

DELOITTE LUXEMBURG EN BILBAO ONTDEKKEN NIEUWE ADVIESMARKT

'Museumindustrie'

De museumsector beleeft roerige tijden. Er zijn grote veranderingen nodig. Niet alleen bij Nederlandse musea, ook internationaal. Deloitte ontgint een nieuw adviesterrein.

TEKST: BERT BAKKER | BEELD: DREAMSTIME

'De omgeving waarin musea moeten opereren verandert snel. Concurrentie, druk om onafhankelijker te worden, verwachtingen op het punt van verantwoording afleggen en het vinden van nieuwe inkomstenbronnen zijn ongekende nieuwe uitdagingen, vooral nu overheden moeten bezuinigen.' Dat is in het kort wat Deloitte vaststelt op basis van een recent onderzoek in de wereldwijde museum industry.

Deloitte? Museum industry? Gelden musea nu als een industrie, of in goed Nederlands: een bedrijfstak? En heeft Deloitte kennis die die sector vooruit kan helpen? Ja.

Althans, dat vinden de mensen die deel uitmaken van twee op de kunst- en cultuursector gespecialiseerde

teams van Deloitte Tax & Consulting: één in Luxemburg, de ander in Bilbao.

Deloitte-adviseurs in die twee steden ontdekten, in eerste instantie onafhankelijk van elkaar, een nichemarkt in de zakelijke ondersteuning van culturele instellingen. Maar ook van overheidsonderdelen die beleid maken voor cultuur, stadsontwikkeling en toerisme,

**'IN CHINA OPENDEN SINDS 2011
MAAR LIEFST 395 NIEUWE MUSEA
HUN DEUREN.'**



als adviesniche

en van rijke particulieren die in cultuur 'investeren' - lees: grote verzamelaars die hun kunstcollectie in een museum willen onderbrengen of zelfs een eigen museum willen openen. Zoals bijvoorbeeld Bernard Arnault, grootaandeelhouder in het Franse luxegoederenconglomeraat LVMH.

LATENTE VRAAG

Op verschillende manieren denkt Deloitte musea te kunnen bijstaan. Om te beginnen bij het (strategisch) ontwikkelen en implementeren van nieuw beleid. Voor de oude musea in Europa en de VS, maar zeker ook voor de talloze nieuwe culturele projecten in Azië die grote publieksgroepen hopen te trekken. Dubai en Abu Dhabi zijn voorbeelden, maar ook China, waar, zo leert het onderzoek, sinds 2011 maar liefst 395 nieuwe musea hun deuren openen. In theorie een enorme braakliggende markt.

Enige tijd geleden besloten de teams in Luxemburg - een zakformaat financieel centrum waar duizenden beleggingsfondsen zijn gevestigd, waardoor het een 'hub' werd voor private banking-diensten - en in Bilbao om te proberen de gevonden niche gezamenlijk te laten uitgroeien tot een volwassen markt. Bilbao is die oude industriestad in Noord-Spanje die sinds de komst van het Guggenheim Museum in 1997 een volkomen ander imago kreeg.

Het aangehaalde onderzoek dient om onder musea in de hele wereld de latente vraag wakker te schudden en Deloitte op de kaart te zetten.

'OPNIEUW UITVINDEN'

Leider van het Luxemburgse team Adriano Picinati di Torcello somt voorbeelden op van zaken waarvoor de nieuwe 'cluster' kan worden ingezet: "We doen haalbaarheidsonderzoeken rond culturele projecten en inventariseren de impact die een museum heeft op de economie van een stad of regio. Heel belangrijk voor het vinden van politieke steun voor een plan. Maar we helpen instellingen ook efficiënter te worden, personeel te trainen, de ervaring van bezoekers te verbeteren of het museum als merknaam krachtiger te maken."

Zonodig begeleidt het team instellingen ook met zich-

'DELOITTE ADVISEERDE LUXEMBURG BIJ HET CREËREN VAN EEN FREEPORT.'

zelf 'opnieuw uitvinden' - ten opzichte van bezoekers, sponsors en financiers, maar soms ook gewoon in organisatorische zin. "Als groep heeft Deloitte ten slotte ook expertise in *change management*, die zetten we dan in."

KANTTEKENINGEN

Dat veel musea zakelijker kunnen worden gemanaged en dat het meer dan ooit belangrijk is dat een museum sponsors aan zich bindt, ontkent niemand. Ook de museumwereld zelf niet. Maar of Deloitte als extern adviseur potentiële sponsors kan identificeren die een museumdirectie zelf niet had gevonden, wordt betwist door onder meer Yoeri Albrecht, die tot voor kort deel uitmaakte van de commissie die sponsors moest zoeken voor het Amsterdamse Stedelijk Museum: "Wij hebben gewerkt met bureaus - niet Deloitte hoor - die claimden dat te kunnen. Maar we merkten dat je dat toch zelf moet doen. Een sponsor wil rechtstreeks contact met de sleutelfiguren van het museum. Daar moet niet iemand tussen zitten."

Door dergelijke kanttekeningen laat Picinati zich echter niet afschrikken. "Bij het verzakelijken en stroomlijnen van de bedrijfsmatige kant van een museum spelen zoveel meer aspecten dan alleen het vinden van sponsors." Een voorbeeld, niet spectaculair maar wel interessant: een museum in Spanje kon zijn inkomsten flink vergroten nadat het team van Bilbao de voor- en nadelen van openstelling op maandag inventariseerde. "Dat rapport gaf de doorslag om het te proberen. En het werd een succes."

'FREEPORT'

Ook andere benaderingen zijn denkbaar. Een stad of regio kan zich door het bieden van bepaalde infrastructuur aantrekkelijk maken voor kunstinstellingen of voor de kunsthandel. Zo richt Luxemburg zich meer en meer op grote collectioneers en de kunsthandel. Onder de vlag 'Deloitte - Art & Finance' adviseerde Picinati's eigen team het groothertogdom bij het creëren van een *freeport*, speciaal bestemd voor kunsthandelaren en musea die objecten in- of exporteren maar ze tijdelijk willen kunnen 'parkeren' zonder btw te hoeven afrekenen. Dat hoeft dan pas als een object zijn eindbestemming bereikt. De nieuwe freeport opent in 2014.

Picinati: "Het is een dochteronderneming van de befaamde freeport van Singapore. Hier zie je hoe het wereldwijde netwerk van Deloitte en onze *knowhow* op belastinggebied vruchten afwerpt."

Bilbao legt zich meer toe op instellingen en organisaties: *The European Association of Opera Houses* is er bijvoorbeeld klant. □