

Amsterdams Uitburo

Het Amsterdams Uitburo (AUB) is de collectieve marketingorganisatie van de culturele sector in Amsterdam. In deze sector is het een partner van de Amsterdamse culturele instellingen en een gids voor het publiek. De missie van de organisatie is tweeledig; voor het publiek wil het AUB kunstbezoek zo gemakkelijk mogelijk maken. Voor de culturele instellingen wil het bijdragen aan de publiekswerving. Het AUB heeft een projectmatige werkwijze ontwikkeld, gericht op het initiëren van ontwikkelingsprocessen in de culturele sector. Het AUB is er voor alle Amsterdamse culturele instellingen, ook kleine instellingen zonder eigen organisatie. Het laveert tussen de vragen en wensen van zowel de culturele instellingen als de cultuurconsument en de gemeente Amsterdam als subsidiegever. Zijn toegevoegde waarde ziet het AUB in zijn compleetheid, zijn kwaliteit en zijn onafhankelijkheid. Het Amsterdams Uitburo heeft een productenportefeuille opgebouwd waarmee diverse publieksgroepen bediend worden, zoals de Uitburo-website, de Uitkrant, de Uitflits, Uitmail en ook de Uitmarkt. Ook de AUB Ticketshop heeft een belangrijke plaats in deze productenlijn.

Terugblik

Het AUB brengt via zijn instrumenten culturele evenementen onder de aandacht van het publiek. Afgelopen periode is het AUB bezig geweest met het versterken van de doelgroepgerichte werkwij-

ze, mede door de ontwikkeling van de Last Minute Ticketshop, een gezamenlijk initiatief van de theaters en het AUB. Hierin kunnen bezoekers op de dag zelf voor de helft van de prijs een keuze maken uit een aantal geselecteerde voorstellingen. Tevens is de marketingexpertise uitgebouwd in een zogeheten *Kenniscentrum cultuurmarkt*. Daartoe heeft het AUB in 2005 middelen vrijgemaakt voor een marktonderzoeker die in nauwe samenwerking met de Amsterdamse culturele instellingen een aantal onderzoeken heeft geïnitieerd. In de lopende kunstenplanperiode is door het AUB ook gewerkt aan het uitbouwen van het merk "Uitburo", door als merkhouders zijn merk in licentie te geven aan het Nederlands Uitburo. Tot slot is samenwerking aangegaan met de Openbare Bibliotheek, wisselt het AUB gegevens uit met andere media als Het Parool en NL20 en is het mede initiatiefnemer van het project *Cultureplayer*. Door de recente ontwikkelingen op het internet, is er op de markt een verschuiving opgetreden van kaartverkoop via de telefoon naar het web. Op het web heeft de consument de keuze om zijn kaarten te kopen direct bij de theaters, bij commerciële kaartverkopers of bij het AUB, met als gevolg dat de inkomsten uit kaartverkoop van het AUB structureel zijn teruggelopen. In de periode 2005 tot en met 2008 heeft het AUB daarom ingrijpend gereorganiseerd. Uitgangspunt daarbij was te veranderen zonder het profiel en de missie aan te passen maar wel een levensvatbare organisatie te creëren. Het AUB heeft een veranderplan opgesteld dat in juni 2007 is ingezet. Met de ingang van het plan wordt gebruik gemaakt van de kaartverkoopssystemen van de theaters en musea. Dat heeft geleid tot het sluiten van het AUB-callcenter. Het Uitburo blijft als service wel kaartverkoop bieden via zijn website en de Ticketshop.

Plannen

Het AUB gaat zich meer profileren als dienstencentrum dan als kaartverkooporganisatie. Het AUB ziet hierbij de agenda met informatie over het gehele Amsterdamse culturele aanbod als pijler waarop het zijn producten kan bouwen. Naast het publiceren van een complete agenda, zal het AUB het publiek bijstaan bij het maken van een keuze. De huidige producten blijven bestaan en worden in de komende beleidsperiode waar nodig aangescherpt en uitgebreid. Er wordt een aantal aandachtsgebieden benoemd waar de

inspanningen de komende beleidsperiode op gericht zullen zijn. Het AUB zal ten eerste de mogelijkheden van e-marketing actief benutten, te meer omdat deze vorm van marketing vaak ingang biedt bij nieuwe publieksgroepen. Interactie met het publiek wordt gestimuleerd via een *webcommunity*. Bovendien worden de zoekmogelijkheden op de website geoptimaliseerd en wordt de advies- en gidsfunctie uitgebreid. Het AUB zal zich richten op ontwikkelingen als streaming media en narrowcasting. Voor het uitvoeren van narrowcasting zal gebruik worden gemaakt van infrastructuur die gebouwd is in het project *Cultureplayer*. Verder wordt de Ticketshop een integraal onderdeel van de toekomstige Stadsfoyer in de Stadsschouwburg, waarbij hij sterker geprofileerd wordt als cultureel servicepunt voor informatie en kaartverkoop. Collectieve jongerenmarketing wordt een speerpunt, ook via de Last Minute Ticketshop. Een specifieke groep geïnteresseerden zijn niet-Nederlandstalige Amsterdammers. Voor hen wil het AUB zijn database ontsluiten in de wereldtalen Engels en Spaans. Dit zal resulteren in een Engels- en Spaanstalige website en informatievoorziening in de Ticketshop in deze talen. Op dit gebied zal het AUB intensief samenwerken met het Amsterdam Toerisme & Congres Bureau en Amsterdam Partners. Het AUB wil de culturele instellingen en de gemeente Amsterdam aan zich binden door voor hen een kennis- en innovatiecentrum te zijn dat door onderzoek en analyse zicht heeft op de totale culturele markt in Amsterdam en op de afzetmogelijkheden. Het uitgangspunt daarbij is het delen van kennis en ervaring. Tot slot zal het AUB expertise en ondersteuning van de culturele instellingen verzorgen door projectmanagement en het geven van workshops over relevante actuele thema's.

Advies

Momenteel bevindt het AUB zich in een lastige positie; ingehaald door een aantal vernieuwingen, is de instelling genoodzaakt te reorganiseren. Midden in deze periode van reorganisatie en ten tijde van een snel veranderende marktcommunicatie, heeft het AUB een beleidsplan moeten presenteren dat vier jaar beslaat. De organisatie is er in geslaagd een helder plan op te stellen, waarin duidelijk naar voren wordt gebracht welke ontwikkelin-

gen en problemen zich in het werkveld voordoen en waar nu de noodzaak ligt tot reorganiseren. Zelfkritiek is het AUB hierbij niet vreemd. Het AUB heeft een sterk merk op de kaart gezet en blijft vechten voor dit merk. Binnen dit veranderingsproces is het de kunst te komen tot de werkelijke kerntaken van het AUB. Inherent aan de rol van het Uitburo, is dat deze taken enerzijds een evidente en unieke aanvulling dienen te zijn op datgene wat culturele organisaties in Amsterdam zelf kunnen bewerkstelligen; anderzijds moet het taken betreffen die zichzelf niet via de markt of door middel van marktwerking kunnen bedruipen. In deze tijd heerst immers ook in de cultuursector de filosofie dat wat de markt zelf kan regelen, door die markt geregeld dient te worden. De subsidieaanvraag van het AUB en de door de organisatie ingezette verandering, worden daarom in het licht bezien van ten eerste de wensen van het Amsterdamse cultuurpubliek en ten tweede de oplossingen die, naast het AUB, ook al vanuit andere instellingen worden aangeboden.

Het AUB anno 2008 wil van toegevoegde waarde zijn als Amsterdams centrum voor informatie, marketing en innovatie op het gebied van cultuur. Het ziet zijn kracht als tweeledig. Aan de ene kant ligt deze in de kwaliteit en continuïteit van het merk 'Amsterdams Uitburo'. Aan de andere kant zijn de producten van het AUB compleet, betrouwbaar en onafhankelijk. In de ogen van de Kunstraad vloeien hieruit twee essentiële taken voort, waarop het Uitburo zich ten volle dient te concentreren. Het heeft een functie als aanjager van de marketing van de Amsterdamse cultuur. De organisatie manifesteert zich als ontwikkelaar van marketinginstrumenten die appelleren aan zowel de behoeften van de Amsterdamse cultuursector als de beleving van de consument. Daarnaast fungeert het AUB als centrale plek waar informatie over cultuur in Amsterdam wordt samengebundeld tot een overkoepelende 'informatieschil'. Het complete en onafhankelijke karakter van het AUB maakt het bij

uitstek geschikt om deze functie van informatiekoepel te vervullen. De database van het AUB wordt in sommige gevallen onder voorwaarden aan derden ter beschikking gesteld. Zo worden de agendagegevens van het tijdschrift NL20 door het AUB aangeleverd. Dit is een positieve ontwikkeling, erop vertrouwend dat hierbij de belanghebbende culturele partijen bediend worden en het AUB zijn merkstrategie bewaakt.

Een traditionele taak van het AUB was de kaartverkoop. Het AUB heeft goed gevoeld dat in betrokkenheid bij kaarttransacties geen toegevoegde waarde meer ligt. In het verleden hebben de inkomsten die deze verkoop genereerde, bijgedragen aan zijn exploitatie. In 2007 is die verkoop echter verworpen tot een verliesgevende activiteit. Als gevolg daarvan leek het AUB de kerntaak 'kaartverkoop' voorgoed in de ban te doen. Toch zijn ook in de nieuwe situatie van het AUB, zoals deze beschreven staat in het beleidsplan, reminiscenties te zien van een kaartverkoopbeleid. Opmerkelijk is dat in de afgeslankte organisatie nog steeds grofweg een derde van het personeel in dienst is ten behoeve van 'klantcontact'. Het persoonlijke contact met klanten is voor het AUB van belang; de instelling verliest aan kracht wanneer het een voor de consument volledig 'virtuele organisatie' is, zonder fysieke aanwezigheid in de stad. Een informatiecentrum kan daarom een positieve werking hebben als 'visitekaartje' van de organisatie. Het contact met de klant zal plaatsvinden in de nieuw te vormen Stadsfoyer in Stadsschouwburg Amsterdam, waar het AUB een informatiecentrum gaat exploiteren, door de organisatie nog steeds 'Ticketshop' genoemd. Om dit tot een succes te maken is het echter een vereiste dat, ook in de eigen perceptie van het Uitburo, de woorden 'Ticket' en 'shop' definitief het veld ruimen om plaats te maken voor de woorden 'informatie' en 'centrum'. In een dergelijk nieuw informatiecentrum zal het AUB zich puur op zijn twee nieuwe kerntaken moeten concentreren: informatie en marketing.

In deze Ticketshop verwacht het AUB in de periode 2009 tot en met 2012 alsnog 130.000 kaarten per jaar te verkopen. De hoeveelheid personeel die gemoeid is met een informatiecentrum, is beperkter dan in een model waarin zowel informatie wordt gegeven als transacties worden verricht. Door de kaartverkoop wel stop te willen zetten, maar desalniettemin deze activiteit in een meer 'kosten-efficiënte' vorm te continueren, hinkt het AUB op twee gedachten. Dit slaat een deuk in het beeld van daadkrachtig optreden, waarvan het beleidsplan en de reorganisatie op het eerste gezicht blijk geven. Een belangwekkende innovatie die door het AUB is geïnitieerd, is de Last Minute Ticketshop. Deze winkel dient enerzijds de cultuurmaker die met overgebleven plaatsen zit en anderzijds de consument die een theaterkaartje eventueel te duur zou kunnen vinden. De Last Minute Ticketshop is een lovenswaardig initiatief dat zijn succes volop aan het bewijzen is. Geconstateerd wordt echter, dat de Last Minute Ticketshop een commerciële activiteit is die bij uitstek door de markt, met andere woorden door de culturele instellingen zelf, gedaan kan worden.

Op grond van het bovenstaande wordt geadviseerd de kaartverkoop, inclusief de succesvolle Last Minute Ticketshop, te ontvlechten van de overige activiteiten van het AUB. De kaartverkoop wordt vanaf dat moment door het AUB via een andere, wellicht commerciële, geldstroom uitgevoerd. Een dergelijke ontvlechting maakt duidelijk welk deel van de begroting momenteel voor rekening van het verkopen van kaarten komt. Daarnaast leidt het ertoe dat het geld uit het kunstenplan slechts besteed wordt aan de kerntaken van het Uitburo, informatie en marketing en aan de met deze taken gemoeide personeelslasten. Dit stelt het AUB voor de uitdaging om bij voortzetting van de kaartverkoop, deze activiteit buiten publieke middelen om kostendekkend te maken. De Last Minute Ticketshop kan hierbij fungeren als katalysator. Nog strikter dan het AUB

dat zelf doet, acht de Kunstraad zich in de positie de organisatie voor duidelijke keuzen te stellen, door deze verdere aanscherping van de taken te verlangen. Het definitief verdwijnen van de kaartverkoopfunctie, in combinatie met het behoud van de onafhankelijke, betrouwbare en historische positie van het AUB, biedt ruimte voor de publieke opdracht van de organisatie. De Kunstraad ziet deze ruimte graag gevuld met nieuwe marketing-activiteiten en de profilering van het AUB richting een diversiteit aan doelgroepen.

Bereik

De producten die het AUB aanbiedt worden voornamelijk door culturele 'veelvraten' gebruikt. De mate waarin het AUB erin slaagt verschillende doelgroepen met verschillende instrumenten te bereiken, valt tegen. De Uifflits, de 'Nu in Amsterdam'-advertentie en de Uitmail zijn traditionele middelen om een breed publiek te bereiken, maar hebben in de praktijk een oppervlakkig bereik en bieden daarom geen sluitende oplossing.

Het werven van nieuw publiek binnen de culturele sector is voor culturele instellingen lastig en voor de commercie minder interessant. De vier jaar geleden in het kunstenplanadvies neergeschreven opdracht aan het AUB om speciale aandacht te besteden aan de deelname van jongeren aan kunst en cultuur, wordt beperkt uitgevoerd. Gezien het huidige beleidsplan van het Uitburo, zal deze doelstelling in de komende periode nauwelijks prioriteit krijgen. De Kunstraad daagt het AUB daarom uit om, ook in samenwerking met andere partijen, marketingconcepten en -instrumenten te ontwikkelen die in staat zijn het bereik van cultuur werkelijk te verbreden en te verdiepen, om zo te komen tot een meer gediversifieerd publiek voor de Amsterdamse cultuur.

Innovatie van de activiteiten

In het beleidsplan legt het AUB de nadruk op activiteiten als streaming media, narrowcasting en het vormen van web-community's. Deze concentratie op nieu-

we activiteiten wordt toegejuicht, zonder dat daarbij op dit moment zicht bestaat op de resultaten ervan of op de bijdrage die deze activiteiten leveren aan de versterking van het merk AUB.

Daarnaast streeft het AUB ernaar zijn diensten ook in het Engels en het Spaans aan te bieden. Het is niet noodzakelijk dat het AUB zich binnen zijn nieuwe ambities mengt in het bereiken van deze anderstaligen. Deze taak ligt aan de ene kant bij de culturele instellingen; zij kunnen hun diensten uitstekend zelf op een voor anderstaligen zo klantvriendelijk mogelijke wijze aanbieden. Aan de andere kant klinken, ook indien dat niet zo bedoeld is, bij 'meertalig' en 'anderstalig' al snel de termen 'toerisme' en 'city marketing' door. De meertaligheid van informatie over het culturele aanbod lijkt eerder binnen deze city marketing ingevuld te moeten worden dan binnen de cultuur en het kunstenplan. Er wordt daarom geadviseerd binnen het kunstenplan geen extra subsidiegeld beschikbaar te stellen voor de voorgenoemen meertaligheid van de diensten van het AUB.

De reorganisatie van het AUB heeft gezorgd voor een grote besparing op de totale kosten: er is minder personeel in dienst en de verliesgevende post 'kaartverkoop' is reeds grotendeels weggevallen. Ondanks de grote kostenbesparing wordt een continuering – en door middel van de post die gereserveerd is voor de meertalige website, zelfs een verhoging – van het huidige subsidiebedrag gevraagd. Dit zorgt voor een duidelijke verschuiving in de verhouding tussen de inkomsten uit subsidie en de eigen inkomsten. Dit betekent dat tegen elke euro uit het kunstenplan geen twee zelf verdiende euro's meer staan, zoals in het verleden het geval was, maar minder dan één euro. Het verdwijnen van een grote verliespost en het reduceren van de personeelslasten, in combinatie met sterk dalende kosten (totale uitgaven), valt voor de Kunstraad moeilijk te rijmen met een continuering van de subsidie op het huidige niveau. De

besparing die het aanpassen van de kaartverkoop oplevert, wordt geschat op in elk geval € 350.000. Er is begrip voor de kosten die de verandering van de organisatie met zich meebrengt en voor de daarmee gewijzigde subsidiebehoefte. Daarom wordt geadviseerd het AUB een subsidie toe te kennen van € 1.316.880 (exclusief de subsidie voor de Uitmarkt). Dit subsidiebedrag is ongeveer gelijk aan de eigen inkomsten die het AUB verwacht. Deze naar verhouding realistische verlaging van het subsidiebedrag met € 200.000 betekent nog steeds een uitbreiding van het financiële aandeel van de gemeente Amsterdam in het AUB. Daarmee is het ook een teken dat de Kunstraad vertrouwen heeft in de nieuwe, afgeslankte vorm van het AUB. Het stelt het Uitburo voor de uitdaging ook ten tijde van het Kunstenplan 2009 tot en met 2012 in grote mate eigen inkomsten te genereren. Hiertoe ziet de Kunstraad voldoende kansen.

Uitmarkt

Voor de Uitmarkt is door het AUB een afzonderlijke aanvraag ingediend. De Uitmarkt markeert de start van het culturele seizoen. In de loop der jaren is die uitgegroeid tot een cultureel evenement met een landelijke uitstraling, waarin naast informatieoverdracht, promotie van podiumkunstbezoek onder diverse publieksgroepen plaatsvindt. De drempel voor cultuurbezoek wordt verlaagd door korte live-voorproefjes uit kunstdisciplines, het geven van informatie op een zo breed mogelijk cultureel terrein en kaartverkoop. De Uitmarkt kent een aantal vaste onderdelen. Naast de eerdergenoemde voorproefjes en informatiemarkt, is er de Remix, speciaal gericht op jongeren en de Uitmarkt Junior, speciaal voor kinderen en hun ouders. De informatiemarkt heeft in 2005 een verandering ondergaan waardoor meer activiteiten op de markt plaatsvinden, kaartverkoop mogelijk is en musea gezamenlijke presentaties kunnen geven. De Uitmarkt is een samenwerking van het AUB met de Amsterdamse cultu-

rele instellingen en artiesten die zonder financiële verplichtingen deelnemen aan het evenement, als ook mediapartners als UPC, sponsors, vrijwilligers en de gemeente Amsterdam. In samenwerking met UPC is in 2005 begonnen met een multimedia project. Er is geen vaste Uitmarktlocatie. Na een aantal jaren het Museumplein gefrequeenteerd te hebben, vond de Uitmarkt in 2006 op verschillende plaatsen in het centrum plaats en die in 2007 in het Oostelijk Havengebied.

Ook in de periode 2009 tot en met 2012 wil de Uitmarkt een cultureel evenement met nationale uitstraling zijn dat de opening van het culturele seizoen markeert. Het zoeken naar nieuw publiek zal gecontinueerd worden. Inzet is verdere verbreding van het publiek door het aanbieden van programmering voor verschillende doelgroepen. De Remix voor jongeren en de Uitmarkt Junior voor kinderen zullen worden voortgezet en datzelfde geldt voor de informatiemarkt. Daarnaast is het versterken van het imago van Amsterdam als culturele hoofdstad van ons land een belangrijk deel van de missie van de Uitmarkt. De Uitmarkt zal blijven wisselen van locatie, om zoveel mogelijk stadsdelen van Amsterdam bij het evenement te betrekken.

Advies

De Uitmarkt kan niet aangemerkt worden als festival. Wel is het een goed voorbeeld van collectieve marketing van de gehele cultuursector, waarbij de gemeente Amsterdam een faciliterende rol speelt. De omvang van het aanbod is indrukwekkend; een groot aantal artiesten en instellingen presenteert zich. De Uitmarkt is een activiteit waarmee het AUB zijn eerder geroemde merk kan profileren en verder in de markt kan zetten. Waar het evenement een geringe betekenis heeft voor de individuele producent, is het als generieke collectieve marketingactiviteit van groot belang. Naast promotie voor de cultuursector gaat het ook om promotie van de stad Amster-

dam, met andere woorden om city marketing. Dit is één van de belangrijkste doelstellingen van de Uitmarkt. Het is succesvol voor de cultuursector, de stad Amsterdam en het AUB zelf: er worden mensen verleid een bezoek te brengen aan Amsterdam en ondertussen komen zij in aanraking met het culturele aanbod. Binnen de mix van producten van het AUB, is de Uitmarkt daarom een belangrijk, wellicht zelfs essentieel onderdeel. De wisselende locatie in de stad is hierbij een absolute vooruitgang. Hiermee worden niet alleen de Amsterdamse culturele activiteiten maar ook de verschillende stadsdelen gepresenteerd. Punt van kritiek is de sturing die het AUB uitoefent op de programmering van de Uitmarkt. Er bestaat begrip voor het feit dat de gezelschappen en programma's die het meeste geld genereren, het meest prominent naar voren worden gebracht. Hierin schuilt echter het gevaar dat, vooral de hoofdpodia, te mainstream worden, terwijl de Uitmarkt juist jong talent een podium zou moeten bieden. Via dit evenement kan immers in één keer een groot publiek bereikt worden. Het AUB heeft hierin de taak duidelijker te sturen, bijvoorbeeld door ook op het hoofdpodium onbekend talent af te laten wisselen met gevestigde namen, zodat jonge artiesten en kleine gezelschappen nog meer de kans krijgen om door een groot publiek ontdekt te worden. Het AUB vraagt voor de Uitmarkt een forse subsidieverhoging. Het belang en het bereik van de Uitmarkt worden in de loop der jaren echter niet groter en de inhoud lijkt niet aan wezenlijke veranderingen onderhevig. De balans tussen het deel van de financiering van de Uitmarkt dat vanuit het kunstenplan beschikbaar gesteld wordt en het deel dat in het kader van city marketing uit andere bronnen afkomstig is, lijkt, gezien de doelstellingen van de Uitmarkt, op dit moment in evenwicht te zijn. De Kunstraad adviseert daarom de subsidie voor de Uitmarkt te handhaven op het huidige niveau.

Amsterdams Uitburo:

Huidig € 1.516.880

Gevraagd € 1.605.554

Geadviseerd € 1.316.880

Mutatie € -200.000

Uitmarkt:

Huidig € 111.600

Gevraagd € 400.000

Geadviseerd € 111.600
