*Eigen inkomsten voor theaters;*

*onontdekt potentieel*

Masterscriptie

Kunstbeleid en –management

Maarten Woestenburg

3071022

Universiteit Utrecht

2010-2011 blok 4

Inleverdatum 05-06-2011

Eerste begeleider:

Francesco Chiaravalloti

Tweede Begeleider:

 Kees Vuijk

***Voorwoord***

Het is klaar! Voor u ligt het resultaat van acht maanden onderzoek. Een periode met vele stemmingswisselingen, zweet op het voorhoofd en studieontwijkend gedrag ligt achter me. Nu, acht maanden na de start is het dan eindelijk af. Een onderzoek naar de mogelijkheden voor theaters om minder subsidieafhankelijk te worden. Welke praktische mogelijkheden liggen er voor theaters om meer eigen inkomsten te genereren? Na deze bladzijde begint het antwoord op die vraag.

Voordat u begint met lezen wil ik eerst nog een aantal mensen bedanken zonder wie het afronden van dit onderzoek mogelijk nog langer had geduurd. Allereerst wil ik graag Francesco bedanken voor de steun tijdens het onderzoek. De uren samen op kantoor om de vorderingen van het onderzoek en het opgroeien van je zoontje te bespreken heb ik altijd als zeer nuttig ervaren. Zelfs toen ik op het einde aangaf dat de scriptie echt af moest wegens een project wat ik zou gaan doen in Suriname ben je er in blijven geloven dat het op tijd af zou komen.

Daarnaast wil ik graag de vier personen uit het theatersector bedanken die tijd hebben vrijgemaakt in hun agenda’s om mij te kunnen ontvangen. Ik heb de gesprekken die ik hiermee gevoerd heb als zeer nuttig en aangenaam ervaren.

Ook wil ik graag het thuisfront bedanken. Pa en ma, bedankt voor de opbeurende telefoontjes als ik het even niet meer zag zitten en de niet aflatende financiële steun. Broertje, bedankt voor het nakijken van de uiteindelijke versie en het aangeven van de mogelijke verbeteringen!

Als laatste wil ik graag mijn lieve vriendin bedanken. Acht maanden lang heb je me gesteund als ik het even niet meer zag zitten. Ook heb je me ontzettend geholpen met het verbeteren van deze scriptie. Ontzettend bedankt voor de steun en alle inhoudelijke aanwijzingen zie je gegeven hebt de afgelopen maanden! Zonder jou was het eindresultaat waarschijnlijk niet zo goed als dat het nu is. Thanks!

Tot slot wil ik u, de lezer, bedanken voor de interesse die u toont door dit stuk te willen lezen. Vanuit Paramaribo wens ik u veel plezier bij het lezen van deze scriptie.

Maarten Woestenburg

05/06/2011

Inhoudsopgave

[Hoofdstuk 1: Inleiding 5](#_Toc295915510)

[Hoofdstuk 2: Overheidsbeleid voor de kunstsector; een historische schets 8](#_Toc295915511)

[Cultuurbeleid 8](#_Toc295915512)

[Hoofdstuk 3: Cultureel Ondernemerschap 13](#_Toc295915513)

[Hoofdstuk 4: Extra eigen inkomsten 18](#_Toc295915514)

[Cultural Business Modeling 18](#_Toc295915515)

[Bron 1.1: Kaartverkoop en andere culturele diensten 20](#_Toc295915516)

[Bron 1.2 Verhuur 21](#_Toc295915517)

[Bron 1.3 Merchandising 21](#_Toc295915518)

[Bron 2.1 Sponsoring 22](#_Toc295915519)

[Bron 2.3 Cofinanciering 24](#_Toc295915520)

[Bron 2.4 Fondswerving 25](#_Toc295915521)

[Bron 3.1 Mecenaat 26](#_Toc295915522)

[Publiek of Privaat 26](#_Toc295915523)

[Samenvatting 28](#_Toc295915524)

[Hoofdstuk 5: Empirisch onderzoek 29](#_Toc295915525)

[Methode 29](#_Toc295915526)

[Analyse 33](#_Toc295915527)

[Kaartverkoop 34](#_Toc295915528)

[Verhuur 36](#_Toc295915529)

[Sponsoring 39](#_Toc295915530)

[Particuliere donateurs 41](#_Toc295915531)

[Samenwerking met andere podia 43](#_Toc295915532)

[Merchandising 45](#_Toc295915533)

[Efficiency 46](#_Toc295915534)

[Interpretatie 47](#_Toc295915535)

[Kaartverkoop 47](#_Toc295915536)

[Verhuur 49](#_Toc295915537)

[Sponsoring 51](#_Toc295915538)

[Private fondswerving 52](#_Toc295915539)

[Samenwerking 54](#_Toc295915540)

[Merchandising 55](#_Toc295915541)

[Efficiency 56](#_Toc295915542)

[Model eigen inkomsten voor theaters 57](#_Toc295915543)

[Conclusie 59](#_Toc295915544)

[Beperkingen van het onderzoek 62](#_Toc295915545)

[Literatuurlijst 64](#_Toc295915546)

[Bijlage 1: Labellijst interviews 67](#_Toc295915547)

# Hoofdstuk 1: Inleiding

Kunst is een belangrijke pijler binnen de Nederlandse samenleving. Naar schatting beoefende in 2007 ongeveer 45 procent van alle Nederlanders -dat wil zeggen ongeveer 7,5 miljoen mensen - een kunstdiscipline in zijn of haar vrije tijd.[[1]](#footnote-1) Muziek en beeldende kunst waren hierbij de meest beoefende disciplines. Volgens hetzelfde onderzoek is slechts een kwart van Nederland op geen enkele manier betrokken bij kunstbeoefening. Toch is er sinds het aantreden van het kabinet Rutte I binnen de politieke besluitvorming een tweedeling zichtbaar als het gaat om de culturele sector. Kunstbeoefenaars en kunstbezoekers blijken tot de Nederlandse elite te behoren en de doorsnee Nederlander schijnt niets met kunst te maken te willen hebben. We kunnen ons echter afvragen bij welke groep de doorsnee Nederlanders horen. Vallen zij allemaal binnen het kwart dat, zoals hierboven gesteld , niks met kunst te maken heeft, of bestaat er overlap tussen deze twee groepen, als men al van twee groepen kan spreken?

Toch wordt de scheiding tussen de elite en de doorsnee Nederlander door de politiek veelvuldig in haar beleid gebruikt om de bezuinigingen binnen de kunstsector die op dit moment gaande zijn te motiveren: “In […]Nederland staan 'Henk en Ingrid' en 'de hardwerkende Nederlander' tegenover de grachtengordelelite.”[[2]](#footnote-2) Het belangrijkste argument is hierbij dat het gedeelte van de bevolking dat geen gebruik maakt van cultuur hieraan niet mee hoeft te betalen. De geplande bezuinigingen betekenen effectief voor de gebruikers van kunst dat ze er meer voor moeten betalen. Volgens vicepremier Maxime Verhagen is dit verdedigbaar. “Ik vind het op zich terecht als je gaat snijden om iemand die zich zo'n duur schilderij kan permitteren, er ook wat meer voor te laten betalen."[[3]](#footnote-3)

Effectief hebben de nieuwe coalitiepartners VVD en CDA afgesproken tot 2015 structureel 200 miljoen te bezuinigen op cultuursubsidies.[[4]](#footnote-4) Daarnaast gaat het btw-tarief op kunstproducten omhoog van 6 % naar 19%. Ondanks de tegenstand bij zowel de kunstsector als de Eerste Kamer gaat deze tariefsverandering, eerder gepland op 1 januari 2011, van kracht op 1 juli 2011. Dit betekent dat, naast het verminderen van de subsidies, de afname van kunst voor de consument duurder zal worden. Om het voor de culturele instellingen makkelijker te maken om inkomsten buiten de subsidies te krijgen, staat in het nieuwe regeerakkoord dat het voor particulieren makkelijker moet worden om in cultuur te investeren. “Het kabinet wil meer ruimte geven aan de samenleving en het particulier initiatief en de overheidsbemoeienis beperken. Kunst en cultuur zijn tenslotte ook van en voor de samenleving. Bij verstrekking van subsidies wordt voortaan eerst gekeken naar de mogelijkheden eigen inkomsten te verwerven.”[[5]](#footnote-5)

 Een maatregel die al was genomen voor het aantreden van het kabinet Rutte I is de eigen inkomstennorm vastgesteld in de Nieuwe Inkomstennormen Basis Infrastructuur (NIBIS). Deze regel, aangedragen door een werkgroep van het ministerie van OCW, moet ervoor zorgen dat op termijn alle instellingen opgenomen in de Basis Infrastructuur een substantieel gedeelte van de subsidie uit eigen inkomsten halen. “Voor de subsidieperiode 2013-2016 wordt van alle instellingen verwacht dat zij in hun beleidsplannen en/of begrotingen laten zien hoe zij aan de normen voldoen, zowel de minimumnorm als de groeinorm. In 2012 maken artistieke kwaliteit en cultureel ondernemerschap beide deel uit van de beoordelingstrajecten voor de volgende subsidieperiode.”[[6]](#footnote-6)

 Met bovenstaande quote is de term cultureel ondernemerschap geïntroduceerd. Rick van der Ploeg heeft in zijn cultuurnota ‘Cultuur als Confrontatie’ in 1999 voor het eerst melding gemaakt van deze term binnen het cultuurbeleid. Hij gaat er bij gebruik van dit begrip vanuit dat kunstinstellingen een open, actieve, publieksgerichte en ondernemende houding aannemen. Met het korten op de subsidies aan culturele instellingen zoals voorgenomen door het huidige kabinet en de eisen die gesteld worden aan eigen inkomsten van dezelfde culturele instellingen is cultureel ondernemerschap voor de instellingen momenteel erg belangrijk. Cultureel ondernemerschap kan namelijk een belangrijke bijdrage leveren aan het genereren van extra inkomsten door culturele instellingen.

 Dit cultureel ondernemerschap en specifiek het genereren van extra geld door theaters staat centraal binnen deze scriptie. Door de toenemende druk op zelfredzaamheid worden theaters gedwongen creatief te zijn bij het genereren van meer eigen inkomsten. Cultureel ondernemerschap speelt hierbij een belangrijke rol. De hoofdvraag die in dit onderzoek centraal staat is:

***Hoe kunnen eigen inkomsten theaters helpen overleven tijdens de komende bezuinigingen?***

Centraal binnen dit onderzoek staat het kijken naar de mogelijkheden voor theaters om de eigen inkomsten te verhogen. Door de overheid wordt steeds meer gewezen op het verdienpotentieel van culturele instellingen. Deze studie kijkt naar waar voor theaters dit verdienpotentieel zich bevindt en wat daarvan al gebruikt wordt. De afgelopen jaren is er een terugval zichtbaar in de kaartverkoop van de meeste culturele instellingen door de crisis. Het Nieuwe Luxor Theater in Rotterdam heeft vorig seizoen bijvoorbeeld 10% minder kaartjes verkocht. De verwachtingen voor dit seizoen zijn volgens de directeur van het theater eveneens slecht. “Dit jaar verwachten we nog eens 10 procent minder.”[[7]](#footnote-7) Met deze terugloop in kaartverkoop is het voor culturele instellingen lastig om op korte termijn uit de kaartverkoop meer inkomsten te verkrijgen. De focus van dit onderzoek zal daarom - naast de inkomsten uit kaartverkoop - liggen op de inkomsten die gegenereerd kunnen worden uit de private markt. Welke inkomsten kunnen verkregen worden uit bijvoorbeeld sponsoring en verhuur? Deze focus komt voort uit een theoretisch model dat is opgesteld door Giep Hagoort. Dit model behelst de mogelijke manieren voor culturele instellingen om hogere eigen inkomsten te genereren. Door verbindingen te leggen tussen culturele instellingen en private ondernemingen kan dit gerealiseerd worden.

 Om antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvraag zal ik een aantal onderdelen behandelen. Als eerste zal in dit onderzoek gekeken worden naar het onderwerp cultureel ondernemerschap op de politieke agenda. Iedere minister of staatssecretaris legt zijn eigen focus binnen het cultuurbeleid. Op welke manieren is cultureel ondernemerschap hierin in de afgelopen jaren naar voren gekomen? Na deze korte uiteenzetting van het gevoerde cultuurbeleid zal een model gepresenteerd worden voor het genereren van eigen inkomsten door culturele instellingen. Dit model geeft een overzicht aan culturele instellingen van de mogelijke manieren om extra geld te genereren. Na de theoretische onderbouwing zullen vier interviews met betrokkenen uit de theatersector volgen om te kijken naar de huidige situatie omtrent de extra inkomsten buiten de subsidie om. Welke manieren worden er door de theaters op dit moment benut om extra eigen inkomsten te genereren en hoe verhouden deze zich met de geschreven literatuur? Gebruiken de theaters de private sector als het gaat om de eigen inkomsten te verhogen of zijn er volgens de literatuur meer kansen dan die gegrepen worden? De interviews zijn de basis voor het beantwoorden van de hierboven gestelde hoofdvraag. Na het behandelen van de uitgewerkte interviews zullen de conclusie en afsluiting van het onderzoek volgen.

# Hoofdstuk 2: Overheidsbeleid voor de kunstsector; een historische schets

Zoals in de inleiding is aangegeven, zal ik allereerst een kort overzicht schetsen van het cultuurbeleid dat gevoerd is door de overheid in de laatste decennia. Ik zal hierbij iets uitgebreider stilstaan bij het beleid van Rick van der Ploeg (Cultuurnota 1999) en Ronald Plasterk (cultuurnota 2008). Onderstaand zal blijken dat in dit beleid de meeste aandacht wordt geschonken aan het onderwerp cultureel ondernemerschap. In deze schets zal het beleid omtrent de cultureel ondernemer centraal staan. Wanneer komt dit begrip voor binnen het beleid en welke omschrijving wordt hiervan gegeven? Tevens is dit cultuurbeleid het fundament voor het thema ‘eigen inkomsten’, waar later in de studie op teruggegrepen zal worden.

## Cultuurbeleid

Van oudsher is het in Nederland gebruikelijk dat de verschillende overheden subsidies beschikbaar stellen voor de culturele sector. Tijdens de Duitse bezetting waren de budgetten voor kunst en cultuur, vaak met onderliggende nazi-ideologie, fors toegenomen ten opzichte van de periode van het interbellum. Volgens Roel Pots, die een overzicht heeft gepubliceerd van het gevoerde cultuurbeleid door de jaren heen, was er na de bevrijding sprake van een continuering van het door de bezetters ingevoerde beleid als het gaat om de kunsten. “Concreet ging het daarbij vooral om de wens tot het voeren van een actieve cultuurpolitiek – met bijbehorende budgetten – en meer aandacht voor de maatschappelijke en sociale positie van kunstenaars.”[[8]](#footnote-8)

 Vanaf midden jaren ’80 van de vorige eeuw is er echter een omslag zichtbaar binnen de gevoerde cultuurpolitiek aangaande subsidieverlening. Volgens Pots heeft Staatsecretaris Brinkman er gedurende de regeringsperiode Lubbers voor gezorgd dat het beleid aangepast werd. “Op het terrein van de kunsten was de beoordeling van subsidieverzoeken in de loop van de tijd naar Brinkmans mening te exclusief op de kwaliteit van het aanbod geconcentreerd geraakt en was de aandacht voor de vraag c.q. de publieke belangstelling te veel naar de achtergrond verdwenen.”[[9]](#footnote-9) Kwaliteit van het aanbod bleef prioritair bij de beoordeling van subsidieverzoeken, maar bij verschijnen van Brinkmans beleid was dit niet meer het enige criterium. Het beleid van kunstproducerende instellingen moest worden “gericht op instrumenten die eraan zouden bijdragen dat de ‘artistieke kwaliteit en culturele competentie van de bevolking’ op peil werd gehouden.”[[10]](#footnote-10) Door deze beleidswijziging zouden kunstinstellingen een beter beeld krijgen van het publiek.

 In 1999 kwam staatssecretaris Rick van der Ploeg met een nieuwe kijk om het cultuurbeleid. Hij paste in zijn beleid een meer economische visie toe. Volgens Ryclef Riemstra plaatste “Van der Ploeg […] het cultureel ondernemerschap hoog op zijn cultuurpolitieke agenda.”[[11]](#footnote-11) Met het uitbrengen van de beleidsnota ‘een ondernemende cultuur’ in 1999 zorgde Van der Ploeg ervoor dat de pijlers van het Nederlandse cultuurbeleid meer richting de economische waarde van cultuur getrokken werden. Ondernemerschap binnen de culturele sector was er volgens Van der Ploeg op “gericht zo veel mogelijk kunstzinnig, zakelijk en maatschappelijk rendement te halen uit culturele voorzieningen.”[[12]](#footnote-12) Een ondernemende houding bij cultuurproducerende instellingen zou ervoor moeten zorgen dat er nieuwe kansen gepakt zouden worden. Met de opkomende informatietechnologie zou de sector veel te winnen hebben bij nieuwe doelgroepen. Door nieuwe wegen te bewandelen en niet te schromen voor contact met commerciële- en niet gesubsidieerde instellingen van binnen en buiten de sector was het mogelijk te vernieuwen en nieuwe publieksgroepen aan te trekken.[[13]](#footnote-13)

 Van der Ploeg vervolgt zijn visie van de cultureel ondernemer in zijn cultuurnota ‘Cultuur als Confrontatie’ uit 2001. Het ondernemerschap van kunstenaars moet worden versterkt omdat veel kunstenaars op dit moment niet over de middelen beschikken om zichzelf te kunnen onderhouden. Daarom stelt hij in zijn cultuurnota dat “De economische positie van kunstenaars nog steeds buitengewoon kwetsbaar is. Het overgrote deel van de kunstenaars heeft – na aftrek van beroepskosten – een inkomen onder de bijstandsgrens of zelfs een negatief inkomen.”[[14]](#footnote-14) Deze problemen worden deels ondervangen door de invoering van de ‘Wet Inkomensvoorziening Kunstenaars’ of kortweg WIK. Deze regeling zorgt ervoor dat kunstenaars terug kunnen vallen op een basisuitkering als zijzelf niet de middelen hebben om zelfvoorzienend te kunnen werken.[[15]](#footnote-15) Volgens Van der Ploeg staat de WIK aan de basis voor het goed kunnen implementeren van ondernemerschap bij kunstenaars: “Nu de Wet Inkomensvoorziening Kunstenaars (WIK) en het flankerend beleid een algemene basis hebben verschaft aan het sociale beleid voor kunstenaars, kan meer aandacht worden besteed aan de economisch kant van de beroepsuitoefening.”[[16]](#footnote-16)

 Van der Ploeg kondigt daarnaast in zijn cultuurnota een nieuwe investeringsmaatschappij voor kunst en cultuur aan.[[17]](#footnote-17) Met overheidsgeld van de ministeries van Economische Zaken en Onderwijs, Cultuur en Wetenschap aangevuld met geld van private ondernemingen wordt de ‘Participatiemaatschappij voor Kunst- en Cultuurprojecten’ opgezet. Deze participatiemaatschappij kan investeren in cultuurproducten en instellingen. “Bij de beoordeling van projecten staat de kwaliteitstoets niet voorop.[…] Dominant criterium is of een realistisch en haalbaar plan is opgesteld. Het artistieke concept zal dus alleen getoetst worden aan de vooronderstellingen waarvan in het plan wordt uitgegaan.”[[18]](#footnote-18) Artistieke kwaliteit staat bij investeringsverzoeken niet centraal, maar de plannen en de uitwerking daarvan is prioritair bij het beoordelen van de verzoeken.

 Aan de hand van bovenstaande regelingen die Rick van der Ploeg in zijn beleidsplan 2001-2005 aangekondigd heeft, is al voor een gedeelte te zien dat de culturele sector naast artistieke kwaliteit zich ook moet richten op de uitvoerbaarheid en kwaliteit van het plan. Cultuurproducerende instellingen worden op deze manier geprikkeld om naast het streven naar een zo hoog mogelijke artistieke kwaliteit van het product een haalbaar plan op te stellen waar zich naast de overheid ook private investeerders aan kunnen verbinden.

 De opvolger van Rick van der Ploeg, staatssecretaris Medy van der Laan, had een iets minder rigoureuze aanpak in haar gevoerde cultuurbeleid. In haar “*Uitgangspuntenbrief Cultuur”*, die het begin van een nieuwe ‘cultuurnota procedure’ markeerde, stelde ze: “Als je elke vier jaar steeds andere prioriteiten formuleert, leidt dat tot beleidsinflatie.(…) Dat is weinig effectief.”[[19]](#footnote-19) Later, in haar cultuurnota voor de periode 2005-2008, formuleerde Van der Laan geen nieuwe doelstellingen omtrent cultureel ondernemen. De enige vermelding die dit thema kreeg was in de evaluatie van de cultuurnota van Rick van der Ploeg. Van der Laan wijst hierbij op voorbeelden waarbij de publieke en private sector elkaar tegenkomen bij bijvoorbeeld het digitaliseren van het cultureel erfgoed. Hierbij is duidelijk uiting gegeven aan het motto “Maak het goede populair en het populaire beter.”[[20]](#footnote-20)

 In de volgende cultuurnota “*Kunst van Leven”* van minister Ronald Plasterk lijkt cultureel ondernemerschap wat meer aandacht te krijgen. Plasterk ambieert een bloeiende culturele sector: “Daarbij is de eigen kracht het uitgangspunt om verbindingen met andere maatschappelijke sectoren te leggen en meer eigen inkomsten te kunnen genereren.”[[21]](#footnote-21) De cultureel ondernemer wordt uitgedaagd om hogere inkomsten te genereren uit private middelen. Tevens beschrijft Plasterk in *Kunst van Leven* positieve uitwerkingen van eerder geïntegreerd beleid op het gebied van ondernemerschap: “Er zijn diverse voorbeelden van succesvol cultureel ondernemerschap. Instellingen hebben hun slagkracht zowel financieel als organisatorisch weten te vergroten. Bij verschillende instellingen maken vriendenstichtingen dankzij hun financiële bijdrage bijzondere concerten mogelijk.”[[22]](#footnote-22)

 In juni 2009 komt de Commissie Cultuurprofijt met een advies aan de minister van OC&W om cultuurproducerende instellingen die in de Basis Infrastructuur (BIS) zitten te verplichten een bepaald percentage van de gegeven subsidie aan eigen inkomsten binnen te halen. Deze commissie is in overleg met de sector op een percentage gekomen wat voor alle instellingen die in de BIS zitten zal gelden. De belangrijkste doelstelling van de eigen inkomstennorm beschrijft de Commissie Cultuurprofijt als volgt: “Het versterken van het maatschappelijk draagvlak van de culturele sector vormt de kern van dit beleid. Het verhogen van de eigen inkomsten is een indicator voor het vergroten van maatschappelijk draagvlak voor kunst en cultuur.”[[23]](#footnote-23) Om het maatschappelijk draagvlak te vergroten ziet de commissie een minimumpercentage van 17,5% eigen inkomsten per 2013. Concreet komt dit erop neer dat voor iedere 100.000 euro die een instelling krijgt er 17.500 euro aan eigen inkomsten binnen gehaald moeten worden. Daarnaast is er aan deze NIBIS-regeling (Nieuwe Inkomstennormen Basis Infrastructuur) een groeinorm verbonden. Ieder jaar moeten de cultuurinstellingen hun eigen vermogen met één procent laten groeien. “Deze extra eigen inkomsten blijven voor de instelling beschikbaar en verstevigen zijn financiële basis.”[[24]](#footnote-24)

 Hoewel deze NIBIS-regeling al in 2009 aangekondigd is, adviseert de Commissie Cultuurprofijt dat deze pas van kracht zal worden bij de subsidieaanvragen voor periode 2013-2016. “Voor de subsidieperiode 2013-2016 wordt van alle instellingen verwacht dat zij in hun beleidsplannen en/of begrotingen laten zien hoe zij aan de normen voldoen, zowel de minimumnorm als de groeinorm. In 2012 maken artistieke kwaliteit en cultureel ondernemerschap beide deel uit van de beoordelingstrajecten voor de volgende subsidieperiode.”[[25]](#footnote-25) Ook al zal de NIBIS-regeling enkel van kracht worden voor instellingen die in de BIS zitten. De commissie adviseert dat de fondsen voor de overige subsidie ook een minimum aan eigen inkomsten verplicht zouden moeten stellen: “Zij moeten dezelfde omslag maken als de instellingen die uit de cultuurnota worden gefinancierd. Daarom beveelt de commissie aan om voor hen een nader te bepalen norm eigen inkomsten te ontwikkelen.”[[26]](#footnote-26)

 Sinds de cultuurnota van Rick van der Ploeg in 1999 is er binnen het door de overheid gevoerde cultuurbeleid een steeds grotere focus gekomen op de zakelijke kant van cultuur. Niet langer staat enkel de artistieke kwaliteit op de agenda, cultuurproducerende instellingen worden ook afgerekend op maatschappelijk draagvlak en met ingang van de cultuurnota 2013 ook op de eigen inkomsten. Cultureel ondernemerschap moet ervoor zorgen dat culturele instellingen meer draagvlak krijgen in de samenleving waarmee de slagkracht vergroot kan worden.

 In de hiervoor genoemde cultuurnota’s is cultureel ondernemerschap op de agenda gezet. Bij het aantreden van kabinet Rutte I is er echter een ommekeer te zien binnen het cultuurbeleid. De bezuinigingen zorgen voor nieuwe kabinetsstandpunten op het gebied van de kunstsubsidies. De nieuwe cultuurnota moet nog gepresenteerd worden, maar de plannen van staatssecretaris Zijlstra geven aan dat er rond de 200 miljoen euro bezuinigd moet worden door de sector. Volgens Zijlstra is “het ongezond dat de culturele sector te afhankelijk is van de overheid. Men maakt geen creatief gebruik van de mogelijkheden om publiek en privaat geld binnen te halen.”[[27]](#footnote-27) Om de sector gezond te maken moet er volgens de staatssecretaris 200 miljoen euro bezuinigd worden. Daarnaast gaat de btw op culturele producten omhoog van 6% naar 19%. Culturele instellingen moeten, nog meer dan eerder het geval was, de combinaties vinden tussen de publieke en de private sector om geld te genereren wat niet van subsidies afkomstig is. Instellingen moeten zich profileren als cultureel ondernemers en de relatie aangaan tussen publiek en privaat.

# Hoofdstuk 3: Cultureel Ondernemerschap

Het begrip cultureel ondernemerschap is in 1999 geïntroduceerd binnen het cultuurbeleid door toenmalig staatssecretaris Rick van der Ploeg. Deze vorm van ondernemen gaat echter al langer mee. Giep Hagoort betoogt dat de aandacht voor financiën en marketing van culturele instellingen hebben bijgedragen tot het ter discussie stellen van de bedrijfsvoering van deze instellingen.[[28]](#footnote-28) Tevens is de hele omgeving waarin culturele instellingen zich bevinden steeds in ontwikkeling en veranderen er voortdurend factoren zowel aan de aanbod- als de vraagzijde. In de bedrijfsvoering wordt niet enkel meer uitgegaan van artistieke kwaliteit, het financieel kader speelt ook een rol.

 Hagoort signaleert ook een vervaging van het verschil tussen de *for profit* en de *not for profit* sector. Organisaties binnen de *not for profit* sector krijgen gebruikelijk geld uit subsidies van de overheid of uit fondsen. In toenemende mate wordt, volgens Hagoort, van deze instellingen verwacht zelf voor inkomsten te zorgen. “Veel overheden hebben te kampen met tekorten om de collectieve taken […]te financieren. In veel landen hebben gesubsidieerde instellingen te maken met algemene vermindering van subsidies, of in het gunstigste geval stabilisaties.”[[29]](#footnote-29) Ondanks dat de subsidies voor de instellingen in de *not for profit* sector gelijk blijven of zelfs omlaag gaan, blijft zij teveel gericht op deze subsidies. Ook binnen de culturele sector, welke onderdeel uitmaakt van de *not for profit* sector heerst er volgens Hagoort “een sterke subsidiegerichtheid. […] Door deze subsidiegerichtheid wordt […] bereikt dat de manager van een culturele instelling nog nauwkeuriger het gedrag van de overheidsfinancierders gaat volgen, hetgeen de aandacht voor een bredere financiële basis in de weg staat.”[[30]](#footnote-30) Hieruit kan geconcludeerd worden dat het volgen van de overheidsfinanciën door de culturele instellingen uiteindelijk slecht zou zijn voor het financiële fundament van de instelling. Dit komt omdat er teveel wordt ingespeeld op het relatief onvoorspelbare overheidsbeleid en te weinig wordt gekeken naar het eigen publiek en andere financieringsmogelijkheden.

Daarnaast heeft Hagoort het concept Strategisch Artistiek Calculeren (SAC) ontwikkeld. Dit concept brengt de begrippen artisticiteit en commercialiteit bijeen. Omdat deze begrippen volgens Hagoort vaak als twee uitersten worden gezien probeert hij met dit concept een aanzet te geven tot het bij elkaar brengen van deze begrippen. Het SAC concept heeft “alles te maken met een nieuw bewustzijn van kunstenaars om hun werk berekenend op de markt te brengen om op lange termijn een solide inkomen te kunnen verwerven.”[[31]](#footnote-31) Het gaat er volgens Hagoort dan ook vooral om dat de kunstenaars of de kunstinstellingen het spanningsveld dat er bestaat tussen de twee begrippen commercialiteit en artisticiteit gebruiken om nieuwe thema’s te ontdekken en het eigen cultureel ondernemerschap verder te ontwikkelen.[[32]](#footnote-32)

 Vervolgens probeert Hagoort een definitie te geven voor cultureel ondernemerschap in Nederland en schetst hij een beeld van hoe het universitaire vakgebied Kunst en Economie tegen dit begrip aankijkt. Volgens Hagoort is een duidelijke definitie geven ingewikkeld omdat “het begrip cultureel ondernemerschap nog nauwelijks wetenschappelijk is bestudeerd.”[[33]](#footnote-33) Er is echter wel een conceptuele definitie voor cultureel ondernemerschap te geven. Deze definitie is mede tot stand gekomen door het masterprogramma Art Management welke voor een gedeelte over dit onderwerp gaat. De hierbij gegeven definitie van cultureel ondernemerschap is: *“Cultureel ondernemerschap is het leiden van een culturele organisatie vanuit drie kenmerken: 1. Het formuleren van een richtinggevende culturele missie, 2. Het balanceren en handelen tussen culturele en economisch waarden, 3. De zorg hebben voor een culturele infrastructuur.”*[[34]](#footnote-34)

Om toch een wetenschappelijke definitie te kunnen geven splitst Hagoort het begrip cultureel ondernemerschap op in het culturele gedeelte en in ondernemerschap. Per begrip volgt een wetenschappelijke verklaring. Door deze samen te voegen ontstaat een wetenschappelijke definitie van cultureel ondernemerschap. “Het maken van kunst veronderstelt een artistiek proces.”[[35]](#footnote-35) Gedurende dit artistieke proces moet kunstenaar of instelling de vrijheid hebben te doen wat het artistieke proces vraagt. Bij het culturele gedeelte van cultureel ondernemerschap gaat het volgens Hagoort vooral over deze vrijheid. Het gaat hierbij om zowel positieve als negatieve vrijheid: “Positieve vrijheid stelt je in staat om meester te worden en te zijn over je eigen bestaan.”[[36]](#footnote-36) Het gaat hierbij om de keuzemogelijkheden die een individu hanteert. Dit vrijheidsbegrip gaat uit van de autonomie van het individu. “Autonomieontwikkeling stelt het individu in staat te leren alternatieven af te wegen en daadwerkelijk keuzes te maken, in interactie met zijn omgeving.”[[37]](#footnote-37) Hier tegenover staat negatieve vrijheid. Dit houdt in dat een individu de mogelijkheid krijgt om deze keuzes te maken. Kern van dit vrijheidsbegrip is het ongehinderd keuzes kunnen maken. Door het maken van eigen keuzes kan een kunstnaar via deze benadering de speelruimte tussen beide vrijheden gebruiken om een artistieke identiteit te vergaren. “De vrijheid van een kunstenaar kunst te maken, in negatieve zin, de ruimte hebben en in positieve zin werken aan een eigen autonomieontwikkeling vormt daarmee een belangrijk fundament voor het cultureel ondernemen.”[[38]](#footnote-38)

Over het ondernemende gedeelte binnen cultureel ondernemerschap ziet Hagoort binnen de bestaande literatuur vier verschillende invalshoeken. Deze invalshoeken hebben verschillende signaturen: economisch, psychologisch, bedrijfskundig en biologisch.[[39]](#footnote-39) Het gaat hierbij om de volgende invalshoeken.

* Innoveren: om verder te komen moeten producten steeds verbetert of verandert worden. Binnen de culturele sector is dit begrip volgens Hagoort enigszins problematisch, omdat kunstenaars in hun eigen beleving voortdurend bezig zijn met vernieuwing.
* Persoonlijke drive: persoonlijk leiderschap binnen een organisatie is erg belangrijk. Grote helden binnen het Nederlandse culturele bestel zijn volgens Hagoort bijvoorbeeld oud Concertgebouw-directeur Martijn Sanders en Joop van den Ende
* Bedrijfsplanning: bij deze derde invalshoek is het belangrijk dat de ondernemer zicht heeft op de risico’s die het starten van nieuwe bedrijven of het ondernemen van activiteiten met zich mee brengen. Een ondernemer is zich hierbij bewust van marktpositionering en financiering. Binnen de culturele sector is dit goed terug te zien bij de kunstenaars zelf. Ze moeten zich bewust zijn van de risico’s die ze lopen en zelf werken aan een financiering en afzetmarkt.
* Overleven: deze laatste invalshoek is momenteel erg belangrijk binnen de sector, aangezien veel kunstenaars voor hun eigen financiering moeten zorgen met het wegvallen van veel subsidieregelingen.

Om een goede wetenschappelijke definitie te kunnen geven van het ondernemende binnen het cultureel ondernemerschap is het volgens Hagoort nog steeds te vroeg. Deze vier invalshoeken brengen nog geen eenduidige definitie en theoretische basis met zich mee. Er is momenteel “nog geen fundamentele aanzet tot theorievorming gedaan.”[[40]](#footnote-40)

Zonder deze fundamentele theorievorming is het voor dit onderzoek wel noodzakelijk de essentie van bovenstaande concepten weer te geven. Wat tot op heden vaak gebeurt in culturele instellingen is dat er bijna eenzijdig naar de politiek gekeken wordt voor financiering. Zoals in het vorige hoofdstuk is aangegeven, wordt de relatie met het publiek en eventuele andere geldschieters vaak vergeten. Dit komt vooral omdat door eventueel contact met het bedrijfsleven de autonomie van de kunsten op het spel kan komen te staan.

In het cultureel ondernemerschap staat deze artistieke vrijheid echter niet ter discussie. Vaak wordt er door culturele instellingen aangegeven dat deze vrijheid wel ter discussie staat als het gaat bij het contact met andere geldschieters dan de overheid. Volgens Arjo Klamer associeert “menigeen het [cultureel ondernemerschap] met commercialiteit, management, marketing en andere commerciële en bedrijfseconomische begrippen. Maar dat hoeft het niet te betekenen.”[[41]](#footnote-41) De artistieke vrijheid kan in het geding komen omdat de cultureel ondernemer zich op een scheidslijn bevindt tussen de publieke en private sector. Het heeft daarom een interdisciplinair karakter.

Met de hierboven geschetste mogelijke vervaging tussen de *for profit* en de *not for profit* sector is het juist zaak om te kijken naar waar deze sectoren elkaar kunnen helpen in plaats van enkel aan te geven dat de autonomie van de kunsten op het spel staat. Deze laatste houding zou de sectoren immers niet dichter tot elkaar brengen en zou de subsidieafhankelijkheid en –gerichtheid niet kunnen verminderen. Op welke manier kan de cultureel ondernemer verbindingen leggen tussen het publieke en private domein zonder afbreuk te doen aan de artistieke vrijheid van de kunstenaar en zonder in te leveren op de economische vrijheid? Volgens Rienstra moet “de artistieke integriteit bij de cultureel ondernemer altijd voorop staan.”[[42]](#footnote-42) De cultureel ondernemer moet voor zichzelf een balans weten te vinden tussen artistieke en economische vrijheid. Hagoort bevestigt dit door aan te geven dat het ondernemerschap geen negatieve gevolgen mag hebben voor de artisticiteit van het kunstproduct: “De hiërarchie in vrijheden is daarmee gesteld: de economische vrijheid van het ondernemen dient in dienst te staan van de artistieke vrijheid van het maken en tonen van de kunst.”[[43]](#footnote-43)

In dit onderzoek staat centraal hoeveel economische vrijheid de cultureel ondernemer kan nemen zodat het niet ten koste gaat van die artistieke vrijheid. Met het vervagen van de grenzen tussen het publieke en het private domein is het voor de cultureel ondernemer zaak zijn blikveld te verruimen en naast subsidies ook op zoek te gaan naar verschillende andere inkomstenbronnen. Rienstra ziet die cultureel ondernemer als volgt: “Een […] intermediair met de artistieke integriteit van de kunstuiting als uitgangspunt die probeert een zo groot mogelijk (betalend) publiek – hoe specifiek ook – voor een kunstuiting te interesseren en te streven naar een sluitende begroting.”[[44]](#footnote-44) Door meer inzicht te vergaren in de verschillende publieksgroepen en meer verbindingen te leggen met het bedrijfsleven kan de cultureel ondernemer meer eigen inkomsten vergaren om zodoende minder subsidieafhankelijk te zijn. Iets wat de overheid met het huidige beleid ook teweeg wil brengen.

Om de mogelijke manieren om meer eigen inkomsten te vergaren inzichtelijk te maken heeft Hagoort een model opgezet met daarin, voor zover mogelijk, alle manieren voor culturele instellingen om geld te vergaren en zodoende optimaal gebruik te maken van de economische vrijheid. Dit model zal ik hieronder uiteenzetten en waar nodig uitdiepen.

# Hoofdstuk 4: Extra eigen inkomsten

Voor de culturele instellingen die de komende subsidieperiode gekort gaan worden is het van belang dat ze het geld wat ze normaal gesproken uit publieke middelen zouden krijgen nu op een andere manier kunnen genereren. Dit zou bijvoorbeeld kunnen uit commerciële verhuur of sponsoring, maar er zijn nog vele andere mogelijkheden. Omdat er in de wetenschappelijke literatuur weinig geschreven is over de praktische uitwerking van cultureel ondernemerschap geeft Hagoort aan dat het lastig is om een model samen te stellen. “Existing literature on management was criticized, because it offered too little assistance for the special nature of financial management in cultural organizations.”[[45]](#footnote-45) Daarom hebben Hagoort en Kuiper het model van Cultural Bussines Modeling opgezet. Dit model tracht een praktisch houvast te zijn voor cultureel ondernemers, zodat zij een beter beeld hebben van de mogelijkheden die het veld te bieden heeft omtrent het genereren van meer eigen inkomsten.

## Cultural Business Modeling

 In dit model, gepresenteerd door Giep Hagoort en Gabriëlle Kuiper van de Hogeschool voor de Kunsten Utrecht staan de eigen inkomsten van culturele instellingen centraal. “Het financieel management van gesubsidieerde kunstinstellingen staat onder druk. […] Kunstinstellingen zouden zich daarom moeten richten op het ontwikkelen van andere, zo mogelijk nieuwe inkomstenbronnen.”[[46]](#footnote-46) Het model van Cultural Business Modeling (vanaf nu CBM te noemen) is toegespitst op het Nederlandse kunstbestel, wat het voor dit onderzoek zeer bruikbaar maakt. Omdat het model zich niet specifiek richt op de theatersector, maar uitgaat van het hele kunstbestel is het mogelijk dat een aantal inkomstenbronnen, zoals omschreven in het model, in meerdere of mindere mate bruikbaar zijn voor de theatersector. “Inzicht in de verscheidenheid aan financiering werd […] van hogere orde geacht dan het verkrijgen van een representatief beeld per discipline.”[[47]](#footnote-47)

 CBM gaat uit van drie verschillende inkomstencategorieën: eigen inkomstenbronnen, externe bronnen en bronnen van het algemeen belang. Het gaat hierbij volgens de makers om alle potentiële inkomstenbronnen van het veld waarmee het een overzichtelijk en volledig beeld van de mogelijkheden geeft. “Essetially, CBM consists of a list of all sources of income that can be found in the field.”[[48]](#footnote-48) In de onderstaande tabel staan per bovengenoemde categorie drie of vier verschillende inkomstenbronnen genoemd.

|  |
| --- |
| Inkomsten Categorie 1: Eigen inkomsten  |
| Bron 1 | PMC (product markt combinaties) | Kaartverkoop en het aanbieden van culturele diensten |
| Bron 2 | Vastgoed & Verhuur | Het verhuren van eigen locaties of gedeeltes daarvan, ook horeca en catering. |
| Bron 3 | Merchandising | Met winstoogmerk verkopen van organisatie- en productgerelateerde artikelen ter versterking van de promotie |
| Inkomsten Categorie: Externe Bronnen |
| Bron 1  | Sponsoring | Zakelijke transacties met bedrijfsleven vanuit wederzijdse marketing/communicatie en financieringsbelangen. Kan ook in natura. |
| Bron 2 | Matching | Het samenvoegen van verschillende fondsbijdragen ten behoeve van een kunstproductproduct. |
| Bron 3 | Cofinanciering | Samenwerken met andere instellingen op het gebied van managementfunctie, distributie, personeel en marketing. |
| Bron 4 | Eigen Fondswerving | Inkomen verwerven vanuit een eigen op te zetten fonds (bv Vrienden)  |
| Inkomsten Categorie: Bronnen van Algemeen Belang |
| Bron 1 | Mecenaat | Particuliere bijdragen zonder tegenprestatie |
| Bron 2 | Overheidsfaciliteiten | Verkrijgen van gesubsidieerde arbeid |
| Bron 3 | Subsidies | Zowel lokaal als landelijk |

Tabel 1: Cultural Buisiness Modeling, Hagoort & Kuiper

Bovenstaand model geeft inzicht in de mogelijke bronnen die culturele instellingen hebben om eigen inkomsten te genereren. Zoals in de inleiding al aangegeven werd, ligt de focus van dit onderzoek voornamelijk op de verbindingen die door de theaters aangegaan worden met de private sector en de manieren om de kaartverkoop op peil te houden. Dit betekent voor het gebruik van dit model dat de bronnen ‘overheidsfaciliteiten’ en ‘subsidies’, genoemd onder de categorie ‘bronnen van algemeen belang’ niet terug zullen keren in de interviews, mocht hier niet om gevraagd worden door de geïnterviewden. Ook ‘matching’, genoemd onder de categorie ‘externe bronnen’, zal minder aandacht krijgen omdat het hierbij gaat over het samenvoegen van fondsbijdragen, terwijl ik op zoek ben naar publiek-private combinaties. De overige bronnen die genoemd worden in het model zijn goed te gebruiken binnen de focus van dit onderzoek.

Onderstaand zal per inkomstenbron die binnen de focus valt een verdere specificatie volgen van welke manieren de cultureel ondernemer heeft om uit deze bron meer eigen inkomsten te generen.

### Bron 1.1: Kaartverkoop en andere culturele diensten

In onderzoek van onderzoeksbureau Berenschot[[49]](#footnote-49) over eigen inkomsten, zoals omschreven door Hagoort en Kuiper, wordt een tweetal inzichten aangereikt voor het verhogen van de inkomsten uit kaartverkoop. Het gaat hier om generieke prijsverhogingen en prijsdifferentiatie. Bij het verhogen van de toegangsprijzen is het echter belangrijk te kijken naar de elasticiteit. De elasticiteit kijkt naar het effect van het aantal bezoekers naar aanleiding van het verhoging van de prijs. Dit is een zogenaamde vraagelasticiteit. “De prijselasticiteit van de vraag brengt tot uitdrukking in welke mate de vraag naar het product verandert als gevolg van een prijswijziging.”[[50]](#footnote-50) Als een product een negatieve elastische vraag kent, geeft dit aan dat er met een lichte prijsverhoging veel minder bezoekers zullen komen. Het inkomenseffect is dan uiteindelijk negatief. Een inelastische vraag geeft aan dat bezoekersaantallen niet (sterk) afhankelijk zijn van de prijs en dat bezoekers waarschijnlijk ook zullen blijven komen met een verhoogde prijs.

 Volgens Martha Zieba, die onderzoek heeft gedaan naar de prijselasticiteit van theatertickets in Duitsland ligt deze elasticiteit tussen -0,26 en -0,43.[[51]](#footnote-51) Deze getallen zijn “verhoudingsgetallen die weergeven wat de procentuele verandering in de gevraagde hoeveelheid is als gevolg van een prijsverandering met 1%.”[[52]](#footnote-52) Ligt dit verhoudingsgetal tussen de -1 en 0 is de vraag inelastisch wat tot gevolg heeft dat de vraag maar gering zal veranderen als de prijs omhoog gaat. In het geval van een prijselasticiteit van -0,26 wordt de vraag naar een kunstproduct dat 10% in prijs stijgt -0,26 x 10 = -2,6 % lager. Omdat de prijsstijging hoger is dan het verlies aan vraag naar kaarten, zal het uiteindelijke resultaat zijn dat er meer inkomsten uit kaartverkoop komen.

 Het andere middel om de eigen inkomsten te verhogen is volgens Drenth het toepassen van prijsdifferentiatie. In de middenzalen wordt er vaak gewerkt met een twee of drie rangenstelsel. De prijzen van deze rangen zijn volgens Drenth “een soort gemiddelde waardoor er geen goedkope plaatsen meer worden aangeboden en aan de bovenkant inkomsten worden gemist.”[[53]](#footnote-53) Onderzoek naar theaters in Groot Brittannië, door Paul Huntington, wijst uit dat theaters meer geld kunnen verdienen met het toepassen van verschillende prijzen. “It is estimated that on average a theatre with a seating capacity of between 300 to 700 seats, which is currently charging a single price for all seats, would increase revenue by about 24 percent if it changed its pricing policy and offered tickets over a range of prices.”[[54]](#footnote-54)

Experimenten, uitgevoerd door Cees Langeveld in Nederland, geven ook aan dat een andere rangindeling de inkomsten van de Nederlandse podia zou kunnen verhogen. Bij de invoering van een zogenaamde gouden rang voor theaters met meer dan 1000 stoelen bleek dat “de plaatsen op de gouden rang als eerste uitverkocht waren.”[[55]](#footnote-55) Ook invoering van een laaggeprijsde rang bleek volgens Langeveld positief te werken. “Uit reacties van het publiek blijkt dat de laagste prijs voor de laatste stoelen veel mensen – waaronder veel nieuw publiek – alsnog naar de voorstelling kan lokken.” [[56]](#footnote-56) Vervolgens is het voor het theater zaak om deze nieuw binnengekomen mensen duurdere plekken te slijten.

### Bron 1.2 Verhuur

Als het gaat om verhuur van de culturele instellingen zijn er volgens Langeveld twee vormen te onderscheiden. Ten eerste is dit verhuur voor de zakelijke markt. “Veel podia verhuren ruimten voor vergaderingen, studiedagen en congressen: de zogenaamde zakelijke verhuur.”[[57]](#footnote-57) Podia lenen zich goed voor dit soort activiteiten omdat zij beschikken over een grote zaal waar plenaire bijeenkomsten gehouden kunnen worden terwijl ze ook beschikken over foyers waar kleine groepen mensen samen kunnen komen. Het tweede aspect van verhuur is de culturele. Hierbij valt te denken aan het verhuren van de theaterzaal aan amateurgezelschappen, maar ook verhuur aan ‘proffesionele’ derden is een optie. Grote concerten worden vaak verkocht via een concertorganisator. Dit laatste is volgens Langeveld bij de Nederlandse theaters van ondergeschikt belang waardoor het voor dit onderzoek waarschijnlijk niet, of in mindere mate zal voorkomen.

### Bron 1.3 Merchandising

Als derde inkomstenbron binnen deze categorie noemen Hagoort en Kuiper merchandising. Naast het aanbieden van het culturele kernproduct kan een theater of de producent van de voorstelling ervoor kiezen om een commercieel randproduct uit te brengen voor de verkoop aan bezoekers van het theater of de voorstelling. Onderzoek van Drenth geeft aan dat merchandising onder commerciële cultuurinstellingen populairder is dan onder de gesubsidieerde tak ervan. “Bij gesubsidieerde instellingen is dit minder het geval omdat ze doorgaans zelf minder ‘traffic’ genereren die […] merchandising aantrekkelijk maakt.”[[58]](#footnote-58) Vaak is het publiek van een gesubsidieerd theater gedurende een seizoen redelijk constant. Houders van een abonnement, de frequente bezoekers, komen vaak terug, maar na een bezoek hebben ze het aanbod aan merchandising gezien. In de commerciëlere instellingen, zoals de musicaltheaters van Joop van den Ende, is het unieke bezoekersaantal hoger, wat de verkoop van merchandising interessanter maakt. Aangezien de interviews allen zullen plaatsvinden bij gesubsidieerde instellingen verwacht ik een lage prioriteit bij deze inkomstenbron.

### Bron 2.1 Sponsoring

Naast het genereren van omzet uit kaartverkoop en verhuur is het voor culturele instellingen zaak om een open blik te hebben richting het bedrijfsleven. Met de samenkomst van de twee sectoren is er voor theaters nog veel te verdienen. Samenkomst tussen deze twee sectoren is echter noodzakelijk als de culturele sector wil profiteren van de kennis en het geld van het bedrijfsleven. Bij sponsoring gaat het om een uitwisseling die twee kanten opgaat tussen, in dit geval, de culturele organisatie en het bedrijfsleven. Volgens John O’Hagan en Denice Harvey, economen aan de universiteit van Dublin is “sponsorship a two-way commercial exchange between a company and an organisation whereby the company gives resources (primarily money but also donations in kind) to the sponsored event. In return, the company receives promotional or other beneﬁts of having its name associated with the event.”[[59]](#footnote-59) Het is echter de vraag of theaters en commerciële bedrijven elkaar kunnen vinden. Er heerst bij beide partijen een onvermogen om elkaar te vinden. “Voor regionale en lokale culturele instellingen lijken veel mogelijkheden en kansen te liggen bij het midden- en kleinbedrijf. Vaak passen die bedrijven beter bij de op dezelfde schaal en in dezelfde regio opererende instellingen.”[[60]](#footnote-60)

 Onderzoek verricht in de Verenigde Staten wijst uit dat van het totale sponsorgeld vanuit het bedrijfsleven 6% naar de kunsten gaat. Ook hebben O’Hagan en Harvey onderzocht welke motivatie bedrijven hebben om kunst te sponsoren. “The dominant motivation by far for sponsorship is related to promotion purposes, chieﬂy promotion of company image or name.”[[61]](#footnote-61) Cijfers uit Nederland omtrent dit onderwerp zijn hier vooralsnog niet over te vinden. Wel zijn er voorbeelden te geven van grote sponsorovereenkomsten binnen de culturele sector. Voorbeelden hiervan zijn de ‘*Robeco zomerconcerten’* en het rabotheater in Hengelo*. V*aak zie je binnen theaters dat een theaterzaal vernoemd is naar de sponsor. Voorbeelden hiervan zijn de ‘DSM Zaal’ in de schouwburg van Sittard en de ‘Douwe Egberts Zaal’ in de schouwburg van Utrecht. Dat er ook in natura gesponsord kan worden bewijst bijvoorbeeld bierbrouwerij Brand. “Brand […] is sponsor van de culturele festivals Oerol, ’t Preuvenemint en de Parade waardoor de brouwerij zich als ‘cultureel bier’ kan positioneren.”[[62]](#footnote-62)

 Na deze succesverhalen is het echter wel van belang dat culturele instellingen zich realiseren hoe sponsors binnengehaald moeten worden. Culturele instellingen moeten, volgens Irene Start moeite doen om “mensen bij een voorstelling te betrekken […] en een band met ze opbouwen.”[[63]](#footnote-63) Voordat deze band is opgebouwd is het lastig om mensen of bedrijven te benaderen voor sponsoring. “Arrogant vragen om de begroting te dichten heeft weinig zin. Zielig doen of bedelen evenmin, want dan winnen de zeehondjes en het ontwikkelingswerk het.”[[64]](#footnote-64) Een goed voorbeeld van relatiebinding met sponsoren noemt Start in hetzelfde artikel het Holland Festival. “De rode loper werd niet alleen uitgelegd voor koningin Beatrix, maar ook voor CEO’s van beursgenoteerde bedrijven. […] hoeveel deze bedrijven straks zullen geven? Dat is niet zeker te zeggen. Wel is zeker dat de genodigden bij het horen van de naam van het festival zich deze premièreavond zullen herinneren.”[[65]](#footnote-65)

 Ook bestaat er binnen de sector huivering voor het aantrekken van sponsors. Al eerder kwam in dit onderzoek de artistieke vrijheid van de kunstenaar aan bod. Deze artistieke vrijheid zou in het geding kunnen komen bij het aantrekken van sponsors. Financiële belangen gaan dan voor de artistieke vrijheid. Deze trend is in het Amerikaanse model wel zichtbaar. “Rijke geldschieters mogen daar meebeslissen over het beleid van het museum of operagezelschap, iets wat wij ontoelaatbaar vinden.”[[66]](#footnote-66) Vanuit de politiek is er echter wel een signaal dat kunstenaars minder naar binnen gekeerd moeten werken en juist meer naar het publiek moeten kijken. “In de beoordeling keek men te veel naar de eisen van de beoordelaar.”[[67]](#footnote-67) Het is nodig dat het publieksbereik weer voorop komt te staan. De kunstnaar moet zoeken naar de spanning tussen artistieke vrijheid en commercialiteit en waar dit gebruikt kan worden om een product te maken wat aanslaat bij meerdere mensen. Op deze manier kunnen kunstenaars zorgen voor een solide inkomen op lange termijn.[[68]](#footnote-68)

### Bron 2.3 Cofinanciering

Na de inkomstenbron sponsoring, waarbij het geld van buitenaf wordt aangetrokken, gaat cofinanciering meer in het bestuur van de organisatie zelf en hoe hier bespaard kan worden. Cofinanciering gaat volgens Hagoort en Kuiper om “het met andere (kunst) instellingen opzetten en uitvoeren van managementfuncties rondom productie, distributie, personeel en marketing.”[[69]](#footnote-69) Door eigen middelen en personeel op een efficiënte wijze in te zetten kunnen kostenbesparingen gerealiseerd worden. Bij het opzetten van een nieuw cultuurcomplex kan door gemeentes gedacht worden aan het samenvoegen van bijvoorbeeld theater en film. Langeveld bevestigd dat dit kostenbesparend kan werken. “Een groot podium met 1 zaal heeft tijdens de voorstellingsuren een portier in huis, een eindverantwoordelijke, een bemenste artiesenfoyer, kassa [etc…]. Een theater met twee zalen kan deze activiteiten vrijwel zonder extra kosten uitvoeren, mits de voorstellingen in beide zalen op hetzelfde dagdeel plaatsvinden.”[[70]](#footnote-70) Hierbij moet natuurlijk wel worden aangetekend dat de lasten voor het pand en het onderhoud ervan hoger liggen naarmate het gebouw groter is.

 Als het gaat om samenvoegen van managementtaken heeft Langeveld vooral gekeken naar de verschillende taken die binnen een gemeente samengevoegd kunnen worden. Hierbij is vooral gekeken naar het samenvoegen van organisaties, zodat een bestuur de leiding krijgt over meerdere gebouwen met een culturele bestemming. Langeveld geeft aan dat “blijkt dat de kosten per gebouw bij twee gebouwen gemiddeld lager liggen dan de kosten per gebouw bij een gebouw binnen de organisatie.”[[71]](#footnote-71) De exploitatiekosten worden goedkoper naarmate een organisatie meer gebouwen in beheer heeft. Of deze vergelijking ook opgaat naarmate er meer dan twee gebouwen onder een organisatie vallen is niet te zeggen aangezien deze groep respondenten zeer klein was. De conclusie van Lnageveld is echter wel “dat het er alle schijn van heeft dat meerdere gebouwen in één organisatie bij alle soorten podia relatief goedkoper kunnen worden geëxploiteerd, maar dat het harde bewijs hiervoor (vooralsnog) ontbreekt.”[[72]](#footnote-72)

 De voorgestelde samenwerking kan zich ook manifesteren op het gebied van marketing. Hierbij valt vooralsnog te denken aan het samen opzetten van een marketingplan, of op kleinere schaal het aanbieden van elkaars voorstellingen in de seizoensbrochures. Vooral dit laatste zorgt ervoor dat een veel groter publiek wordt aangeschreven waardoor de bezoekersaantallen omhoog kunnen gaan. Volgens Hagoort ligt “het met derden opzetten van bijvoorbeeld een kostenbesparend marketing- of personeelsbeleid nog ver achter de horizon.”[[73]](#footnote-73)

### Bron 2.4 Fondswerving

Als laatste inkomstenbron binnen de externe bronnen noemen Hagoort en Kuiper eigen fondswerving. Theaters hebben de mogelijkheid om bedragen van particulieren en bedrijven in een fonds samen te voegen om dit vervolgens in eigen beheer uit te geven. “Een dergelijk fonds wordt gevoed door op tegenprestatie gerichte transacties.”[[74]](#footnote-74) Vaak zijn dit soort constructies terug te vinden in vriendengroepen of vrienden van het theater. Er wordt door de Nederlandse politiek vaak gerefereerd aan het model van de Verenigde Staten als het gaat om bijdragen van particulieren aan de kunst. “In de VS is weinig overheidssteun en is filantropie een bijna heilig onderdeel van de volksmentaliteit. Non-profit kunstinstellingen als toneelgroepen, orkesten, musea en dansgezelschappen moeten het doen met 8 procent overheidssubsidie op hun totale inkomsten, 60 procent komt uit eigen verdiensten (kaartverkoop en commerciële activiteiten) en 32 procent uit de private sector.”[[75]](#footnote-75) In Nederland zijn deze percentagens anders: “61 procent van de inkomsten voor de gesubsidieerde sector is afkomstig van overheidssubsidies, 30 procent uit eigen inkomsten en 7 procent uit de private sector.”[[76]](#footnote-76)

Kijkend naar deze percentages is er wat voor te zeggen dat de Nederlandse cultuursector meer eigen inkomsten uit de private sector moet halen. Hier zijn echter wel veranderingen in de samenleving voor nodig. Zo geeft Robert Lynch, CEO van Americans for the arts, in een interview aan dat het aantrekkelijk moet zijn voor particulieren om aan kunst te geven. “Heel belangrijk is een gunstig belastingklimaat. In Amerika is het voordelig om aan kunst te doneren. Dat is een belangrijk cultuurverschil met Nederland.”[[77]](#footnote-77)

Als de Nederlandse theater dan meer geld moeten halen uit de private sector is het belangrijk om te kijken naar de reden waarom mensen geven. In het boek Fundraising Management geven Sargeant en Jay aan dat “just under 90 percent of Americans offer donations to non-profits with people giving on average around 2 per cent of their income.”[[78]](#footnote-78) In hetzelfde boek worden drie mogelijke motieven aangedragen waarom particulieren geld zouden willen geven aan non-profitorganisaties, namelijk; omdat de hele maatschappij profiteert van hun donatie, voor de voordelen die ze krijgen omdat ze geld geven en als laatste om zelf een beter gevoel te krijgen na een donatie.[[79]](#footnote-79) Theaters kunnen in hun beleid hierop inspelen en zodoende meer donateurs werven. Opmerking hierbij is wel dat particulieren niet altijd in stabiel inkomstenpatroon hebben waardoor ze vaak stoppen met doneren in economisch mindere tijden.[[80]](#footnote-80) Tevens dient er geïnvesteerd te worden voordat private donoren daadwerkelijk geld kunnen geven aan een theater. Er moet namelijk een programma opgezet worden waardoor bij bezoekers duidelijk wordt dat ze kunnen investeren in het betreffende theater. In de eerste periode zal dit volgens Sergeant en Jay dus ook geld kunnen kosten in plaats van dat het iets oplevert.[[81]](#footnote-81) De vraag rest hier of theaters in tijden van bezuinigingen de mogelijkheid hebben om, mochten ze nog geen eigen fonds hebben, dit op te starten en hierin te investeren.

### Bron 3.1 Mecenaat

Ook als het gaat om het mecenaat bestaat er een onontdekt potentieel binnen de culturele sector. “Private sponsoring is een groeimarkt.”[[82]](#footnote-82) Volgens Start geven mensen graag aan cultuur omdat ze tijdens hun leven graag willen zien wat er met hun geld gebeurt. Het is echter aan de sector om hierop in te spelen. “Mecenassen worden eerder geweerd dan enthousiast binnengehaald; ze zouden zich weleens met de artistieke inhoud kunnen bemoeien.”[[83]](#footnote-83) Ook Theo Schuyt geeft aan dat er veel te winnen is op het gebied van private schenkingen. “Nu en in de nabije toekomst is – en komt – veel geld beschikbaar.”[[84]](#footnote-84) Het is echter aan de culturele sector om “een helder giften- en sponsorbeleid te formuleren.”[[85]](#footnote-85) Volgens het onderzoek van Drenth staat “het actief verstreken van het mecenaat echter nog in de kinderschoenen.”[[86]](#footnote-86)

## Publiek of Privaat

Bovenstaand model geeft een praktisch beeld van hoe de cultureel ondernemer zijn economische vrijheid optimaal kan benutten om meer eigen inkomsten te genereren uit de private markt bij de voorgenomen bezuinigingen. Onderzoek van Rengers en Plug geeft aan dat opereren op de publieke en private markt samen kan gaan. “Activities on the two (private and public) markets can be seen as either substitutes or complements.”[[87]](#footnote-87) Kunstenaars opereren qua inkomen op de scheidslijn tussen privaat en publiek. In praktijk resulteert dit, volgens hetzelfde onderzoek, in een gespreid inkomen van kunstenaars over de twee markten. “In total, government funding makes up about 43 per cent of the total income earned by al artist in visual arts. The remaining 57 per cent are earned on the private market.”[[88]](#footnote-88)

Uit onderzoek van Berenschot door Bart Drenth blijkt dat veel subsidies die nu verstrekt worden tekortsubsidies zijn. “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.”[[89]](#footnote-89) Er moet als het ware een regeling komen waarbij gesubsidieerde instellingen niet gestraft worden als ze aan het eind van het jaar geld overhouden onder de streep. Deze extra inkomsten moeten, volgens Rienstra niet gekort worden op de subsidie, maar theaters moeten dan in staat worden gesteld dit ‘extra’ geld te investeren in het seizoen erop. Het theater kan op deze mannier investeren in een duurzame toekomst. “Een cultureel ondernemer streeft naar continuïteit, neemt daarbij risico’s, maar stort zich niet in het ongewisse. Integendeel, hij calculeert zijn financiële risico zorgvuldig en streeft naar een sluitende exploitatie van zijn onderneming.”[[90]](#footnote-90)

Rengers en Plug[[91]](#footnote-91) geven eveneens aan dat er nog weinig onderzoek is gedaan naar de invloed van publiek geld op het opwekken van de private geldstroom richting de kunstsector. Voor de kunstsector van de Verenigde Staten is meer onderzoek naar gedaan naar het verband tussen subsidie van de overheid en de vrijgevigheid van particuliere Amerikanen. Er zou volgens hen sprake kunnen zijn van een institutioneel of sectoraal ‘crowding in’ of ‘crowding out’ effect. ‘Crowding in’ betekent dat als een instelling subsidiegelden zou ontvangen dat het dan ook een gewilder geefobject is voor private investeerders. De overheid wordt op deze manier uitgedaagd om private gevers een goed voorbeeld te geven. ‘Crowding out’ staat voor het tegenovergestelde. Als de overheid veel geld geeft aan een instelling wordt het voor private investeerders minder aantrekkelijk om te geven.

Volgens dit onderzoek claimt het National Endowment of the Arts in de Verenigde Staten dat er sprake is van een ‘crowding in’ effect. “The NEA itself claims a crowding-in effect, officially advancing the view that its grants have and should have a signalling function, certifying merit, quality and good management and thus help in securing private donations.”[[92]](#footnote-92) Uiteindelijk concluderen ze dat er in de literatuur onduidelijkheid bestaat over het verband tussen publiek en privaat geld. In de praktijk zien ze echter wel een verband. Als instituties subsidies krijgen van het NEA staat dit meestal voor garant goed management, deze worden namelijk getoetst door de NEA. De praktijk leert ook dat private gulle gevers vaak kijken naar instituten waar het op bestuurlijk niveau goed geregeld is. Op deze manier is het makkelijk voor private schenkers om te geven aan een instituut wat ook geld krijgt van het NEA. Als het ware staat het krijgen van subsidie voor een soort certificaat van bekwaamheid op bestuurlijk niveau. Iets wat private gevers graag zien voordat ze geld geven.

## Samenvatting

Met het beleid van het huidige kabinet en de voorgenomen bezuinigingen worden culturele instellingen verplicht meer eigen inkomsten te genereren. Dit kunnen instellingen bewerkstelligen door een meer ondernemende houding aan te nemen waardoor ze meer geld kunnen binnenhalen uit de private markt. Dit cultureel ondernemerschap mag echter nooit ten koste gaan van de artisticiteit van het kunstproduct. Naast deze artistieke vrijheid die elke kunstenaar heeft moet de cultureel ondernemer ook zijn economische vrijheid ontwikkelen.

 Omdat er nog weinig onderzoek gedaan is naar dit onderwerp voor de Nederlandse markt wordt er in dit onderzoek voornamelijk gebruik gemaakt van het werk van Hagoort. Omdat zijn onderzoeken specifiek ingaan op de Nederlandse cultuursector zijn ze voor dit onderzoek zeer bruikbaar. De kern van dit onderzoek draait om Cultural Business Modeling. Dit model, opgesteld door Hagoort en Kuiper, geeft de cultureel ondernemer houvast bij het aantrekken van externe inkomstenbronnen. Er wordt hierbij onderscheid gemaakt in drie inkomsten categorieën, te weten: eigen inkomsten, externe bronnen en bronnen van algemeen belang.

 Een belangrijke noot wordt aan het einde van het hoofdstuk gemaakt met het feit dat Amerikaans onderzoek uitwijst dat overheidssubsidie private investeerders aantrekt. Overheidssubsidie wordt in dat onderzoek gelijkgesteld met goede bestuurskwaliteiten. Dit vertrouwen wat de overheid geeft aan de culturele instellingen door subsidie te verlenen trekt private investeerders aan. Tevens moet de overheid het beleid zodanig aanpassen dat de gegeven subsidies de culturele instellingen uitdagen meer eigen inkomsten te genereren. Zoals nu vaak het geval is worden instellingen gekort op hun subsidie naar mate ze meer eigen geld binnenbrengen.

# Hoofdstuk 5: Empirisch onderzoek

## Methode

Na het stellen van het theoretisch kader in het vorige hoofdstuk is het wellicht voor de overzichtelijkheid nodig de hoofdvraag nog eenmaal te herhalen.

***Hoe kunnen eigen inkomsten theaters helpen overleven tijdens de komende bezuinigingen?***

Om bovenstaande onderzoekvraag te beantwoorden zal ik voor dit onderzoek gebruik maken van een empirisch kwalitatief onderzoek. Volgens Baarda, De Goede en Teunissen wil “Empirisch onderzoek zeggen dat je door waarnemingen vastgesteld wat er in de werkelijkheid (empirie) afspeelt.”[[93]](#footnote-93) Deze waarnemingen zullen van kwalitatieve aard zijn. “Kenmerkend voor kwalitatief onderzoek is het gebruik van verschillende databronnen en de nadruk op het ‘begrijpen’ of doorgronden van individuele mensen, groepen of situaties.”[[94]](#footnote-94) Deze nadruk op het begrijpen of doorgronden van individuen maakt de empirisch kwalitatieve onderzoeksmethode voor dit onderzoek aantrekkelijk. Henn, Weinstein en Foard voegen hieraan toe dat het bij kwalitatief onderzoek vooral gaat om de motivaties van de mensen die je onderzoekt. “The qualitative research style is […] associated with an interpretive perspective in social research, in which the logic of research is […] to develop an appreciation of the underlying motivations that people have for doing what they do.”[[95]](#footnote-95) Deze onderliggende motivaties zijn voor mijn onderzoek van belang.

 Aan de hand van interviews met theaterdirecteuren, marketingmedewerkers en medewerkers fondswerving zal ik de keuzes voor bepaald beleid binnen de betreffende theaters proberen te achterhalen. Focus is hierbij het uitgediepte model van Cultural Buisiness Modeling (CBM), zoals ik dat heb opgesteld in hoofdstuk 2. Het doel van de interviews wordt daarmee het achterhalen van de benutte en onbenutte kansen voor theaters om meer eigen inkomsten te genereren. De behandelde theorie zal daarbij meer als leidraad door de interviews lopen dan dat de interviews theorietoetsend zijn. Uiteindelijk zal ik wel kijken welke inkomstenbronnen gebruikt worden in de verschillende theaters, maar het doel is een inventarisatie te maken van de gebruikte en de nog te benutten kansen voor theaters om meer inkomsten te genereren.

De interviews zullen van half gestructureerde aard zijn. Baarda, De Goede en Teunissen geven aan dat dit “een tussenvorm van structurering is waarbij je met een topiclijst werkt, waarin de onderwerpen staan die besproken moeten worden en waarin ook een voorkeur voor een vraagvolgorde wordt aangegeven.”[[96]](#footnote-96) Naast de verschillende onderwerpen die besproken moeten worden “liggen ook de belangrijkste vragen al vast […]. De doorvragen liggen meestal niet vast, hoewel er soms wel voorbeelden van doorvragen worden gegeven.”[[97]](#footnote-97)Door een half gestructureerd interview te houden ben ik tijdens het afnemen ervan niet gebonden aan een volgorde van vragen, maar kan ik tijdens het gesprek wisselen van onderwerpen als het gespreksverloop hierom vraagt en doorvragen waar dat nodig is.

 Tijdens het halfgestructureerde interview zal uitgegaan worden van een vooraf opgestelde topiclijst met bijbehorende basisvragen. Deze topiclijst is samengesteld naar aanleiding van de onderzoeksvraag en de in hoofdstuk 2 aan de orde gekomen literatuur. Centraal in deze literatuur staat het model voor eigen inkomsten. De verschillende bronnen die hierin aan bod komen zijn ook terug te vinden als topics op de topiclijst. Aan de hand van deze topics zijn de basisvragen opgesteld. “Bij het afnemen van een halfgestructureerd interview vormt de topiclijst de basis voor het maken van de open vragen.”[[98]](#footnote-98) Voor de volgorde van de topics en daarmee de vragen heb ik eveneens gekeken naar het model van eigen inkomsten. Dit om het voor mijzelf overzichtelijk te houden en omdat deze volgorde een logische leek. Daar waar ik te maken had met andere gesprekswendingen door antwoorden van respondenten heb ik de vrijheid genomen om van de gestelde volgorde af te wijken. Deze volgorde is, naast dat het de volgorde is van het inkomstenmodel, handig gezien de indeling tussen inkomsten uit verleende diensten door het theaters en vervolgens inkomsten uit externe bronnen. Door deze indeling aan te houden zijn de verschillende topics wel per onderwerp gebundeld, wat een chaotisch gesprek voorkomt. Daar waar het interview erom vraagt om toch een andere volgode aan te houden kan dit natuurlijk alsnog gebeuren.

 Voor het verzamelen van data zijn allereerst een aantal theaters gemaild met de vraag of ze mee wilden werken aan mijn onderzoek. Vooraf was het voornemen om vier interviews af te nemen. Dit om de tijdsplanning van interviewen en uitwerken te kunnen halen, aangezien uitwerken van vier interviews van gemiddeld ruim een uur een tijdrovende klus is. Tevens is dit een exploratief onderzoek waarbij de mogelijkheden van extra financiering onderzocht worden.

 Bij het aanschrijven van de theaters is geen rekening gehouden met de grote van de zalen en de bezoekersaantallen van de betreffende theaters. Dit omdat het voor dit onderzoek minder interessant is om te kijken naar de verschillen tussen de theaters. Het is voor dit onderzoek interessant om te kijken naar de verschillende mogelijkheden en kansen die er liggen en niet naar de competitie onderling. De theaters die gereageerd hebben zijn uiteindelijk wel redelijk vergelijkbaar met elkaar met een grote zaal tussen de 500 en 750 stoelen. Wel is het zo dat het theater van respondent 1 in een provinciestad staat terwijl de andere drie theaters in wat grotere steden staan.

Om de anonimiteit van de geïnterviewden te waarborgen, daar sommige dit aangegeven hebben dat graag te willen, zal de identiteit niet vrijgegeven worden en kan enkel meegedeeld worden dat in interviews zijn afgenomen met een theaterdirecteur, een hoofd fondswerving, een medewerker fondswering en een hoofd marketing. Omdat de verschillende inkomstenbronnen, zoals die zijn opgesteld in hoofdstuk 2, erg uiteen lopen, zijn de interviews gehouden met mensen die een verschillende expertise hebben. Dit om de kans te laten toenemen dat over alle mogelijke inkomstenbronnen een goede indicatie verkregen kon worden van de kansen die er liggen. Dit diende ook het doel dat de resultaten van dit onderzoek na uitwering bruikbaar zijn voor veel theaters waarbij bepaalde specifieke expertise niet aanwezig is of waarmee minder wordt gedaan.

 Voorafgaand aan de verschillende interviews is allereerst gevraagd of het gesprek opgenomen mocht worden. Daarna is er gestart met een aantal vragen betreffende de achtergrond van de geïnterviewde. Dit uit interesse, maar ook vanuit de overweging dat het gesprek op gang zou komen en wat losser zou worden. Daarna is gestart met het behandelen van de verschillende topics. Tijdens de interviews zijn zoveel mogelijk dezelfde onderwerpen aan te orde gesteld. Het was echter tijdens enkele interviews moeilijk om alle onderwerpen aan de orde te stellen omdat de respondenten werkzaam waren in verschillende richtingen. Daar waar niet alle vragen gesteld konden worden lag de focus op de expertise van de geïnterviewde.

Voor de analyse van de interviews is uitgegaan van de indeling die in het *handboek kwalitatief onderzoek[[99]](#footnote-99)* aangereikt wordt. De auteurs maken daarbij een onderscheid tussen de voorbereidende stappen van data analyse en de eigenlijke data analyse. De stappen die aan de analyse voorafgaan zijn: het uitwerken van de gesprekken, het schappen van niet relevante tekstgedeeltes, analyse eenheid kiezen en de tekst opsplitsen in fragmenten.[[100]](#footnote-100) Het uitwerken van de vier interviews is zoveel mogelijk letterlijk gedaan. Een aantal irrelevante gespreksonderwerpen of persoonlijke zaken is echter direct weggelaten. Het gaat hierbij om onderwerpen die veelal niet bij het interview hoorden, zoals bijvoorbeeld vragen over koffie etcetera.

Tevens is bij de uitwerkingen voor de anonimiteit van de geïnterviewden gezorgd door herkenbaarheden, zoals plaatsnamen, niet te vermelden. In de uitwerkingen is dit duidelijk gemaakt door erachter te vermelden dat er vanwege de anonimiteit gegevens vervangen zijn door minder herkenbare. Omdat enkele gesprekspartners aangegeven hebben anoniem te blijven is ervoor gekozen om alle verzamelde data te anonimiseren. De verschillende teksten zijn anoniem gemaakt door ze te nummeren zodat bij de resultaten de quotes herkenbaar worden aan een nummer. Dit nummer refereert naar de uitgewerkte interviews die zijn terug te vinden in de bijlage.

Eenmaal de data in fragmenten gesorteerd hebbende is begonnen met het labelen van de verschillende fragmenten. Tijdens het labelen gaat het volgens Baara, De Goede en Teunissen om “het voorzien van een naam, omschrijving of andere code van de tekstfragmenten.”[[101]](#footnote-101) Hierbij is het wel van belang “voortdurend je vraagstelling in je achterhoofd te houden.”[[102]](#footnote-102) Toch is er met een open vizier naar de verschillende fragmenten gekeken om de trends uit de gespreksverslagen te halen. Alle tekstfragmenten zijn te rangschikken onder de volgende labels:

* Beeldvorming theatersector in de media
* Eigen inkomsten algemeen
* Samenwerking
* Prijsbeleid
* Publieksbeleid
* Verhuur
* Sponsoring
* Private donateurs
* Merchandising
* Kostenbesparingen in bedrijfsvoering

Aan deze hoofdlabels zijn tijdens het labelen eveneens sublabels gehangen om de quotes overzichtelijk te kunnen rangschikken. Een overzicht van deze sublabels is te vinden in de bijlage. Nadat de quotes gelabeld waren is begonnen met uitwerken ervan in de onderstaande analyse. Hierbij is waar mogelijk rekening gehouden met de indeling van het eerder gepresenteerde CBM. Welke kansen zien theaters op korte en lange termijn om de eigen inkomsten te verbeteren. Omdat de resultaten geanonimiseerd zijn zal er in de analyse gesproken worden van respondent 1 tot en met 4.

## Analyse

In dit hoofdstuk zullen de resultaten voortkomende uit de afgenomen interviews gepresenteerd worden. Uit het analyseren van de data is gebleken dat het hiervoor geschetste theoretisch kader met het CBM model voor het overgrote deel afdoende is geweest voor het afnemen van de interviews. Er is echter een groot verschil zichtbaar tussen de verschillende theaters hoe ze omgaan met de eigen inkomsten en het potentieel wat uit de markt gehaald kan worden. De resultaten zullen hieronder gepresenteerd worden op indeling van relevantie. Allereerst zal een algemeen beeld geschetst worden van de huidige situatie van de eigen inkomsten bij de ondervraagde theaters.

De onderzochte theaters staan op dit moment voor een grote uitdaging. Met het huidige kabinetsbeleid aangaande de culturele sector en alle aankomende bezuinigingen moeten er manieren gevonden worden meer eigen inkomsten te genereren. Het is echter niet zo dat theaters daar nu nog niet mee bezig zijn terwijl de algemene beeldvorming dit wel suggereert. *“In de media wordt vooral gesuggereerd dat theaters geen flikker doen. Nou dat kan nog wel eens storend zijn. Wat denk je dat we aan het doen zijn de afgelopen jaren?”(R2)* Ook respondent 4 geeft aan dat de beeldvorming in de media niet altijd even gunstig is voor de sector: *“Wat wel zo is, is dat de hele sfeermakerij van kunst is een linkse hobby, dat dit heel erg tegen ons gaat werken. Veel meer dan de btw of de bezuinigingen.”(R4)* Omdat de beeldvorming in de media over de culturele sector zo negatief is heeft respondent 1 besloten om enkel met positieve berichten naar buiten te komen. *“Maar we proberen uit de media te houden wat onze problemen zijn. Ik moet zeggen dat dit tot nu toe redelijk goed gelukt is.”(R1)* Dit om het beeld van het theater weer naar het positieve te draaien.

Dat er bezuinigd moet worden door de verschillende theaters is geen uitzondering. Het is echter een samenloop van omstandigheden dat het juist nu zo hard aankomt. Mede door de recessie zijn er vorig jaar al minder bezoekers naar de theaters gekomen: *“We hadden in 2010 15% minder theaterpubliek.”(R1) “De kaartverkoop gaat achteruit bij bepaalde doelgroepen. Dat betekent dat je dus al fors hebt moeten bezuinigen, omdat je inkomsten achteruit gaan die je niet op de een of andere manier kan compenseren.”(R2)* Dat er nu ook nog bezuinigd moet worden, wordt dus als moeilijk gezien. Dit wordt ook gevoed doordat de overheid aangeeft dat er door theaters meer geld uit de markt gehaald moet worden. Hiervoor maken ze echter niet het goede beleid. *“Wij hebben vanuit de overheid nog geen steun gehad om particuliere fondsenwerving te stimuleren.”(R2)* Volgens deze respondent is het belangrijk dat de overheid wetgeving ontwikkeld die onder de aandacht brengt dat het voor particulieren interessant is om te geven aan culturele instellingen, zoals dat in het Verenigd Koninkrijk ook het geval is geweest: *“Daar heeft de overheid toen grote landelijke campagnes gevoerd om ervoor te zorgen dat bedrijven en particulieren gingen geven.”(R2)*

Ondanks dit wat negatieve beeld over de sector dat volgens de ondervraagden heerst bij de berichtgeving vanuit de sector en in de media en de bezuinigingsmaatregelen die er getroffen worden voor de komende jaren, zien ze toch een aantal kansen om minder subsidieafhankelijk te worden en meer eigen inkomsten te genereren. Kijkend resultaten van interviews zijn de inkomstencategorieën waarbij de grootste winst te halen is de volgende: kaartverkoop, verhuur, sponsoring en private fondsen. Ik zal deze onderstaand per categorie behandelen.

### Kaartverkoop

Om extra inkomsten te halen uit de kaartverkoop zijn tijdens de interviews twee verschillende manieren naar voren gekomen. Als eerste zijn er plannen om met meerdere rangen te gaan werken waarbij de prijzen van de verschillende rangen flexibeler worden. In twee theaters wordt er vanaf komend seizoen gewerkt met meer rangen dan voorheen. *“Ik denk dat we bij de kleine zaal naar twee rangen moeten en met de grote zaal naar drie of vier. Hierbij moet de goedkoopste rang de helft van de prijs zijn van de duurste.”(R1)* Ook respondent 4 gaat prijsdifferentiatie inzetten:

*“Voor komend seizoen gaan we in de grote zaal een gouden rang inzetten. Dat zijn de beste stoelen van de zaal, dus beter dan rang 1. We weten heel goed wat de favoriete stoelen zijn in de zaal, hang daar ook maar eens een prijskaartje aan. Het zijn 53 stoelen, dus het gaat om 250 euro per voorstelling meer, dus dat zijn niet de bedragen waar je op binnenloopt.”(R4)*

 Respondent 1 geeft aan dat het spelen met de prijzen in de zaal de eigen inkomsten omhoog gaan. Er wordt vanaf volgend jaar namelijk een theatertoeslag geheven. *“Dit betekent eigenlijk dat we ervoor kiezen om in principe voor de grote zaal 3 tot 4,5 euro toeslag berekenen en voor de kleine zaal 2 euro.”(R1)* Door tevens te gaan werken met een goedkopere rang hoopt hij ook een nieuw publiek aan zich te binden waardoor de eigen inkomsten stijgen. *“Hierbij moet de goedkoopste range de helft van de prijs zijn van de duurste. Op het moment dat je dit doet schijnt het bewezen te zijn dat je echt nieuw publiek aanboort.”(R1)* Hierbij wordt aangegeven dat verwacht wordt dat het publiek niet doorheeft dat het meer gaat betalen voor een voorstelling. *“Aan de andere kant denk ik niet dat de gemiddelde inwoner van deze stad weet wat een kaartje voor een theatervoorstelling in een andere stad kost.”(R1)*

 Dit probleem wordt door respondent 2 echter wel gezien bij de kaartverkoop in haar theater. *“We kunnen niet opeens 3 euro meer gaan vragen voor een voorstelling die ook in aangrenzende gemeente staat. Dan blijven mensen wel weg.”(R2)* Hierbij moet wel aangemerkt worden dat in de omgeving van het theater van respondent 2 meerdere theaters te vinden dat in het situatie van respondent 1. Wat volgens respondent 2 ook van belang is bij het voeren van een prijsbeleid is dat je niet willekeurig prijzen kan verlagen. Dit omdat de theaters in de omgeving er dan last van hebben. *“Wat lastig is, is dat je hier in de omgeving vrij veel theaters hebt. Dus dat betekent dat je niet heel erg kunt gaan stunten met je prijzen. Je moet natuurlijk wel een beetje rekening met elkaar houden.”(R2)*

 Een tweede manier die wordt aangehaald door de respondenten om via de kaartverkoop meer eigen inkomsten te genereren is het aantrekken van nieuw publiek. Respondent 1 geeft aan dat hij dit vooral met het omgooien van de programmering wilt bereiken:

*“We zoeken het vooral in de populaire incidentele hoek omdat we denken dat daar nog publiek te winnen is. We willen voorstellingen aanbieden die voor iedereen interessant kunnen zijn, dus ook voor de laagopgeleiden in de samenleving. De aanvulling die we in de grote zaal zetten is voor het publiek wat ons met de huidige programmering nog niet gevonden heeft.”(R1)*

Door te zoeken naar nieuwe mogelijkheden binnen de programmering bestaat de kans om een nieuw publiek aan te boren. Het aanbieden van meerdere genres in de programmering in combinatie met het eerder besproken verlaging van prijs van de laagste rang, is voor dit theater een kans om meer inkomsten te halen uit de kaartverkoop.

 Twee andere theaters proberen op een andere manier meer publiek aan zich te binden. Zij zien de kansen hierbij vooral in de benadering naar het publiek toe. *“We willen een theater zijn waar de mensen zich thuis voelen. Het moet toch een soort van grote huiskamer zijn. Dit heeft als bijeffect dat je een vast publiek hebt en dat je meer publiek trekt.”(R2)* Dit ‘huiskamergevoel’ komt ook tot uiting bij het telefonisch of aan de kassa reserveren van kaarten door bezoekers. Respondent 2 geeft aan dat er door de kassa tips gegeven worden aan de hand van de bezoekhistorie van het publiek. *“Het gevoel dat je wordt gezien als mens en dat mensen met je meedenken is belangrijker dan of er daadwerkelijk gekocht wordt.”(R2)*

Respondent 4 geeft aan dat er acties opgezet worden waarbij bestaand publiek uitgenodigd wordt om nieuw publiek mee te nemen naar een voorstelling. Zo zien zij de kans om een nieuw publiek aan te trekken. *“Met name vanuit bijvoorbeeld bestaand publiek wat we uitnodigen om vrienden mee te nemen, of bestaand publiek wat we uitnodigen om vaker terug te komen met bepaalde acties.”(R4)* Deze methode wordt vooral als kans gezien omdat een onderdeel van het theater net opnieuw geopend is na een verbouwing. Door bestaand publiek uit te nodigen om vrienden mee te nemen verwachten zij het publieksbestand groter te maken.

Een andere manier die het theater van respondent 4 aangrijpt om meer publiek binnen te halen is het afschaffen van abonnementen. *“Door dat af te schaffen en dat je dus ook 1 kaart in de voorverkoop kon kopen zien we dat niet alleen exclusief de oudere generatie - die het zich kan veroorloven - komt, maar dat ook jongeren eerder losse kaarten kopen.”(R4)* Op deze manier is volgens respondent 4 duidelijk een trend zichtbaar dat jongeren eerder geneigd zijn om een vroeg stadium kaarten te kopen, waar ze dit al dan niet last minute deden.

Het laatste middel om meer publiek te trekken is het geven van korting op kaarten. Dit marketingmiddel wordt gebruikt door de respondenten wanneer de kaartverkoop tegenvalt. Respondent 4 geeft echter aan dat er gedurende het seizoen een uitverkoop van toegangskaarten hebben. *“Dan hebben we één week lang voor een selectie van 30 voorstellingen de helft van de prijs. Dan zien we dat we echt een waanzinnige respons krijgen. Ook op voorstellingen die normaal moeilijk lopen.”(R4)* Hierbij is ook het bijkoopeffect van belang. *“Dus ook voorstelling die niet in de korting zijn worden dan meer verkocht.”(R4)* Deze uitverkoop met bijverkoop heeft het gevolg dat de inkomsten per voorstelling hoger worden.

Resumerend voor de inkomstenbron kaartverkoop worden er 4 grote kansen gegrepen, te weten:

* Het invoeren van meerdere rangen; Een gouden rang voor de beste plaatsen met een duurder tarief of een laagste rang met een goedkoper tarief om nieuw publiek aan te trekken.
* Het invoeren van een extra theatertoeslag waardoor het theater meer inkomsten krijgt uit publieksgelden.
* Het aantrekken van nieuw publiek door een bredere programmering neer te zetten. Met meer verschillende voorstellingen kan een breder en groter publiek getrokken worden.
* Het aantrekken van nieuw publiek door het uitnodigen ervan via bestaand publiek of door het uitzetten van kortingsacties. Zowel last minute als gedurende het seizoen.

### Verhuur

Alle vier de onderzochte theaters hebben de mogelijkheid tot verhuur om op deze manier extra eigen inkomsten te genereren. Dit is echter niet allemaal op dezelfde schaal. Als algemene trend wordt er aangegeven dat verhuur moeilijk is in de huidige financiële situatie. “Vooral sinds 2009, is deze markt helemaal ingezakt.”(R1) Ook respondent 2 geeft dit aan: *“Vorig jaar hebben we een echte klap gehad. Toen gingen er echt mensen afzeggen.”(R2)* Dat de verhuur op dit moment weer iets aantrekt, zien ze daarbij als kans.

 Twee van de vier respondenten geven aan dat er binnen het theater een aparte afdeling is voor de verhuur. *“We hebben een afdeling voor verhuur, een afdeling sales. Die doen dus niks anders dat het verhuren van deze locatie. Het is voor ons echt een zeer belangrijke bron van inkomsten.”(R2)* Ook respondent 4 geeft dit aan: *“Daarnaast hebben we een afdeling verhuur. Dit team van 3 mensen is fulltime bezig met het verhuren van ruimte.”(R4)*

Dat er veel aan verhuur gedaan wordt bewijst ook het feit dat alle respondenten aangeven dat de theaters op verschillende manieren te verhuren zijn*. “Als een bedrijf het hele gebouw wilt huren kan dat natuurlijk. Kijk, ze kunnen ook alleen de Koninklijke foyer huren als ze minder ruimte nodig hebben.”(R3)* Zo geeft respondent 4 aan dat zijn theater verhuurmogelijkheden heeft: *“vanaf 30 personen tot 2500.”(R4)* Wat de respondenten echter als moeilijkheid bij het verhuren aangeven is de combinatie van verhuur en de programmering. *“We zullen nooit een congrescentrum worden . Wij zijn en blijven een cultureel huis. We zijn echter wel cultureel ondernemer, dus we moeten wel onze eigen broek ophouden.”(R4)*

 Dat de programmering voor moeilijkheden kan zorgen omtrent de verhuur laat ook respondent 1 zien: *“Je moet je afvragen in hoeverre er kansen liggen vanuit de agenda die je hebt. Er zijn natuurlijk al een heleboel avonden weggestreept omdat we een theatervoorstelling hebben.”(R1)* Respondent 2 geeft echter aan dat er goede afspraken over gemaakt worden binnen de programmering: *“Lang niet iedere avond wordt geprogrammeerd, want dat krijg je gewoon niet vol. Dus dan kunnen we gewoon de boel verhuren.”(R2)* Ook respondent 4 geeft aan dat er vooraf in de programmering gaten worden gemaakt voor eventuele verhuur. *“De programmering is het belangrijkst. Dus we geven bij een programmering tijdslots uit voor de verhuur voor de komende twee jaar.”(R4)* Dat er ook af en toe een voorstelling geschrapt wordt vanwege een verhuuractiviteit laten respondenten 1 en 4 zien:

*“Heel af en toe gooien we nog wel eens een voorstelling om als we een groot congres binnen konden krijgen. Dat kan niet anders. Als ik wil dat mijn mensen hier kunnen blijven werken en dat ik kan overleven als theater dan moet je soms voor het geld kiezen.”(R1)*

*“Komt er een meerdaags congres die over de programmering heen gaat dan moet het altijd in overleg. Het is alleen niet zo dat als het in de verkoop is, dus bestaat voor het publiek, dat we dan nog de stekker eruit trekken. In die situatie gaat de programmering altijd voor.”(R4)*

Kijkend naar de kansen die er voor theaters liggen om de verhuurmogelijkheden te optimaliseren worden er door de respondenten verschillende mogelijkheden aangedragen. Respondent 1 geeft aan meer in te zetten op de culturele verhuur in plaats van op de zakelijke verhuur. *“Dit hebben we deels proberen op te vangen door montages binnen te halen. Hiermee verhuren we de grote zaal aan producenten waar we een huurbedrag mee krijgen.”(R1)* Voor de zakelijke verhuur geeft hij aan dat dit vooral van zijn netwerk en de bedrijfsvriendenkring van het theater moet komen. *“Tweede ding is dat we met dit theater een bedrijven/vriendenclub hebben met 80 leden waar ook alleen maar ondernemers lopen.”(R1)* Het gaat hierbij vooral om de bestaande contacten te onderhouden en er meer uit te halen dan dat er nieuwe markten aangeboord worden.

 Respondent 2 geeft ook aan dat er verbetering moet komen in het onderhouden van contacten met bestaande bedrijven. Het ontbreekt hem alleen aan de mankracht om dit voor elkaar te krijgen. *“Ik denk dat het vooral in de mankracht zit. We komen mensen op kantoor te kort, want je wilt eigenlijk alle bedrijven die je kent met regelmaat contacteren. Vragen of ze niet binnenkort nog iets bij ons willen doen.”(R2)* Voor een goed en regelmatig contact met bedrijven is mankracht nodig die niet altijd voor handen is. Door meer mankracht in te zetten kan het ‘thuisgevoel’ voor potentiële huurders vergroot worden.

Naast deze opties ziet respondent 4 het als taak van een theater om haar bedrijfsprocessen aan te passen voor de verhuur. *“Je moet met name investeren in je bedrijfsprocessen. Dus iemand die bij jou huurt moet ook gewoon van A tot Z goed geholpen worden.”(R4)* Hiermee wordt het belang van service nogmaals duidelijk gemaakt: *“Als de activiteit is aangenomen dan gaat het naar de planning. Zij plannen dan welke zaal er nodig is, welke horeca input. Dus daar zit gewoon een afdeling op.”(R4)* Naast het onderhouden van bedrijfscontacten wordt hier ingezet op een begeleiding van het verhuurproces.

Samenvattend:

* Verhuur is en blijft een nevenactiviteit van de theaters. Programmering gaat, op enkele uitzonderingen na, voor.
* Verhuur is met de crisis weggezakt, maar trekt inmiddels weer wat aan.
* Contact met bedrijven is erg belangrijk voor de verhuur. De zakelijke verhuur profiteert van goede relaties met bedrijven. Het ontbreekt vaak aan de benodigde mankracht.
* De afhandeling in het theater moet goed zijn. Een begeleiding van begin tot eind is essentieel voor een goed verhuurprogramma.

### Sponsoring

Als het gaat om sponsoring zijn er een aantal verschillen zichtbaar tussen de onderzochte theaters. In de afgelopen tijd van recessie zien de respondenten wel moeilijkheden als het gaat om sponsoring. *“Ik denk dat het in deze tijd wel moeilijk is om nieuwe bedrijven binnen te halen als sponsor. Ik denk dat je sowieso een ingang moet hebben bij de bedrijven, dat je mensen moet kennen.”(R3)* Ook respondent 4 geeft aan dat het werven van sponsoren vaak via een netwerk gebeurt: *“De grootste club, de top level, dat gaat echt via ons netwerk. Het programmafonds gaat via-via. Meestal via leden die andere leden aanbrengen.”(R4)*

In twee van de onderzochte theaters is gesproken met een fondswerver, waar sponsoring ook onder valt. In de andere twee theaters hebben ze hier geen aparte afdeling voor. Ook de bestemming van het sponsorgeld is verschillend. Respondent 1 geeft aan dat het theater een vriendenclub van bedrijven uit het midden- en kleinbedrijf heeft: *“We werken hier met een vriendenclub. In de vriendenclub zitten allemaal ondernemers, dus het is geen particuliere vriendenclub.”(R1)* De voordelen die het geeft om lid te zijn van deze vriendenclub zijn beperkt: *“Het blijft sponsoring, dus wat dat betreft gooien wij het op een maatschappelijke verbondenheid met deze regio.”(R1)*

 Andere voordelen die gegeven worden zijn bijvoorbeeld het *“eerder kaarten kunnen kopen en goedkoper zalen kunnen huren.”(R1)* Respondent 4 bevestigt dit beeld door aan te geven dat er voor sponsors eveneens weinig voordeel is: *“Ze krijgen geen voordelen op kaartverkoop. Geen korting op kaarten, wel uitnodigingen voor premières.”(R4)* Op de vraag waarom bedrijven dan een sponsorcontract met de theaters willen afsluiten wordt door respondent 1 gewezen op de maatschappelijke betrokkenheid en een hart voor de kunst van de bedrijven. Respondent 2 mikt meer op het contact tussen sponsors onderling of het meenemen van relaties naar het theater:

*“We hebben twee heel aantrekkelijke historische gebouwen met een klassieke uitstraling. Het is wel zo dat een goeie programmering heel geschikt is om gasten mee te nemen, of cliënten voor bedrijven. Of om hier te netwerken.”(R2)*

Wat grotere tegenprestaties die sponsors kunnen krijgen gaan bijvoorbeeld over vernoemingen van zalen of foyers in het theater naar de sponsor. *“We hebben er een aantal die zich qua naam verbonden hebben aan een zaal, dat zijn een aantal grote sponsors.”(R2)* Een voorbeeld hiervan is de *Douwe Egberts zaal* in de Stadsschouwburg Utrecht. Ook respondent 3 geeft aan dat dit het geval is: *“We hebben bijvoorbeeld de Rabobank, dat is onze founding partner. Daarom heet de zaal ook de Rabozaal.”(R3)* Respondent 1 voegt daar het volgende aan toe: *“We houden ook een paar sponsors over waarvoor we wel een keiharde tegenprestatie kunnen leveren zoals de achterkant van de brochures en de kaartjes.”(R1)* Keerzijde van het vernoemen van zalen en foyers naar sponsoren is volgens hem echter wel dat theaters z’n sfeer verliezen. *“Het is soms net of je een supermarkt binnen loop als je een theater binnen gaat met al die merknamen.”(R1)*

 Waar het sponsorgeld aan besteedt moet worden bestaan bij de respondenten verschillende opvattingen. Hier speelt de subsidieverstrekking een belangrijke rol. Twee van de respondenten geven aan dat het subsidiegeld naar beneden gaat naarmate de eigen inkomsten hoger worden. Daarom gaat het sponsorgeld bij respondent 1 naar een aparte stichting. *“Aan dit geld kan de gemeente niet komen, dus het kan ook nooit in de exploitatie gaan zitten.* *Alle kleine beetjes gaan een potje in en af en toe kan je daar leuke dingen van doen.”(R1)* Hierbij valt te denken aan verbeteringen aan het gebouw of de faciliteiten in de zaal. Ook respondent 4 geeft aan dat het geld van sponsoren niet zomaar in de exploitatie van het gebouw mag verdwijnen. Een speciaal opgericht programmafonds wordt gebruikt om risicovolle programmering mee te dekken: “*Stel dat het resultaat goed is, dan hoeven we het fonds niet aan te spreken. Is het resultaat slecht, dan passen zij het verschil bij.”(R4)* Op deze manier is het geld van de sponsoren voor een specifiek doel bij risicovolle voorstellingen. *“Het is dus niet bedoeld voor bijvoorbeeld nieuwe stoelen in de foyer.”(R4)*

 Bij de overige twee respondenten is deze scheiding tussen subsidie en sponsorgeld niet gemaakt. Respondent 2 geeft aan dat bedrijven kunnen zeggen of ze hun geld willen investeren in een bepaalde discipline, of in een bepaalde voorstelling. *“Bij de bedrijven waarmee er geen afspraken zijn gemaakt waar het geld naartoe gaat, gaat het gewoon naar de exploitatie, daar waar het nodig is.”(R2)* Waar dat geld anders uit subsidie zou komen, komt dit nu uit sponsorgelden. Ook bij respondent 3 is dit het geval. Bedrijven kunnen programmasponsor worden: *“Als bedrijf wil je graag een voorstelling of een ding sponsoren. Dat je op een flyer staat of in het programmaboek.”(R3)* Bedrijven kunnen dus aangeven voor welke voorstelling het geld gebruikt moet worden. Het geld gaat echter niet in een apart fonds zoals bij de andere twee respondenten zodat het voor de gemeente onzichtbaar is.

 Over het onderhouden van de contacten bestaat overeenstemming tussen de respondenten. Dat het belangrijk is om intensief contact te hebben met sponsors is duidelijk: *“Wat van belang is, is dat je goed contact houdt met de sponsor. Als je ervoor kiest om een keer per jaar op het factuur moment langs te gaan bij de sponsor, dan verlies je.”(R1)* Respondent 2 voegt daaraan toe dat het ook belangrijk is om de focus te leggen op de sponsoren die er al zijn. *“Iedereen concentreert zich altijd op nieuwe sponsors, maar als je niet goed onderhoudt wat je hebt heeft het geen zin om aan de ene kant mensen binnen te halen als ze er aan de andere kant net zo hard weer uitlopen.”(R2)* Zij ziet dit relatiebeheer dan ook als kans voor de toekomst: *“Aan dat relatiebeheer met bedrijven kan nog veel meer worden gedaan.”(R2)*

Samenvattend:

* Om sponsoren te werven is het in de huidige tijd van crisis belangrijk om een groot netwerk te hebben.
* Tegenprestaties voor sponsoren zijn gering. Het gaat vooral om naamsvermelding, het eerder kunnen kopen van kaarten en incidenteel uitgenodigd worden voor een première.
* Enkele grote sponsoren krijgen naamsvermelding bij bijvoorbeeld zalen.
* Sponsorgeld wordt bij twee van de vier theaters in een aparte stichting geplaatst zodat het niet ten koste gaat van de subsidie.
* Nieuwe contacten maken en oude onderhouden is intensief, maar noodzakelijk.

### Particuliere donateurs

Particulieren worden niet door alle respondenten als kans gezien om meer eigen inkomsten te genereren. Respondent 4 geeft aan dat zijn theater een vriendenclub heeft. *“Het gaat bij de vrienden vooral om het maatschappelijke draagvlak en niet om er geld uit te halen.”(R4)* In het eerder besproken programmafonds van de betreffende schouwburg kunnen ook particulieren intekenen. Hier is de scheiding tussen sponsoring en privaat donateurschap niet even zichtbaar. Omdat er vooral bedrijven in dit fonds zitten, heb ik ervoor gekozen om dit te behandelen onder sponsoring. De vriendengroep waar respondent 4 het over gehad heeft is voor dit theater dus meer een manier om maatschappelijk draagvlak te creëren dan om extra geld te genereren. *“We leggen er niet echt geld op toe, op de vrienden, maar we krijgen er ook geen geld uit.”(R4)*

 Bij respondenten 2 en 3 gaat het er iets anders aan toe. Daar worden bezoekers gevraagd om geld te doneren zonder dat ze veel voordelen krijgen. *“We moeten een keer af van constructies waarbij mensen ik weet niet hoeveel voordelen krijgen. Het gaat echt om doneren.”(R2)* Er wordt in dit theater aan de bezoekers gevraagd om te doneren zonder er een echte tegenprestatie voor terug te geven. Dit doneren gaat via een groot fundraising diner. *“Daarvoor organiseren we één keer in de twee jaar een groot diner op het podium van de stadschouwburg. Dat is echt een fundraising diner.”(R2)* De particulieren die daarvoor uitgenodigd worden betalen vervolgens een bedrag om deel te nemen aan het diner. Na afloop wordt er gevraagd of ze bereid zijn om geld te doneren aan het theater. *“Dat kan dan voor een bedrag van 500, 1000 of 2000 euro per jaar. Dit wordt vastgelegd per notariële akte en is voor 5 jaar.”(R2)* Het gaat hierbij dus om grote bedragen. Respondent 2 geeft daarbij aan dat dit geen grote groep hoeft te worden. *“Als het ongeveer 200 mensen zijn, dus ongeveer een verdubbeling van wat we nu hebben, dan denk ik dat we het erg goed doen.”(R2)*

 Als kans voor het private donateurschap geeft respondent 2 aan dat er nu vooral ingezet wordt op de middenlaag van giftenpiramide met bedragen tussen de 500 en de 2000 euro per jaar. Vanaf komend seizoen zijn er plannen om op de onderste laag van de piramide in te zetten. Het zou hierbij gaan om een bescheiden bijdrage van rond de 20 euro per jaar. *“Vrienden die dus bijna niks krijgen, maar gewoon willen bijdragen aan deze gebouwen omdat ze het belangrijk vinden wat hier gebeurt.”(R2)* Door in te zetten op een lager jaarbedrag hoopt respondent 2 ook bijvoorbeeld abonnementhouders te overtuigen om geld te doneren aan de schouwburg. Idealiter ziet respondent 2 deze groep groeien tot ongeveer 4000 bezoekers. *“Het gaat dan om de betrokkenheid van de groep en een extraatje van 20 keer 4000 is 80.000 euro.”(R2)* Het gaat hierbij vooral om het aantrekken van een grote groep mensen die de schouwburg voor een klein bedrag per jaar willen ondersteunen.

 Waar respondent 2 volgend seizoen pas grootschalig begint met een vriendengroep, geeft respondent 3 aan daar al een aantal jaar mee bezig te zijn. *“We maken een selectie van bezoekers die in het afgelopen jaar een x aantal keer zijn geweest. Die gaan we dan bellen, omdat we weten dat ze affiniteit met de schouwburg hebben.”(R3)* De schouwburg gebruikt telemarketing om de donateurs te werven. Ze kondigt van te voren aan dat er gebeld kan gaan worden. *“Zo kunnen mensen donateur worden van de stadsschouwburg, bijvoorbeeld voor 5 euro per maand, dus 60 euro per jaar.”(R3)* Hierbij geldt net als bij respondent 2 dat de voordelen die de donateurs krijgen niet in overeenstemming zijn met de kosten van het donateurschap. Het gaat echt om het geven. Als voordelen krijgen ze een aantal kortingsbonnen en een rondleiding door de schouwburg. *“We krijgen zoveel positieve reacties op onze rondleidingen.”(R3)* De grootte van deze groep donateurs kon niet gegeven worden, maar dat er actief geworven wordt onder de bezoekers van de schouwburg is wel duidelijk.

 Naast deze toegankelijke donateursgroep geeft respondent 3 eveneens aan dat er een genootschap is waarbij particulieren gevraagd worden meer geld te geven dan de hierboven genoemde bedragen. *“Dat is een kleine kring mensen. Die nodigen we uit, dit is ook echt alleen op uitnodiging. Zij betalen een bedrag per jaar. Daarvoor organiseren we ontvangsten, vier per jaar. Dit is een soort High Society netwerk kring.”(R3)* Voor het onderhouden van deze beide groepen geeft respondent 3 aan dat het belangrijk is om iedereen persoonlijk te benaderen. Mensen moeten het gevoel krijgen dat er naar ze geluisterd wordt en dat wat ze zeggen gewaardeerd wordt. *“Het zijn net die attente dingen waardoor we heel dicht bij onze bezoekers staan. Persoonlijke benadering is een belangrijk punt.”(R3)*

Het geld wat binnenkomt door donateurs wordt door de theaters voor speciale doelen gebruikt. *“We gebruiken het voor educatie, voor internationale voorstellingen en de experimentele voorstellingen. We zoeken hierbij de grenzen op van theater met verschillende disciplines.”(R3)* Ook respondent 2 geeft aan speciale programmering te bekostigen met het geld van de donateurs: *“Dit geld gebruiken we vaak voor de educatieve activiteiten en de bijzondere projecten.”(R2)* Hierbij wordt echter wel aangegeven dat het geld wat de donateurs binnenbrengen niet ten koste gaat van de subsidie. *“Toen we aan particuliere fondswerving gingen doen hebben we de afspraak met de gemeente gemaakt dat dit geld niet ten koste van de subsidie gaat. Anders is het gewoon straf.”(R2)* Deze constructie is ook zichtbaar bij het programmafonds waar respondent 4 over sprak en de bedrijvenkring van respondent 1.

Samenvattend

* Er is een belangrijk verschil, als het gaat om particulieren, tussen vrienden en donateurs. Vrienden leveren niks op, donateurs wel.
* Twee van de vier respondenten zijn op zoek naar een grote groep donateurs die de betreffende schouwburg willen steunen zonder dat ze er iets voor terug krijgen.
* Deze twee respondenten geven aan dat er met de gemeente afspraken zijn gemaakt dat het geld wat donateurs binnen brengen niet ten koste gaat van de subsidie.
* Het geld wat donateurs geven wordt gebruikt voor speciale voorstellingen zoals educatie.
* Om donateurs te werven wordt het als belangrijk gezien dat je de mensen een thuisgevoel geeft en dat er naar ze geluisterd wordt. Tevens zet een respondent telemarketing in.

Bovenstaand zijn de vier belangrijkste inkomstenbronnen voor theaters weergegeven voor zover aangegeven door de respondenten. Respondenten geven aan dat ze met de hierboven genoemde mogelijkheden geld gegenereerd kan worden om - al dan niet een gedeelte van - de bezuinigingen op te vangen. Naast deze mogelijkheden zijn er door de respondenten nog enkele andere mogelijkheden genoemd waar net mee begonnen is dan wel komend jaar mee gestart wordt. Deze zullen hieronder uitgewerkt worden.

### Samenwerking met andere podia

Respondenten 1, 2 en 4 geven aan dat er gesprekken lopen, of al afgerond zijn omtrent samenwerking met andere podia in de stad of de omgeving. Het podium van respondent 4 is onlangs gefuseerd met een ander podium uit de stad. Door het samengaan van beide podia is er meer ruimte gekomen voor verhuur, wat extra geld oplevert. *“Dus de truc is nu dat dit het vlaggenschip is. Hier wordt veel gespeeld en de nieuwe zaal, daar wordt muziek gemaakt, maar daar wordt met name het geld verdient.”(R4)* Daarnaast brengt de fusie ook financiële voordelen. Omdat de organisatie groter is en meer publiek trekt dan voorheen kan er met leveranciers en productenten gesproken worden over prijsvoordelen. Tevens zijn er functies binnen het theater die nu nog maar één keer opgevuld hoeven te worden. Waren er voor de fusie twee functies hoofd marketing, nu is dat er nog maar één*. “Het zit dus vooral op inkoopkracht en op combinatie van functies waar we geld op verdienen.”(R4)* Tevens zitten ze nu als één partij aan tafel in gemeentelijk overleg, maar ook in overleg met andere podia in de stad.

 Respondenten 1 en 2 geven eveneens aan bezig te zijn met samenwerking. Fusie zit daar tot op heden niet in de planning, maar er zijn wel samenwerkingsverbanden. Respondent 2 geeft aan dat er met podia binnen de stad een samenwerking is op het gebied van data. *“We hebben bijvoorbeeld al een datasysteem voor de podia. Twee mensen die hier op kantoor zitten beheren de data voor de podia hier in de stad.”(R2)* Ook wordt er gekeken of er gezamenlijk initiatieven genomen kunnen worden. Kostenbesparingen die dit met zich meebrengt verschillen qua bedrag erg. *“Op sommige dingen kan het tienduizenden euro’s zijn en bij andere zaken kan het net iets meer dan een ton zijn, dus dat zijn wel goede bedragen om naar samenwerking uit te kijken.”(R2)* Kansen liggen er in deze samenwerking volgens respondent 2 nog voldoende. Zo ziet ze de mogelijkheid voor een gezamenlijk gebouwenbeheer. Waar dit nu nog door de gemeente gebeurd zou dit in eigen beheer veel goedkoper kunnen. *“Als wij dat naar onszelf toetrekken en dat gezamenlijk doen kunnen we denken we veel scherpere prijsafspraken maken.”(R2)* Als laatste ziet respondent 2 mogelijkheden voor volgend seizoen door meer marketing activiteiten te combineren.

 Naast deze samenwerkingsverbanden binnen de stad geeft respondent 2 ook aan dat er contact is met de omliggende schouwburgen. Door de kwaliteiten en beperkingen van je eigen zaal en die in de omgeving te kennen, kan worden ingespeeld op grote van producties en bezoekersaantallen. *“Er is een regionaal overleg. Een schouwburg in de omgeving heeft een wat grotere zaal, dus daar staan bijvoorbeeld musicals beter dan bij ons.* *Andersom hebben we hier wat kleinere toneelvoorstellingen uit het gesubsidieerde toneel.”(R2)* Door dit uit te wisselen en ruimte te maken in beide programmaboekjes kan het aanbod van de ene stad gereserveerd worden via het theater in de andere stad. *“Dit trekt dan ook meer mensen.”(R2)* Door theaters in de omgeving te zien als partners en niet als concurrenten kan er een breder en groter publiek aangeboord worden.

 Respondent 1 geeft aan dat er gesprekken gaande zijn over samenwerking met drie theaters in de regio. Hij ziet samenwerking als *“een van de noodzaken voor in de toekomst.”(R1)* Door bijvoorbeeld krachten te bundelen als het gaat om marketing hoopt respondent 1 een slag te kunnen slaan. *“We doen alle drie hetzelfde met marketing, maar we zijn niet in staat om een top marketeer aan te trekken. Met een samenwerking kunnen we de slagkracht vergroten en het op dit vlak beter doen.”(R1)* Daarnaast kan er winst behaald worden bij het gezamenlijk inkopen van zogenaamde kernprogrammering over de drie theaters:

*“Als je alle drie dezelfde voorstelling hebt maar de inkoop centraal regelt, denk ik dat je een betere prijs kan onderhandelen. Dus vanuit de coöperatie kan je ook de kernprogrammering regelen die je voor alle drie de theaters hebt. De eigenheid van alle plekken laat je gewoon door de plekken zelf regelen.”(R1)*

Initiatieven van de respondenten laten zien dat de wil er is om samenwerkingsverbanden aan te gaan. Noot hierbij is wel dat het niet direct geld oplevert voor de betrokken theaters. Gesprekken duren vaak lang en financiële voordelen komen toch pas na afronding hiervan.

Samenvattend

* Fusie zoals bij respondent 4 geeft financiële voordelen bij inkoopkracht en de combinatie van functies.
* Samenwerking met meerdere culturele organisaties, bijvoorbeeld een gezamenlijk datasysteem levert kostenbesparingen op
* Door samen te werken met andere schouwburgen op het niveau van programmering en marketing kan meer publiek uit de omgeving getrokken worden.

### Merchandising

Verkoop van merchandising wordt door de respondenten over het algemeen niet als kans gezien om meer eigen inkomsten te genereren. Als het gaat om de verkoop van merchandising door de gezelschappen gaat er bij respondent 1 *“in ieder contract gelijk een streep door.”(R1)* Respondent 4 geeft aan dat de inkomsten uit deze verkoop marginaal zijn. *“Vanuit de gezelschappen levert het relatief weinig op, een paar tientjes per voorstelling.”(R4)* Daarmee wordt duidelijk dat deze bron van eigen inkomsten niet de belangrijkste is.

 Van de ondervraagden is respondent 4 de enige die met het theater eigen merchandising heeft. *"We hebben onder andere een souvenir brochure, we hebben water, we hebben koffiekopjes. Maar de verkoop is echt marginaal.”(R4)* Om dit aan te wakkeren zijn investeringen nodig en een publiek dat het graag wilt hebben. De investeringen zijn voor respondent 2 een overweging om nog even te wachten met eigen merchandising.

*“Voordat je de investering gaat doen moet je ook nadenken over het traject erna. Dus hoe ga je het verkopen? Wie ga je ervoor inzetten? Hebben we de mankracht ervoor en levert het dan voldoende op om de investering en de mankracht die het kost eruit te halen?”(R2)*

De mankracht om over het vervolgtraject na te denken ontbreekt hier. *“Een heleboel dingen liggen er al wel, qua ideeën, maar het schuift naar de achtergrond, want het heeft geen prioriteit.”(R2)*

 Als het gaat om merchandising als generator voor hogere eigen inkomsten laten bovenstaande citaten zien dat dit voor de respondenten niet als een optie gezien wordt. De mankracht en de investeringen die ervoor nodig zijn om eigen merchandising op te zetten, zijn op dit moment geen prioriteit bij de respondenten.

### Efficiency

Als laatste label komt efficiency naar voren. Respondent 2 geeft aan dat er in haar organisatie op het moment kritisch naar de structuur ervan gekeken wordt. Zodoende kan daar waar mogelijk geschoven worden met mankracht zodat dit flexibeler wordt*. “Daar werken we nu ook aan met het reorganiseren en herstructureren van de organisatie. Doel hiervan is dat we wat meer flexibele mankrachten krijgen die we waar dat nodig is in kunnen zetten.”(R2)* Zo zou er bijvoorbeeld tijdelijk extra mankracht kunnen komen op het werven en onderhouden van sponsoren of particulieren. Door flexibel met mankracht om te springen kan daar waar nodig is iets extra ingezet worden. Dit initiatief is bij de overige respondenten niet naar voren gekomen.

## Interpretatie

De Nederlandse overheid gaat er in haar cultuurbeleid in steeds grotere mate vanuit dat culturele instellingen voor een deel op eigen benen moeten staan. Zeker met de huidige bezuinigingen gaat voor veel instellingen de subsidie omlaag. Dit tekort moet opgevangen worden door inkomsten die uit de markt gehaald worden. In voorgaand hoofdstuk zijn de resultaten gepresenteerd van de afgenomen interviews met verantwoordelijken in vier verschillende theaters. Nu dient echter de koppeling gemaakt te worden tussen de theorie en deze resultaten uit de praktijk. Zijn de gegevens in overeenstemming met de gepresenteerde theorie, of zijn er afwijkingen zichtbaar? Voordat de hoofdvraag beantwoord kan worden is het belangrijk om tot een algemeen beeld van de resultaten te komen.

Het theoretisch model, zoals eerder gepresenteerd in deze scriptie, gaat uit van zeven relevante inkomstenbronnen. Kijkend naar de resultaten van het empirisch onderzoek komt er een andere indeling uit dan in het eerder gepresenteerde CBM, namelijk: kaartverkoop, verhuur, sponsoring, private donateurs, samenwerking, merchandising en efficiency. Als eerste zal hieronder de kaartverkoop aan de orde komen.

### Kaartverkoop

Als het gaat om kaartverkoop, zijn het moeilijke tijden voor culturele instellingen. De kaartverkoop is volgens onderzoek van De Volkskrant voor het tweede jaar op rij gedaald: “Gemiddeld nam het bezoek aan podiumkunsten vorig jaar met 6 procent af. Een nieuwe domper na het jaar 2009, waarin 7% van de bezoekers afhaakte.”[[103]](#footnote-103) Bij de ondervraagde theaters is dit ook de trend. Daarom proberen de verschillende respondenten voor komend seizoen meer bezoekers te trekken. De manieren waarop men nieuw publiek zoekt is wel verschillend. Omdat de verschillende maatregelen pas voor komend seizoen zijn, is het nu nog niet mogelijk om de effectiviteit ervan vast te stellen.

 De eerste kans die wordt gegrepen is het veranderen van de programmering van het theater, zoals respondent 1 aangeeft. Door de genreverschuiving door te voeren hoopt hij een nieuw publiek te trekken. De verschuiving is richting populaire voorstellingen. Hij hoopt hiermee publiek te trekken dat nooit naar het theater is gekomen door het ontbreken van dit genre. Onderzoek van O’Hagan en Neligan naar Engelse theaters toont aan dat deze greep naar ander repertoire vaker voorkomt. “As state subsidies alleviate in a signiﬁcant way the ﬁnancial constraint, they can therefore affect […] the quality and lavishness of its productions and its choice of repertoire.”[[104]](#footnote-104) Welke veranderingen optreden komt uit dit onderzoek niet goed naar voren, maar door O’Hagan en Neligan wordt aangenomen dat hoe lager de inkomsten uit subsidie hoe meer variatie er in de programmering zit: “State subsidy can, in fact, favour conservative repertoire choice.”[[105]](#footnote-105) Het gedeeltelijk wegvallen van de subsidie zorgt er bij respondent 1 voor dat er inderdaad gezocht wordt naar een nieuwe manier van programmeren. Een manier die ervoor zorgt dat er nieuwe toeschouwers naar het theater komen.

 Een andere manier die wordt genoemd om nieuw publiek aan te trekken en daarmee de kaartverkoop te optimaliseren is het uitnodigen van nieuw publiek via al bestaande bezoekers. Nieuw publiek moet op een leuke manier kennis maken met het theater. Een zelfde soort, maar dan groter opgezet initiatief is in de Verenigde Staten zichtbaar: “Now in its sixth consecutive year, the Free Night of Theater program last year set aside more than 65,000 tickets to more than 2,000 performances”[[106]](#footnote-106) Door publiek op uitnodiging of gratis naar voorstellingen te laten gaan kan het kennismaken met een nieuwe discipline. Op deze manier wordt er op een innovatieve manier gezocht naar nieuw publiek. “Theatres are always looking for cool and innovative ways to bring new faces into their facilities.”[[107]](#footnote-107) Meer publiek kan voortkomen uit dit soort innovatieve initiatieven.

 Ook is er bij twee theaters een wijziging in het rangensysteem. Een mogelijkheid die wordt gezien om nieuw publiek aan te trekken is het introduceren van een goedkope laatste rang. Door goedkoper kaartjes aan te bieden wordt er een nieuwe doelgroep aangesproken. Dit is eerder onderzocht en beschreven door Langeveld: “Uit reacties van het publiek blijkt dat de lage prijs voor de laatste stoelen veel mensen – waaronder nieuw publiek – alsnog naar de voorstelling kan lokken.”[[108]](#footnote-108) Ook het toevoegen een gouden rang, geopperd door respondent 4, is in hetzelfde onderzoek van Langeveld succesvol getest: “Het resultaat: de plaatsen op de gouden rang waren als eerste uitverkocht. “[[109]](#footnote-109)

 Als laatste wordt door respondent 1 een extra theatertoeslag van 3,50 gevraagd voor alle kaarten die niet in de voorverkoop van dit seizoen verkocht worden. Eerder besproken literatuur laat zien dat de vraag voor theatertickets inelastisch is. Inelasticiteit wil zeggen dat als de prijzen stijgen er geen significante daling van de vraag zichtbaar is wat de uiteindelijke opbrengen verhoogt. Dit onderzoek wordt ondersteund door onderzoek uit België door Werck en Heyndels. “Demand for the performing arts is generally found to be price inelastic, with price elasticities varying between –.81 and –.05 in studies for different art forms and countries.”[[110]](#footnote-110)

 Kijkend naar de inkomsten uit kaartverkoop en het aantrekken van een nieuw publiek worden er door de bekeken theaters veel initiatieven genomen. Of deze initiatieven ook hun positieve uitwerkingen hebben is helaas bij het schrijven van deze scriptie nog niet bekend. De gevonden literatuur ondersteunt ze wel, maar in tijden van al teruglopende bezoekerscijfers is het lastig om het tij te keren. Van theaters wordt bijna verwacht dat ze per dag inspelen op het aantal bezoekers. Er moet echter niet vergeten worden dat de reserves bij theaters klein zijn en de subsidie vaak naar beneden gaat, dus dat voor ingrijpende maatregelen niet altijd het geld is.

 Prijsdifferentiatie, prijsverhogingen en genreveranderingen zijn kansen die door theaters gepakt kunnen worden om de eigen inkomsten te verhogen. Anders dan het CBM, waarin enkel de prijs van de kaartjes ter sprak komt, wordt door de respondenten aangegeven dat een genreverschuiving vermoedelijk tot extra inkomsten kan leiden. Door op deze manier een nieuw publiek aan te trekken zouden de bezoekersaantallen verhoogd kunnen worden. Belangrijk hierbij is echter wel dat het bestaande publiek nog bediend wordt bij een nieuwe genreverdeling. De maatregelen die hierboven genoemd zijn kunnen in principe door theaters gebruikt worden. Met het verhogen van de prijzen is het echter wel zaak om te kijken naar de theaters in de buurt. Welke prijzen hanteren zij en bestaat er geen gevaar dat publiek vertrekt naar een theater in een naastgelegen stad? De maatregelen zoals die hierboven genoemd, zijn niet op korte termijn in te voeren. Aangezien de prijzen en rangen voor het komende seizoen net gepubliceerd zijn, moeten theaters die dit zouden willen toepassen wachten tot het seizoen erna.

### Verhuur

Verhuur is eveneens een bron van inkomsten die wordt vermeldt in het CBM. Onderzoeksresultaten geven aan dat het voor de respondenten een belangrijke bron van inkomsten is, maar dat de crisis de verhuur heeft verminderd. Daarnaast is een belangrijke noot die gezet moet worden als het gaat om verhuur dat een theater een culturele organisatie is waarbij verhuur niet op de eerste plaats staat. De onderzoeksresultaten laten zien dat programmering bijna altijd voorgaat, dus dat verhuur altijd op de tweede plaats komt.

De verhuur is een inkomstenmethode die in alle onderzochte theaters gebruikt wordt om een extra inkomstenstroom te genereren. Zoals Langeveld[[111]](#footnote-111) in zijn onderzoek aanhaalt, zijn er twee vormen van verhuur mogelijk voor de theaters. Respondent 1 geeft aan met de crisis vooral in te zetten op de culturele verhuur, bijvoorbeeld door montages binnen te halen. De overige respondenten hebben dit niet aangegeven en richten zich meer op de zakelijke markt als het om verhuur gaat. Door het gebouw, of delen ervan, geschikt te maken voor bijvoorbeeld feesten of vergaderingen kan een belangrijke extra geldstroom gemaakt worden.

 Dat er een verschil zichtbaar is in culturele verhuur enerzijds en commerciële verhuur anderzijds is vermoedelijk toe te schrijven aan de locatie van de theaters. Respondent 1 heeft tijdens het interview aangegeven de commerciële verhuur bij hem in het theater niet goed past: “Tweede is dat deze stad niet zo interessant is voor commerciële verhuur omdat het niet erg goed bereikbaar is. Openbaar vervoer is niet helemaal goed, tevens liggen we net te ver weg van een vliegveld.”(R1) Daarnaast wordt er aangegeven dat er binnen de stad nog twee grote spelers zijn op het gebied van commerciële verhuur. Voor het verhuren van het theater is respondent 1 dan ook aangewezen op de lokale markt, wat een kleine stad is. De overige drie theaters staan in grotere steden wat het aanbod van bedrijven ook groter maakt.

 Algehele moeilijkheid daarbij is dat de zakelijke markt voor verhuur de afgelopen jaren een harde klap heeft gehad. Drie van de vier respondenten bevestigen dat. De crisis heeft veel bedrijven geraakt. Extra uitgaven als het afhuren van een theater zaten er even niet in. Dit is bij andere theaters ook zichtbaar, bijvoorbeeld in de Nieuwe Doelen: “Er is een forse terugloop in de opbrengst uit de zakelijke verhuur en horeca. Die omzet ligt met 287.000 euro bijna een ton lager dan in 2009.”[[112]](#footnote-112) Ook hier zijn de gevolgen van de crisis zichtbaar.

 Wat de verhuur nog gecompliceerder maakt is de mankracht, of juist het gebrek eraan, die ervoor nodig is om de verhuur op de kaart te zetten. In alle gevoerde gesprekken is naar voren gekomen dat er veelal een gebrek aan mankracht is om een goede relatie op te bouwen met bedrijven. Het opbouwen van deze relaties kost, net als bij het opbouwen van sponsor- en particuliere relaties, tijd en investeringen volgens Drenth. “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 tijdspanne.”[[113]](#footnote-113) Om deze investeringen te doen in tijden van teruglopende subsidies is voor een aantal respondenten niet haalbaar. Of de verhuurmarkt op korte termijn verbetert kan worden is dan ook de vraag.

Voor theaters is het momenteel moeilijk om verhuur als lonende inkomstenbron te zien. De respondenten geven aan dat de investering in mankracht eerst omhoog moet. Vervolgens is het de vraag of deze investering zich terugverdient. Dat het kan werken voor theaters om verhuur als lonende inkomstenbron te gebruiken bewijst de literatuur. De praktijk laat echter zien dat dit een lastig proces is, waar allereerst geld voor nodig is voordat er wellicht geld aan verdiend kan worden.

### Sponsoring

Sponsoring is een inkomstenbron die door theaters in meer of mindere mate wordt gebruikt. Alle ondervraagden zijn zich bewust van het feit dat er door contacten met het bedrijfsleven meer inkomsten gegenereerd kunnen worden. Op welke schaal deze inkomstenbron wordt gebruikt en op welke manier het geld wordt besteed is echter erg verschillend bij de theaters. Zoals voorgaand onder verhuur is aangegeven komt ook sponsoring niet vanzelf tot stand. Volgens Drenth zijn er investeringen in mankracht voor nodig om dergelijke programma’s op te zetten: “In de Verenigde Staten waar gezelschappen sterk zijn aangewezen op zelf gegenereerde inkomsten blijkt hoeveel energie dergelijke programma’s blijvend kosten.”[[114]](#footnote-114) Mankracht ontbreekt bij veel theaters om aandacht aan dergelijke programma’s te besteden en investeringen kunnen in de huidige bezuinigingstijden moeilijk gedaan worden.

In ditzelfde onderzoek van Drenth wordt een overzicht gepubliceerd van het totale percentage overige inkomsten uit 2005. Hiermee worden inkomsten uit sponsoring, mecenaat, horeca en merchandising bedoeld. Bij theaters ligt dit percentage op ongeveer 2,5% van de totale inkomsten. Dit staat in contrast met de percentages van bijvoorbeeld literatuur en festivals die respectievelijk 8% en 15% bedragen.[[115]](#footnote-115) Kijkend naar deze percentages heeft de theatersector nog veel te winnen als het gaat om deze vorm van extra inkomsten. Aantekening die hierbij door Drenth wordt gemaakt is dat inkomsten uit sponsoring vaak afgaan van de verkregen subsidie. “Dit betekent dat de subsidie lager uitvalt als de inkomsten uit andere bronnen hoger zijn.”[[116]](#footnote-116) Theaters worden op deze manier niet gestimuleerd om op zoek te gaan naar andere inkomstenbronnen, want alle investeringen die ze moeten doen om sponsoring op touw te zetten leveren onder de streep niks op.

Om dit op te vangen hebben theaters wel de kans om het geld wat binnenkomt door sponsoring weg te zetten in een aparte stichting. Twee van de ondervraagde respondenten geven aan van deze optie gebruik te maken. Door gebruik te maken van een aparte stichting komt het geld niet bij de reguliere theatergelden en gaat het daarmee niet ten koste van de subsidie. Het is wellicht voor theaters waar dit soort constructies nog niet gebruikt worden, een idee om hiernaar te kijken.

Tegenprestaties die bedrijven krijgen die sponsoren zijn vaak minimaal. Respondenten geven aan dat ze voornamelijk argumenten gebruiken als maatschappelijke betrokkenheid en dat het theater een goede gelegenheid biedt om relaties mee naartoe te nemen om te netwerken. Er zijn maar enkele sponsors waarbij de naam groot vermeld kan worden zoals achterop de toegangskaarten of bij de vernoeming van een zaal naar de sponsor. Frank en Geppert toont echter aan dat bedrijven niet zomaar sponsoren wegens maatschappelijke betrokkenheid. “By comparison, ‘corporate responsibility’ and ‘personal commitment’ were a relatively rare motivation (15 and 13 per cent, respectively).”[[117]](#footnote-117) In plaats van de maatschappelijke verantwoordelijkheid komt bij verschillende onderzoeken naar voren dat bedrijven een promotionele hoofdmotivatie hebben. “The main motivations: marketing/public relations (55 per cent), customer and business contacts (33 per cent)”[[118]](#footnote-118) O’Hagan en Harvey hebben dezelfde visie: “The study suggests that the dominant motivation by far for sponsorship is related to promotion purposes, chiefly promotion of company image or name.”[[119]](#footnote-119)

De praktijk en de theorie laten twee verschillende motivaties zien voor sponsoring. Waar in de praktijk vaak ingezet wordt op maatschappelijke betrokkenheid, wijst de theorie uit dat bedrijven vaak voor promotionele redenen willen sponsoren. Theaters die meer inkomsten willen genereren uit sponsoring zouden rekening kunnen houden met de sponsormotivaties van bedrijven. Initiatieven uit de praktijk tonen aan dat er voor theaters zeker een markt is voor sponsoring. Deze markt moet echter wel goed onderhouden worden. Ook hiervoor zijn, voor het opzetten van een sponsorprogramma, investeringen nodig. Daarna is het net als bij de verhuur de vraag of deze investeringen zich terugverdienen.

### Private fondswerving

Kijkend naar de inkomstenbron eigen fondswerving zoals omschreven in het CBM en de resultaten omtrent private fondswerving, zijn er een aantal verschillen zichtbaar. Hagoort en Kuiper gaan binnen het CBM uit van een fonds waar bedrijven en particulieren aan kunnen bijdragen waar ze in ruil een tegenprestatie voor terugkrijgen. Dit is niet bij alle theaters die aan fondswerving doen het geval. Er worden door de respondenten verschillende vormen van fondswerving aangedragen die een middenweg houden tussen sponsoring, eigen fondswerving en mecenaat. Respondent 1 heeft bijvoorbeeld de sponsorgelden van bedrijven ondergebracht in een fonds. Dit is zoals hiervoor ook al besproken alleen om geen gemeentesubsidie te verliezen.

Respondent 2 heeft aangegeven een fonds te hebben met enkel private gelden. Ze geeft hierbij echter wel aan dat het bij deze financiële transacties gaat om geven. Er worden voor de donateurs geen voordelen gegeven. Van de transactie in beide richtingen is dus geen sprake, waardoor het volgens Drenth meer naar de inkomstenbron mecenaat gaat. “Onder het mecenaat vallen onder meer (jaarlijkse) donaties, eenmalige schenkingen, lidmaatschappen van een vriendenvereniging, fondsen op naam en legaten.”[[120]](#footnote-120) Dit is ook het geval bij het programmafonds dat is opgezet door respondent 4. Dit biedt particulieren en bedrijven de mogelijkheid om de schouwburg van financiële middelen te voorzien. Ook hiervoor worden nauwelijks tegenprestaties geleverd, waardoor van sponsoring of fondswerving volgens de theorie geen sprake is. Volgens het CBM gaat het hier om mecenaat. Omdat daar geen tegenprestaties vanuit het theater tegenover staan, is mecenaat voor theaters een lonende manier van inkomsten genereren.

Twee van de vier respondenten geven expliciet aan dat ze voor de toeschouwers iets speciaals doen om toeschouwers zich op hun gemak voelen als ze in het theater zijn. Respondent 2 geeft zelfs aan actief bezig te zijn met het creëren van een ‘thuisgevoel’ voor de bezoekers van het betreffende theater. Hierbij is de inzet van gekwalificeerd personeel van het grootste belang, waarmee de marketingmix in beeld komt. Volgens Van Drieën en Westerkamp staat “bij dienstverlening de interactie tussen het personeel en de afnemers centraal. […] Het personeel vóór de schermen, de zogenaamde front-office (uitleenbalie, inlichtingenbureau), bepaalt het directe beeld van een organisatie.[[121]](#footnote-121) Als het personeel er in slaagt om de bezoeker een ‘thuisgevoel’ te geven is respondent 2 ervan overtuigd dat er meer mensen bereid zijn om de schouwburg financieel te steunen. Wat hierbij wel opgemerkt moet worden is dat het theater van respondent 1 voor de gastenontvangst gebruik maakt van vrijwilligers. Landelijke cijfers over de inzet van vrijwilligers zijn momenteel niet beschikbaar. Wil je op een dergelijke manier personeel inzetten om mensen een goed gevoel over het theater te laten krijgen dan is “het optimaliseren van de personeelsinzet […] van groot belang.”[[122]](#footnote-122) Bij vrijwilligers is echter niet altijd een keuze te maken. Het probleem is hierbij, zoals al eerder aangehaald, mankracht en een financiële basis. Er zal volgens Drenth eerst geïnvesteerd moeten worden voordat er kan worden geprofiteerd. “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.”[[123]](#footnote-123)

Private fondswerving is voor drie van de ondervraagde theaters een goede manier om eigen inkomsten te genereren. Enkel respondent 1 heeft geen initiatieven om geld uit de particuliere markt te halen. Kijkend naar de theorie is er een combinatie zichtbaar van drie verschillende inkomsten categorieën te weten: sponsoring, eigen fondswerving en mecenaat. Vooral het mecenaat is voor theaters een belangrijke categorie, omdat hier geen tegenprestaties aan verbonden zijn. Dit betekent echter niet dat er geen investeringen voor nodig zijn om een dergelijk programma op te zetten. Ook hier zijn investeringen in mankracht nodig om programma op te zetten. Voor theaters die toch geld uit private middelen willen halen laten de resultaten van dit onderzoek zien dat het op de lange termijn interessant kan zijn om een dergelijk programma op te zetten. Ook al kost het nu tijd en geld, uiteindelijk kan het een theater geld opleveren.

### Samenwerking

Als het gaat om samenwerking tussen verschillende podia worden er zowel op lokaal als op regionaal niveau stappen ondernomen. De meest vergaande samenwerking is de fusie die recent is afgerond in de schouwburg van respondent 4. Maar ook de lokale samenwerking op administratief niveau van respondent 2 zorgt voor de nodige kostenbesparingen. Wat het volgens Langeveld voor theaters aantrekkelijk maakt om in tijden van bezuinigingen te gaan samenwerken is juist deze kostenbesparing. “In Nederland heeft elk gezelschap een zakelijk leider en een publiciteitsmedewerker. Je kunt inderdaad in de overhead meer combineren. Samenwerken op het gebied van marketing, websites en kaartverkoop.”[[124]](#footnote-124) Door taken samen te voegen hoeft er minder mankracht ingezet te worden, waardoor deze vrij komt om andere taken te vervullen die anders zouden blijven liggen. Een besluit tot samenwerking heeft echter wel voorbereiding nodig, waardoor het niet een korte termijn oplossing is om de bezuinigingen het hoofd te bieden.

 Wat sneller opgezet kan worden in het kader van samenwerking is het combineren van programmering. In de gehouden interviews zijn daarvan twee vormen naar voren gekomen. Allereerst het aanbieden van programmering in een schouwburg dichtbij, waarbij het vooral gaat om programmering die in eigen schouwburg niet gespeeld kan worden. Het aanbod wordt op deze manier breder waardoor meer mensen getrokken kunnen worden. Een tweede vorm die genoemd wordt is het samen inkopen van voorstellingen waardoor seriebespeling mogelijk wordt. Een voorstelling die meerdere dagen in hetzelfde podium wordt aangeboden hoeft maar eenmalig op- en afgebouwd te worden. Ook kunnen marketinginstrumenten volgens Langeveld gerichter ingezet worden. “Eén productie impliceert slechts één keer op- en afbouw en behoeft uitsluitend op die productie gerichte marketing.”[[125]](#footnote-125) Tevens geeft Respondent 1 aan dat er bij samenwerking met andere podia wellicht een hoofdprogrammering voor alle samenwerkende theaters tegelijk ingekocht kan worden. Als er meerdere voorstellingen in seriebespeling worden ingekocht verwacht hij een betere onderhandelingspositie bij de producenten waardoor een betere prijs onderhandeld kan worden. Of dit laatste ook het geval is, is op voorhand niet te zeggen. Onderzoek toont daarbij aan dat de prijsvoordelen die gehaald worden uit seriebespeling afhangen van een aantal factoren. Of een seriebespeling voordeel biedt “hangt af van de capaciteit van een theater, van het verzorgingsgebied en van de attractiviteit van een voorstelling.”[[126]](#footnote-126) De praktijk moet in dit geval uitwijzen of hier financieel voordeel aan verbonden is.

### Merchandising

Hagoort en Kuijper geven in het CBM merchandising aan als inkomstenbron voor culturele instellingen. De resultaten van dit kwalitatieve onderzoek tonen echter aan dat theaters merchandising niet zien als serieuze inkomstenbron. Het doen van investeringen voorafgaand aan het verkopen van merchandising is op dit moment niet op te brengen voor de theaters. Merchandising kan bij culturele instellingen echter wel lonend zijn. Voorbeelden hiervan zijn musea en popconcerten.

 Onderzoek door Stefan Toepler uitgevoerd in de Verenigde Staten toont aan dat inkomsten uit de shop van een museum een substantieel deel van de eigen inkomsten kunnen vormen. “The data show a clear rise of commercial, particularly merchandising, activities and a significant revamping of the overall support structure of the Metropolitan Museum (New York).”[[127]](#footnote-127) Tussen de 40 en 60 procent van de inkomsten komt uit de inkomstenbron merchandising. Met deze cijfers zijn de commerciële activiteiten, waaronder merchandising een vervanging geworden van de nationale subsidie, welke vanaf 1970 minder is geworden voor het museum. “The data would suggest that commercial revenues essentially replaced the endowment as the primary source of financing within less than a 10-year span after 1968.”[[128]](#footnote-128) Noot bij deze cijfers is wel dat het publiek van een museum vaak nieuw is terwijl een theaterbezoeker vaak meerdere malen per jaar naar een zelfde theater gaat. Wat respondent 4 in dit geval ook al aangeeft. *“We willen het wel weer wat geen activeren, maar je merkt wel dat het publiek wat hier komt weten wel dat wij al die merchandise hebben.”(R4)* Wanneer de trend is dat de kaartverkoop daalt, is het niet aannemelijk dat er op korte termijn een groot nieuw publiek gevonden gaat worden.

 Of merchandising voor theaters een belangrijke inkomstenbron kan worden is dus maar de vraag. De vergelijking met musea is aan de ene kant mogelijk omdat het beide culturele instellingen zijn, maar gaat aan de andere kant niet op omdat musea zelf verantwoordelijk zijn voor de inhoud van de exposities. Merchandising van musea gaat vaak over de vaste- en tijdelijke tentoonstellingen met onder andere boeken van kunstenaars. Eigen merchandising voor theaters gaat niet op het niveau van de voorstelling, omdat dit door de producenten verzorgd wordt. Theaters moeten het hierbij dus echt hebben van het eigen gebouw of bijvoorbeeld de koffiekopjes die verkocht worden in het theater van respondent 4. Om eenzelfde constructie te krijgen als bij musea zal het niveau van de merchandising omhoog moeten. Hierbij valt te denken aan boeken over theater in het algemeen, toneelteksten of boeken over het gebouw zelf. Om een dergelijke lijn op te zetten zijn wederom investeringen nodig en zelfs als deze gedaan worden is de vraag of bezoekers geïnteresseerd zijn in deze merchandising.

### Efficiency

De hiervoor besproken inkomstenbronnen gaan enkel over het verhogen van de eigen inkomsten. Respondent 2 heeft echter gedurende het interview aangegeven dat er, naast samenwerking met andere organisaties, ook binnen de organisatie gekeken wordt naar het efficiënter inzetten van mankracht. Binnen verschillende interviews is naar voren gekomen dat mankracht een groot probleem is bij het uitvoeren van verschillende taken die niet de hoogste prioriteit hebben. De eventuele efficiency maatregel zoals die is aangekondigd door respondent 2 gaat dan ook niet om bezuinigingen maar meer om het flexibeler inzetten van mankracht. Hierbij kan bijvoorbeeld meer aandacht geschonken worden aan relatiebeheer met bedrijven en particulieren en het opzetten van merchandising.

### Model eigen inkomsten voor theaters

Bovenstaand zijn aan de hand van de theorie en de praktijk een aantal voorbeelden gegeven van het genereren van extra eigen inkomsten voor theaters. De interviews hebben uitgewezen dat theaters niet alle inkomstenbronnen gebruiken, maar het geeft wel een goed beeld van de mogelijke manieren de aangegrepen zouden kunnen worden door theaters. Om een zo concreet mogelijk beeld te krijgen van de mogelijke manieren om extra eigen inkomsten te genereren wordt hieronder een model gepresenteerd. Dit kan een houvast zijn voor theaters. Dit model is gegeneraliseerd naar alle theaters in Nederland. Daarbij moet wel aangetekend worden dat geen enkel theater hetzelfde is waaruit voortvloeit dat niet alle aangedragen oplossingen voor ieder theater bruikbaar zullen zijn. Het onderstaande model is een afgeleide van het CBM gepresenteerd door Hagoort en Kuiper.[[129]](#footnote-129) Door de theorie en de resultaten van het kwalitatief onderzoek te combineren is het volgende model ontstaan. Bronnen van eigen inkomsten in het CBM die niet van belang zijn blijken te zijn voor de theaters zullen niet overgenomen worden in onderstaand model.

|  |
| --- |
| *Model extra eigen inkomsten voor theaters* |
| Inkomsten Categorie 1: Eigen inkomsten  |
| Bron 1 | KaartverkoopMaatregelen zijn door te voeren aan het begin van het seizoen.  | Kaartverkoop en het aanbieden van culturele diensten- Generieke prijsverhogingen.- Prijsdifferentiatie.- Genreverschuivingen. |
| Bron 2 | VerhuurInvesteringen zijn per direct te doen, maar verdienen zich pas na verloop van tijd terug. | Het verhuren van eigen locaties of gedeeltes daarvan. - Culturele en commerciële verhuur.- Investeren in verhuur is nodig voordat er (vermoedelijk) winst uit gehaald kan worden. |
| Bron 3 | MerchandisingMerchandising is niet op zeer korte termijn in te zetten. Tevens is het afwachten of theaterbezoekers geïnteresseerd zijn in het aanschaffen van merchandising. | Voor winst verkopen van organisatie en product gerelateerde artikelen ter versterking van de promotie.- Wordt weinig toegepast door theaters.- Investeringen zijn nodig om een succesvolle lijn (zoals bij musea) op te zetten.- Investering in mankracht |
| Inkomsten Categorie: Externe Bronnen |
| Bron 1  | SamenwerkingFusie of vergaande samenwerking is niet snel te realiseren. Je moet je ook kunnen vinden in elkaars cultureel profiel. Samenwerking op het gebied van programmering is sneller te realiseren. Niet concurreren, maar samenwerken. | Samenwerken met andere instellingen op het gebied van managementfunctie, distributie, personeel en marketing.-Fusiemogelijkheden met podia en zelfde stad of regio-Samenwerkingsverbanden aangaande marketing, bedrijfsvoering of programmering- Ken de kwaliteiten en beperkingen van de zaal: aanbieden van programmering van randgemeenten als dat daar beter staat dan in de eigen zaal. |
| Bron 2 | SponsoringHet onderhouden van sponsorcontacten kost tijd en investeringen. Als starter op de sponsormarkt duurt het een tijdje voordat deze investeringen zich terugverdienen.  | Zakelijke transacties met bedrijfsleven vanuit wederzijdse marketing/communicatie en financieringsbelangen.- De motivatie van sponsoren weten. Volgens literatuur richten op promotionele motieven.- Sponsorcontacten goed blijven onderhouden.- Geld opgehaald uit sponsoring investeren in een aparte stichting zodat het niet ten koste gaat van de gemeentelijke subsidie. |
| Bron 3 | Fondswerving / MecenaatInvesteringen omtrent fondswerving en mecenaat zijn op korte termijn de doen. De investeringen zullen zich niet op korte termijn terugverdienen, maar de resultaten laten zien dat ze wel lonend zijn. | Inkomen verwerven vanuit een eigen op te zetten fonds (bv Vrienden) - Private investeerders en bedrijven vinden die willen investeren in schouwburg.- Investeren in het onderhouden van contacten met zowel bedrijven als private investeerders.- Tegenprestaties zijn niet echt nodig, maar de investeerders moeten wel een ‘thuisgevoel’ krijgen in de schouwburg - Het verkregen geld, net als dat van sponsoring, investeren in een aparte stichting zodat het niet ten koste kan gaan van gemeentesubsidie.  |
| Inkomsten Categorie: Bezuinigingen |
| Bron 1 | EfficiencyNaast het vergaren van extra eigen inkomsten word er gekeken naar eigen bedrijfsvoering. | Kritisch kijken naar werkwijze eigen organisatie.- flexibeler inzetten van mankracht. Waar nodig (bijvoorbeeld bij sponsoring, merchandising of verhuur). |

#  Conclusie

Nederlanders houden van kunst en cultuur. 75 Procent van de Nederlanders doet in zijn of haar vrije tijd iets aan kunst en cultuur. Toch heeft het kabinet Rutte I ervoor gekozen om bij de huidige bezuinigingsronde tot 2015 structureel 200 miljoen per jaar op deze sector te bezuinigen. Een andere negatieve trend in de sector is het dalende bezoekersaantal. In de jaren 2009 en 2010 zijn er respectievelijk 7 en 6 procent minder kaarten verkocht voor de Nederlandse schouwburgen en concertpodia.[[130]](#footnote-130) Deze problematiek tezamen met de bezuinigingen vraagt veel creativiteit van de Nederlandse theaters. Er ontstaan gaten in de begroting die opgevangen moeten worden. De overheid moedigt daarbij aan om op zoek te gaan naar inkomsten uit de markt uit bijvoorbeeld sponsoring of nog op te zetten private fondsen. Dit onderzoek maakt een inventarisatie van de kansen die door theaters gezien en nog niet gezien worden als het gaat om het genereren van inkomsten uit de markt.

De hoofdvraag die in dit onderzoek beantwoord is, is de volgende:

***Hoe kunnen eigen inkomsten theaters helpen overleven tijdens de komende bezuinigingen?***

Om deze hoofdvraag te beantwoorden zijn vier interviews afgenomen bij verschillende theaters in de Randstad waarbij gesproken is met een directeur, een hoofd marketing en twee medewerkers fondswerving. Daarbij is rekening gehouden met de expertise van de geïnterviewden, zodat er een breed scala aan kansen naar voren zou komen. Ter voorbereiding van de interviews is een theoretisch model opgesteld aan de hand van het Cultural Buisiness Modeling van Hagoort en Kuijper.[[131]](#footnote-131) Dit model, aangevuld met elementen uit de literatuur, geeft een zo volledig mogelijk beeld van inkomsten die culturele instellingen kunnen aanwenden om geld te genereren. Door dit model te gebruiken als leidraad voor de interviews werd een volledig beeld verkregen van de kansen die gegrepen worden door de theaters. Daar waar de geïnterviewden kansen aandroegen die niet in het theoretisch model terugkwamen zijn die natuurlijk niet genegeerd. Deze kansen zijn gebruikt om het CBM te optimaliseren voor de theatersector tot een nieuw model.

 Dat theaters meer op eigen benen moeten staan en zodoende hogere eigen inkomsten moeten hebben is een trend die al langer zichtbaar is. Met het in het beleid invoeren van de term cultureel ondernemerschap in 1999 kwam er vanuit de overheid een meer economische kijk binnen de cultuursector. Waar eerst de artistieke missie centraal stond moest dit vanaf nu gecombineerd worden met een economische. Deze economische missie is met de huidige bezuinigen alleen maar belangrijker geworden bij instellingen waarbij gekort wordt in de subsidie. Dat deze missie steeds belangrijker wordt is terug te zien in de eerder gepresenteerde resultaten van de afgenomen interviews. Alle respondenten gaan uit van een subsidie waar ze ieder jaar over kunnen beschikken. Daarnaast zijn ze druk bezig om de eigen inkomsten te verhogen. Door te kijken waar bedrijfsprocessen beter kunnen en door contacten te leggen met bedrijven en particulieren benutten de theaters de gegeven economische ruimte die ze krijgen. De artistieke vrijheid blijft wel leidend binnen de onderzochte organisaties. Theaters moeten echter wel economische kansen pakken om te kunnen overleven met de huidige terugloop in bezoekersaantallen en subsidie.

 Deze economische kansen zien de ondervraagde theaters vooralsnog in een aantal inkomstenbronnen van het CBM. Niet alle bronnen zijn duidelijk naar voren gekomen tijdens de gesprekken en ook vallen sommige bronnen soms samen. Zoals zichtbaar is geworden in het hiervoor gepresenteerde model *Extra eigen inkomsten voor theaters,* zijn tijdens de interviews vier categorieën naar voren gekomen waarbij veel kansen worden gezien om de inkomsten te verhogen. Het gaat hierbij om de categorieën kaartverkoop, verhuur, sponsoring en fondswerving / mecenaat. In mindere mate worden er ook kansen gezien als het gaat om de inkomstenbronnen samenwerking en merchandising. Als laatste is er tijdens de interviews naar voren gekomen dat een theater probeert de efficiency van de eigen bedrijfsvoering te verbeteren waardoor mankracht flexibeler ingezet kan worden. Op deze manier kan er op plekken in het bedrijf waar tijdelijk extra mensen nodig zijn flexibele mankracht invallen. Deze laatste inkomstenbron wordt in het CBM helemaal buiten beschouwing gelaten. Omdat dit wel naar voren is gekomen gedurende de interviews komt het wel terug in het model *Extra eigen inkomsten voor theaters.*

 Het model *Extra eigen inkomsten voor theaters* toont aan dat er in de komende jaren veel kansen liggen voor theaters om de bezuinigingen het hoofd te bieden. Hoewel de afgelopen jaren een teruggang zichtbaar is geweest van zowel kaartverkoop als commerciële activiteiten tonen de resultaten van dit onderzoek aan dat er inkomsten buiten de subsidies om gegenereerd kunnen worden. De verschillende inkomstencategorieën die in het model opgenomen zijn kunnen op korte en op lange termijn gebruikt worden. Vooral het variëren van de prijzen, genres en rangen zijn inkomstenmethodes die op korte termijn extra eigen inkomsten kunnen genereren. Voor de overige categorieën ligt dit wat gecompliceerder. Hierbij zijn namelijk investeringen nodig voordat er inkomsten binnen gehaald kunnen worden. Ondanks deze investeringen die gedaan moeten worden laten de resultaten van dit onderzoek zien dat er nadien substantiële inkomsten gegenereerd kunnen worden.

 Om dit te bewerkstelligen wordt de cultureel ondernemer in theatermedewerkers aangesproken. Omdat de subsidies fors minder zullen worden de komende jaren, zullen ze aan de slag moeten om de inkomsten binnen te halen. In de literatuur wordt regelmatig gesproken over de artistieke vrijheid van kunstenaars. Deze artistieke vrijheid zou in het geding komen met teveel combinaties met de private markt. Tijdens de interviews is naar voren gekomen dat alle vier de respondenten deze angst niet hebben. Er moeten keuzes gemaakt worden. Dat deze keuzes op de scheidslijn tussen artisticiteit en commercialiteit liggen moet een uitdaging zijn voor de cultureel ondernemer. Daar waar zijn theater kan floreren met geld uit de private markt, moet de cultureel ondernemer alle kansen pakken om dit te bewerkstelligen.

 Als het gaat over de cultureel ondernemer is daar in de wetenschappelijke literatuur nog weinig over gepubliceerd. Er zijn zoals hierboven al aangegeven is publicaties waarbij de moeilijkheid wordt beschreven tussen het opereren van de cultureel ondernemer op de scheidslijn van de publieke en private sector. De praktische uitvoering is nog nauwelijks onderzocht. Hagoort heeft een aanzet gedaan door het CBM op te zetten. Praktische handvatten voor cultureel ondernemers om bijvoorbeeld meer eigen inkomsten te genereren zijn in de wetenschappelijke literatuur niet te vinden. Daarom is in dit onderzoek de beschikbare literatuur over het cultureel ondernemerschap en het verhogen van eigen inkomsten gecombineerd met resultaten uit de praktijk. Het model *Eigen inkomsten voor theaters* combineert de theorie en de praktijk met het geven van verschillende manieren voor het genereren van eigen inkomsten. Dit model geeft de cultureel ondernemer aanknopingspunten als het om het verhogen van de eigen inkomsten gaat. Niet alle aangeboden kansen zullen voor alle theaters bruikbaar zijn, maar voor alle theaters zitten er bruikbare initiatieven tussen.

De bestaande literatuur over cultureel ondernemerschap gaat vooral in op modellen opgesteld aan de hand van theorie. Praktische uitwerkingen van die bestaande theorieën zijn nog niet veel voor handen. Daarom is het model *Extra eigen inkomsten voor theaters* een toevoeging voor de bestaande literatuur omdat het een breder beeld geeft van de manieren waarop cultureel ondernemerschap kan worden toegepast in de praktijk. Het model gaat niet meer enkel uit van theoretische modellen, maar het geeft de cultureel ondernemer een praktisch houvast voor het genereren van extra eigen inkomsten. Hierbij ligt de nadruk op de private eigen inkomsten. Het is daarom een toevoeging voor theorie en praktijk die op dit moment over dit onderwerp aanwezig is. Theaters kunnen aan de hand van dit model op zoek gaan naar manieren om de, in het overheidsbeleid gevraagde, eigen inkomsten te verhogen. Op deze manier vindt er een verschuiving plaats in het aandeel van de inkomsten dat binnenkomt via overheidswegen en dat binnenkomt via particulieren. Of dit opgepakt wordt door de theaters en hoe de uitwerking hiervan is, is nog niet aan te geven. Zoals het model *Extra eigen inkomsten voor theaters* laat zien, zijn de mogelijkheden er wel.

### Beperkingen van het onderzoek

Dat niet alle genoemde initiatieven geschikt zijn voor alle theaters is ook gelijk een beperking van het onderzoek. Om de resultaten voor veel theaters bruikbaar te maken is het van belang om de resultaten te generaliseren. Dit heeft tot gevolg dat er vanuit wordt gegaan dat theaters met elkaar te vergelijken zijn. Er zitten echter grote verschillen tussen de theaters in Nederland. Deze verschillen zitten onder andere van geografische aard. Ook zit er verschil in grote van de zalen en de aangeboden programmering. Ligt de focus van een theater op een populaire of een artistieke programmering. In de resultaten komt eveneens naar voren dat er grote verschillen zitten tussen de theaters. Daarom zullen niet alle kansen en initiatieven bruikbaar zijn voor alle theaters. De resultaten gaan wel op voor vergelijkbare theaters, maar ze zijn niet zonder meer bruikbaar voor alle theaters. Hierin zit wel meteen een suggestie voor vervolgonderzoek. Dit onderzoek was van exploratieve aard. Door vervolgonderzoek te doen bij meerdere theaters kan een meer uitgebalanceerd beeld van het hierboven gepresenteerde model gegeven worden.

 Daarnaast is dit onderzoek uitgevoerd in tijden van bezuinigingen. De opvatting zou kunnen ontstaan dat de theaters, nu ze door de bezuinigingen getroffen worden, pas net begonnen zijn met het zoeken van manieren om extra geld te genereren. Bij een aantal initiatieven, zoals die naar voren zijn gekomen bij de interviews, is aangegeven dat er al lange tijd aan gewerkt wordt. Het is niet aan te geven of er voor de bezuinigingsaankondigingen met dezelfde sterkte over de eigen inkomsten nagedacht is.

In tijden van recessie en bezuinigingen als deze geven de theaters aan dat het moeilijk is om te overleven en dat er keuzes gemaakt moeten worden tussen de artistieke en economische missie. Dat deze keuzes nu worden genomen betekent dat de invloed ervan nog niet terug te vinden is binnen dit onderzoek. Zo heeft een van de respondenten aangegeven voor komend seizoen te gaan werken met hogere toegangsprijzen om de eigen inkomsten te verhogen. Andere kansen die gegrepen worden liggen op het gebied van verhuur, private donateurs en sponsoring. Dit zijn geen processen die binnen een paar maanden resultaten geven. Daarom is vervolgonderzoek nodig om over een aantal jaar nogmaals te kijken wat de resultaten zijn van de nu voorgestelde veranderingen. Dat er nu een nieuwe weg in wordt geslagen is duidelijk, maar wat zijn de gevolgen op de lange termijn? Een vervolgonderzoek zou kunnen plaatsvinden bij dezelfde theaters. Hebben ze überhaupt alle kansen benut die tijdens de interviews naar voren zijn gekomen, of zijn ze nog steeds in grote mate subsidieafhankelijk?

 Tevens is er een grotere rol weggelegd voor het midden- en kleinbedrijf in de culturele steden. Voor dit onderzoek lag de focus op de theaters en hoe zij de kansen van eigen inkomsten aangrijpen. Voor verder onderzoek zou ik een inventarisatie maken van de verschillende bedrijven in steden met theaters en daar op gesprek gaan. Hoe ziet het midden- en klein bedrijf sponsoring van culturele instellingen? Op welke manier kan de scheidslijn tussen publieke en private ondernemingen verder worden bewandeld? Samen met dit onderzoek krijg je zo een volledig beeld van de kansen die theaters benutten en de kansen die het midden- en kleinbedrijf ziet voor sponsoring.

Dit onderzoek geeft de cultureel ondernemer een praktisch houvast als het gaat om het verhogen van de eigen inkomsten. Er zijn echter nog vele onderwerpen die onderzocht kunnen worden in dit kader. Zijn er bijvoorbeeld verschillen tussen theaters in de Randstad in vergelijking met theaters in de regio? Of de focus kan meer gelegd worden op de bedrijven die de sponsoring moeten geven. Welke voorwaarden zien zij voor sponsoring en hoe kan dit op een goede manier opgezet worden? Het model *Extra eigen inkomsten voor theaters* laat echter wel zien dat er voor theaters de komende tijd een heleboel uitdagingen liggen om minder subsidieafhankelijk te worden. De kansen liggen er, de praktische uitvoering is voor de theaters.

# Literatuurlijst

**Boeken**

Baarda, D.B., M.P.M. de Goede en J. Teunissen. *Basisboek kwalitatief onderzoek* (Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff, 2005).

Drenth, Bart et al.. *Versterken eigen inkomsten cultuursector* (Utrecht: Berenschot, 2007).

Hagoort, Giep. *Cultureel ondernemerschap : een inleiding in kunstmanagement* (Culemborg: Phaedon, 1992).

Hagoort, Giep. *Cultureel Ondernemerschap, Over het onderzoek naar de vrijheid van kunst maken en de vrijheid van ondernemen* (Utrecht: Hogeschool voor kunsten Utrecht, 2007).

Hagoort, Giep, Gabriëlle Kuiper. “Cultural Business Modelling,” in *Growth and development of creative SMEs,* ed. Giep Hagoort et al. (Utrecht: Hogeschool voor de kunsten,2008).

Hagoort, Giep, Gabriëlle Kuiper. *Niet het tekort maar de bron. Cultural Business Modeling (CBM) als eerste stap op weg naar creatief financieel management van gesubsidieerde kunstinstellingen* (Utrecht: Hogeschool voor de kunsten, 2004).

Henn, Matt, Mark Weinstein, Nick Foard. *A short introduction to social research* (Londen: Sage Publications, 2006).

Langeveld, Cees. *Economie van het Theater* (Breda: Langeveld Consultancy BV, 2006).

Langeveld, Cees. *Zaken van zalen* (Amsterdam: Boekmanstudies, 2009).

Pots, Roel. *Cultuur, koningen en democraten, Overheid en cultuur in Nederland* (Nijmegen: SUN, 2006, 3e druk).

Sargeant, Adrian, Elaine Jay. *Fundraising Management* (Londen/New York: Routledge, 2004).

Verhage, Bronis. *Grondslagen van de Marketing* (Groningen: Wolters-Noordhoff, 2004).

**Artikelen**

Borgonovi, Francesca, Michael O’Hare. “The Impact of the National Endowment for the Arts in the United States: Institutional and Sectoral Effects on Private Funding,” *Journal of Cultural Economics* 28 (2004): 21 – 36.

Dieën, Ronald van, Kees Westerkamp “Betere dienstverlening en tevreden klanten, Marketing als instrument,” *Informatie Proffesional* 4 (1997). http://igitur-archive.library.uu.nl.proxy.library.uu.nl/DARLIN/2005-0523-200538/Dieen%26Westerkamp%2004.97.pdf.

Frank, Björn, Kurt Geppert. “Are Small Recipients Overlooked by Sponsors? An Empirical Note” *Journal of Cultural Economics* 28 (2004): 143 – 156.

“Got (Free) Tix?,” *American Theatre* 27 (2010): 14 – 15.

O’Hagan, John, Adriana Neligan. “State Subsidies and Repertoire Conventionality in the Non-Proﬁt English Theatre Sector: An Econometric Analysis,” *Journal of Cultural Economics* 25 (2005): 35-57.

O’Hagan, John, Denice Harvey. “Why Do Companies Sponsor Arts Events? Some Evidence and a Proposed Classiﬁcation,” *Journal of Cultural Economics* 24 (2000): 205 – 224.

Hagoort, Giep. “De artistieke opdracht van commercialiteit,” *Boekman 68 Kunst & Commercie* (2006): 16 – 24.

Hagoort Giep, Gabriëlle Kuiper. “Naar een ondernemende cultuur,” *Boekman* 62 Kunst en Geld (2005): 62 – 68.

Huntington, Paul. “Ticket pricing policy and box office revenu,” *Journal of Cultural Economics* 17 (1993): 71 – 87.

Klamer, Arjo, C de With en P Teule, “Sponsors zoeken in crisistijd,” *Boekman 83 Festivals* (2010): 36 – 41.

André Nuchelmans, “Op zoek naar gouden bergen,” *Boekman* 76 Particulier Initiatief (2008): 22 – 26.

Rengers, Merijn, Erik Plug. “Private or Public? How Dutch Visual Artists Choose between Working for the Market and the Government,” *Journal of Cultural Economics* 25 (2001): 1 – 20.

Rienstra, Ryclef. “Alles wat weerbaar is, is niet waardeloos,” *Boekman 68 Kunst & Commercie* (2006): 6 – 15.

Schuyt, Theo. “Geven met de warme hand,” *Boekman* 76 Particulier Initiatief (2008): 6 – 12.

Start, Irene. “De gulle gever in de schijnwerpers*,” Boekman* 76 Particulier Initiatief (2008): 75 – 80.

Toepler, Stefan. “Caveat Venditor? Museum Merchandising, Nonprofit Commercialization, and the Case of (the Metropolitan Museum in New York,” *Voluntas* 17 (2006): 99 – 113.

Werck, Kristien, Bruno Heyndels. “ *Journal of Cultural Economics* 31 (2007): 25 – 41.

Zieba, Martha. “Full-income and price elasticities of demandfor German public theatre,” *Journal of Cultural Economics* 33 (2009): 85 – 108.

**Beleidsstukken**

Eykelenburg, Carel van. Eigen Inkomstennormen voor de cultuurproducerende instellingen in de basis infrastructuur (Den Haag: Rijksoverheid, 2009), 11.

Laan, Medy van der. Cultuurnota 2005 – 2008, Meer dan der som (Den Haag: Ministerie OC&W, 2004), 52.

Plasterk, Ronald. Kunst van leven, Hoofdlijnen cultuurbeleid (Den Haag: Ministerie OC&W, 2007), 31.

Ploeg, Rick van der. Cultuur als Confrontatie, Cultuurnota 2001 - 2004 (Den Haag: Ministerie OC&W, 2001).

Vrijheid en Verantwoordelijkheid – Coalitieakkoord VVD-CDA Financiële Bijlage (Den Haag: Rijksoverheid, 2010), 8.

**Krantenartikelen**

Bockma, Harmen. “Opnieuw minder bezoeken aan theaters en concertzalen,” De volkskrant, 19 maart, 2011, binnenland, 11.

Bockma, Harmen. “Wij zitten in de hoek waar de klappen vallen,” De Volkskrant, 22 maart, 2011, Vervolg, 12.

Bolwijn, Marjon. “Substantiële private hulp kost je 20 jaar'; Interview Robert Lynch, CEO van Americans for the Arts,” De Volkskrant, 5 oktober, 2010, kunst.

Broeken, Anja. “Noodhulp Nieuwe Doelen,” AD Rivierenland, 7 april, 2011, Drechtsteden, 1.

Hanenberg , Patrick van den. “De politiek hoeft je vijand niet te zijn” *De Volkskrant,* 5 mei 2011, 12.

“Het mes gaat in 'elitaire en linkse hobby's'; Lage ambities en grote bezuinigingen bij ontwikkelingssamenwerking, publieke omroep, milieu en cultuur,” *NRC Handelsbald,* 5 oktober, 2010, Binnenland, 3.

Lage ambities en grote bezuinigingen bij ontwikkelingssamenwerking, publieke omroep, milieu en cultuur,” NRC Handelsbald, 5 oktober, 2010, Binnenland, 3.

Rijghard, Ron. “De Nederlandse elite telt miljoenen,” NRC Handelsblad, 19 november, 2010, Kunst , 10.

Rijghard, Ron. “'We bouwen een kleiner huis'; Staatssecretaris Halbe Zijlstra over zijn cultuurplan en de protesten,” NRC Handelsblad, 7 december, 2010, Kunst , 11.

Rijghard, Ron. “Wereld van de kunst is onthutst; Er komen protesten aan” *NRC-next,* 8 oktober, 2010, 3.

Somers, Maartje. “De stelling van Cees Langeveld: je kunt de kunstwereld niet veranderen tussen 31 december en 1 januari,” NRC Next, 23 oktober, 2010.

Steenbergen, R. “Gevers, uit de kast!; Opinie / Mecenaat in Nederland,” Vrij Nederland, 8 januari, 2011.

**Websites**

Amateurkunst, http://www.cultuurnetwerk.nl/cultuureducatie/amateurkunst/index.html, geraadpleegd op 05/05/2011.

Matchingsregeling – cultuursubsidie.nl, http://www.cultuursubsidie.nl/node/135, geraadpleegd op 10/01/2011.

Wet Inkomensvoorziening Kunstenaars (WIK), http://www.st-ab.nl/wetwik.htm, geraadpleegd op 20/11/2010.

# Bijlage 1: Labellijst interviews

Label: Media
 *Beeldvorming Media*

Label: Eigen Inkomsten
 *Huidige situatie extra eigen inkomsten
 Eigen inkomsten, invloed van de recessie
 Eigen inkomsten vs subsidieafhankelijkheid voorwaarden
 Eigen inkomsten, model USA en UK
 Eigen inkomsten, voorwaarden overheid*

Label: Samenwerking
 *Samenwerking, kansen
 Samenwerking, programmering omgeving*

Label: Prijsbeleid
 *Prijsbeleid, rangindeling
 Prijsbeleid, kortingsacties
 Prijsbeleid, moeilijkheden omgeving
 Prijsbeleid, dynamisch prijzen*

Label: Publiek
 *Publieksbenadering, binding
 Publieksbenadering, actieve kaartverkoop
 publieksbenadering, thuisgevoel*

Label: Verhuur
 *Verhuur, huidige situatie
 verhuur, samen met programmering
 Verhuur, kansen*

Label: Kostenbesparingen eigen bedrijf
 *Kostenbesparingen, efficiency*

Label: Merchandising
 *Merchandising, kansen, mankracht*

Label: Sponsoring
 *Sponsoring, aantrekken
 Sponsoring, mogelijkheden
 Sponsoring, kansen
 Sponsoring, onderhouden
 Sponsoring, bestemming geld*

Label: Private donateurs
 *private donateurs, bestemming geld
 private donateurs, werving
 private donateurs, voordelen
 private donateurs, kansen*

Label: Programmering
 *programmering, kansen*

1. Amateurkunst. http://www.cultuurnetwerk.nl/cultuureducatie/amateurkunst/index.html, geraadpleegd op 05/05/2011. [↑](#footnote-ref-1)
2. Ron Rijghard, “De Nederlandse elite telt miljoenen,” *NRC Handelsblad*, 19 november, 2010, Kunst , 10. [↑](#footnote-ref-2)
3. “Het mes gaat in 'elitaire en linkse hobby's'; Lage ambities en grote bezuinigingen bij ontwikkelingssamenwerking, publieke omroep, milieu en cultuur,” *NRC Handelsbald,* 5 oktober, 2010, Binnenland, 3. [↑](#footnote-ref-3)
4. *Vrijheid en Verantwoordelijkheid – Coalitieakkoord VVD-CDA Financiële Bijlage* (Den Haag: Rijksoverheid, 2010), 8. [↑](#footnote-ref-4)
5. Vrijheid *en Verantwoordelijkheid – Coalitieakkoord VVD-CDA* (Den Haag: Rijksoverheid, 2010), 33. [↑](#footnote-ref-5)
6. Carel van Eykelenburg*. Eigen Inkomstennormen voor de cultuurproducerende instellingen in de basis infrastructuur* (Den Haag: Rijksoverheid, 2009), 11. [↑](#footnote-ref-6)
7. Patrick van den Hanenberg. “De politiek hoeft je vijand niet te zijn” *De Volkskrant,* 5 mei 2011, 12. [↑](#footnote-ref-7)
8. Roel Pots, *Cultuur, koningen en democraten, Overheid en cultuur in Nederland* (Nijmegen: SUN, 2006, 3e druk), 247. [↑](#footnote-ref-8)
9. Ibid, 325. [↑](#footnote-ref-9)
10. Ibid, 325. [↑](#footnote-ref-10)
11. Ryclef Rienstra, “Alles wat weerbaar is, is niet waardeloos,” *Boekman* 68 Kunst & Commercie (2006): 10. [↑](#footnote-ref-11)
12. Ibid, 10. [↑](#footnote-ref-12)
13. Ibid, 10. [↑](#footnote-ref-13)
14. Rick van der Ploeg, *Cultuur als Confrontatie, Cultuurnota 2001 - 2004* (Den Haag: Ministerie OC&W, 2001), 25. [↑](#footnote-ref-14)
15. Wet Inkomensvoorziening Kunstenaars (WIK), http://www.st-ab.nl/wetwik.htm, geraadpleegd op 20/11/2010. [↑](#footnote-ref-15)
16. Rick van der Ploeg, *Cultuur als Confrontatie, Cultuurnota 2001 - 2004* (Den Haag: Ministerie OC&W, 2001), 25. [↑](#footnote-ref-16)
17. Ibid, 52. [↑](#footnote-ref-17)
18. Ibid, 52. [↑](#footnote-ref-18)
19. Roel Pots, *Cultuur, koningen en democraten, Overheid en cultuur in Nederland* (Nijmegen: SUN, 2006, 3e druk), 340. [↑](#footnote-ref-19)
20. Medy van der Laan, *Cultuurnota 2005 – 2008, Meer dan der som* (Den Haag: Ministerie OC&W, 2004), 52. [↑](#footnote-ref-20)
21. Ronald Plasterk, *Kunst van leven, Hoofdlijnen cultuurbeleid* (Den Haag: Ministerie OC&W, 2007), 31. [↑](#footnote-ref-21)
22. Ibid, 31. [↑](#footnote-ref-22)
23. Carel van Eykelenburg*. Eigen Inkomstennormen voor de cultuurproducerende instellingen in de basis infrastructuur* (Den Haag: Rijksoverheid, 2009), 5. [↑](#footnote-ref-23)
24. Ibid, 10. [↑](#footnote-ref-24)
25. Ibid, 11. [↑](#footnote-ref-25)
26. Ibid, 17. [↑](#footnote-ref-26)
27. Ron Rijghard, “'We bouwen een kleiner huis'; Staatssecretaris Halbe Zijlstra over zijn cultuurplan en de protesten,” *NRC Handelsblad*, 7 december, 2010, Kunst , 11. [↑](#footnote-ref-27)
28. Giep Hagoort, *Cultureel ondernemerschap : een inleiding in kunstmanagement* (Culemborg: Phaedon, 1992), 10. [↑](#footnote-ref-28)
29. Ibid, 47. [↑](#footnote-ref-29)
30. Ibid, 48. [↑](#footnote-ref-30)
31. Giep Hagoort, “De artistieke opdracht van commercialiteit,” *Boekman* 68 Kunst & Commercie(2006): 17. [↑](#footnote-ref-31)
32. Ibid, 17. [↑](#footnote-ref-32)
33. Giep Hagoort. *Cultureel Ondernemerschap, Over het onderzoek naar de vrijheid van kunst maken en de vrijheid van ondernemen* (Utrecht: Hogeschool voor kunsten Utrecht, 2007), 16. [↑](#footnote-ref-33)
34. Ibid, 27. [↑](#footnote-ref-34)
35. Ibid, 32. [↑](#footnote-ref-35)
36. Ibid, 34. [↑](#footnote-ref-36)
37. Ibid, 34. [↑](#footnote-ref-37)
38. Ibid, 34. [↑](#footnote-ref-38)
39. Ibid, 35. [↑](#footnote-ref-39)
40. Ibid, 38. [↑](#footnote-ref-40)
41. Arjo Klamer, C de With en P Teule, “Sponsors zoeken in crisistijd,” *Boekman* 83 Festivals(2010): 36. [↑](#footnote-ref-41)
42. Ryclef Rienstra, “Alles wat weerbaar is, is niet waardeloos,” *Boekman* 68 Kunst & Commercie(2006): 11. [↑](#footnote-ref-42)
43. Giep Hagoort. *Cultureel Ondernemerschap, Over het onderzoek naar de vrijheid van kunst maken en de vrijheid van ondernemen* (Utrecht: Hogeschool voor kunsten Utrecht, 2007), 40. [↑](#footnote-ref-43)
44. Ryclef Rienstra, “Alles wat weerbaar is, is niet waardeloos,” *Boekman* 68 Kunst & Commercie(2006): 11. [↑](#footnote-ref-44)
45. Giep Hagoort, Gabriëlle Kuiper, “Cultural Business Modelling,” in *Growth and development of creative SMEs,* ed. Giep Hagoort et al. (Utrecht: Hogeschool voor de kunsten,2008),68. [↑](#footnote-ref-45)
46. Giep Hagoort, Gabriëlle Kuiper, *Niet het tekort maar de bron. Cultural Business Modeling (CBM) als eerste stap op weg naar creatief financieel management van gesubsidieerde kunstinstellingen* (Utrecht: Hogeschool voor de kunsten, 2004), 1. [↑](#footnote-ref-46)
47. Ibid, 5. [↑](#footnote-ref-47)
48. Giep Hagoort, Gabriëlle Kuiper, “Cultural Business Modelling,” in *Growth and development of creative SMEs,* ed. Giep Hagoort et al. (Utrecht: Hogeschool voor de kunsten,2008),68. [↑](#footnote-ref-48)
49. Bart Drenth et al., *Versterken eigen inkomsten cultuursector* (Utrecht: Berenschot, 2007). [↑](#footnote-ref-49)
50. Bronis Verhage, *Grondslagen van de Marketing* (Groningen: Wolters-Noordhoff, 2004), 663. [↑](#footnote-ref-50)
51. Martha Zieba, “Full-income and price elasticities of demandfor German public theatre,” *Journal of Cultural Economics* 33 (2009): 103. [↑](#footnote-ref-51)
52. Bronis Verhage, *Grondslagen van de Marketing* (Groningen: Wolters-Noordhoff, 2004), 664. [↑](#footnote-ref-52)
53. Bart Drenth et al., *Versterken eigen inkomsten cultuursector* (Utrecht: Berenschot, 2007), 15. [↑](#footnote-ref-53)
54. Paul Huntington, “Ticket pricing policy and box office revenu,” *Journal of Cultural Economics* 17 (1993): 82. [↑](#footnote-ref-54)
55. Cees Langeveld, *Zaken van zalen* (Amsterdam: Boekmanstudies, 2009), 165. [↑](#footnote-ref-55)
56. Ibid, 165. [↑](#footnote-ref-56)
57. Ibid, 175. [↑](#footnote-ref-57)
58. Bart Drenth et al., *Versterken eigen inkomsten cultuursector* (Utrecht: Berenschot, 2007), 25. [↑](#footnote-ref-58)
59. John O’Hagan, Denice Harvey, “Why Do Companies Sponsor Arts Events? Some Evidence and a Proposed Classiﬁcation,” *Journal of Cultural Economics* 24 (2000): 205. [↑](#footnote-ref-59)
60. André Nuchelmans, “Op zoek naar gouden bergen,” *Boekman* 76 Particulier Initiatief (2008): 22. [↑](#footnote-ref-60)
61. I John O’Hagan, Denice Harvey, “Why Do Companies Sponsor Arts Events? Some Evidence and a Proposed Classiﬁcation,” *Journal of Cultural Economics* 24 (2000): 222. [↑](#footnote-ref-61)
62. Arjo Klamer C de With en P Teule, “Sponsors zoeken in Crisistijd,” *Boekman* 83 Festivals (2010): 36. [↑](#footnote-ref-62)
63. Irene Start, “De gulle gever in de schijnwerpers*,” Boekman* 76 Particulier Initiatief (2008): 79. [↑](#footnote-ref-63)
64. Ibid, 79. [↑](#footnote-ref-64)
65. Ibid, 79. [↑](#footnote-ref-65)
66. Steenbergen, R. “Gevers, uit de kast!; Opinie / Mecenaat in Nederland,” Vrij Nederland, 8 januari, 2011, 58. [↑](#footnote-ref-66)
67. Ron Rijghard, “Wereld van de kunst is onthutst; Er komen protesten aan” *NRC-next,* 8 oktober, 2010, 3. [↑](#footnote-ref-67)
68. Hagoort, Giep. “De artistieke opdracht van commercialiteit,” *Boekman 68 Kunst & Commercie* (2006): 17. [↑](#footnote-ref-68)
69. Giep Hagoort, Gabriëlle Kuiper, “Naar een ondernemende cultuur,” *Boekman* 62 Kunst en Geld (2005): 66. [↑](#footnote-ref-69)
70. Cees Langeveld, *Zaken van Zalen* (Amsterdam: Boekmanstudies, 2010), 207. [↑](#footnote-ref-70)
71. Ibid, 208. [↑](#footnote-ref-71)
72. Ibid, 209. [↑](#footnote-ref-72)
73. Giep Hagoort, Gabriëlle Kuiper. “Naar een ondernemende cultuur,” *Boekman* 62 Kunst en Geld (2005): 66. [↑](#footnote-ref-73)
74. Giep Hagoort, Gabriëlle Kuiper, *Niet het tekort maar de bron. Cultural Business Modeling (CBM) als eerste stap op weg naar creatief financieel management van gesubsidieerde kunstinstellingen* (Utrecht: Hogeschool voor de kunsten, 2004), 9. [↑](#footnote-ref-74)
75. Marjon Bolwijn “Substantiële private hulp kost je 20 jaar'; Interview Robert Lynch, CEO van Americans for the Arts,” Volkskrant, 5 oktober, 2010, kunst. [↑](#footnote-ref-75)
76. Ibid. [↑](#footnote-ref-76)
77. Ibid. [↑](#footnote-ref-77)
78. Adrian Sargeant, Elaine Jay, *Fundraising Management* (Londen/New York: Routledge, 2004), 9. [↑](#footnote-ref-78)
79. Ibid, 94 [↑](#footnote-ref-79)
80. Ibid, 108 [↑](#footnote-ref-80)
81. Ibid, 117 [↑](#footnote-ref-81)
82. Irene Start, “De gulle gever in de schijnwerpers*,” Boekman* 76 Particulier Initiatief (2008): 75. [↑](#footnote-ref-82)
83. Ibid, 76. [↑](#footnote-ref-83)
84. Theo Schuyt, “Geven met de warme hand,” *Boekman* 76 Particulier Initiatief (2008): 6. [↑](#footnote-ref-84)
85. Ibid, 11. [↑](#footnote-ref-85)
86. Bart Drenth et al., *Versterken eigen inkomsten cultuursector* (Utrecht: Berenschot, 2007), 25. [↑](#footnote-ref-86)
87. Merijn Rengers, Erik Plug, “Private or Public? How Dutch Visual Artists Choose between Working for the Market and the Government,” *Journal of Cultural Economics* 25 (2001): 8. [↑](#footnote-ref-87)
88. Ibid, 2. [↑](#footnote-ref-88)
89. Bart Drenth et al., *Versterken eigen inkomsten cultuursector* (Utrecht: Berenschot, 2007), 31. [↑](#footnote-ref-89)
90. Ryclef Rienstra, “Alles wat weerbaar is, is niet waardeloos,” *Boekman* 68 Kunst & Commercie(2006): 11. [↑](#footnote-ref-90)
91. Rengers, Merijn, Erik Plug. “Private or Public? How Dutch Visual Artists Choose between Working for the Market and the Government,” Journal of Cultural Economics 25 (2001): 1 – 20. [↑](#footnote-ref-91)
92. Francesca Borgonovi, Michael O’Hare, “The Impact of the National Endowment for the Arts in the United States: Institutional and Sectoral Effects on Private Funding,” *Journal of Cultural Economics* 28 (2004): 22. [↑](#footnote-ref-92)
93. D.B. Baarda, M.P.M. de Goede, J. Teunissen, *Basisboek kwalitatief onderzoek* (Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff, 2005), 5. [↑](#footnote-ref-93)
94. Ibid, 7. [↑](#footnote-ref-94)
95. Matt Henn, Mark Weinstein en Nick Foard, *A short introduction to social research* (Londen: Sage Publications, 2006), 149 [↑](#footnote-ref-95)
96. D.B. Baarda, M.P.M. de Goede, J. Teunissen, *Basisboek kwalitatief onderzoek* (Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff, 2005), 230. [↑](#footnote-ref-96)
97. Ibid, 235. [↑](#footnote-ref-97)
98. Ibid, 250. [↑](#footnote-ref-98)
99. D.B. Baarda, M.P.M. de Goede, J. Teunissen, *Basisboek kwalitatief onderzoek* (Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff, 2005). [↑](#footnote-ref-99)
100. Ibid, 303-313. [↑](#footnote-ref-100)
101. Ibid, 318. [↑](#footnote-ref-101)
102. Ibid, 318. [↑](#footnote-ref-102)
103. Harmen Bockma, “Wij zitten in de hoek waar de klappen vallen,” De Volkskrant, 22 maart, 2011, Vervolg, 12. [↑](#footnote-ref-103)
104. John O’Hagan, Adriana Neligan, “State Subsidies and Repertoire Conventionality in the Non-Proﬁt English Theatre Sector: An Econometric Analysis,” *Journal of Cultural Economics* 25 (2005): 37. [↑](#footnote-ref-104)
105. Ibid, 37. [↑](#footnote-ref-105)
106. “Got (Free) Tix?,” *American Theatre* 27 (2010): 14. [↑](#footnote-ref-106)
107. Ibid, 14. [↑](#footnote-ref-107)
108. Cees Langeveld, *Zaken van Zalen* (Amsterdam: Boekmanstudies, 2010), 165. [↑](#footnote-ref-108)
109. Ibid, 165. [↑](#footnote-ref-109)
110. Kristien Werck, Bruno Heyndels, “ *Journal of Cultural Economics* 31 (2007): 35. [↑](#footnote-ref-110)
111. Cees Langeveld, *Zaken van Zalen* (Amsterdam: Boekmanstudies, 2010), 176. [↑](#footnote-ref-111)
112. Anja Broeken, “Noodhulp Nieuwe Doelen,” AD Rivierenland, 7 april, 2011, Drechtsteden, 1. [↑](#footnote-ref-112)
113. Bart Drenth et al., *Versterken eigen inkomsten cultuursector* (Utrecht: Berenschot, 2007), 26. [↑](#footnote-ref-113)
114. Ibid, 26. [↑](#footnote-ref-114)
115. Ibid, 24. [↑](#footnote-ref-115)
116. Ibid, 31. [↑](#footnote-ref-116)
117. Björn Frank, Kurt Geppert, “Are Small Recipients Overlooked by Sponsors? An Empirical Note” *Journal of Cultural Economics* 28 (2004): 150. [↑](#footnote-ref-117)
118. Ibid, 150. [↑](#footnote-ref-118)
119. John O’Hagan, Denice Harvey, “Why Do Companies Sponsor Arts Events? Some Evidence and a Proposed Classiﬁcation,” *Journal of Cultural Economics* 24 (2000): 222. [↑](#footnote-ref-119)
120. Bart Drenth et al., *Versterken eigen inkomsten cultuursector* (Utrecht: Berenschot, 2007), 25. [↑](#footnote-ref-120)
121. Ronald van Dieën en Kees Westerkamp, “Betere dienstverlening en tevreden klanten, Marketing als instrument,” *Informatie Proffesional* 4 (1997), http://igitur-archive.library.uu.nl.proxy.library.uu.nl/DARLIN/2005-0523-200538/Dieen%26Westerkamp%2004.97.pdf. [↑](#footnote-ref-121)
122. Ibid. [↑](#footnote-ref-122)
123. Bart Drenth et al., *Versterken eigen inkomsten cultuursector* (Utrecht: Berenschot, 2007), 26. [↑](#footnote-ref-123)
124. Maartje Somers, “De stelling van Cees Langeveld: je kunt de kunstwereld niet veranderen tussen 31 december en 1 januari,” NRC Next, 23 oktober, 2010. [↑](#footnote-ref-124)
125. Cees Langeveld, *Economie van het Theater* (Breda: Langeveld Consultancy BV, 2006), 283. [↑](#footnote-ref-125)
126. Ibid, 318. [↑](#footnote-ref-126)
127. Stefan Toepler, “Caveat Venditor? Museum Merchandising, Nonprofit Commercialization, and the Case of (the Metropolitan Museum in New York,” *Voluntas* 17 (2006): 105. [↑](#footnote-ref-127)
128. Ibid, 104. [↑](#footnote-ref-128)
129. Giep Hagoort, Gabriëlle Kuiper, *Niet het tekort maar de bron. Cultural Business Modeling (CBM) als eerste stap op weg naar creatief financieel management van gesubsidieerde kunstinstellingen* (Utrecht: Hogeschool voor de kunsten, 2004). [↑](#footnote-ref-129)
130. Harmen Bockma, “Opnieuw minder bezoeken aan theaters en concertzalen,” De volkskrant, 19 maart, 2011, binnenland, 11. [↑](#footnote-ref-130)
131. Giep Hagoort, Gabriëlle Kuiper, *Niet het tekort maar de bron. Cultural Business Modeling (CBM) als eerste stap op weg naar creatief financieel management van gesubsidieerde kunstinstellingen* (Utrecht: Hogeschool voor de kunsten, 2004). [↑](#footnote-ref-131)