

Cultureel Ondernemerschap: een kwestie van balans

**Aanbevelingen voor een dynamischer relatie
tussen culturele instellingen en de overheid.**

De Stichting Kunst & Zaken houdt zich sinds haar oprichting bezig met het verbeteren van de managementkwaliteit van Nederlandse kunstinstellingen door uitwisseling van kennis en ervaring met het bedrijfsleven. Daarom bood Kunst & Zaken in augustus 2000 het Ministerie van OCenW aan om bij te dragen aan een nadere invulling van het begrip cultureel ondernemerschap. Het organisatieadviesbureau Deloitte & Touche Bakkenist was bereid om het onderzoeksproject Cultureel Ondernemerschap om niet uit te voeren. Stichting Kunst & Zaken is hier bijzonder erkentelijk voor.

Inhoud

5	Inleiding
7	Samenvatting
9	1. Naar meer cultureel ondernemerschap
9	Gouden ketens
10	Van publieke naar meer private financiering
12	Kies voor cultureel ondernemerschap
14	Voordelen van cultureel ondernemerschap
15	2. De rol van de overheid
15	Een flexibeler subsidiebeleid
19	Aanvullende financieringsmogelijkheden
21	3. De uitdaging voor de culturele instellingen
21	Vergroot de eigen inkomsten
22	Analyseer de eigen bedrijfsactiviteiten
30	Versterk de marketing
32	Maak gebruik van nieuwe media
34	Zoek partners
35	4. Voedingsbodem voor cultureel ondernemerschap
35	Ontwikkel een kennis- en expertisecentrum
36	Professionaliseer bestuur
36	Vergroot het opleidingsaanbod
37	Tenslotte
39	Bijlage 1: Opzet onderzoek
41	Bijlage 2: Deelnemers onderzoek
43	Bijlage 3: Geraadpleegde literatuur en websites

Inleiding

Cultureel ondernemerschap is een hot issue. Zeker sinds staatssecretaris Rick van der Ploeg (cultuur) zijn nota 'Een Ondernemende Cultuur' presenteerde. Van meer ondernemerschap worden op het gebied van de cultuur grootse dingen verwacht. Maar wat is 'cultureel ondernemerschap' eigenlijk? Verschilt ondernemen in de culturele sector van ondernemen in andere sectoren? Zo ja, in welke opzichten? Wat zijn de voordelen van (meer) cultureel ondernemerschap? En als deze vragen beantwoord zijn: wat moeten culturele instellingen doen om die voordelen te verwezenlijken? Wat kan de overheid doen om cultureel ondernemerschap te stimuleren?

De Stichting Kunst & Zaken heeft het initiatief genomen tot een onderzoek naar cultureel ondernemerschap. Het organisatieadviesbureau Deloitte & Touche Bakkenist heeft het daartoe nodige onderzoek pro deo uitgevoerd.

Dit rapport geeft de resultaten van dat onderzoek weer. Het beoogt de discussie over cultureel ondernemerschap aan te zwengelen en zo het ondernemen in de culturele sector te bevorderen. Gezien de diversiteit in de culturele wereld is gekozen voor twee representatieve sectoren: de musea en de podiumkunsten.

Dit rapport is zeker niet het laatste woord op het gebied van cultuur en ondernemen. Het is belangrijk dat de discussie voortgaat. Het verdient aanbeveling dat de Stichting Kunst & Zaken de culturele instellingen blijft steunen bij het vinden van de juiste balans tussen cultuur en ondernemen.

Deloitte & Touche Bakkenist

© Deloitte & Touche Bakkenist
Mei 2001

Projectteam:
Gerrit Jan Jansen (projectleider)
Vincent Oomes
Marijke Rem (Kunst & Zaken)
Kim Smit (stagiair)
Tonny van de Vondervoort
Reimond Went

**Deloitte
& Touche
Bakkenist**

Deze uitgave is mede mogelijk gemaakt door financiële steun van het ministerie van OCen W

Samenvatting

Cultureel ondernemerschap is ondernemerschap met een extra dimensie. Een ondernemer op cultureel gebied streeft ook culturele, ofwel artistieke doelstellingen na, niet in plaats van maar naast de gebruikelijke zakelijke doelstellingen.

Cultureel ondernemerschap is dus: ondernemerschap waarbij gestreefd wordt naar een optimale balans tussen zakelijke en artistieke doelstellingen.

Een grotere dosis ondernemerschap in de culturele sector heeft vele voordelen. Voor de culturele instellingen zelf, omdat deze daardoor in staat zijn hun artistieke ambities op een zakelijke manier te verwezenlijken. Maar ook voor de overheid, omdat deze zonder haar sturende rol prijs te geven op een doelmatiger manier haar beleidsdoelstellingen kan realiseren (hoofdstuk 1).

De overheid kan cultureel ondernemerschap stimuleren door haar subsidiebeleid te flexibiliseren en door ruimte te scheppen voor aanvullende financieringsmogelijkheden (hoofdstuk 2).

De culturele instellingen kunnen hun ondernemerschap vormgeven door aandacht te besteden aan met elkaar samenhangende aspecten als het zoeken naar mogelijkheden om de eigen inkomsten te vergroten, het versterken van de marketing, het gebruik van nieuwe media en het bevorderen van samenwerking binnen en buiten de sector (hoofdstuk 3).

Aanbevolen wordt om maatregelen te treffen die de verbreiding van voor cultureel ondernemerschap nuttige kennis en vaardigheden bevorderen, met name het opzetten van een kennis- en expertisecentrum, het verder professionaliseren van het bestuur en het toegankelijk maken van opleidingsaanbod (hoofdstuk 4).

1. Naar meer cultureel ondernemerschap

Het huidige subsidiebeleid kan in de culturele sector tot verstarring leiden. Door meer cultureel ondernemerschap kan die verstarring doorbroken worden.

Gouden ketens

De overheid en de culturele instellingen lijken gevangen in een vicieuze cirkel. De overheid heeft vanuit haar verantwoordelijkheid voor cultuurbeleid door de huidige financiële vormgeving van het subsidiestelsel een stevige greep op de culturele instellingen. Veel culturele instellingen leggen zich bij deze situatie neer. De afhankelijkheid van de overheid neemt daardoor toe.

In het huidige subsidiestelsel bepaalt de overheid iedere vier jaar de (nieuwe) uitgangspunten van het cultuurbeleid. Alle culturele instellingen die aanspraak maken, of willen maken, op subsidie moeten zich naar deze uitgangspunten voegen. Instellingen worden op deze manier afhankelijk van een cultuurbeleid waarvan de prioriteiten elke vier jaar kunnen verschuiven. Hierdoor is de vrijheid om eigen doelstellingen te formuleren en daarop te koersen zeer beperkt. Krijgt een instelling subsidie, dan is de overheidsinmenging aanzienlijk. Aan subsidie zijn veel voorwaarden verbonden die betrekking hebben op de organisatie van de instelling; deze worden als belastend ervaren. Het gevaar voor verstarring is levensgroot.

Schema 1. De overheid wil bij culturele instellingen een omslag bereiken...

Van oriëntatie op:	Naar oriëntatie op:
• collega's en critici	• publiek en omgeving
• huidig publiek	• meer en nieuw publiek
• kosten	• opbrengsten
• overheid als subsidiegever	• genereren eigen inkomsten
• overheid als regelgever	• eigen verantwoordelijkheid
• traditionele vormen	• vernieuwing product(ie)
• aanbod gedreven	• onderzoek en marketing

Tot nu toe is het niet gelukt verandering te brengen in deze situatie. Integendeel, in iedere beleidsperiode lijkt de 'omklemming' door de overheid sterker te worden. De culturele instellingen geven zelf aan dat zij hiervoor mede verantwoordelijk zijn. Men is voornamelijk gericht op de eigen sector en op de overheid als regel- en subsidiegever, en in veel mindere mate op het publiek en de omgeving. Uit beleidsstukken en gesprekken met vertegenwoordigers van overheid en culturele instellingen is ons gebleken dat beide partijen deze situatie graag willen veranderen en streven naar een 'gezondere relatie'. De overheid wil bij culturele instellingen een omslag bereiken in houding en oriëntatie (zie schema 1).

Bij culturele instellingen leeft de wens om minder afhankelijk te worden van de overheid bij het kiezen van doelstellingen, het genereren van inkomsten en de inrichting van de interne organisatie. Zij willen meer mogelijkheden om nieuwe activiteiten te financieren. Sommige instellingen proberen zich onafhankelijker op te stellen binnen het huidige systeem, maar lopen op tegen de beperkingen daarvan. Zo kan een instelling die te veel eigen inkomsten genereert, worden gekort in de subsidie. Zolang instellingen voor het merendeel van hun financiering afhankelijk blijven van overheidssubsidie, en de overheid hun geen ruimte geeft, zal er weinig veranderen.

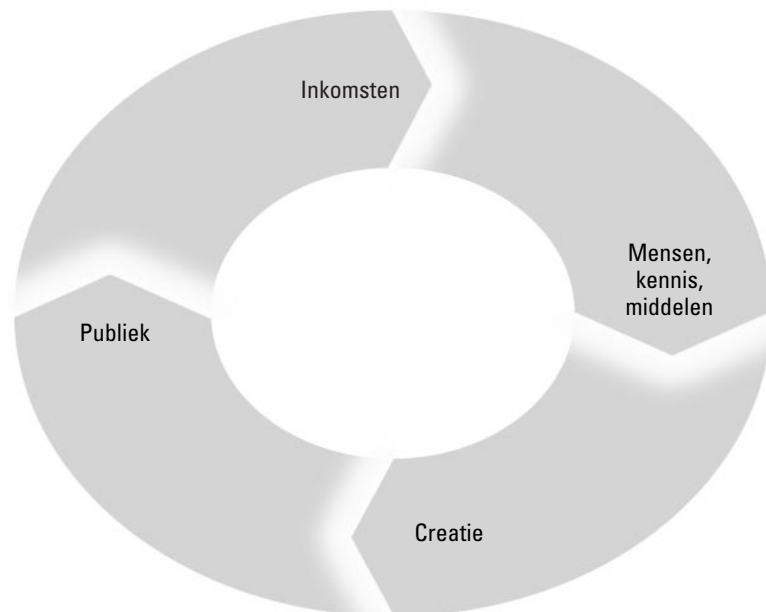
Van publieke naar meer private financiering

De vicieuze cirkel kan doorbroken worden wanneer in de financiering van culturele instellingen het accent verschuift van publieke financiering naar private financiering.

De transformatiecyclus in de culturele sector bestaat uit een aantal schakels (zie schema 2): culturele instellingen hebben inkomsten nodig om mensen/kennis/middelen bijeen te brengen, die in een creatief proces cultuurproducten leveren aan een publiek; dit genereert inkomsten die weer benut worden bij de volgende cyclus. In deze cyclus zijn de financiën de schakel waar zowel instellingen als overheid de meeste invloed op uit kunnen oefenen. Hier ligt dan ook een aangrijpingspunt om verandering teweeg te brengen. De overige schakels worden vooral beïnvloed door de voorafgaande schakel.

De gangbare financieringsbronnen van culturele instellingen kunnen worden verdeeld in drie groepen: subsidies, fondsen en eigen inkomsten (zie schema 3). Deze zijn uit te zetten op een schaal van overwegend publieke naar overwegend private financiering. Culturele instellingen in Nederland ontvangen overwegend publieke financiering, dit in tegenstelling tot bijvoorbeeld instellingen in de Verenigde Staten (zie schema 4).

Schema 2. Transformatiecyclus in de culturele sector

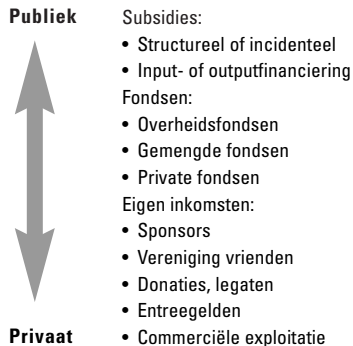


Toneelgroep speelt zonder structurele overheidssubsidies

Het Toneel Speelt brengt klassiek en eigentijds Nederlands repertoire. De Stadsschouwburg in Amsterdam is uitvalsbasis voor de groep, die optreedt in theaters in het hele land. Met authentieke stukken van een hoog kwaliteitsniveau verzorgt Het Toneel Speelt een duidelijk herkenbaar kwaliteitsproduct.

Daarnaast wordt steeds geprobeerd het publiek bij de voorstellingen te betrekken. Dit gebeurt bijvoorbeeld door lezingen, voor- en nabesprekingen met de acteurs en educatieaanbod. Het gevolg is dat het publiek weet wat het krijgt. Deze herkenbaarheid maakt Het Toneel Speelt tot merknaam in de theaterwereld. Door de sterk bedrijfsmatige aansturing van de organisatie en de duidelijke keuze voor betrokkenheid van het publiek kan de groep met minimale overheidssubsidie kwaliteit brengen. Het vertrouwen in de bedrijfsmatige aanpak bracht particuliere financiële instellingen ertoe bij te dragen aan de financiering van Het Toneel Speelt.

Schema 3. Voorbeelden van financieringsbronnen van culturele instellingen



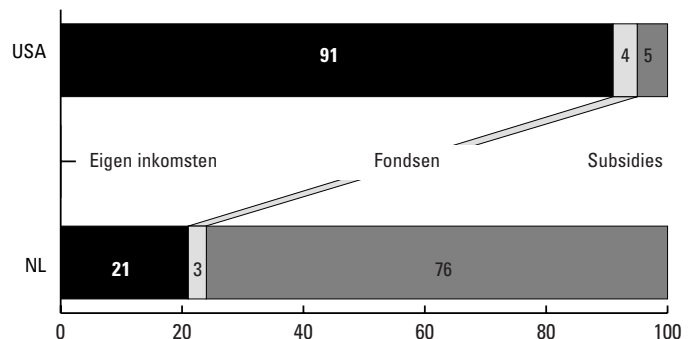
Een verschuiving richting privaat is nodig om minder afhankelijk te zijn van de overheid en meer eigen doelstellingen te kunnen realiseren. Deze verschuiving is mogelijk. Zo zijn de bestedingen door particulieren en bedrijven aan ideële doelen groeiende. De culturele sector ontvangt daar slechts een klein gedeelte van. Er zijn dus goede mogelijkheden om extra inkomsten te verwerven.

Deze verschuiving hoeft niet, zoals vaak wordt gevreesd, gepaard te gaan met een verarming van het aanbod. Landen waar het accent bij private financiering ligt, kennen een rijk en kwalitatief hoogwaardig aanbod. En ook in Nederland zijn steeds meer voorbeelden te vinden van (vaak relatief jonge) instellingen die er voor kiezen geen beroep te doen op de overheid. En zij slagen daar vaak bijzonder goed in.

Wij pleiten er niet voor om de balans volledig door te laten slaan naar private financiering. Een meer evenwichtige verdeling tussen publieke en private financiering is echter haalbaar. Niet door minder overheidssubsidie, maar doordat de culturele instellingen bij een tenminste gelijkblijvend subsidiebudget hun eigen inkomsten vergroten. Dit is niet van vandaag op morgen te realiseren, maar vormt een uitdagend perspectief.

Schema 4. Buitenlandse culturele instellingen genereren meer eigen inkomsten

Inkomsten van Amerikaanse en Nederlandse culturele instellingen naar bron (1999)



Schema 5. Citaten over cultureel ondernemerschap

“het realiseren van een droom waarvoor de organisatie randvoorwaarden schept”

“de schat van het museum exploiteren”

“het creëren van onsterfelijkheid”

“het verwezenlijken van artistieke ambities op een zakelijke manier”

“het op vernieuwende en verantwoorde wijze omgaan met het transformatieproces van mensen/kennis/middelen in cultuurproducten”

“het nemen van een weloverwogen risico om een bepaald rendement te behalen” (de klassieke definitie van ondernemerschap)

Kies voor cultureel ondernemerschap

Om de balans in de financiering van culturele instellingen te laten verschuiven van publieke financiering naar private financiering is cultureel ondernemerschap nodig. Dit vergt een verandering in houding van alle betrokken partijen.

Cultureel ondernemerschap kan op vele manieren gedefinieerd worden. Het heeft geen zin om ons hier op één definitie vast te leggen. Het gaat er slechts om de contouren van het begrip duidelijk(er) te maken. In de culturele wereld leven in elk geval heel diverse, inspirerende, opvattingen (zie schema 5).

Cultureel ondernemerschap is ondernemerschap met een extra dimensie. Een ondernemer op cultureel gebied streeft ook culturele, ofwel artistieke doelstellingen na, niet in plaats van maar naast de gebruikelijke zakelijke doelstellingen (continuïteit, rendement, etc.). Cultureel ondernemerschap is dus:

Ondernemerschap waarbij gestreefd wordt naar een optimale balans tussen zakelijke en artistieke doelstellingen.

Bij dat streven naar een optimale balans spelen de klassieke ondernemersdeugden een belangrijke rol: het nemen van initiatief, eigen verantwoordelijkheid en risico, het overtuigen van financiers en een innovatieve instelling.

Balans tussen artistiek en zakelijk

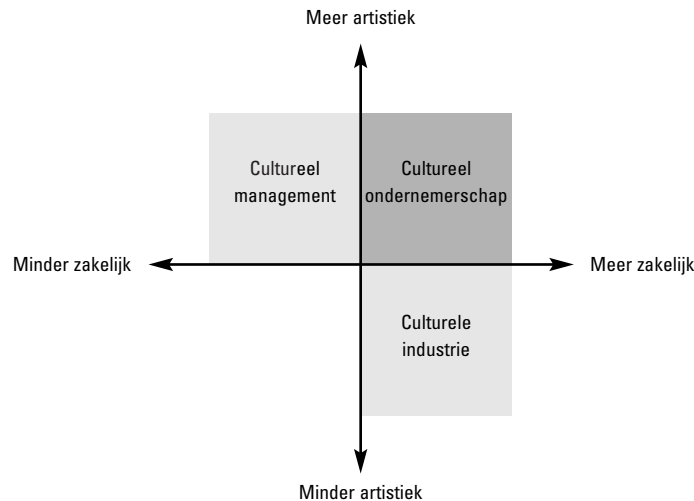
Bij de Nederlandse Opera in Amsterdam is de balans tussen artistieke en zakelijke leiding optimaal. Pierre Audi en Truze Lodder zijn nevingeschikte directeuren, die hun samenwerking beschouwen als een 'heilig verbond' en als een van de succesfactoren van de huidige organisatie. De zakelijke organisatie schept de randvoorwaarden om de artistieke droom te realiseren.

De basis voor cultureel ondernemerschap wordt hier geschapen door de personen. Sinds hun aantreden is de Nederlandse Opera zowel artistiek als zakelijk een succes, ook internationaal.

Een ondernemende culturele instelling bepaalt jaarlijks haar artistieke én zakelijke doelstellingen. Het realiseren van zakelijke doelen (sleutelwoorden: effectief en efficiënt) is daarbij evenwichtig afgestemd op het realiseren van artistieke doelen (sleutelwoorden: kwaliteit en innovatie). De instelling moet haar keuzes kunnen en willen legitimeren in de ogen van de betreffende doelgroepen. Hierbij kan onderscheid worden gemaakt tussen burgers (publiek) en klanten (commercieel). De instelling zoekt per doelstelling passende financiering en verantwoordt de besteding van de verkregen middelen aan de financiers.

Cultureel ondernemerschap betekent dat er meer aandacht wordt besteed aan de zakelijke doelstellingen. Dat hoeft niet ten koste te gaan van de artistieke doelstellingen (zie schema 6).

Schema 6. Cultureel ondernemerschap: de optimale balans tussen zakelijke en artistieke doelstellingen



Voordelen van cultureel ondernemerschap

Een grotere dosis ondernemerschap in de culturele sector heeft vele voordelen. Voor de culturele instellingen zelf, omdat deze daardoor in staat gesteld worden hun doelstellingen in grotere onafhankelijkheid van de overheid te realiseren. Doordat zij meer mogelijkheden krijgen om andere middelen aan te trekken, en doordat de bemoeienis van de overheid afneemt, krijgen de instellingen meer ruimte om zich te ontplooiën. Dit maakt het realiseren van nieuwe combinaties (o.a. in thema, vorm, productie en samenwerking) mogelijk.

Maar voor de overheid heeft meer cultureel ondernemerschap ook voordelen. Zonder haar verantwoordelijkheid prijs te geven zal zij haar beleidsdoelstellingen op een doelmatiger manier verwezenlijkt zien.

2. De rol van de overheid

Om cultureel ondernemerschap te bevorderen dient de overheid het subsidiebeleid te wijzigen en aanvullende financieringsmogelijkheden te creëren.

Een flexibeler subsidiebeleid

Het huidige subsidiebeleid is in hoofdzaak gericht op het periodiek faciliteren van instellingen op basis van hun subsidieaanvraag. De instelling staat daarbij weliswaar centraal, maar mede door de gehanteerde methodiek ervaren instellingen dit toch als onvoldoende recht doend aan hun behoeften. De overheid, intussen, zoekt naar mogelijkheden om meer effectief te kunnen sturen op haar specifieke beleidsdoelen.

De wensen van de culturele instellingen en de overheid kunnen met elkaar in overeenstemming gebracht worden. Daarvoor moet de overheid bereid zijn voortaan op doelstelling te faciliteren:

- de overheid bepaalt haar beleidsdoelen en subsidieert die activiteiten van culturele instellingen die bijdragen aan de realisatie van deze beleidsdoelen;
- culturele instellingen zoeken passende financiering voor de realisatie van hun doelstellingen en vragen subsidie aan de overheid voor die activiteiten die binnen de beleidsdoelen passen.

De overheid kan culturele instellingen meer duidelijkheid bieden en cultureel ondernemerschap nadrukkelijk stimuleren door het subsidiestelsel zo in te richten dat duidelijk is welke doelstellingen worden nagestreefd en welke subsidiemogelijkheden daaraan verbonden zijn.

Dit betekent dat de overheid over gaat van input- naar outputfinanciering ('inkoopt op de culturele markt') en afrekent op resultaat ('stuurt op beleidseffecten in plaats van op beleidsinzet'). Het faciliteren naar doelstellingen in plaats van naar instellingen maakt het subsidiebeleid veel flexibeler (maatwerk).

De overheid moet vanzelfsprekend allereerst haar eigen (beleids)doelen expliciet benoemen en differentiëren. Zij bepaalt de prioriteitsvolgorde, het beschikbare budget en een bijpassende wijze van subsidieverstrekking. Wij stellen voor deze (beleids)doelen in te delen in drie categorieën (zie schema 7):

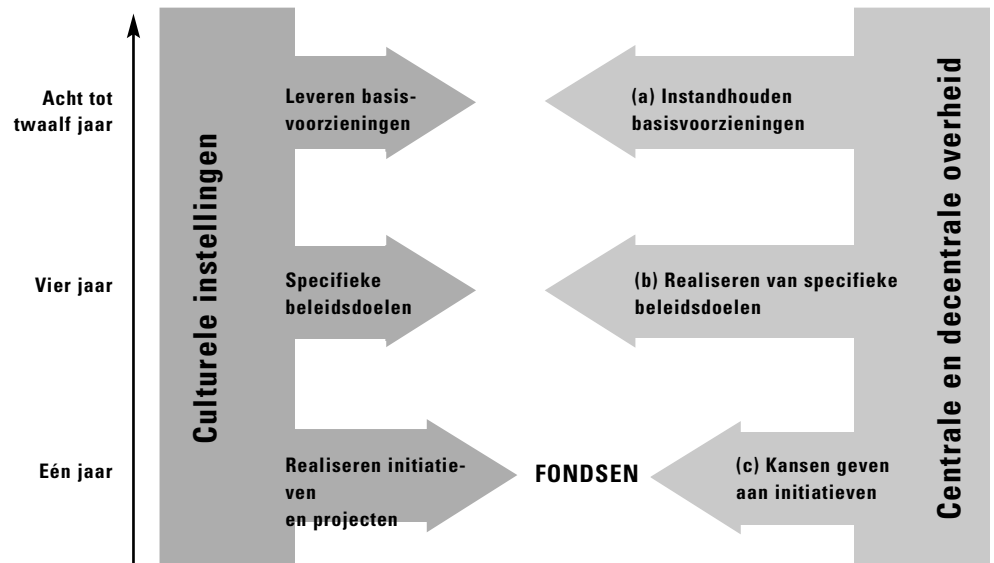
- instandhouden van een basisvoorzieningen-niveau voor gedifferentieerd cultureel aanbod;
- realiseren van specifieke beleidsdoelen;
- kansen geven aan nieuwe initiatieven en projecten.

De verschillende doelen lichten wij hier toe.

a. Instandhouden basisvoorzieningen

De overheid waarborgt het instandhouden van bepaalde basisvoorzieningen voor een gedifferentieerd cultureel aanbod voor nu en in de toekomst. Bij museale collecties gaat het bijvoorbeeld om het behoud en beheer en de presentatie van cultureel erfgoed, bij de podiumkunsten om het behoud van culturele tradities.

Schema 7. Faciliteren naar doelstellingen



De overheid stelt subsidie ter beschikking voor het realiseren van deze overheidsdoelen. Anders gezegd: de overheid ‘koopt basisvoorzieningen in op de culturele markt’. De overheid betaalt voor de producten en diensten die zij volgens vooraf gemaakte afspraak afneemt. De prestaties die verwacht worden dienen zichtbaar en toetsbaar zijn en maken onderdeel uit van de overeenkomst. De overheid kan eisen stellen aan het publieksbereik. Musea zonder bezoekers, of een voorstelling met een zeer eenzijdig, niet veranderend publiek, doen geen recht aan de gedachte van een basisvoorziening. Ook kan de overheid eisen stellen aan efficiency en effectiviteit. Met betrekking tot de kwaliteit van het aanbod laat de overheid zich adviseren door een onafhankelijk orgaan. De overheid zorgt voor goede afstemming met de decentrale overheden en gaat rechtstreeks de subsidierelatie aan met de culturele instellingen.

De overheidsdoelen hebben een min of meer blijvend karakter en om de betrokken culturele instellingen voldoende mogelijkheden te bieden om zich structureel te ontwikkelen, geldt de subsidie voor bijvoorbeeld acht tot twaalf jaar. De subsidie wordt voortgezet tenzij uit de periodieke toetsing blijkt dat de prestaties niet voldoen aan de gemaakte afspraken.

b. Realiseren van specifieke beleidsdoelen

In de tweede categorie kan de overheid per beleidsperiode haar eigen accent en inkleuring geven door specifieke beleidsdoelen te bepalen en subsidie beschikbaar te stellen voor instellingen die daaraan willen bijdragen. Voorbeelden van specifieke beleidsdoelen zijn het bereiken van meer differentiatie in publieksbereik of doelgroepen, het stimuleren van het aanbod van een bepaalde culturele discipline, of het versterken van internationale uitstraling.

De overheid maakt voorafgaand aan een bepaalde beleidsperiode deze doelen bekend en bepaalt de beschikbare subsidiebudgetten: de overheid ‘koopt voor specifieke doelen in op de culturele markt’. De culturele instellingen die hieraan willen bijdragen, formuleren hun aanbod en dingen mee naar de opdracht. De overheid bepaalt of het aanbod van deze instellingen in voldoende mate bijdraagt aan haar beleidsdoelen, verstrekt de opdrachten en verdeelt de subsidie. Daarbij stelt de overheid alleen eisen aan het aanbod (‘inkoop’) en niet aan de wijze waarop de culturele instelling functioneert. Er is een zakelijke relatie. Het is van belang dat de overheid de beleidsdoelen tijdig bekendmaakt, opdat culturele instellingen kunnen anticiperen op de subsidiebestemmingen. De hier bedoelde subsidies gelden in principe voor een periode van drie à vier jaar.

De overheid laat zich door een onafhankelijke instelling adviseren over de kwaliteit van het aanbod van de instellingen en toetst of de specifieke beleidsdoelen gerealiseerd zijn.

Alle culturele instellingen kunnen voor de realisatie van deze doelstellingen intekenen. Dit is echter niet verplicht; ze kunnen voor hun activiteiten ook andere financiering zoeken. Het maakt instellingen minder afhankelijk van wisselende politieke beleidsvoorkeuren, terwijl zij er wel op kunnen inspelen.

c. Kansen geven aan initiatieven en projecten

De derde categorie is het stimuleren van initiatieven en projecten van culturele instellingen die binnen bepaalde doelen van de overheid passen. Bij de vorige twee categorieën gaat de vraag uit van de overheid en kunnen instellingen die beantwoorden. Bij deze categorie dienen de instellingen hun aanvraag voor ondersteuning van initiatieven of projecten in en bepaalt de overheid of zij deze wil faciliteren.

Gezien het niet-structurele karakter en het te verwachten grote aantal aanvragen stellen wij voor dat de overheid de uitvoering van deze regeling in handen geeft van een of meerdere fondsen. De overheid bepaalt een aantal hoofddoelen en stelt een budget ter beschikking aan de fondsen. De fondsen faciliteren hieruit de (eenmalige) aanvragen van culturele instellingen die binnen deze doelen passen. Het fonds legt jaarlijks verantwoording af aan de overheid over de besteding van de middelen.

Doelen die de overheid op deze manier kan realiseren zijn: het bevorderen van cultureel ondernemerschap, het faciliteren van broedplaatsen (laboratoriumfunctie) en het ondersteunen van startende instellingen. Met name voor startende instellingen en ad-hoc initiatieven is het van belang dat er een apart aanspreekpunt en fonds komt om deze te faciliteren. Deze instellingen hebben juist in de eerste jaren extra ondersteuning nodig bij het opzetten van hun organisatie en het verwezenlijken van de eerste projecten. Zij passen nog niet in een subsidiesystematiek die hen op dezelfde manier beoordeelt als de gevestigde instellingen.

Deze aanpassing van het subsidiestelsel geeft culturele instellingen de vrijheid om te kiezen voor een financiering die aansluit bij hun eigen doelstellingen. Zij kunnen in aanmerking komen voor één, twee of alle drie de categorieën. Of zij kunnen andere financiers voor hun activiteiten, of een deel daarvan, zoeken. De overheid kan heel gericht inkopen op de 'culturele markt' en op deze wijze zo effectief mogelijk haar doelen realiseren.

Museum met meerwaarde voor stad en regio

Onderscheidende architectuur, spraakmakende tentoonstellingen en een markante uitstraling: dat is de formule van het Groninger Museum. Voor dit aantrekkelijke museumconcept was echter wél extra steun nodig. Het museum deed met succes een beroep op de stad Groningen voor een bijdrage. Maar het museum ging nog verder.

In samenwerking met de Nederlandse Spoorwegen wordt een speciaal museum-treinnarrangement aangeboden. Hierdoor is het voor kunstliefhebbers uit het hele land aantrekkelijk om het Gronings Museum te bezoeken. De opzet is volledig geslaagd: het museum trekt veel publiek en draagt zelfs bij aan de promotie van de stad en de regio Groningen. Het aantal bezoekers en het aantal overnachtingen in de stad zijn gestegen, met positieve gevolgen voor de regionale economie. Een zelfde streven ziet men in Bilbao (Spanje), waar het Guggenheim Museum werd opgezet met het doel de Baskische regio te revitaliseren.

Aanvullende financieringsmogelijkheden

De culturele sector maakt, in vergelijking tot andere sectoren, slechts beperkt gebruik van andere mogelijkheden dan ‘gewone’ subsidie om activiteiten te financieren. Voor het stimuleren van ondernemerschap en het bevorderen van – financiële – onafhankelijkheid is het van belang om bestaande aanvullende financieringsvormen verder te ontwikkelen en nieuwe te introduceren. Hoewel de overheid niet als enige dergelijke financieringsvormen aanbiedt, kan zij wel een voortrekkersrol vervullen.

Er kan een onderscheid worden gemaakt tussen lastenverlagende en batenverhogende alternatieven. In het kader van ons onderzoek volstaan we met een korte omschrijving van mogelijke financieringsvormen. Deze worden reeds op beperkte schaal in de culturele sector of in andere sectoren toegepast.

Lastenverlagend

- **Garantiesubsidies**

Deze worden toegekend onder de voorwaarde dat het bedrag wordt terugbetaald bij voldoende inkomsten uit kaartverkoop of andere bronnen. Dit mechanisme wordt al toegepast door het Fonds voor Podiumkunsten en de gemeente Amsterdam.

- **Voorfinanciering**

Een andere methode om culturele projecten of initiatieven mogelijk te maken. Hierdoor worden eventuele liquiditeitsproblemen voorkomen. Voorfinanciering gaat vaak samen met garantiesubsidies.

- **Fiscale faciliteiten**

Een zeer succesvol stimuleringsinstrument was de fiscale faciliteit ten behoeve van commanditaire vennootschappen voor het ontwikkelen van een film, de zogenaamde film-CV's. Deze faciliteit wordt echter afgeschaft. Overwogen wordt de gevolgen hiervan te ‘repareren’. Te denken valt voorts aan een verlaging van het BTW-tarief voor de kunsten- en filmsector, en aan faciliteiten voor particulieren om te beleggen in of leningen te verstrekken aan culturele instellingen. Zo zouden bijvoorbeeld schenkingen fiscaal lager kunnen worden belast. De vrijstellingsgrens kan worden opgetrokken. De commissie ‘Cultuur en Belastingen’ heeft hiervoor aanbevelingen gedaan.

Stadsontwikkeling met steun van spraakmakend museum

In het geval van het Londense Tate Museum lag het initiatief niet bij de instelling, maar juist bij de stad. Het vermaarde museum kampte met ruimtegebrek. De stad Londen en andere betrokkenen stelden voor om het moderne deel van de kunstcollectie te huisvesten in een stadsontwikkelingsgebied ten zuiden van de Thames. In Bankside, een van de oudste districten van Londen, vormt het Tate Modern een echte trekpleister.

Het museum is gevestigd in een oude elektriciteitscentrale. Deze bijzondere huisvesting is door de Zweeds architecten Herzog en de Meuron op ingenieuze wijze herontworpen voor haar nieuwe bestemming.

De financiën voor dit project kwamen van de Millennium Committee, de Arts Council, regionale overheidsinstanties en particuliere donateurs. Het nieuws dat Tate Modern naar het te renoveren stadsdeel zou komen, gaf Bankside extra allure en culturele focus. Veel bedrijven en particulieren besloten in het gebied te investeren of zich er te vestigen.

Batenverhogend

- **Matching Funds**

Premie voor culturele instellingen die nieuw sponsorgeld in de wacht weten te slepen. Een voorbeeld hiervan is de Stichting Kunst & Meer Waarde, die een stimuleringsprogramma coördineert dat de samenwerking tussen de kunstensector en het bedrijfsleven bevordert door premies te geven op kunstsporing. Als een kunstinstelling een sponsor vindt die nog niet eerder kunst heeft gesponsord, verdubbelt Kunst & Meer Waarde onder bepaalde voorwaarden het sponsorbedrag.

- **Participatiemaatschappij**

Financieringsbank die risicodragend investeert in activiteiten die in principe over voldoende commerciële potentie beschikken, maar in de initiële fase ondersteuning nodig hebben. Het gaat met name om de dekking van de kosten van de ontwikkelings- en preproductiefase. Voor de kunst- en cultuursector is recent PAK-C (participatiemaatschappij voor kunst en cultuur) opgericht.

- **Opdrachtgeverschap**

In de eerder genoemde nota 'Een Ondernemende Cultuur' doet de staatssecretaris voorstellen voor het stimuleren van opdrachten aan kunstenaars door de overheid en het bedrijfsleven. Wij richten ons hier niet op individuele kunstenaars, maar de voorstellen van de staatssecretaris zijn ook te betrekken op culturele instellingen.

- **Vouchers**

In het verlengde van de voorstellen voor een persoonsgebonden budget in de gezondheidszorg en de recent ingevoerde vouchers in het voortgezet onderwijs, is het denkbaar dat de overheid aan burgers vouchers verstrekt voor het bezoeken van culturele instellingen en/of uitvoeringen. Op deze wijze wordt het bezoek bevorderd en kunnen de burgers zelf kiezen waar ze naar toe gaan. De relatie tussen aanbod en vraag is hier zeer direct.

Gastvrijheid als basis voor succes

Dierentuin Artis in Amsterdam heeft publieksvriendelijkheid hoog in het vaandel staan. Artis is een concept, waarbinnen een collectie te zien is. Centraal staat de overtuiging en uitstraling van de directie en medewerkers dat de verkoop van het product begint bij goed gastheerschap. In lijn daarmee is Artis ontwikkeld tot een bekend merk met een uitstekende reputatie: 'het is leuk om naar Artis te gaan'.

Er wordt als het ware een rode loper uitgerold om het publiek naar binnen te leiden: met een website, bewegwijzering langs aanrijdroutes, parkeergelegenheid en informatiemateriaal. Binnen het park richt de presentatie zich op verschillende bezoekersgroepen (kinderen, ouderen, groepen, bedrijven). Alles is tot in de puntjes verzorgd, met duidelijk herkenbare medewerkers, rondleidingen, routeaanduidingen, toelichtingen bij verblijven en dieren en speciale programma's. Onder het motto: 'een begeleide wandeling is een attractie'.

Al deze gastvrijheid is ingebed in een ruim aanbod van allerlei extra attracties en voorzieningen zoals catering en een speeltuin.

3. De uitdaging voor de culturele instellingen

In het kader van cultureel ondernemerschap dient aandacht besteed te worden aan tenminste de volgende met elkaar samenhangende aspecten:

- het vergroten van de eigen inkomsten;
- het analyseren van de eigen bedrijfsactiviteiten;
- het versterken van de marketing;
- het gebruik van nieuwe media;
- het bevorderen van samenwerking binnen en buiten de culturele sector.

Vergroot de eigen inkomsten

Als culturele instellingen er in slagen hun eigen (d.w.z. niet van de overheid afkomstige) inkomsten te vergroten, krijgen zij meer gelegenheid hun eigen doelstellingen te realiseren. Als eerste stap naar meer cultureel ondernemerschap kan elke instelling nagaan wat de mogelijkheden zijn om de huidige eigen inkomsten te vergroten.

Onderstaand een korte algemene beschouwing.

Een belangrijk deel van de eigen inkomsten van veel instellingen zijn de entreegelden. Door samenwerking met andere instellingen kan de distributie van toegangs- en plaatsbewijzen worden verbeterd. Daarnaast hebben sommige culturele instellingen bijvoorbeeld een vriendenvereniging om bezoekers meer aan zich te binden en structurele ondersteuning te waarborgen. Zo heeft de vriendenvereniging van het Rotterdams Philharmonisch Orkest een deel van de instrumenten in bezit en aan het orkest in bruikleen gegeven.

Het langer doorzetten of herhalen van tentoonstellingen of uitvoeringen die succesvol blijken, drukt de ontwikkelings- en productiekosten per eenheid (exploitatie­dag, voor­stelling), vergroot het publieksbereik en verhoogt de eigen inkomsten. Deze mogelijkheid is reëler indien de instelling over een eigen gebouw beschikt.

Andere vormen van eigen inkomsten zijn donaties (schenkingen), legaten en sponsoring. Deze inkomsten zijn afkomstig van private financiers. Het is van belang om de eigen doelstellingen waar mogelijk af te stemmen op hun motieven. Voorbeelden van motieven die private instellingen en personen kunnen hebben om geld te verstrekken aan culturele instellingen zijn: het cultureel of maatschappelijk weldoen of het zich associëren met de kwaliteit en uitstraling van de culturele instelling.

Een actieve en gerichte werving bij particulieren helpt; een goed voorbeeld is de recente radioreclame van de Nierstichting om 'aan hen te denken' bij het opstellen van een testament.

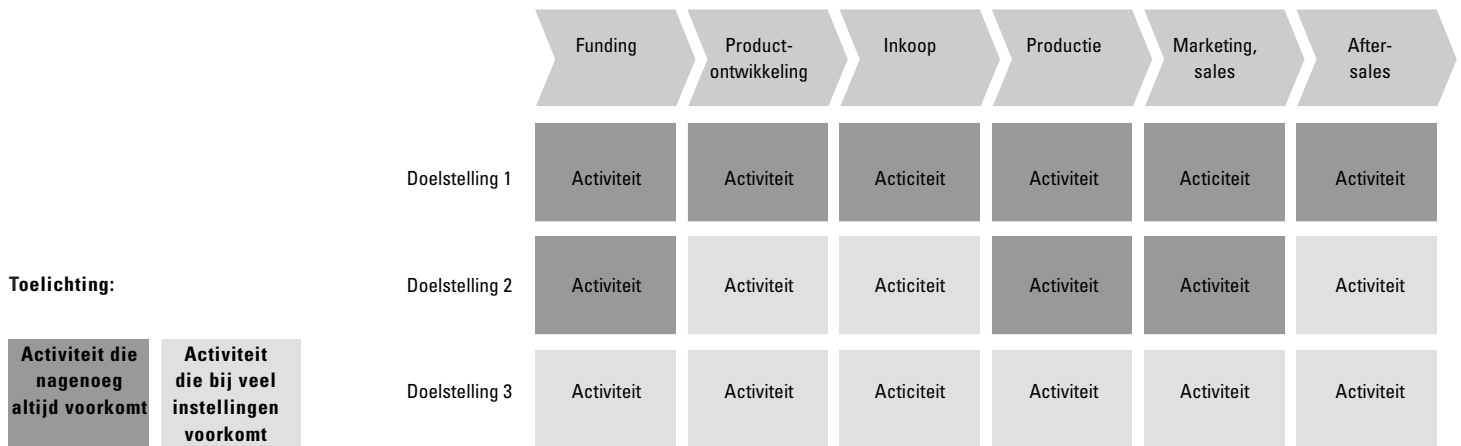
Op commerciële basis kunnen eigen inkomsten worden verkregen door bijvoorbeeld het verkopen van merchandising-artikelen of het exploiteren van een winkel of café in het gebouw, of het exploiteren van het gebouw zelf (zaalverhuur). Ook de aantrekkelijkheid voor sponsors kan worden vergroot. Eventueel kan het aanbod worden uitgebreid (attractie, recreatie). Hierbij merken wij op dat bij commerciële exploitatie rekening gehouden dient te worden met de verwachte voorstellen van de commissie Cohen met betrekking tot de positie van door de overheid gesubsidieerde instellingen in de markt.

Analyseer de eigen bedrijfsactiviteiten

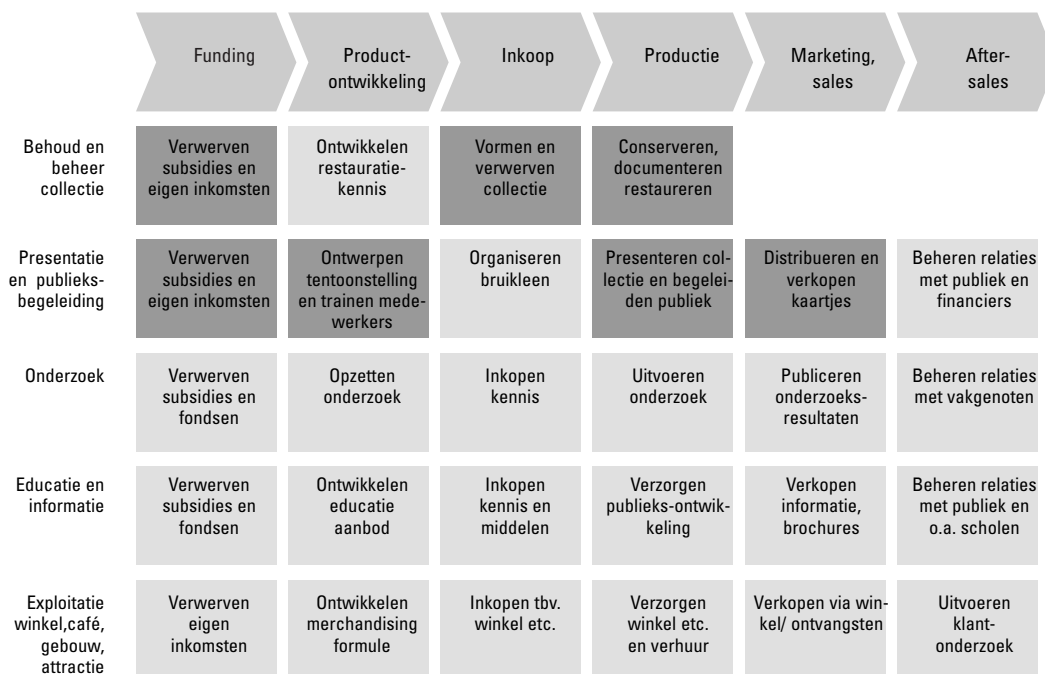
Hoe kunnen culturele instellingen meer ondernemende activiteiten ontplooiën om meer eigen inkomsten te verwerven? In een overzicht van bedrijfsactiviteiten brengen wij de relatie in kaart tussen de doelstellingen van een instelling en de voornaamste activiteiten om deze te realiseren. Dit overzicht is als volgt opgebouwd (zie schema 8). In de bovenste regel worden de opeenvolgende fasen in het primaire proces van de organisatie benoemd; van het verkrijgen van financiering ('funding') tot nazorg en het beheren van relaties ('after-sales'). In de regels daaronder zijn voor de verschillende doelstellingen van de instelling de bijbehorende activiteiten per fase ingevuld. Daarbij wordt onderscheid gemaakt tussen activiteiten die nagenoeg alle instellingen uitvoeren (deze zijn donker gekleurd) en activiteiten die veel instellingen uitvoeren (deze zijn lichter gekleurd).

De overzichten zijn uitgewerkt voor musea in het algemeen (zie schema 9) en voor een specifiek museum (zie schema 10); idem voor de podiumkunsten in het algemeen (zie schema 11) en voor een specifiek theater (zie schema 12). De individuele voorbeelden laten zien hoe de praktijk per instelling kan verschillen, afhankelijk van de gekozen hoofddoelstelling.

Schema 8. Toelichting activiteitenoverzicht



Schema 9. Activiteitenoverzicht musea



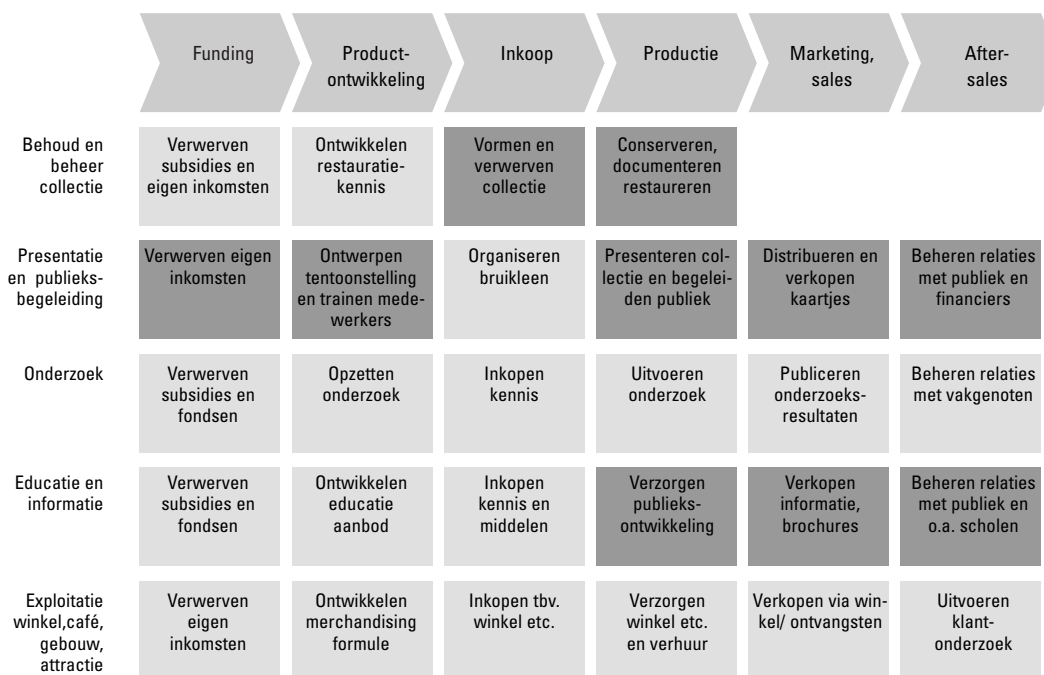
Financiële onafhankelijkheid schept ruimte voor eigen doelstellingen

Het Frisia museum in Spanbroek is een particulier initiatief dat in 1997 is gestart met steun van Dirk en Baukje Scheringa-de Vries. Zij steunen het museum nog steeds bij aankopen, maar inmiddels is de exploitatie kostendekkend. Omdat het museum financieel onafhankelijk is, kan het zich geheel richten op het realiseren van de eigen doelstellingen. Deze zijn: concentratie op één stijl (magisch realisme), zichtbaarheid van de hele collectie (geen depot), geen statische collectie (groei door aankopen) en laagdrempeligheid.

Het museum hoeft geen concessies te doen aan wensen of eisen van subsidiegevers of andere financiers. De directeur kan de tijd die veel directeuren van andere musea moeten besteden aan het werven van fondsen en het verkrijgen van subsidie besteden aan de eigen organisatie en aan samenwerking met andere instellingen. Zo wordt er op organisatorisch gebied samengewerkt met instellingen in de regio en zijn er gecombineerde dagtochten ontwikkeld, waarmee extra bezoekers getrokken worden.

De organisatie is ondernemend, slagvaardig en maakt gebruik van vrijwilligers. Binnenkort wordt met nieuwbouw gestart om de gestaag groeiende collectie volledig te kunnen blijven exposeren.

Schema 10. Activiteitenoverzicht musea: voorbeeld Frisia Museum



Schema 11. Activiteitenoverzicht podiumkunsten

	Funding	Product-ontwikkeling	Inkoop	Productie	Marketing, sales	After-sales
Instandhouden culturele traditie	Verwerven subsidies en eigen inkomsten	Regisseur/ dirigent/artiesten/ stuk; Repeteren; Ontwerpen	Aantrekken regisseur/dirigent/ artiesten/stuk Materiaal; Ruimte	Uitvoeren/ opvoeren	Verkopen kaarten, genereren publiciteit	Beheren relaties met publiek en financiers
Realiseren eigen doelen	Verwerven subsidies en eigen inkomsten	Regisseur /dirigent/ artiesten/ stuk; Repeteren; Ontwerpen	Aantrekken regisseur/dirigent/ artiesten/stuk Materiaal; Ruimte	Uitvoeren/ opvoeren	Verkopen kaarten, genereren publiciteit	Beheren relaties met publiek en financiers
Innovatie	Verwerven subsidie en fondsen	Schrijven nieuwe stukken/ experimenten/ Repeteren/ Ontwerpen	Aantrekken regisseur/dirigent/ artiesten; Materiaal; Ruimte	Uitvoeren/ Opvoeren	Publiceren en uitvoeren	Beheren relaties met vakgenoten
Educatie en informatie	Verwerven subsidie en fondsen	Ontwikkelen educatie aanbod	Inkoop materiaal /expertise	Verzorgen onderwijs en voorlichting	Verkoop producten / bijeenkomsten	Beheren relaties met publiek, scholen e.a.
Exploitatie	Verwerven eigen inkomsten	Ontwikkelen merchandising / catering	Inkoop merchandising / catering	Verzorgen verkoop & verhuur	Reclame/ Verkoop	Uitvoeren klant-onderzoek

Een kans voor beginnende theatermakers.

Het Gasthuis in Amsterdam positioneert zich als theater/werkplaats voor beginnende theatermakers. Er is geen keuze gemaakt voor een bepaalde vorm van theater, voor een bepaalde manier van theater maken of voor een bepaald publiek; het Gasthuis kiest nadrukkelijk voor de theatermaker. Het Gasthuis produceert projecten van beginnende theatermakers. Voorwaarde is wel dat zij moeten willen communiceren en zich dus richten op een publiek.

Het Gasthuis is een projectorganisatie, die voor haar financiering met name gebruikt maakt van fondsen. Juist het bestaan van verschillende fondsen in ons land maakt het floreren van deze bijzondere broedplaats van nieuw theatertalent mogelijk.

Schema 12. Activiteitenoverzicht podiumkunsten: voorbeeld Gasthuis

	Funding	Product-ontwikkeling	Inkoop	Productie	Marketing, sales	After-sales
Instandhouden culturele traditie	Verwerven subsidies en eigen inkomsten	Regisseur/dirigent/artiesten/stuk; Repeteren; Ontwerpen	Aantrekken regisseur/dirigent/artiesten/ stuk Materiaal; Ruimte	Uitvoeren/opvoeren	Verkopen kaarten, genereren publiciteit	Beheren relaties met publiek en financiers
Realiseren eigen doelen	Verwerven subsidies en eigen inkomsten	Regisseur/ dirigent/ artiesten/stuk; Repe-teren; Ontwerpen	Aantrekken regisseur/dirigent/ artiesten/ stuk Materiaal; Ruimte	Uitvoeren/opvoeren	Verkopen kaarten, genereren publiciteit	Beheren relaties met publiek en financiers
Innovatie	Verwerven subsidie en fondsen	Schrijven nieuwe stukken/ experi-menten/ Repe-teren/ Ontwerpen	Aantrekken regis-seur/dirigent/ artiesten; Materiaal; Ruimte	Uitvoeren/ Opvoeren	Publiceren en uitvoeren	Beheren relaties met vakgenoten
Educatie en informatie	Verwerven subsidie en fondsen	Ontwikkelen educatie aanbod	Inkoop materiaal /expertise	Verzorgen onderwijs en voorlichting	Verkoop produkten / bijeenkomsten	Beheren relaties met publiek, scholen e.a.
Exploitatie	Verwerven eigen inkomsten	Ontwikkelen merchandising / catering	Inkoop merchandising / catering	Verzorgen verkoop & verhuur	Reclame/ Verkoop	Uitvoeren klant-onderzoek

Instellingen kunnen het overzicht ook zelf op meerdere manieren toepassen. Zo kan een instelling snel nagaan welke activiteiten zij wel en niet uitvoert en wat de relatie is met de gekozen doelstellingen en de budgetten die daarvoor zijn bestemd. Ook is een koppeling te maken met het in het vorige hoofdstuk beschreven onderscheid in beleidsdoelen en andere initiatieven. Als we nog een stap verder gaan kan per doelstelling aan de hand van de daarvoor benodigde activiteiten een 'kostprijs' worden bepaald die nuttig is bij het aanvragen van subsidie en het verkrijgen van aanvullende financiering. Dan wordt ook zichtbaar of de opbrengsten van commerciële exploitatie wel of niet afgescheiden blijven en wel of niet voor andere doelen kunnen worden aangewend.

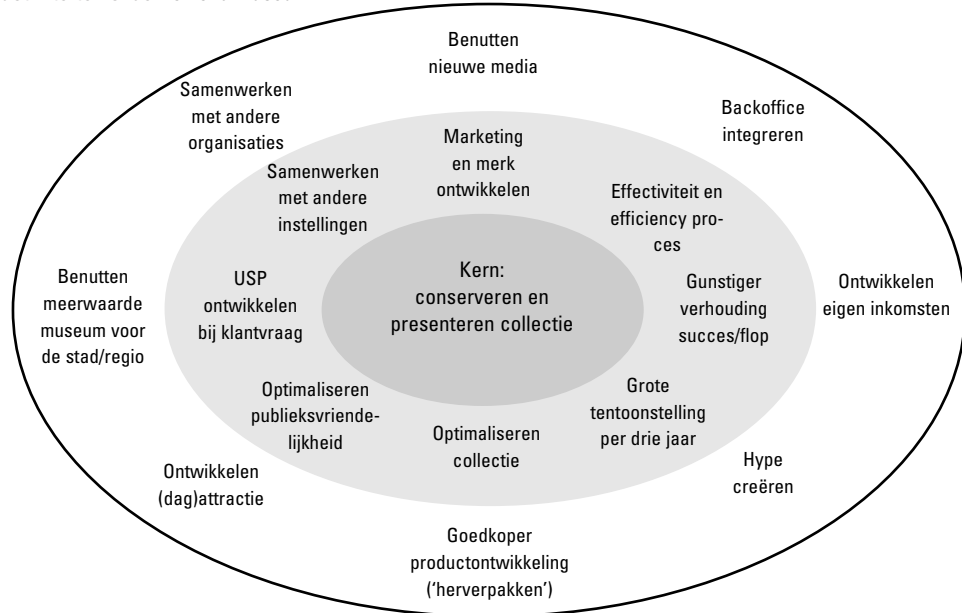
Het overzicht kan ook dienen als basis voor een benchmark tussen vergelijkbare instellingen, waarbij de input en output van de activiteiten wordt gekwantificeerd in termen van kosten en opbrengsten in relatie tot de doelstellingen. Aan de hand daarvan kunnen instellingen nagaan waar verbetermogelijkheden liggen.

In het kader van de benadering van cultureel ondernemerschap is het interessant om voor de genoemde doelstellingen en activiteiten na te gaan of ze meer ondernemend kunnen worden gerealiseerd. En of er in het verlengde daarvan nieuwe cultureel ondernemende activiteiten mogelijk zijn. Uit vergelijkingen met zogenaamde 'best practices', dat wil zeggen instellingen die goed draaien met weinig of geen subsidie, kwamen nieuwe ondernemende activiteiten naar voren. Deze zijn uitgewerkt voor musea (zie schema 13) en podiumkunsten (zie schema 14).

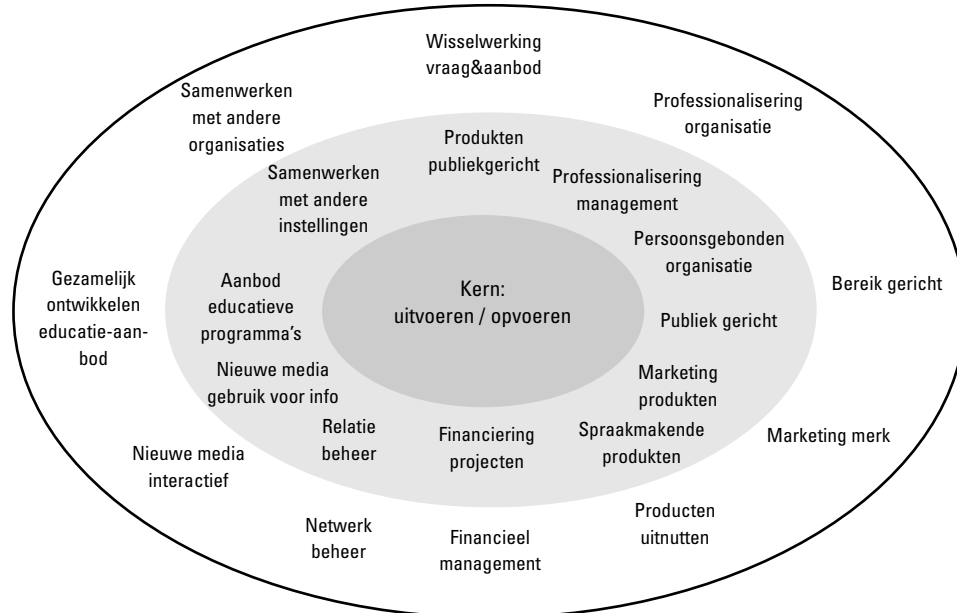
In deze schema's geeft de binnenste cirkel de kern van de activiteiten van de instelling weer. In de volgende cirkel zijn activiteiten benoemd die een eerste stap zijn op weg naar cultureel ondernemerschap: zaken waar de meer ondernemende instellingen nu al mee bezig zijn en die door meer instellingen kunnen worden opgepakt. Nog een stap verder zijn de activiteiten in de buitenste cirkel: keuzes die trendsettende instellingen maken en die op termijn navolging kunnen krijgen. Het is goed denkbaar dat er zo nog ruimere cirkels te maken zijn.

Belangrijk is dat elke culturele instelling nadenkt over de keuzes die mogelijk zijn. Men dient zelf te bepalen hoe ver men in het cultureel ondernemerschap kan en wil gaan en hoe dit vertaald kan worden naar artistieke en zakelijke doelstellingen.

Schema 13. Ontwikkeling activiteiten ondernemend museum



Schema 14. Ontwikkeling activiteiten ondernemende instelling podiumkunsten



Kleine doelgroep, groot bereik

Friesland heeft zijn eigen theater. Toneelgroep Tryater uit Leeuwarden richt zich specifiek op de thuismarkt van ongeveer 400.000 Friestaligen. Omdat de doelgroep beperkt is, besloot Tryater het bereik te maximaliseren door 'theater bij de mensen thuis' te spelen. Er wordt op alle denkbare plaatsen opgetreden. Bovendien speelt Tryater in het Fries, wat de drempel om naar het theater te gaan nog lager maakt. Het Friese publiek voelt zich dan ook sterk verbonden met Tryater. Het gaat in de eerste plaats naar een uitvoering van Tryater en pas in tweede instantie naar een specifiek stuk. Hierdoor voelt Tryater zich vrij om het publiek een gevarieerd aanbod te presenteren. Een belangrijke succesfactor is de op doelgroepen gerichte marketing. Bij voorstellingen die speciaal gemaakt worden voor delen van de doelgroep is maximaal bereik het streven. Met 'Geweld...Nee' voor jongeren bijvoorbeeld, ging Tryater op tournee langs de middelbare scholen, waardoor bijna alle schoolgaande jongeren van 14-15 jaar het stuk hebben gezien. Een belangrijke succesfactor is de consequente marketinggerichte benadering. Dankzij het eigen theater kan Tryater tegen lage kosten populaire stukken doorspelen en de eigen inkomsten vergroten.

Versterk de marketing

Marketing kan omschreven worden als het geheel van de activiteiten waarmee een organisatie in interactie treedt met haar omgeving, op een zodanige wijze dat de verwezenlijking van haar doelstellingen wordt bevorderd. Bekende marketingvariabelen zijn de vier P's: product (collectie, voorstelling), plaats (gebouw, kaartverkoop), prijs en promotie. Wij zouden hier als vijfde P willen benadrukken: partnership, gezien het belang van samenwerking, juist in de culturele sector (zie paragraaf 3.5).

Het museum: een merk.

Het Scheepvaartmuseum in Amsterdam besloot het merk 'Scheepvaartmuseum' te gaan ontwikkelen. Dit merk wordt benut om museum en collectie verder uit te dragen.

In samenwerking met een adviesbureau heeft het museum twee kernwaarden benoemd: 'avontuur' en 'rijkdom', een keuze die mede gebaseerd is op een onderzoek naar de publieksbeleving van 'scheepvaart'. Deze kernwaarden staan steeds centraal bij keuzes inzake de verdere ontwikkeling van het museum en op het gebied van marketing en publieksuitingen. Zo bouwt het Scheepvaartmuseum steeds verder aan de ontwikkeling van een merk (merkenmarketing) dat herkenbaarheid en uitstraling heeft.

Kernactiviteit blijft echter het behouden, beheeren en presenteren van de collectie.

Publieksbegeleiding en educatie zijn daarbij belangrijk. Daarnaast biedt het museum aanvullende diensten zoals groepsarrangementen, catering, een museumwinkel, attractie en recreatie. Dit zijn nevenactiviteiten, waarvan het commerciële gedeelte in principe wordt uitbesteed. Het museum doet waar het goed in is en zoekt samenwerking met andere instellingen en organisaties waar dat tot betere resultaten leidt.

Specifieke marketingaspecten waaraan culturele instellingen aandacht zouden kunnen besteden zijn de volgende:

• Merkontwikkeling

Om een band met het publiek te krijgen is het ontwikkelen van een merk een effectief instrument. Een merk geeft herkenbaarheid en uitstraling. Iedere culturele instelling is in potentie een merk, niet omdat er een logo is, maar omdat de instelling ergens voor staat. Bij een museum is dat in eerste instantie de collectie; bij de podiumkunsten het gezelschap, waarborg voor de kwaliteit van de voorstellingen. Het merk kan ook in sterke mate ingekleurd worden door de reputatie of uitstraling van een markant persoon, bijvoorbeeld de artistiek/zakelijk leider, vaste regisseur of dirigent, conservator, of het gebouw waarin de instelling is gehuisvest. Het creëren van een hype kan de promotie van het merk ondersteunen.

• Database management

Bij het verstevigen van de band met het publiek kunnen de mogelijkheden van databasemanagement goed worden benut. Uit de informatie over doelgroepen kunnen selecties worden gemaakt om potentieel geïnteresseerden uit te nodigen voor tentoonstellingen of voorstellingen.

• Publieksbegeleiding en after sales

Het publiek niet alleen iets laten zien of ervaren, maar ook contact met het publiek zoeken en houden; daadwerkelijk en liefst persoonlijk aandacht geven; en het meten van wensen en tevredenheid. Het is van belang zich te realiseren dat bezoekers niet alleen voor de tentoonstelling of uitvoering komen, maar ook om 'uit' te zijn, andere mensen te zien of te ontmoeten, een ervaring op te doen. En dan zijn er uiteraard nog praktische maar zeker niet onbelangrijke zaken als bereikbaarheid, parkeren, kaartverkoop, garderobe, catering en informatiemateriaal.

Gesponsorde multimediaproductie wordt winstmaker

Het Anne Frank-huis in Amsterdam heeft een CD-Rom ontwikkeld die een virtueel bezoek aan het museum mogelijk maakt. Het schijfje bevat aanvullende informatie over het museum, de voorwerpen die tentoongesteld zijn en de personen die een rol speelden in het leven van Anne Frank.

De realisatie van dit project was mogelijk door dat de ontwikkelaar van de CD-Rom, het Amsterdamse multimediabedrijf Lost Boys, bereid was een belangrijk deel van de ontwikkelingskosten voor eigen rekening te nemen. Het Anne Frank-huis had een zakelijke doelstelling. Het museum dacht de CD-Rom te verkopen aan bezoekers als een tastbare herinnering aan het museum. In de praktijk bleek de CD-Rom veel succesvoller: veel bezoekers nemen extra exemplaren mee voor mensen die het museum (nog) niet hebben bezocht. Het museum maakt inmiddels winst op de productie.

Maak gebruik van nieuwe media

Een belangrijk onderdeel van de marketing vormen de nieuwe media. Deze bieden fantastische mogelijkheden. Door hiervan een goed gebruik te maken kunnen bestaande doelstellingen op een andere manier worden gerealiseerd en is verwezenlijking van nieuwe doelstellingen mogelijk. Mogelijke toepassingen van nieuwe media bij musea of podiumkunsten zijn:

• Presentatie voor bezoekers

Musea kunnen 3D-representaties van hun gehele collectie maken en deze toegankelijk maken voor bezoekers. Bezoekers kunnen zelf selecties maken (inclusief de delen in depot) en deze virtueel bekijken, met de bijbehorende informatie. Zo werkt het Maritiem Museum in Rotterdam met een interactieve toepassing die informatieoverdracht en een nieuwe manier van beleven mogelijk maakt. In het Centraal Museum in Utrecht kan de bezoeker met een interactieve toepassing zelf de samenstelling van de door hem te bezoeken tentoonstelling bepalen. In het Rijksmuseum in Amsterdam kan dat ook en is alle informatie over selecties te verkrijgen. Het Museum Boijmans van Beuningen in Rotterdam heeft ook de kunstwerken in het depot via een interactieve toepassing voor bezoekers ontsloten.

• Presentatie via internet

Digitale ontsluiting van kunst is geen concurrent van de fysieke presentatie, maar juist een prima toevoeging; zo zijn nieuwe doelgroepen te bereiken. Het Louvre in Parijs heeft van een aantal zalen een 3D-representatie op internet gezet, waardoor het mogelijk is een virtuele wandeling door deze zalen te maken. Op deze manier biedt het Louvre geïnteresseerden een voorproefje van wat het museum allemaal te bieden heeft. Zodra minitransacties via het internet meer gebruikelijk worden, kunnen virtuele bezoekers kunstwerken ook bekijken tegen betaling.

• Beïnvloeding van de presentatie

Een stap verder is interactie met artiesten via de site en de mogelijkheid tot het geven van (interactieve) recensies door het publiek; of zelfs beïnvloeding van de programmering. Voor de musea kan dit betekenen dat (virtuele) bezoekers de gelegenheid krijgen de tentoonstelling te beïnvloeden. Zo ontstaan nieuwe combinaties en is een nieuwe beleving van kunst mogelijk.

Nieuwe media voor de verkoop van kunst

De website ArtOlive.com is een internetplatform voor promotie, uitleen, lease en verkoop van kunst. Op het internet is een plek gecreëerd waar kunstliefhebbers (bedrijven en particulieren) en kunstenaars (maar ook galerieën, kunstenaarscollectieven en kunstinstellingen) elkaar gemakkelijk kunnen vinden. ArtOlive, gevestigd in Amsterdam, is een nieuw kunst-afzetkanaal met een landelijke dekking. Kunstenaars kunnen een foto van hun werk (schilderij of sculptuur) scannen en deze in de database plaatsen. Na een kwaliteitscontrole plaatst ArtOlive de foto op de website. Deze dienst is gratis en er zijn geen beperkingen aan het aantal kunstwerken dat een kunstenaar kan laten opnemen. Kunstliefhebbers hebben via de ArtOlive website toegang tot een schat aan hedendaagse Nederlandse kunst. In het eerste half jaar is het aanbod gegroeid tot ca. 6000 werken van zo'n 600 kunstenaars. Belangstellenden kunnen aan de hand van zoekcriteria het gehele ArtOlive-bestand bekijken. Geselecteerde werken kunnen vervolgens telefonisch of via internet worden besteld.

• Informatie en marketing via internet

Instellingen voor de podiumkunsten laten zien hoe laat, waar, wat en met wie ze spelen. Tevens wordt achtergrondinformatie en onderwijsmateriaal aangeboden. Via 'doorklikken' wordt informatie over artiesten beschikbaar gesteld, of wordt verwezen naar andere sites. Op de eigen site kan worden aangegeven wat de specifieke doelstelling is en wat mensen kunnen verwachten. Het Museum of Modern Art (MOMA) in New York heeft een zeer uitgebreid documentatiecentrum dat toegankelijk is via internet. Hiermee heeft het MOMA de dienstverlening uitgebreid en groeit het museum uit tot een expertisecentrum voor diverse kunstgebieden. Een website die informatie geeft over de instelling, draagt ook bij aan het uitdragen van de instelling als merk. Het is belangrijk om niet uit te gaan van het aanbod (kunst), maar van het concept van de instelling. Gerichtte mailings naar als geïnteresseerd aangemelde bezoekers zijn mogelijk.

• Verkoop via internet

Het on-line verkopen van toegangskaarten en 'merchandise'. Zo bieden bijvoorbeeld het Louvre (Parijs), Tate Modern (Londen) en het MOMA (New York) bezoekers de mogelijkheid om on-line producten te kopen uit de museumwinkel.

• Content exploiteren via internet

Potentieel beschikken musea met hun collectie over zeer waardevolle content die commercieel verder te exploiteren is. Bijvoorbeeld voor het genereren van verkeer op andere websites ('syndication'). Hiermee zijn nieuwe doelgroepen te bereiken.

Succesvolle samenwerking met andere instellingen en organisaties

Op zaterdag 11 november 2000 werd voor het eerst de Museum-n8 in Amsterdam georganiseerd. In totaal hebben 33 grote en kleine musea hun deuren van 19.00 tot 01.00 uur geopend; naast tentoonstellingen waren er ook voorstellingen met muziek, dans en film. Dit laagdrempelige evenement, dat zich richtte op publiek dat overdag weinig gelegenheid heeft om musea te bezoeken, trok ook veel nieuwe museumbezoekers. Zij maakten ruim gebruik van de mogelijkheid om meerdere culturele instellingen te bezoeken. Daardoor ontstond een interessante 'kruisbestuiving' van museumpubliek dat podiumvoorstellingen bezocht en omgekeerd.

Het project was ook succesvol door de goede marketing en door de samenwerking tussen culturele instellingen, het Amsterdams Uit Bureau, Ticket Service en Het Parool. Zo was er gezorgd voor een passe-partout, dat toegang gaf tot alle deelnemende musea, inclusief het vervoer tussen de musea per museumboot, bus en tram. Aan de financiering van de Museum-n8 hebben onder andere ABN-Amro en de Mondriaan Stichting bijgedragen. Radio Noord-Holland heeft in een live uitzending veel aandacht besteed aan het evenement.

Zoek partners

Culturele instellingen moeten meer samenwerken in de concurrentiestrijd met andere vrijetijdsbestedingen om aandacht, tijd en geld van het publiek. Zij kunnen door gezamenlijke attracties of evenementen het huidige publiek meer bieden en door gecombineerde promotie nieuwe doelgroepen bereiken.

Door samenwerking met anderen ontstaan er ook in andere opzichten nieuwe mogelijkheden. Samenwerking kan betrekking hebben op allerlei aspecten:

- gezamenlijk onderzoek om schaarse kennis te bundelen of efficiënter in te zetten;
- samenwerking op het gebied van informatie en educatie om deze diensten beter te ontwikkelen, of om het publiek beter van dienst te kunnen zijn;
- de gecombineerde inkoop van bepaalde producten of diensten kan aanzienlijke besparingen opleveren, bijvoorbeeld waar het gaat om ondersteunende diensten zoals bewaking en transport, specialistische adviesdiensten, of kantoorfaciliteiten;
- gezamenlijk ontwikkelen en presenteren van aanbod;
- collectieve marketing en promotie; dit gebeurt al in enkele steden en kan nog verder uitgebouwd worden;
- samenwerking met niet-culturele organisaties om door gezamenlijke (dag)attracties of evenementen het bestaande publiek meer te bieden en nieuwe doelgroepen te bereiken.

Samenwerking hoeft zich niet te beperken tot Nederland maar kan ook plaatsvinden op internationaal niveau. Voorbeelden hiervan zijn de intensieve samenwerking tussen volkenkundige musea in Nederland en de dierentuinen wereldwijd.

4. Voedingsbodem voor cultureel ondernemerschap

Culturele instellingen moeten niet alleen ondernemend willen zijn, ze moeten er ook toe in staat zijn. Cultureel ondernemerschap vereist kennis en vaardigheden die aangeleerd kunnen worden. Daar moet nú mee worden begonnen. Essentieel voor succes daarbij is de inzet van alle betrokkenen.

Hieronder doen wij enkele aanbevelingen die kunnen helpen bij het bevorderen van cultureel ondernemerschap.

Ontwikkel een kennis- en expertisecentrum

Het onderzoek heeft geleid tot het identificeren van enkele succesfactoren van cultureel ondernemerschap. Interviews en case studies hebben veel informatie opgeleverd. Het verdient aanbeveling om deze informatie en kennis, samen met alle andere beschikbare know-how, te bundelen en toegankelijk te maken voor de culturele instellingen. Een kennis- en expertisecentrum kan daarbij een belangrijke rol vervullen. Het zou er ook toe kunnen bijdragen dat culturele instellingen meer in contact komen met elkaar en met vertegenwoordigers van andere sectoren, bijvoorbeeld het bedrijfsleven.

Een dergelijk centrum zou de volgende activiteiten kunnen ontwikkelen:

- verzamelen, beheren en beschikbaar stellen van up-to-date informatie over de culturele sector (o.a. financiële gegevens, bezoekersaantallen);
- bevorderen van contacten en samenwerking tussen instellingen;
- verzamelen van en verwijzen naar best-practices;
- organiseren van bedrijfsmatige scholing voor het management van culturele instellingen;
- adviseren van startende instellingen;
- adviseren en faciliteren van ondersteunende functies van culturele instellingen (o.a. PR/marketing, HRM, Arbo, regelgeving, subsidieaanvragen, fiscale aspecten, fondsenwerving, inkoop);
- bieden van ondersteuning op het gebied van ICT;
- bevorderen van de toepassing van nieuwe media (o.a. door het verzamelen en actief verspreiden van kennis en ervaring, en het bevorderen van ‘het spelenderwijs omgaan met cultuur’);
- ontwikkelen van een website (of internet-portal) voor de culturele sector om samenwerking te stimuleren.

Professionaliseer bestuur

Het merendeel van de Nederlandse culturele instellingen heeft de stichtingsvorm, met een al dan niet meerhoofdige directie en met een bestuur als toezichhoudend orgaan, dat in de meeste gevallen ook eindverantwoordelijk is voor de resultaten. De stichtingsvorm die immers geen winstoogmerk heeft, zou een barrière voor ondernemerschap kunnen zijn. Dat hoeft echter niet. Daar waar het knelt, worden in sommige gevallen al creatieve oplossingen gevonden, zoals de stichting als ‘holding’ met daaronder een BV als uitvoerende organisatie.

De stichtingsvorm heeft ook voordelen. Eén daarvan is het bezit van een bestuur, dat instellingen de mogelijkheid biedt om expertise aan zich te binden en het eigen netwerk uit te breiden. Met name voor de kleine en middelgrote instellingen is het bestuur een waardevolle en vaak onmisbare uitbreiding van de eigen organisatie en het netwerk. De mogelijkheden worden echter niet altijd ten volle benut.

De commissie ‘Cultural Governance’ heeft aanbevelingen gedaan om de bestuurskwaliteit van culturele instellingen een impuls te geven. Deze aanbevelingen richten zich onder meer op het bevorderen van continuïteit, een duidelijke afbakening van verantwoordelijkheden tussen bestuur en directie, een goede taakverdeling binnen het bestuur en een gevarieerde samenstelling. Professionele bestuursleden met bedrijfsmatige ervaring kunnen een belangrijke rol spelen bij het (verder) ontwikkelen van het ondernemerschap van hun organisatie.

Daarnaast kan het voor instellingen voordelen hebben over te gaan van een ‘bestuursmodel’ naar een ‘raad van toezichtmodel’. Het opvolgen en verder uitwerken van de aanbevelingen van de commissie ‘Cultural Governance’ is in dit kader van groot belang.

Vergroot opleidingsaanbod

Op verschillende hogescholen en universiteiten worden opleidingen in kunstmanagement aangeboden. Deze brengen nu een eerste generatie van jonge, goed opgeleide zakelijk leiders voort. Het meer praktijkgerichte opleidingsaanbod, zoals trainingen en cursussen en bijvoorbeeld coachingstrajecten, is echter minder breed.

Veel instellingen beschikken niet over een uitgebreide, gespecialiseerde staf (bijvoorbeeld op het gebied van financiën). De zakelijk leider moet dan een duizendpoot zijn. Een gevarieerd aanbod van managementcursussen voor de culturele sector is daarom onontbeerlijk. Zo’n aanbod hoeft niet speciaal voor de culturele sector te worden ontwikkeld. Veeleer moet gezocht worden naar manieren om aansluiting te vinden bij het reeds aanwezige aanbod. Te denken valt aan uitbreiding van het scholingsfonds, beter benutten van (algemene) scholingssubsidies en gesponsorde plaatsen.

Ten slotte

De aanbevelingen die in dit rapport zijn geformuleerd beogen wijziging te brengen in de bestaande situatie. De implementatie ervan zal hoogstwaarschijnlijk meerdere jaren vergen.

Tijdens dit onderzoek hebben de instellingen duidelijk aangegeven dat zij vinden dat zij hun houding moeten veranderen. Hun mogelijkheden om de eigen inkomsten te vergroten zijn in elk geval heel concreet en kunnen direct benut worden. Veel instellingen zijn daar al mee bezig. In sommige gevallen zal echter wel een ‘cultuuromslag’ in de organisatie nodig blijken.

Ook voor de overheid is een andere opstelling gewenst. Ongetwijfeld zullen zich spanningen voordoen bij de aanpassing van het subsidiestelsel, alsook in de veranderende relatie tussen overheid en instellingen. Een goed gestructureerde discussie met alle betrokken partijen zal ertoe bijdragen dat voor de verschillende vraagstukken adequate oplossingen worden gevonden.

Dit rapport beoogt niet het einde van de discussie te zijn, maar veeleer het begin. Waarbij alle partijen voor ogen moeten houden dat streven naar cultureel ondernemerschap altijd een kwestie blijft van balans.

BIJLAGE 1.

Opzet van het onderzoek

De doelstellingen van dit project waren:

- verhelderen van het begrip cultureel ondernemerschap;
- vaststellen waarom cultureel ondernemerschap noodzakelijk is;
- aanbevelingen doen voor het bevorderen van cultureel ondernemerschap, zowel aan de overheid als aan de culturele instellingen.

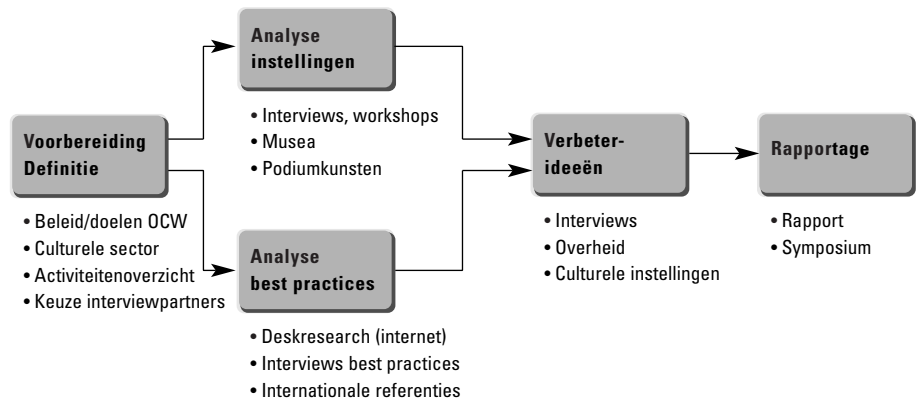
Organisatiebureau Deloitte & Touche Bakkenist voerde het onderzoek uit tussen september 2000 en april 2001.

Er is gefocust op twee representatieve sectoren: de musea en de podiumkunsten.

Het onderzoek, dat werd aangepakt m.b.v. deskresearch, interviews en workshops, resulteerde in een rapportage met aanbevelingen. Onderdeel van de rapportage is een overzicht van bedrijfsactiviteiten in de culturele sector.

Ook zijn voorbeelden opgenomen van instellingen die cultureel ondernemerschap al in de praktijk brengen.

Aanpak project



BIJLAGE 2.

Deelnemers onderzoek

Workshop Musea:

- Dhr. H.M. Blankenberg
- Mw. D. Cannegieter
- Mw. Drs. A. Grondman
- Dhr. S. van Heusden
- Dhr. M. van Maarseveen
- Dhr. C. Ch. Reichardt
- Dhr. K. van Twist

Nationaal Museum van Speelklok tot Pierement, Utrecht
Rijksmuseum Twenthe, Enschede
Hannema-de Steurs Fundatie, Wijhe
Stedelijk Museum, Amsterdam
Haags Historisch Museum, Den Haag
Museum Catharijneconvent, Utrecht
Groninger Museum, Groningen

Workshop Podiumkunsten:

- Dhr. J. Duivesteijn
- Dhr. J. Hulsman
- Dhr. R. Ligthert
- Dhr. R.J.C. Overmans
- Dhr. Drs W.K. Voordendag

Volksbuurtmuseum, Den Haag
Nederlands Dans Theater, Amsterdam
Toneelgroep Oostpool, Arnhem
Rotterdams Philharmonisch Orkest, Rotterdam
Gasthuis Werktheater, Amsterdam

Interviews Musea:

- Mw. Drs. E. Ansenk
- Dhr. Dr. W. Bijleveld
- Dhr. Dr. M. Th. Frankenhuis

Frisia Museum, Spanbroek
Scheepvaartmuseum, Amsterdam
Artis, Amsterdam

Interviews Podiumkunsten:

- Dhr. R. Klamer
- Mw. B. Van Lindt
- Mw. T.M. Lodder
- Dhr. J. Thie

Het Toneel Speelt, Amsterdam
Gasthuis Werktheater, Amsterdam
Nederlandse Opera, Amsterdam
Tryater, Leeuwarden

Interviews overheid:

- Dhr. Mr. M. Asscher
- Mw. Drs. Th. Van den Bergh
-Raaijmakers
- Dhr. Drs. R. Gerritsen
- Dhr. Mr. S.H. Oosterloo
- Dhr. T. Zeijlemaker

Ministerie OCenW, Zoetermeer
Gemeente Amsterdam, Amsterdam
Gemeente 's Hertogenbosch, 's Hertogenbosch
Ministerie OCenW, Zoetermeer
Gemeente Utrecht, Utrecht

Interviews overig:

- Mw. M.W.P. Berendse
- Dhr. Dr. J.A. Brandenburg
- Dhr. P. Hermanides
- Dhr. Dr. Th. B. J. Noordman
- Dhr. Prof. Dr. P.W.M. Rutten
- Mw. A.A.E. Vels Heijn
- Dhr. P. Warman

Kunst & Zaken, Rotterdam
Raad voor Cultuur, Den Haag
Participatiemaatschappij voor Kunst en Cultuur, Amsterdam
Erasmus Universiteit, Rotterdam
Erasmus Universiteit, Rotterdam
Nederlandse Museumvereniging, Amsterdam
Lost Boys, Amsterdam

BIJLAGE 3.

Geraadpleegde literatuur en websites

Literatuur

- Boekmanstichting (1998), Visies op beleid en markt, Overheidsbeleid en de particuliere markt voor beeldende kunst, Boekmanstudies/Mondriaanstichting, Amsterdam
- Boekmanstudies/Kunst & Meerwaarde (1999), Nieuwe partners in de kunst, Publiek private samenwerking in de kunstensector, Boekmanstudies, Amsterdam
- Daamen, M., Kunstencoalitie (2000), Cultural Governance
- Haan, J. de, Knulst, W. (2000), Het bereik van de kunsten, Het culturele draagvlak 4, Sociaal en Cultureel Planbureau, Den Haag
- Hagoort, G. (1992), Cultureel Ondernemerschap, Een inleiding in kunstmanagement, Phaedon, Culemborg
- Handboek Cultuurbeleid (2000), Symposium Cultureel ondernemerschap, Elsevier bedrijfsinformatie, Amsterdam
- Instituut Collectie Nederland, Stichting Landelijk Contact van Museumconsultenten, De Nederlandse Museumvereniging (1999), Elementen voor een beleidsplan van een museum, Amsterdam
- Dienst Maatschappelijke ontwikkeling gemeente Utrecht, afdeling Culturele Zaken (2000), Investeren in makers en publiek, Cultuurnota Gemeente Utrecht 2001-2004, Utrecht
- IOO bv, Economisch onderzoek voor de publieke sector, De Nederlandse Culturele Industrie, Den Haag
- Kuypers, P. (1999), In de schaduw van kunst, Een kritische beschouwing van de Nederlandse cultuurpolitiek, Prometheus, Amsterdam
- Langeveld, H.M. (1998), Kunst op termijn, Toekomstscenario's voor cultuurbeleid, H.M. Langeveld/Boekmanstudies, Amsterdam
- Ministerie Onderwijs Cultuur & Wetenschappen (1998), Cultuurbeleid in Nederland, nv Sdu, Den Haag
- Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen (1999), Cultuur als confrontatie, Uitgangspunten voor het cultuurbeleid 2001-2004, Sdu Grafisch Bedrijf, Den Haag
- Ministerie van Onderwijs Cultuur en Wetenschappen (1998), Evaluatie jaarverantwoordingen 1998, Van culturele instellingen gesubsidiëerd op grond van Cultuurnota 1997-2000, Zoetermeer
- Ministerie van Onderwijs Cultuur en Wetenschappen (1999), Ruim baan voor culturele diversiteit
- Noordman, Th.B.J. (1997), Kunstmanagement, een introductie, VUGA Uitgeverij B.V., Den Haag
- Noordman, Th.B.J. e.a. (2000), Museummarketing, Elsevier bedrijfsinformatie bv, Den Haag
- Puffelen, F. van (2000), Culturele economie in de lage landen. De bijdrage van Nederlandse en Vlaamse economen aan kunstbeleid en kunstmanagement, Boekmanstudies, Amsterdam
- Raad voor Cultuur (1999), Van de Schaarste en de Overvloed, advies 2001-2004
- Rapport Commissie publieksbereik hedendaagse kunst en musea (2000), Minder & Meer, Oud en Nieuw publiek voor de kunst van gisteren, vandaag en morgen, Ministerie van OC&W
- Rutten, P. (2000), De Toekomst van de Verbeeldingsmachine, De culturele industrie in de eenentwintigste eeuw, Boekmanstichting, Amsterdam
- Zwan, A. van der (2000), State of the Union, Het Theaterfestival 2000, avontuurlijke cultuur - geen avontuurlijke cultuurpolitiek, Stichting Het Theaterfestival Nederland, Amsterdam

Jaarverslagen:

Annual report MoMA, The Museum of Modern Art, New York, 1997-1998

Jaarverslag 1999, Artis , Amsterdam

Jaarverslag 1998, Hannema-de Stuers Fundatie, Heino/Wijhe

Jaarverslag 1999, Museum Catharijneconvent, De bouwgeschiedenis van het Catharijneconvent in vogelvlucht,
Utrecht

Jaarverslag 1999, Nederlands Scheepvaart Museum, Amsterdam

Jaarverslag 1999, Rijksmuseum Twenthe, Enschede

Jaarverslag Stichting Rijksmuseum Twenthe, Beleidsplan 2001-2004, Enschede

Tate Trustees (2000), Tate Report and facts (2000), Tate Gallery Publishing, London

Overige bronnen:

- Boekmancahiers, 1999/2000
- Informatie van het OCenW-plein, 2000/2001
- Persberichten NRC, November 2000 -Februari 2001
- Vakblad Management Kunst en Cultuur, 1999

Nationale internetadressen:

- www.archimuse.nl
- www.artis.nl
- www.aub.nl
- www.concertgebouworkest.nl
- www.cultuur.nl
- www.dno.nl
- www.fact.nl
- www.fpk.nl
- www.general.nl/scheepvaartmuseum
- www.het-nationale-ballet.nl
- www.hettoneelspeelt.nl
- www.hnt.nl
- www.kunst.nl
- www.kunstenmeerwaarde.nl
- www.minocw.nl
- www.ndt.nl
- www.nnt.nl
- www.oostpool.nl
- www.rijksmuseum.nl
- www.rotheater.nl
- www.rpho.nl
- www.theatergasthuis.nl
- www.toneelgroepamsterdam.nl
- www.toneelgroepdeappel.nl
- www.tryater.nl
- www.uitlijn.nl
- www.vangoghmuseum.nl
- www.volksbuurtmuseum.nl
- www.vnt.nl
- www.vsbfonds.nl

Internationale organisaties en internetadressen:

- American Arts Alliance, www.artswire.org
- American Association of Museums (AAM), Washington, www.aam-us.org
- Americans for the Arts, www.artsusa.org
- Arts & Business, UK, www.aandb.org.uk
- Arts & Business, USA
- Arts Council UK
- Business & The Arts, UK
- Department for Culture, Media and Sport, UK government
- European Network of Information Centres of Performing Arts
- Guggenheim Museum, Bilbao, www.guggenheim-bilbao.com
- Institute of Museum and Library Services, USA, www.ims.fed.us
- International Theatre Institute, Frankrijk
- Museum of Modern Art, New York, www.moma.org
- National Assembly of State Arts Agencies, www.nasaa-arts.org
- National Endowment for the Arts, Washington, www.arts.endow.gov
- Tate Modern, London, www.tate.uk
- The International Federation for Theatre Research, UK
- President's Committee on the Arts and Humanities, Washington, USA
- Washington, Government Affairs, www.artspresenters.org