen. Ook is het mogelijk te besparen op bestaande fiscale regelingen (bijvoorbeeld door daarop het profijtbegin-sel toe te passen). De mogelijkheden en wenselijkheden tot besparen op de kosten vallen maken echter van dit onderzoek geen deel uit.

7.1.2 Andere beleidsprogramma's

In dit onderzoek hebben we gekeken naar nieuwe beleidsprogramma's en de mogelijkheden die deze de rijks-gesubsidieerde instellingen bieden. Bestaande beleids-programma's hebben we buiten beschouwing gelaten. Reden daarvoor is dat deze al lopen en ze dus minder aanknopingspunten bieden aan de rijks-gesubsidieerde instellingen om extra inkomsten te verwerven. Het is echter goed denkbaar dat de bestaande programma's nog veel onbenutte kansen bieden. Hetzelfde zou kunnen gel-den voor andere bekostigingsbronnen zoals loterijen.

7.1.3 Benutten van de 'overwaarde' van cultuur

Cultuur heeft diverse effecten die niet in de publieksin-komsten zijn verdisconteerd. Doorgaans wordt aangeno-men dat deze effecten vooral positief zijn. Cultuur kan het individuele genot, geluk en welzijn beïnvloeden, op-treden als sociaal bindmiddel en de economie stimuleren. Lastig is het echter deze effecten in geld uit te drukken. Volgens SEO en Atlas voor gemeenten is de zogenaamde 'hedonistische prijsmethode' een veelbelovend instru-ment om de extra waarde die cultuur oplevert in te schat-ten. Deze methode vergelijkt de waarde van een huis in steden mét en zonder bepaalde culturele voorzieningen. Zo zouden de inwoners in Amsterdam bereid zijn zo'n € 5 miljoen voor een gemiddeld theater te betalen .

SEO en Atlas voor gemeenten stellen dat er veel voor te zeggen is dat de hedonistische prijsmethode de uitkom-sten van de hedonistische methode alle directe, indirecte en externe effecten van cultuur in één keer monetiseert, voorzover ze niet langs andere weg (zoals de recettes of OZB) worden afgeroomd. Dit is belang omdat de schat-tingen van afzonderlijke effecten mogelijk dubbeltel-lingen bevatten zodat een optelling ervan het effect van cultuur overschat.

De schattingen die uit diverse onderzoeken naar voren ko-men lopen uiteen en nader onderzoek naar de Nederlandse situatie is gewenst. Op basis van wat nu bekend is, is het aannemelijk dat de effecten van een theater groter zijn dan die van een museum (omdat de plaatselijke bevolking meer gebruik maakt van een theater dan van een museum).

In dit onderzoek hebben we het benutten van de 'over-waarde van cultuur' buiten beschouwing gelaten. De belangrijkste reden hiervoor is dat er diverse 'herverde-lingsmechanismen' nodig zijn om extra gelden naar de rijks-gesubsidieerde instellingen te geleiden. Ten eerste moet een middel gevonden worden om degenen die de overwaarde ervaren (extra) te laten betalen. Ten tweede moet ervoor gezorgd worden dat die middelen toevloeien naar de rijks-gesubsidieerde instellingen. En dat is zeker niet vanzelfsprekend omdat het merendeel van zowel de kosten als de opbrengsten binnen de gemeentelijke be-grotingen vallen.

7.2 NADER ONDERZOEK

Een aantal zaken leent zich goed voor nader onderzoek. Hiervoor hebben we reeds enkele onderwerpen genoemd die geen deel hebben uitgemaakt van dit onderzoek en dus interessant kunnen zijn voor een volgende studie. Daarnaast noemen we enkele andere aspecten die in het bijzonder van belang zijn wanneer wordt gekeken naar mogelijkheden om te bezuinigen door extra eigen in-komsten te bevorderen.

7.2.1 Indeling van de instellingen

Niet alle instellingen kunnen over één kam worden geschoren. Schaalgrootte en lange termijn perspectief spelen een belangrijke rol. Dit zou suggereren dat met name instellingen met een meerjarig subsidieperspectief extra inkomsten kunnen genereren. Het zou interessant zijn deze stelling nader te onderzoeken en vast te stellen wat dit zou betekenen voor de vereiste percentages eigen inkomsten voor de instellingen uit de basisinfrastructuur en de instellingen die meerjarige subsidies van de fondsen ontvangen.

Daarnaast is het interessant te bezien welke verschillen er zijn tussen de sectoren zodat met deze verschillen rekening kan worden gehouden.

7.2.2 Fiscale maatregelen

Voor zowel onder meer het sponsorschap als het mecenaat is het fiscale kader van groot belang. Momenteel zijn

er diverse regelingen van toepassing. Mogelijk kan een vereenvoudigde en op onderdelen versoepelde regelgeving zowel sponsoring als mecenaat bevorderen. Hoe dit vorm zou moeten krijgen verdient nadere studie.

7.2.3 Subsidievoorwaarden

De huidige subsidiesystematiek voor de culturele sector van zowel Rijk als van andere overheden gaat veelal uit van een zogenaamde tekortsubsidiëring. Dit betekent dat de subsidie lager uitvalt als de inkomsten uit andere bronnen hoger zijn. Het behoeft geen betoog dat dit de instellingen niet bepaald stimuleert extra inkomsten te verwerven. In het verleden is meermaals gekeken naar aanpassing van dergelijke beperkende voorwaarden. Deze beperkingen zijn echter nog lang niet allemaal weggenomen. Het aanpassen van deze subsidievoorwaarden (voor alle overheidssubsidies) kan een belangrijke hindernis wegnemen bij het vergroten van de eigen inkomsten.

GEBRUIKTE BRONNEN

LITERATUUR

APE	Voorstudie toegangsprijzen in de culturele sectoren.	Den Haag, 2007
ABF Research	Cultuurimpuls stedelijke vernieuwing. Opgave 2008- 2012.	April, 2007
Berenschot	Bezuinigen op cultuur	Utrecht, 2004
Berenschot	Cultuureffectrapportage. De kabinetsvisie op de publieke omroep getoetst op de gevolgen voor het kunst- en culturaanbod in Nederland	Utrecht, 2005
Berenschot	Kunst- en culturaanbod van de publieke omroep	Utrecht, 2006
Berg, Hans Onno van den	De bijdrage van gemeentelijke podia aan het rijksgefinancierde aanbod, onderzoeksverslag, VSCD	Juni, 2007
Commissie d'Ancona	Uit! Naar gesubsidieerde podiumkunsten met een nieuw elan.	Den Haag, 2006
Commissie Ex	Rapport commissie publieksbereik hedendaagse kunst en musea	2000
Felton, Marianne Victorius	'On the assumed inelasticity of demand for the performing arts', Journal of cultural economics.	1992
Hemels, Sigrid	Door de muze omhelsd, Een onderzoek naar de inzet van belastingsubsidies voor kunst en cultuur in Nederland. Dissertatie.	Nijmegen, 2005
Huntington, Paul A	Ticket pricing policy and box office revenue, Journal of Cultural Economics 17.	1993
Klink, P. van	Kunsteconomie in nieuw perspectief	2005
Maatjes, A. e.a.	Profiles kunst + cultuur. 118 ideeën voor samenwerking met culturele organisaties.	Amstelveen, 2006
Melsert, Yolande	Samen sterk worden. Collectieve marketing van de podiumkunsten. Beleid Bureau Podiumkunsten 2007 en verder.	Augustus, 2006
Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen	Kunst van leven, hoofdlijnen cultuurbeleid	Den Haag, 2007
Motivaction	Een brede kijk op de belangstelling voor kunst en cultuur - een eerste verkenning.	Amsterdam, 2007
SEO en Atlas voor gemeenten	Cultuur en creativiteit naar waarde geschat	Amsterdam, 2005
SEO en Atlas voor gemeenten	De kunst van investeren in cultuur	Amsterdam, 2007
Stiphout, Marcel van	Prijsdifferentiatie op de podia.	Breda, 2007
Throsby, David	'The production and consumption of the arts: a view of cultural economics', Journal of Economic Literature, Vol XXXII.	Maart, 1994
Weide, Siebe	Subsidie en eigen inkomsten op het toneel, Economisch Statistische Berichten, no. 4045	Februari, 1996

GESPREKSPARTNERS

Carla Keijzer, Afdeling promotie Nederlandse Museumvereniging.

Eline Danker, Commercieel directeur Stage entertainment.

Floris van den Berg, Sales Ahold.

Job van Dooren, Van Dooren Advies.

Berenschot Groep B.V.
Europalaan 40
3526 KS Utrecht
Postbus 8039
3503 RA Utrecht
T 030 2 916 916
F 030 2 947 090
I www.berenschot.com
E contact@berenschot.com