

Berenschot



Scenariooverkenning voor de cultuursector

Instrument voor dialoog over handelingsperspectief na corona

De cultuursector heeft dringend behoefte aan perspectief na de coronacrisis en overheden willen met hun steun bijdragen aan de toekomst van de sector

De crisis speelt niet alleen hier en nu, maar beïnvloedt sterk de toekomst

- Als een café weer open kan na een periode van lockdown, spoelt de kastelein zijn tap door en zet hem open. Het zo gewenste bier vloeit weer door de kelen en de inkomsten vloeien weer in zijn kas. Dit geldt helaas niet voor de cultuursector. Het toekomstig herstel en succes van deze sector worden sterk beïnvloed door de plannings- en investeringshorizon.
- Producties worden lang tevoren voorbereid, artiesten moeten zeer tijdig worden geboekt. Exposities, zeker blockbusters, worden jaren tevoren opgetuigd om bijvoorbeeld bruiklenen te kunnen organiseren. Publiek wordt lang tevoren geïnformeerd om alvast te kunnen reserveren.
- De cyclische processen in de cultuursector zijn door de coronacrisis ruw verstoord. Reeds gedane investeringen in producties en evenementen zijn weg en in veel gevallen is herhaling of herkansing onmogelijk. Het ontbreekt ook aan opgebouwde reserves om nieuwe investeringen te kunnen doen. Er moeten bovendien thans en ook in de toekomst meerkosten worden gemaakt door aanpassing van producties en presentaties, zoals digitale versies.

Nu moet worden gestuurd op het toekomstperspectief

- De sector heeft daarom zeer dringend perspectief nodig. Berenschot ervaart dat spelers in de sector en beleidsmakers bij de overheden grote behoefte hebben aan handvatten. We hebben daarom op eigen initiatief een scenariomodel ontwikkeld om de dialoog tussen overheid en veld aan te jagen en interventies te bepalen die inspelen op diverse toekomstige situaties.
- Het model wordt inmiddels op diverse plekken ingezet. Op 9 februari hebben we een brainstorm georganiseerd met 30 gesprekspartners die actief zijn in de cultuursector bij instellingen, brancheverenigingen, gemeenten en zelfstandig.
- Op basis van de reacties in de brainstorm en andere schriftelijke inbreng hebben we het model verder aangescherpt. Deze presentatie biedt daarmee een basis om de gesprekken in de sector te verrijken.

In een scenarioverkenning wordt gewerkt met de grootste onzekerheden rond een vraagstuk die samen vier even waarschijnlijke scenario's definiëren

Berenschot heeft een scenario-model ontwikkeld waarmee een verkenning kan worden gemaakt voor de effecten van de crisis op de middellange termijn voor de cultuursector, op basis waarvan beleidsmakers én culturele instellingen een nadere strategie kunnen vormgeven. In een scenario-model worden de twee grootste onzekerheden weergegeven als aparte assen, waarmee vier onderscheidende scenario's ontstaan. Het is onzeker welk scenario uiteindelijk het dichtst bij de realiteit komt; alle scenario's zijn mogelijk en in principe even waarschijnlijk. Bovendien kan de uitkomst per situatie, per regio, per culturele discipline en zelfs per instelling verschillend zijn. Het model helpt om te anticiperen op mogelijke uitkomsten en zodoende handelingsperspectief te creëren. Ons model gaat voor de komende jaren uit van twee onzekerheden met grote impact voor de cultuursector, namelijk:

Onzekerheid X: toekomstige overheidssteun: ruim of beperkt

Door de coronacrisis komen de overheidsfinanciën fors onder druk te staan, bij het rijk en zeker ook bij gemeenten. Het is onzeker in hoeverre overheidsbudgetten beschikbaar blijven voor cultuur en/of erfgoed, ook in relatie tot wettelijke verplichtingen. Het korten op cultuur en erfgoed resulteert in kapitaalvernietiging. Overheden hechten ook waarde aan cultuur en erfgoed. Zij dragen bij aan het versterken van de culturele en maatschappelijke betekenis van deze sectoren, en investeren mee in de economische positie ervan.

Onzekerheid Y: vraag: terug naar normaal of voorgoed anders

Het is onduidelijk hoe de vraag naar cultuur en/of erfgoed zich gaat ontwikkelen, qua omvang evenals vorm. Er zal zeker behoefte bestaan aan consumptie van cultureel aanbod. Komt het publiek snel terug naar de plekken waar de cultuuruitingen live plaatsvinden of wordt er digitaal afgenomen? Ook het reisgedrag van toeristen is onzeker. Het regionaal en lokaal cultuurbezoek kan een herwaardering en impuls krijgen. Er zullen grote verschillen in cultuurconsumptie zijn tussen leeftijden. Ook de vorm van aanbod heeft invloed op de vraag.

De variabelen *omvang en de vorm van de vraag* en *de mate van overheidssteun* leiden tot vier scenario's voor de toekomst van spelers in de cultuursector



Perspectief van de cultuursector

Het effect op de sectoren en spelers daarbinnen verschilt fors per scenario

A. Krimp

Sterkste spelers redden het

Het wankel evenwicht tussen eigen inkomsten en publieke financiering is door de crisis verstoord. Spelers die geen alternatieve inkomsten weten te genereren en ook niet in staat zijn hun aandeel van de subsidie te behouden, komen financieel niet rond. Ondanks het waardeverlies zal de onvermijdelijke *shakeout* sterk financieel gedreven zijn. Het lokale en regionale voorzieningenniveau gaat fors in betekenis achteruit.

B. Herstel

Bestaande spelers blijven

In dit scenario is de impact van de coronacrisis op de sector meegevallen. De vraag herstelt zich redelijk snel naar het hoge niveau van 2019, inclusief de bereidheid om voor cultuur en erfgoed te betalen. Toch kost de herstart in dit scenario veel tijd, mede door de structuur van de sector en de ketens. De sector lijdt onder het cultureel kapitaal dat in de crisis is afgehaakt, maar er zijn lessen geleerd.

C. Aanpassing

Beste adaptors redden het

Die partijen blijven over die zich het beste weten aan te passen aan de nieuwe omstandigheden. Het traditionele verdienmodel van kaartjes kopende bezoekers moet op de schop. Bereik en omzet groeien, bij partijen die zich onderscheiden. Spelers zoeken andere partners, ook in andere domeinen op, om samen nieuwe wegen te verkennen en andere kanalen aan te boren. Snel opbouwen van een voorsprong kan de concurrentie, de verliezers dus, op achterstand zetten.

D. Vernieuwing

Betere kansen voor innovators

Hier ontstaat veel ruimte voor nieuwe initiatieven. Dit heeft grote gevolgen voor het aanbod, de voorzieningen, de distributiekanaalen en platforms, en de personele inzet. Dankzij steun is er gelegenheid voor partijen om een transitie in gang te zetten naar het nieuwe normaal. Instellingen kunnen dit vaak niet alleen oplossen, en moeten samen met andere spelers in de ketens en met overheden zoeken naar nieuwe vormen en verhoudingen.

Perspectief van de overheden

Overheden beïnvloeden met hun keuzes de uitkomsten per scenario sterk

A. Krimp

Overheden moeten kiezen

Hoewel de vraag zich op enig moment herstelt in dit scenario, komt bij gebrek aan structurele overheidssteun, de inkomstenstroom te laat en te beperkt op gang om de gehele sector te behouden. De keuzes die gemeenten maken, bepalen de aard en de omvang van de toekomstige lokale culturele infrastructuur. In overleg met het rijk en provincies kan worden gestuurd op het selectief laten voortbestaan van de vitale infrastructuur.

B. Herstel

Overheden blijven helpen

De spelers in het veld kunnen dankzij overheidssteun (noodsteun tijdens de crisis en structurele steun daarna) hun *business as usual* oppakken. In dit relatief hoopvolle scenario worden mogelijk kansen gemist om systeemfouten aan te pakken. De steun zal mede worden gestoken in het terugwinnen van het publiek, maar er kan juist worden ingezet op een impuls aan diversiteit en inclusie, evenals op cultuureducatie, om nieuw publiek aan te boren.

C. Aanpassing

Overheden jagen transitie aan

Van overheden mag worden verwacht dat zij keuzes maken om samen met het deel van de sector dat in elk geval nog niet is omgefallen, doorontwikkeling te stimuleren. Daarbij gaat het om kwaliteit en beleving, meer dan om volume. De gevestigde orde zal hiervoor vermoedelijk meer zijn best moeten doen en meer hulp bij nodig hebben dan nieuwe generaties, maar die hebben nog beperkte relaties met overheden opgebouwd.

D. Vernieuwing

Overheden transformeren mee

Hoop kan worden geput uit verantwoordelijkheid van overheden om toe te werken naar een getransformeerd cultuurbestel, terwijl voorsnog niemand concrete oplossingen heeft. Overheden kunnen wel aansturen op het samen ontwikkelen van een nieuw cultureel ecosysteem, ook met nieuwe rollen voor die overheden. Denken in ketens levert meer op dan in instituties, ook al kan dit ten koste gaan van een deel van de gevestigde orde.

Ter illustratie: de gevolgen voor een bibliotheek die al dan niet veel boeken blijft uitlenen en die afhankelijk is van de mate van subsidie van de gemeente



Perspectief voor lange termijn ontstaat door op korte termijn aan de slag te gaan op drie terreinen: interventies, innovaties en interacties

Interventies

Hoe onzeker de tijd nu ook is, dit is wel het moment om in te grijpen. Sluimerende negatieve ontwikkelingen worden versterkt door de crisis, waardoor de urgentie wordt verhoogd. Vraag én aanbod worden beïnvloed door de crisis, wat vraagt om herbezinning over de aansluiting daartussen. Arbeidsmarktvragestukken en te lage vergoedingen worden uitvergroot. Of denk aan instellingen die al lang afhankelijk zijn van inzet van vrijwilligers op leeftijd, en amateurverenigingen die ledentallen zien teruglopen. De sector kan dit niet allemaal zelf oplossen, en daarom zijn interventies vanuit (subsidiërende) overheden aan te bevelen.

Innovaties

De coronacrisis is een katalysator voor vernieuwing. Een deel van de noodsteun is hard nodig voor overbrugging maar een groot deel kan nu al worden besteed aan het aanjagen en versnellen van net zo nodige transitie. Juist van de creatieve cultuursector worden disruptieve impulsen verwacht, en de overheid kan helpen. Er zijn regelingen die zich specifiek richten op nieuwe initiatieven, zoals het Innovatiefonds in de provincie Utrecht. Vernieuwing hoeft niet altijd baanbrekend te zijn: wat voor de een nieuw is, brengt de ander al goed in praktijk. Het is dan ook van belang om eveneens uitwisseling en verspreiding van ervaringen te stimuleren.

Interacties

De coronacrisis heeft als positieve keerzijde dat partijen veel nauwer zijn gaan samenwerken, binnen de sector maar zeker ook in interactie met overheden. Wij zien dat partijen sterk hechten aan de gesprekken, ook om samen oplossingen te vinden voor lastige, pijnlijke kwesties. Wij bevelen aan het overleg te voeren aan de hand van deze scenarioverkenning, om het perspectief voor de sector goed te duiden. In de VNG Gids die op korte termijn uitkomt en door Berenschot wordt opgesteld, staan concrete agenda's voor goede gesprekken tussen gemeenten en het veld over het samen duurzaam vormgeven van de vitale culturele infrastructuur.

Berenschot



Berenschot adviseert overheden, instellingen en andere spelers bij het vormgeven van duurzaam en waardengedreven cultuurbeleid. Meer informatie en contact via www.berenschot.nl/kunstencultuur