

Algemene lessen voor culturele instellingen

Recent heeft adviesbureau Ginder de scenarioanalyse en business case voor het Weverijmuseum opgesteld. De uitdagingen waar het Weverijmuseum voor staat zijn niet uniek, meer culturele instellingen hebben met deze uitdagingen te maken. Om die reden zijn in een aparte notitie de belangrijkste zaken op een rij gezet die ook kunnen toegepast op andere instellingen.

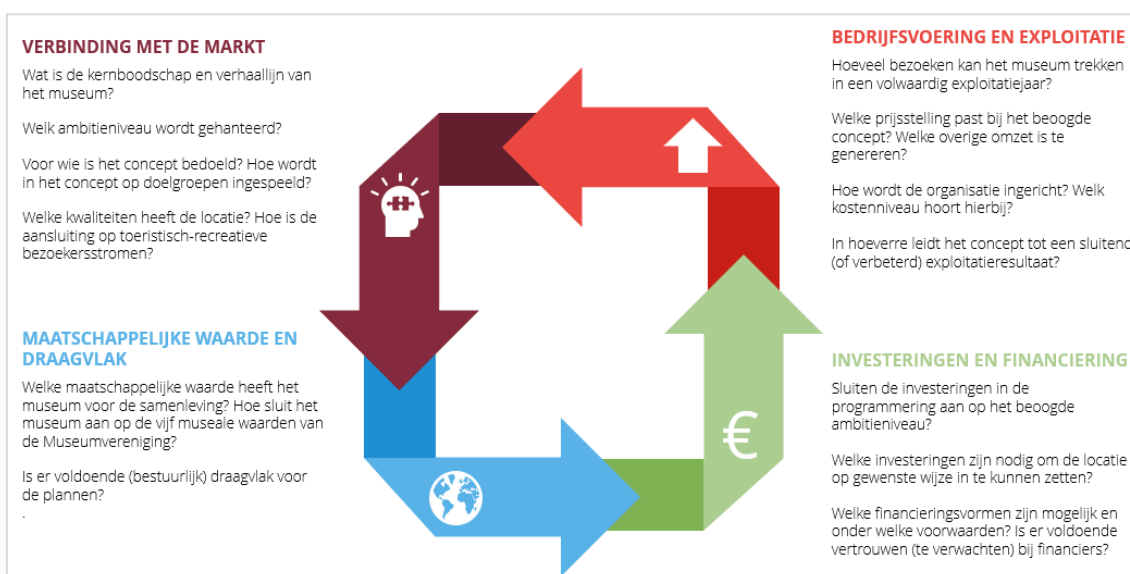
De notitie valt uiteen in drie delen:

1. Krachtenmodel voor culturele instellingen
2. Doelgroepen en leefstijlen
3. Iglo-model voor exploitaties culturele voorzieningen

Krachtenmodel voor culturele instellingen

Ginder gebruikt bij het opstellen van business cases voor culturele instellingen het Krachtenmodel. Daarin komen alle aspecten terug waaraan een culturele instelling moet voldoen om toekomstbestendig te zijn: het heeft verbinding met de bezoeker, voegt waarde toe aan de maatschappij en creëert daarmee draagvlak, weet financiële middelen te genereren voor vernieuwingen passend bij het ambitieniveau, en het heeft een organisatiestructuur die past bij haar ambities, karakter en bezoekeniveau.

Vaak hebben culturele instellingen moeite om de bedrijfsvoering en exploitatie toekomstbestendig te houden en ligt de nadruk op het creëren van oplossingen in die richting. Het is noodzaak om bij de behandeling van die opgave wel aan alle onderdelen van het Krachtenmodel aandacht te besteden. De exploitatie is immers het gevolg van keuzes die worden gemaakt in relatie tot de verbinding met de markt en de maatschappelijke waarde die een initiatief heeft.



Figuur 1. Krachtenmodel, specifiek voor musea

Bij musea wordt vaak verwezen naar de maatschappelijke waarden die de Museumvereniging hanteert. Deze vallen uiteen in:

- **Collectiewaarde.** Musea zijn de schatkamers van de samenleving, waar jong en oud veel kunnen leren en beleven. Ze zijn het geheugen van stad, streek en land.
- **Verbindende waarde.** Musea zijn de schakel tussen het verleden en heden. Ze zorgen voor verbinding met het grote verhaal van de mensheid, de wonderen van de natuur en de fascinerende wereld van objecten. Musea zorgen voor verbinding in de samenleving, zowel onder de bezoekers als onder de eigen vrijwilligers.
- **Educatieve waarde.** Om hun eigen identiteit volledig te kunnen ontwikkelen moeten kinderen en jongeren liefst zo vroeg mogelijk kennismaken met cultuur en musea.
- **Belevingswaarde.** In deze tijd, waarin alles draait om zelf ervaren en beleven, zijn musea misschien wel belangrijker dan ooit. Het zijn plekken voor bezinning, verwondering, verbazing en ontroering; allemaal emoties die musea een intrinsieke waarde geven.
- **Economische waarde.** Musea dragen bij aan de economie, ze zijn een toeristische trekpleister en verbeteren de leefbaarheid en aantrekkelijkheid van een gebied als woon-omgeving en vestigingsplaats voor bedrijven.

Met uitzondering van de eerste waarde, de collectiewaarde, zijn de andere waarden ook van toepassing op andere culturele instellingen. Die waarden raken niet alleen het beleidsveld cultuur, maar ook het sociale domein en onderwijs. Culturele instellingen zijn bij uitstek instellingen die kunnen bijdragen aan vraagstukken als (re-)integratie, eenzaamheid, participatie en inclusiviteit. Daarmee vertegenwoordigt cultuur een brede functie in de samenleving. Dat vertaalt zich economisch in bezoekers, in bijbehorende bestedingen bij lokale ondernemers en in belastingen (zoals de toeristenbelasting) voor de gemeente, maar ook een aantrekkelijker woon- en leefklimaat. Het is bij de afweging van de waarde van een voorziening altijd belangrijk om dat brede perspectief te hanteren.

Dat geldt ook voor de locatie van diverse instellingen. Vaak zijn culturele instellingen gevestigd in een monumentaal pand, dat vaak nog in bezit is van de gemeente en grote maatschappelijke waarde vertegenwoordigt. De alternatieve inzetbaarheid van een dergelijk pand is niet altijd gewaarborgd. Om die reden wordt vaak ook de vastgoedwaarde die een instelling vertegenwoordigt in de afweging van beleidsbeslissingen rondom culturele instellingen betrokken.

Doelgroepen en leefstijlen

Iedere culturele instelling heeft eigen doelgroepen. Bij musea gaat het daarbij doorgaans om een mix van inwoners van de regio, scholen, bedrijven en toeristen. Bij andere culturele instellingen ligt het accent vaak meer op inwoners van de regio, of zelfs inwoners lokaal. De analyse van de doelgroepen die een instelling trekt is scherper te maken aan de hand van de leefstijlen. Op basis van uitgebreid representatief onderzoek onder bijna 2.400 consumenten heeft MarketResponse (in opdracht van acht provincies) een doelgroepensegmentatie ontwikkeld die inzicht geeft in de voorkeuren voor algemene vrijetijdsbeleving, dagrecreatie, verblijfsrecreatie, inspiratie en boeken en mediagedrag. Deze zijn gekoppeld aan persoons- en huishoudenskernmerken, zoals leeftijd, inkomen en gezinssituatie.

Uit de analyse is gebleken dat de statements die meegenomen zijn in het onderzoek een hoge voorspellende waarde hebben voor de manier waarop iemand recreëert. Dit gaf voldoende informatie om het vrijetijdsgedrag naar een aantal leefstijlen, die onderscheidend zijn qua waarden en behoeften met betrekking tot vakantie en vrije tijd. Het gaat om de volgende leefstijlen:

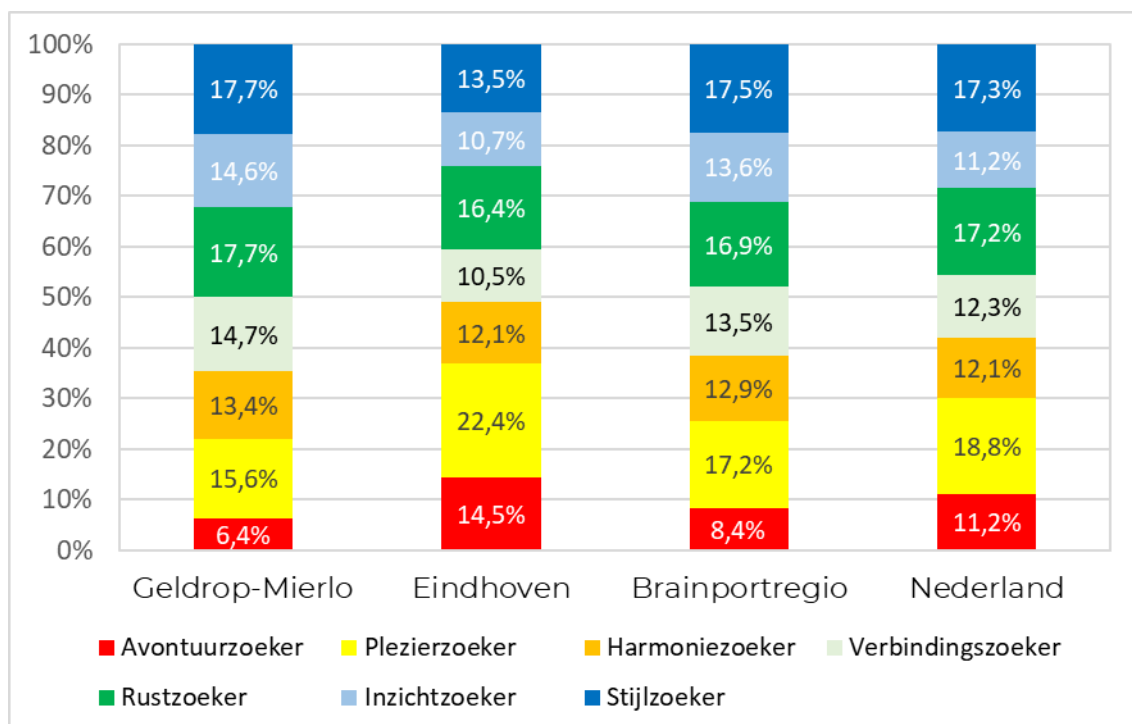
- **Avontuurzoeker.** Creatief, avontuurlijk, eigenwijs en geïnteresseerd in anderen. Intelligent en ondernemend en ze vinden het lekker om hun eigen gang te gaan. Als ze met anderen optrekken, dan zijn dat het liefst creatieve en vernieuwende denkers, of mensen die weten wat ze willen. Ze hechten veel waarde aan vrijheid, uniek zijn en genieten van het leven.
- **Plezierzoeker.** Spontane, gezellige, impulsieve en eigenwijze mensen. Waarden die ze belangrijk vinden zijn uitdaging, uniek zijn en succes in het leven. Ze hebben het liefst veel mensen om zich heen, en trekken er dan ook graag op uit met familie, vrienden en kennissen. Plezier hebben in het leven staat op nummer één - een dag niet gelachen, is een dag niet geleefd.
- **Harmoniezoeker.** Hartelijke, gezellige mensen, met veel interesse in anderen. In het leven hechten ze veel belang aan geborgenheid, gastvrijheid en vriendschap. Ze nemen de tijd voor het gezin, trekken er graag op uit met (of naar) familie, vrienden en kennissen. Het hoeft voor hen allemaal niet zo vreemd - doe maar normaal, dan doe je al gek genoeg.
- **Verbindingszoeker.** Behulpzame, evenwichtige mensen die, bovenal, geïnteresseerd zijn in anderen. Gastvrijheid, sociale verbondenheid en 'doe maar gewoon' belangrijke waarden. Ze vinden het dan ook belangrijk om een goede relatie te onderhouden met burens en familie, met harmonie en gezelligheid. Er voor elkaar zijn, dat is toch hartstikke normaal?
- **Rustzoeker.** Kalme, behulpzame, zachtaardige, gewone mensen. Ze houden van rust en regelmaat, en voelen zich het meest op hun gemak in hun eigen, vertrouwde omgeving. Ze vinden het fijn als ze lekker hun eigen gang kunnen gaan, en vinden het dan ook niet erg om alleen te zijn. Doe maar gewoon, dan doe je al gek genoeg.
- **Inzichtzoeker.** Bedachtzame, serieuze, evenwichtige, zakelijke mensen. Ze vinden het niet erg om alleen te zijn, want dan kunnen ze mooi hun eigen gang gaan. Belangrijke waarden zijn rationaliteit, daadkracht, privacy/rust. Maar ook vrijheid om te doen wat ze willen is erg belangrijk en ze houden van informatie - 'meten is weten'!
- **Stijlzoeker.** Zelfverzekerde, doelgerichte, ondernemende mensen met een sterk karakter. Zijn graag onder gelijkgestemden, die waarden als ambitie, uitdaging en daadkracht met hen delen. Zowel in hun werk, als in hun vrije tijd worden ze graag geprikkeld, en zoeken ze de uitdaging op. Verveling is niet aan hen besteed. Liever besteden ze hun tijd aan sporten en feesten. Gáán!

In het kader van de business case voor het Weverijmuseum zijn de leefstijlen in Geldrop-Mierlo en in de bredere Brainportregio geanalyseerd. In figuur op de volgende pagina is de verdeling van de leefstijlen opgenomen, in relatie tot de landelijke verdeling. Hieruit blijkt:

- In de Brainportregio en in de gemeente Geldrop-Mierlo komen mensen met de leefstijlen rustzoeker, stijlzoeker en plezierzoeker het meest voor. Zeker de stijlzoeker en plezierzoeker houden ervan om plezier te hebben en zien cultuurbezoek als een sociale activiteit.
- In de gemeente Geldrop-Mierlo en de Brainportregio zijn relatief veel mensen die verdieping zoeken (inzichtzoeker) en ook relatief veel mensen die graag met een groep op pad gaan en over de lokale of streekgeschiedenis leren (verbindings- en harmoniezoeker).

Deze leefstijlen komen in absolute zin niet het vaakst voor, maar wel relatief vaak ten opzichte van het landelijk gemiddelde. Het toerisme in de gemeente Geldrop-Mierlo sluit hierop aan.

Recent is door MarketResponse in samenwerking met enkele adviesbureaus een verdieping gemaakt van de voorkeuren van iedere leefstijl als het gaat om cultuur. Dit heeft geresulteerd in de Toolkit Cultuur- en Erfgoedbeleving. De Toolkit valt uiteen in twee delen. Deel 1 geeft inzicht in de motieven, wensen en interesses aangaande cultuur- en erfgoedbeleving door de ogen van de zeven typen recreanten (leefstijlen). Het wordt onder meer duidelijk welke verwachtingen welk type bezoeker heeft bij een bezoek, hoe vaak een bezoeker per jaar terugkomt en met welke reden, en welke benadering dit type bezoeker vraagt. De nadruk ligt op locaties die voor toeristisch-recreatief bezoek worden gebruikt, zoals musea, theaters, schouwburgen, concertzalen, poppodia, culturele evenementen, filmhuizen en bioscopen. Deel 2 maakt het mogelijk voor instellingen om zelf praktisch aan de slag te gaan met de leefstijlen, door met de eigen organisatie keuzes te maken op het vlak van product-ontwikkeling, promotie, positionering en samenwerking. De Toolkits zijn met deze notitie meegestuurd.



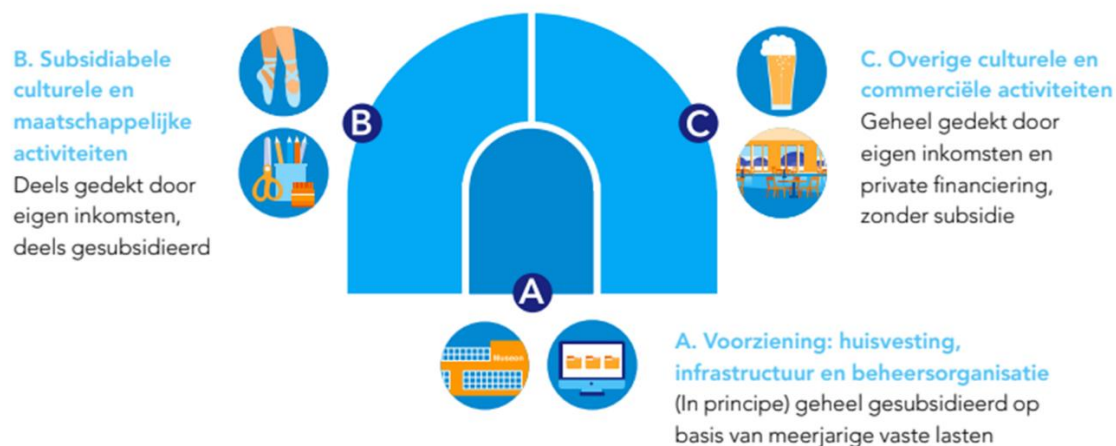
Figuur 2. Leefstijlverdeling Geldrop-Mierlo, Eindhoven, Brainportregio en Nederland

Iglo-model voor exploitaties culturele voorzieningen

De meeste musea hebben exploitatie- en/of huursubsidies nodig om de verschillen tussen de eigen inkomsten en de lasten te kunnen compenseren. Bij de raming van de benodigde subsidies voor het Weverijmuseum hebben we rekening gehouden met de principes van het Iglo-model (van adviesbureau Berenschot). In dit model (zie ook de volgende pagina) wordt een onderscheid gemaakt tussen de financiering van de basisvoorziening van culturele instellingen (dus huisvesting, infrastructuur en beheersorganisatie), de subsidiabele culturele

en maatschappelijke activiteiten en de overige culturele en commerciële activiteiten. De samenleving vraagt steeds meer dat de publieke financiering die nodig is voor een toekomstbestendige exploitatie in de juiste verhouding staat tot de lasten van een instelling. Door de principes uit het Iglo-model te hanteren wordt een instelling uitgedaagd op verantwoorde wijze het eigen verdienvermogen te stimuleren:

- De lasten die vallen onder de voorziening (A) worden in principe 100% gesubsidieerd op basis van meerjarige vaste lasten.
- De lasten die vallen onder B (subsidiabele culturele en maatschappelijke activiteiten) moeten zich deels terugverdienen door inkomsten uit bezoekers. Het gaat bijvoorbeeld om wisseltentoonstellingen, educatieprogramma's en personeelslasten die te relateren zijn aan de activiteiten (inclusief marketing en communicatie). Voor deze activiteiten wordt doorgaans 30-40% exploitatiesubsidie aangehouden.
- De overige activiteiten zijn louter commerciële activiteiten, zoals zaalhuur voor bijvoorbeeld de privé- en zakelijke markt. Hiervoor wordt doorgaans 0% exploitatiesubsidie aangehouden.



Figuur 3. Iglo-model financiering culturele voorzieningen

Bron: Berenschot (2022), *Corona, cultuur en gemeenten deel 2*, p.47. Onderzoek in opdracht van de Vereniging van Nederlandse Gemeenten

Bij diverse culturele instellingen, zoals musea, theaters en filmhuizen, is het mogelijk om met bezoekers jaarlijks diverse inkomsten te genereren (via entree, ondersteunende horeca, thematische winkel) die het eigen verdienvermogen vergroten. De bovenstaande percentages voor deel A, B en C zijn in dat geval vaak afdoende om de jaarlijkse lasten van de instelling met subsidies te dekken. Wel is het belangrijk om altijd het bredere perspectief in beeld te houden en de activiteiten van de instelling te relateren aan de maatschappelijke waarde ervan. Het kan zijn dat bepaalde beleidsdoelen door de instelling gediend worden die niet direct zorgen voor een verbetering van het eigen verdienvermogen, maar wel sterk bijdragen aan de maatschappelijke waarde van de instelling. Het Iglo-model is dus vooral een handige leidraad die bij kan dragen in de discussies over de redelijkheid van financiering.