

Cultuur onderneemt in Utrecht

Provinciaal programma cultuur & ondernemerschap
2012 – 2015

Inhoud

Inleiding	3
Doel 'Cultuur onderneemt'	4
Kader	5
Behoeften instellingen	5
Doelgroepen	6
Gemeenten.....	6
Context	7
Programma	9
Projecten 2012	9
Flankerende projecten 2012	12
Projecten 2013	13
Flankerende projecten 2013	14
Projecten 2014 / 2015.....	15
Uitvoering.....	16
Monitoring en evaluatie	16
Communicatie	17
Financiën	17
Bijlage – Resultaten en aanbevelingen behoeftenonderzoek.....	18

Inleiding

In het huidige economische en politieke klimaat zullen kunstproducenten en culturele instellingen minder afhankelijk moeten worden van subsidies. Ondernemend zijn wordt daarom in de culturele sector steeds belangrijker. De verhouding tussen overheidsfinanciering en private financiering komt dan meer in balans. Dat betekent ook dat in de samenleving meer draagvlak en financiële steun voor cultuur zal moeten ontstaan. Het publiek en het bedrijfsleven kunnen zich beter rekenschap geven van de waarde van cultuur, en daar ook wat voor over hebben. De culturele sector heeft behoefte aan een grotere betrokkenheid en draagvlak van het publiek. In dit programma leggen we, in het verlengde van de cultuurnota 2012-2015 'Cultuur van U', de nadruk op onze rollen als verbinder en regisseur.

Wij zien cultureel ondernemerschap als een kapstok voor verschillende facetten die ertoe bijdragen dat een instelling gezond is. Deze facetten zijn bijvoorbeeld het vinden van nieuwe financieringsvormen, het creëren van een 'band met je klant', goede bedrijfsvoering en vrijwilligersbeleid. En dit alles werkt alleen als je goed kunt vertellen waar je voor staat en waar je voor gaat.

In ons hele cultuurbeleid staat het stimuleren van maatschappelijke verantwoordelijkheid en van 'eigenaarschap' centraal: de provincie doet het niet (meer) alleen. Voortdurend sturen we daarbij op hoe het culturele domein de kerntaken van de provincie kan versterken. Dat kan bijvoorbeeld zijn door het effect van de festivals die wij ondersteunen op het vestigingsklimaat, de bijdrage aan ruimtelijke kwaliteit voor een goed woonklimaat, het versterken van toerisme door het beleefbaar maken van erfgoed of het bijdragen aan een topregio met de invulling van Utrecht Culturele Hoofdstad van Europa in 2018. Utrecht als Culturele Hoofdstad markeert en vergroot het belang van kennis en cultuur voor de creatieve en economische kracht van stad en regio. Voor een succesvolle Culturele Hoofdstad hebben we een sterke sector nodig die een hoogwaardige bijdrage kan leveren aan een programma voor 2018.

Doel 'Cultuur onderneemt'

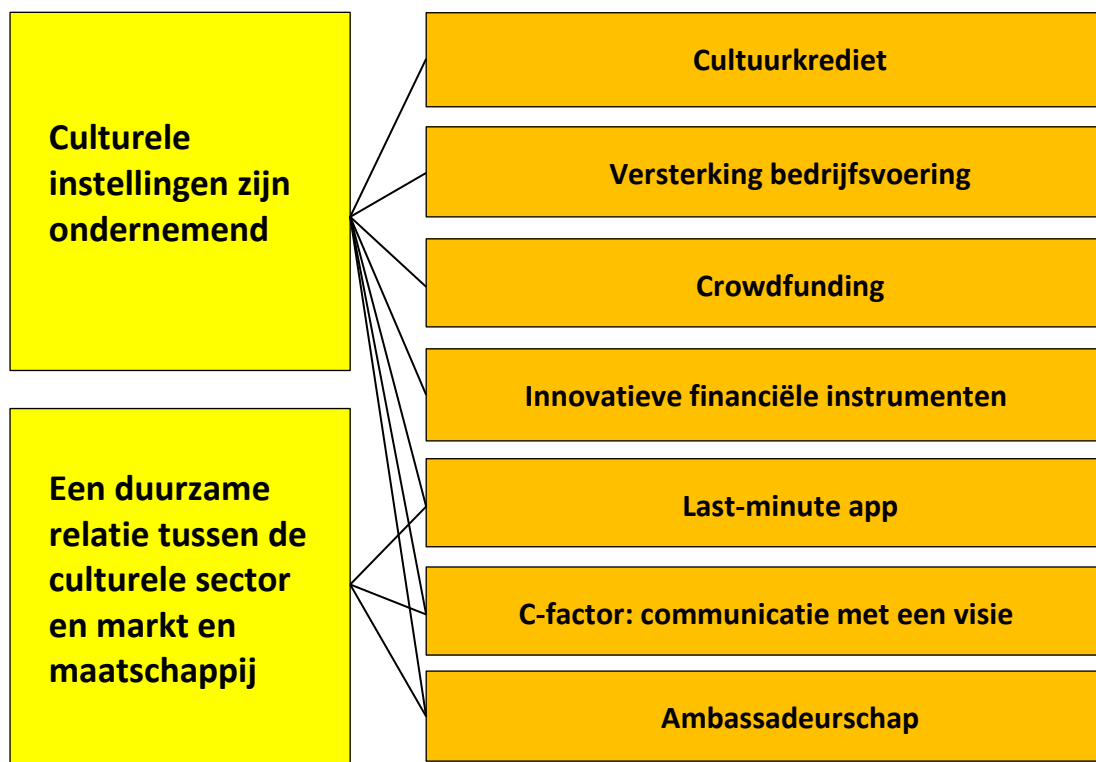
Wij willen met het programma tegemoet komen aan de behoeften die leven in het culturele veld en een bijdrage leveren aan onderstaande doelen. Om zo, samen met al onze partners, te zorgen voor een stevige culturele infrastructuur met een veelzijdig aanbod. Dat betekent niet dat we met dit programma kunnen voorkomen dat culturele instellingen omvallen, of dat ambities moeten worden bijgesteld.

Doel 1: Culturele instellingen zijn ondernemend

De culturele sector professionaliseert verder en heeft een hoog niveau op het gebied van business- en financieringsmodellen en governance.

Doel 2: Een duurzame relatie tussen de culturele sector en markt en maatschappij

De private en particuliere sectoren zien de waarde en belang van cultuur in zowel artistieke, economische en sociale termen (bijvoorbeeld in relatie tot een aantrekkelijk woon- en werkklimaat) en leveren daar hun bijdrage aan.



Kader

Met dit programma kiest de provincie voor een andere werkwijze. Innovatieve financieringsvormen en projecten in plaats van subsidieregelingen en netwerkbijeenkomsten. Daar waar we mogelijkheden zien voor projecten die bijdragen aan bovenstaande doelen, zullen we initiatief nemen, partijen met elkaar verbinden en soms de regie naar ons toe trekken.

Enkele van deze projecten zijn al benoemd in dit programma. Andere zullen de komende jaren boven komen drijven. De volgende punten vormen daarvoor het kader:

- De projecten in dit programma zijn niet op instellingsniveau, het gaat ons om het versterken van de hele culturele sector. Daarvoor treffen wij generieke maatregelen, die soms enkele deelsectoren beter ondersteunen dan andere.
- Het regionale karakter¹ staat voorop, gericht op doelgroepen en partners in de provincie Utrecht.
- Wat beter past bij andere overheden, of wat de markt kan doen, laten we daar en trekken we niet naar ons toe.
- We willen leren van goede voorbeelden die zich hebben bewezen, zonder te dubbelen met wat al bestaat.
- De provincie levert geen structurele bijdrage, we willen aanjagen en verbinden.
- We stimuleren en faciliteren diegenen die graag willen en zich actief opstellen.
- Het is efficiënter en past beter bij onze rol om kwalitatief goede initiatieven uit de sector aan te jagen, in plaats van op eigen initiatief 'top down' te handelen.
- De provincie is niet de enige financier. Ook culturele instellingen en andere partners zien de noodzaak van een project en leveren een bijdrage.

Behoeften instellingen

Zoals aangegeven in 'Cultuur van U' hebben wij onderzoek laten doen naar de kansen, mogelijkheden en behoeften op het gebied van ondernemerschap in de Utrechtse culturele sector.² De onderzoekers constateren de volgende behoeften:

1. Het verbeteren van bedrijfsvoering en samenwerking op het gebied van marketing.
2. Het ondernemersvriendelijker maken van subsidieregels, specifiek vermogenseisen.
3. De behoefte aan een 'revolverend fonds' voor leningen die een bank te risicovol vindt.
4. Het verbeteren van de vastgoedexploitatie.
5. De behoefte aan (internationaal) ambassadeurschap door de provincie, bijvoorbeeld bij handelsmissies, inkoop en het zoeken naar bestuurders en sponsors.

Aanvullend daarop is een duidelijke conclusie om niet te ondersteunen met cursussen of netwerkborrels. Ook ondersteuning zonder dat de instelling daar zelf iets voor over heeft, raden de onderzoekers af.

We hebben de conclusies en aanbevelingen van dit behoeftenonderzoek getoetst aan onze rol als verbinder en regisseur en onze eigen gesprekken met culturele instellingen. Op basis daarvan hebben we onze inzet en de projecten van dit programma bepaald.

¹ Meerwaarde voor provincie, geen overlap met landelijke activiteiten.

² Dit onderzoek is gedaan door Kantoor de Gelder (Floris de Gelder i.s.m. Mirjam Blott). De resultaten en aanbevelingen van dit onderzoek vindt u in de bijlage van dit programma. Het hele rapport kunt u vinden op onze website.

Doelgroepen

De doelgroep bestaat uit culturele instellingen met wie we een subsidierelatie hebben of hadden:

- Kunstproducenten, podia en festivals
- Bibliotheken
- Musea
- Onroerend erfgoed (buitenplaatsen)
- Provinciale ondersteuningsinstellingen

Overigens is het mogelijk dat ook andere culturele instellingen gebruik maken van dit programma. Op die manier ondersteunen we een gezonde en veelzijdige culturele infrastructuur.

Samenwerkingspartners

- Alle culturele instellingen
- Gemeenten
- Fondsen
- Banken
- Bedrijven (mogelijk investeerders)
- Creatieve sector/industrie
- Onderwijs / opleidingen

Samenwerkingspartners kunnen op verschillende manieren een bijdrage leveren. Door bijvoorbeeld hun expertise te delen, maatschappelijk draagvlak te creëren, te investeren, na te denken over nieuwe financieringsvormen en innovatieve projecten of het zichtbaar maken van goede voorbeelden.

Gemeenten

Een groot deel van de professionele culturele infrastructuur bevindt zich in Amersfoort en Utrecht. We zullen deze gemeenten betrekken bij de projecten en daar waar mogelijk het project verstevigen door samen te werken. Voor de andere gemeenten vormen wij een vraagbaak en sparring partner over dit onderwerp.

Context

De gedachten over cultuur en ondernemerschap zullen vorm krijgen in alle aspecten en thema's van het cultuurbeleid, ook buiten dit programma om. Van de subsidierelatie met culturele instellingen tot onze eigen manier van werken. Onderstaande aspecten spelen in alle thema's van de cultuurnota 2012-2015 'Cultuur van U' en overstijgen daarmee dit programma. In de projecten die we in het kader van dit programma uitvoeren, zullen we zoveel mogelijk de verbinding zoeken met deze aspecten.

Vermogensopbouw

Veel instellingen geven aan, dat het vanuit subsidievoorwaarden beperken van de mogelijkheid een eigen vermogen op te bouwen, haaks staat op ondernemen. Een buffer is een wezenlijke voorwaarde voor het opvangen van tekorten en het doen van voorinvesteringen. Met het gegeven dat de culturele sector in de toekomst meer eigen inkomsten zal moeten genereren, is het creëren van een substantiële buffer een randvoorwaarde voor ondernemerschap.

Uit een eerste verkenning blijkt dat de subsidievoorwaarden verschillende mogelijkheden van vermogensopbouw toestaan. Zo mag alleen over het deel dat provinciale subsidie betreft, maximaal 10% gereserveerd worden in een egalisereserve. Hoe meer eigen inkomsten een instelling heeft, hoe meer reserve daaruit kan worden opgebouwd. Daarnaast bestaat altijd de mogelijkheid een bestemmingsreserve aan te vragen. Dit lijkt ondernemerschap niet te belemmeren. Nog onduidelijk is of dit niet bekend is bij de culturele instellingen, of dat andere provinciale voorwaarden het de cultureel ondernemer moeilijk maken. Hier zullen we diepgaander met de instellingen over in gesprek gaan.

Beperkingen

Wij constateren dat de volgende beperkingen wellicht kunnen worden weggenomen of verminderd:

- Administratieve lasten / kosten van een verplichte accountantsverklaring;
- Vergunningen / bestemmingsplannen;
- Subsidiëren in een tekort (in plaats van een resultaatsubsidie).

Daar gaan we komend jaar mee aan de slag. Ook gaan we de instellingen specifiek bevragen waar zij beperkingen ervaren en zullen we dat per probleem oplossingsgericht oppakken.

Versterking gesubsidieerde instellingen

De provinciale ondersteuningsinstellingen voeren het provinciale beleid uit, en hebben daarom een intensieve relatie met de provincie, die aan verandering onderhevig is. Naast bovengenoemde punten willen we ook onderzoeken of we deze instellingen op een andere manier kunnen ondersteunen bij het ontwikkelen van ondernemerschap. Bijvoorbeeld met kennis en contacten die de provincie heeft, of door hen een rol te geven in de projecten uit dit programma.

Ondernemerschapsprestaties en een inkomstennorm pakken we zeker op, als uitwerking van de cultuurnota.

Ondernemerschapsprestaties vastleggen in subsidieovereenkomst: maatwerk en vraaggericht werken

Ondernemerschap vraagt, ook in subsidierelaties, om heldere en meetbare doelstellingen, om snel inspelen en handelen en om het onderhouden van intensieve 'accountmanagementrelaties' met instellingen. Wij zullen bekijken waar we onze relatie met de instellingen aan moeten passen, zodat we hen enerzijds vertrouwen kunnen bieden en anderzijds kunnen ingrijpen als dat nodig is.

Inkomstennorm

Wij willen, rekening houdend met de specifieke kenmerken van instellingen, voor deze beleidsperiode een inkomstennorm invoeren, waarbij het percentage eigen inkomsten gedurende deze periode toeneemt. Het verhogen van de eigen inkomsten is een indicator voor het vergroten van maatschappelijk draagvlak voor cultuur. Het resultaat daarvan is dat culturele instellingen meer armslag krijgen om activiteiten uit te voeren.

Cultural governance

Goed bestuur is eigenlijk (naast het management) de humuslaag voor ondernemerschap binnen een organisatie. Veel organisaties worstelen nog met 'ouderwetse' besturen, en hebben moeite goede en actieve bestuurders met de juiste (ondernemers)kwaliteiten te vinden. De provincie kent de topbedrijven met stevig management en zal dit gebruiken om te bemiddelen en mensen te motiveren om bestuurlijk actief te worden. De Code Cultural Governance geeft ons handvatten om bij subsidierelaties vragen te stellen over de mate waarin instellingen nadenken over zittingstermijnen en profielen van bestuurders. Verder dan dat reiken onze mogelijkheden overigens niet. Zo kunnen wij bijvoorbeeld niet het aftreden van bestuursleden of leden van een Raad van Toezicht eisen.

Programma

Met dit programma willen we een bijdrage leveren aan een stevige culturele infrastructuur, waarin ondernemende culturele instellingen kunnen rekenen op maatschappelijk draagvlak en zorgen voor een veelzijdig cultureel aanbod.

De projecten die wij aanjagen of uitvoeren dragen vanuit verschillende invalshoeken bij aan dit doel. De instellingen en culturele sectoren die er gebruik van kunnen maken variëren, financieringssystematieken vullen elkaar aan en we benaderen de projecten op verschillende manieren. Waar mogelijk kijken wij waar we een rol kunnen spelen bij het vergroten van het draagvlak voor cultuur en zoeken we naar mogelijkheden voor bedrijven en particulieren om een bijdrage te leveren.

De projecten in dit programma zijn zorgvuldig gekozen. Ze voorzien in een behoefte, gezien het onderzoek dat Kantoor de Gelder heeft gedaan. Het zijn merendeels projecten die hun waarde hebben bewezen en in de provincie Utrecht ook verschil kunnen maken. In de loop van het programma zal blijken waar lacunes zijn of waar andere behoeften ontstaan. En met welke projecten we daar een antwoord op kunnen geven. Daarom zijn de jaren 2014 en 2015 nauwelijks ingevuld.

Projecten 2012

1. Crowdfunding

Crowdfunding is sinds een aantal jaren in zwang. Crowdfunding biedt de mogelijkheid om voor een bepaald project een vooraf bepaald bedrag te vergaren van een ongedefinieerd (en groot) netwerk van mensen. Individuen kunnen zo met een kleine bijdrage een culturele voorstelling mogelijk maken, een innovatief bedrijf helpen starten, of zelfs een studie financieren. Vaak staan er vanuit de ontvangende partij materiële of non-materiële vergoedingen tegenover: een rondleiding, een VIP-behandeling et cetera. Het werd regelmatig genoemd in het behoeftenonderzoek en is voor ons een instrument om politieke betrokkenheid en de zelfredzaamheid van de sector te vergroten.

Wij willen samen met het platform voordekunst³ een provinciale partnerpagina inrichten. Projecten uit Utrecht staan dan op de algemene site van voordekunst, en daarnaast ook op de provinciale pagina. Op die laatste kunnen wij ook eigen informatie kwijt en die kunnen we zelf profileren. Een project als Wegh der Weegen zou hiervoor zeer geschikt zijn. Instellingen als Landschap Erfgoed Utrecht (LEU), SUB / BiSC en ZIMIHC kunnen projecten scouten en de communicatie in de provincie verzorgen. Ook gemeenten kunnen verwijzen naar en gebruik maken van deze partnerpagina. Zo kunnen we snel een sneeuwbaaleffect creëren.

Doelgroep: culturele instellingen, kunstenaars en creatieve industrie
Partners: voordekunst i.s.m. LEU, SUB/BiSC en ZIMIHC
Rol provincie: regisseur, partner van voordekunst, financier
Budget: 60.000 (in totaal voor 4 jaar)

³ www.voordekunst.nl

2. *Internationaal ambassadeurschap (de 10 Diamanten)*

Een aantal Utrechtse instellingen heeft echt internationale allure. We benoemen enkele ‘Diamanten’ die we nadrukkelijk ondersteunen door ze te betrekken in ons netwerk, nationaal en internationaal. Hier ligt een specifieke kans voor de provincie omdat de provincie de internationale bedrijvenacquisitie verzorgt en dus veel internationale bedrijven kent. Dit werd sterk benadrukt in de expertmeeting van het behoeftenonderzoek.

Bij internationale (handels-) missies inventariseren we de kansen die er zijn voor het faciliteren van culturele instellingen die internationaal actief zijn of willen worden. Goede en vroegtijdige afstemming van de provinciale agenda met deze instellingen (als culturele omlijsting en ondersteuning van de missie) heeft voor beide partijen meerwaarde.

Doelgroep: een selectie van de instellingen die internationaal het meest aansprekend zijn
Partners: internationale bedrijven
Rol provincie: regisseur, projectleider
Budget: geen projectbudget nodig, wel formatie van verschillende afdelingen

3. *Ambassadeurschap (quick win)*

Ambassadeurschap is ook breder gezien een quick win, zo blijkt uit het behoeftenonderzoek. We kunnen cultuur helpen door de dingen die we toch doen als provincie, te combineren met cultuur. Zo brengen we cultuur in beeld zonder dat het iets extra’s kost, omdat je gebruik maakt van bestaande middelen. En leveren we een bijdrage aan de cultureel ondernemer.

Practice as you preach

De provincie zal zelf het goede voorbeeld geven en meer uitstralen dat cultuur een belangrijke waarde is voor de provincie. Voor een goed leefklimaat en een bloeiende kenniseconomie. En natuurlijk omdat cultuur een sterke en positieve invloed op de samenleving heeft, omdat het bijdraagt aan innovatie en ontwikkeling, verbinding en verrijking en de kwaliteit van de omgeving.

Locaties voor bijeenkomsten zoeken we bij een culturele instelling, liefst begeleid door live-muziek uit de provincie. Bezoek nemen we mee naar een festival of monument voor een kijkje achter de schermen. We zetten in op echt ambassadeurschap voor de sector, bijvoorbeeld door het uitnodigen van culturele instellingen bij provinciale bijeenkomsten, bestuurlijke aandacht door het bijwonen van culturele evenementen, het beschikbaar stellen van ruimtes voor culturele ontvangsten en evenementen en het ondersteunen van sponsorwerving door provinciale bestuurders.

Een andere mogelijkheid is dat culturele instellingen gratis of met korting gebruik kunnen maken van locaties waar de provincie bij betrokken is, zoals de forten. We geven echt het goede voorbeeld als we een ruimte in het provinciehuis structureel beschikbaar stellen aan onze vaste relaties. Voor cultuur, en ook voor andere beleidsterreinen, zodat kruisbestuiving in de hand wordt gewerkt.

Inkoop

We willen dat culturele instellingen vaker ‘preferred supplier’ zijn. Van locatiehuur tot ontwerp van uitgaven en van de samenstelling van kerstpakketten tot de inkoop van relatiegeschenken.

Doelgroep: culturele instellingen
Partner: -
Rol provincie: regisseur, projectleider
Budget: geen projectbudget nodig, wel formatie van verschillende afdelingen

4. *Verbetering bedrijfsvoering: pilot 'organisation design'*

Voor de verbetering van de bedrijfsvoering is het belangrijk om nauwkeurig te kijken naar de organisatie in zijn omgeving, en met een open blik te kijken naar opties. Zit het hem in het zoeken naar nieuwe geldstromen, of in strategisch samenwerking met anderen? Hoe zit de structuur van de organisatie in elkaar en is dat nog wel de meest logische of is die zo omdat hij in de loop der tijd zo gegroeid is? Wat gebeurt er als we de blik op wat we doen eens helemaal omdraaien?

De faculteit Kunst en Economie van de Hogeschool voor de Kunsten Utrecht houdt zich op een innovatieve manier bezig met dit vraagstuk, door het veranderingsproces van een culturele organisatie te benaderen alsof het een ontwerpproces is. Door te werken met methoden die bekend zijn uit de ontwerp- of designpraktijk. Het doel is om samen met enkele organisaties te werken aan het herzien van de verhouding tussen de inhoud en de zakelijke organisatie. Komend studiejaar willen ze met een aantal culturele organisaties in Utrecht werken aan een nieuwe manier van kijken naar hun organisatievorm en waardenetwerk. Het 'eindproduct' is een onderbouwde en uitgewerkte visie op welke zakelijke constellatie (cultural business model) voor de creatieve inhoud het meest logisch is.

Doelgroep: culturele instellingen die behoefte hebben aan en klaar zijn voor een organisatieomslag
Partners: Hogeschool voor de Kunsten Utrecht (HKU), gemeente Utrecht
Rol provincie: partner HKU, verbinder
Budget: 3.500

Flankerende projecten 2012

Deze projecten worden niet gefinancierd uit het programma, maar maken onderdeel uit van het brede cultuurbeleid. Ze dragen bij aan de doelen die het programma beoogt en vormen samen een breed palet aan instrumenten.

Ook bij provinciebrede projecten zoals de gebiedsprojecten Nieuwe Hollandse Waterlinie en Grebbelinie staan het creëren van 'eigenaarschap' en ondernemerschap komende jaren centraal.

Talkshow RTV	Dit programma van RTV Utrecht wordt gepresenteerd vanuit de foyer van het Vorstelijk Complex. Het is een gevarieerde talkshow met ruimte voor optredens van amateurs en professionals. Onderdelen zijn bijvoorbeeld 'de meester en de leerling', 'superplan'- in een pitch worden ideeën van creatieve talenten voorgelegd aan professionals uit de praktijk – en 'tips en trucks om te overleven'.	Doelgroep: alle inwoners van de provincie Utrecht, culturele instellingen en vrijwilligersorganisaties	Partners: RTV Utrecht, Prins Bernhard Cultuurfonds e.a.
Sesam Academie: professionalisering amateurkunstsector	Veel kleine, vaak op vrijwilligers draaiende, stichtingen en verenigingen hebben naast een financiële bijdrage behoefte aan advies. Dit kan advies zijn op het gebied van bedrijfsvoering, organisatie-inrichting of procedures. In dit project kunnen verenigingen en stichtingen zich inschrijven voor korting op advies.	Doelgroep: verenigingen en stichtingen op het gebied van cultuur en natuurbehoud die non-profit zijn en werken met vrijwilligers	Partners: Prins Bernhard Cultuurfonds, Sesam Academie, Landschap Erfgoed Utrecht, ZIMIHC
Wegh der Weegen	Met dit project willen we dat bewoners en andere betrokkenen bij de Amersfoortseweg (N237) ofwel de Wegh der Weegen zich verantwoordelijk voelen voor het beleefbaar maken van de historie. Als er voor 1 januari een belangengroep is opgericht, zal de provincie deze groep een half jaar ondersteunen.	Doelgroep: bewoners, gemeenten, erfgoedinstellingen	Partners: programmabureau Heel de Heuvelrug, afdeling Wegen provincie Utrecht, gemeenten, erfgoedinstellingen
Alliantie kasteelmusea	Met dit project faciliteren we de kasteelmusea Kasteel Amerongen, Kasteel Loenersloot, Slot Zuylen, Kasteel De Haar en Huis Doorn om verder te komen in een samenwerkingsverband dat zo mogelijk kosten reduceert en baten oplevert. Hiervoor ligt een advies klaar van Hans Wijers.	Doelgroep: bestuur en directies van genoemde kasteelmusea	Partners: bestuur en directies van de kasteelmusea

Projecten 2013

1. *Cultuurkrediet (cultuurlening)*

Voor sommige investeringen met terugverdien capaciteit is het praktisch onmogelijk een lening aan te gaan. Het gaat bijvoorbeeld om producties of activiteiten die voor een bovenmatig deel afhankelijk zijn van toekomstige publieksinkomsten, buitenlandse 'scouting'-reizen, marketing, facilitaire voorzieningen et cetera. Uit het behoeftenonderzoek en daaruit volgende expertmeeting blijkt dat voor dergelijke investeringen een cultuurlening, gekoppeld aan een borgstellingsfonds, de meest geschikte vorm is. In deze constructie verstrekt een bank een lening waarbij het borgstellingsfonds een deel van het risico afdekt. Op die manier kan een bedrag tot 6 keer worden uitgeleend. De komende maanden zullen we deze constructie uitwerken in samenwerking met onze partners. Met de gemeenten Utrecht en Amersfoort zullen we beleidsmatig afstemmen en samenwerking - bijvoorbeeld door middel van participatie in het borgstellingsfonds - nader verkennen.

Doelgroep: culturele instellingen die behoefte hebben aan een lening/voorfinanciering
Partners: Cultuur-Ondernemen, Triodos Bank, gemeenten Utrecht en Amersfoort
Rol provincie: verbinder, financier
Budget: indicatie: maximaal 200.000

2. *Verbetering bedrijfsvoering: scans en kennis*

Scans

Veel instellingen zijn op zoek naar manieren om hun bedrijfsvoering te verbeteren. Ze zoeken daarbij niet zozeer cursussen of workshops maar meer een hands-on aanpak, bijvoorbeeld in de vorm van een eenmalige doorlichting of scan van (delen van) de bedrijfsvoering, van de organisatie of van de fiscale aspecten van de organisatie. Dit kan resulteren in concrete advisering en begeleiding op allerlei aspecten: gebouwexploitatie, horeca, de inrichting van de organisatie, prijsbeleid, fiscale aspecten (BTW, Geefwet), schenkingen, donaties en sponsoring.

Een mogelijke invulling is het buddysysteem: de inzet van ondernemers of collega's die binnen de organisatie rondkijken en op het gebied van ondernemerschap adviseren en meehelpen. Een voorbeeld is de werkwijze van de Utrechtse Ondernemers Academie. Wij willen naast het aanbod via de HKU, een aanbod organiseren van scans en/of een buddysysteem.

Kennis

Culturele instellingen die de beschikking hebben over een eigen gebouw, genereren hiermee door verhuur en horeca vaak aanzienlijke eigen inkomsten. Tegelijkertijd betreffen dergelijke activiteiten vaak geen 'core business', en wordt groei van dergelijke neveninkomsten vaak verhinderd door het ontbreken van specifieke kennis. Instellingen lopen aan tegen specifieke (en soms onbekende) wet- en regelgeving, ingrijpende investeringen in onderhoud of de mogelijkheden van verhuur worden onvoldoende benut. Horeca vormt een speciaal aandachtsgebied en vereist goede kennis en ervaring op het gebied van exploitatie en onderhandelen in verband met uitbesteding aan externe partijen.

Doelgroep: culturele instellingen die subsidie van de provincie ontvangen (2012)
Partners: Utrechtse Ondernemers Academie, culturele instellingen
Rol provincie: regisseur, projectleider
Budget: n.n.b.

3. Last-minute app

Cultuurbezoek stimuleren door een applicatie voor smartphone en internet (tegen betaling), waarmee je gebruik kunt maken van last-minute aanbiedingen op het gebied van cultuur. Gericht op een nieuw segment van het publiek. Naast last-minute aanbiedingen krijgen de eigenaars ook leuke acties en aanbiedingen (bv daluren, mooi weer, laatste dagen festival). Het idee voor dit project is ontstaan bij de co-creatiebattle die de provincie begin dit jaar heeft georganiseerd.

Dit project richt zich op meer en duurzaam particulier draagvlak (en geld) voor cultuur. Het legt verbindingen tussen vragers en aanbieders (publiek en cultuur), tussen vragers onderling en tussen aanbieders onderling (samenwerking culturele veld in bereiken publiek). Om de haalbaarheid van dit plan te toetsen, laten wij een business-case ontwikkelen.

Doelgroep: inwoners provincie Utrecht (deels via Utrechtse bedrijven)
Partners: consortium van culturele instellingen, Uitburo Utrecht
Rol provincie: verbinder, financier
Budget: n.n.b.

Flankerende projecten 2013

Festivalbeleid	Cultureel ondernemerschap moet onder andere een plek krijgen in het samenwerkingsplan, dat wij in het kader van het festivalbeleid door de festivals hebben laten ontwikkelen. Thema's daarin zijn branding, marketing en kennisuitwisseling.	Doelgroep: festivals
-----------------------	---	----------------------

Projecten 2014 / 2015

1. Cultuurrekening (a la streekrekening)

De bestaande streekrekeningen werken als volgt: ondernemers zetten geld op de spaarrekening bij de Rabobank. 0%, 5% of 100% van de rente wordt in het streekfonds gestort. In het streekfonds Utrechtse Heuvelrug verdeelt het bestuur van het streekfonds de rente (eerste jaar (2011) 12.000 euro, 2012 naar verwachting 100.000 euro) over landschappelijke projecten. De provincie draagt bij in de vorm van een groot bedrag op deze rekening. Het is interessant nader te onderzoeken of banken (bijvoorbeeld de Rabobank die al is gepolst, Triodos of ASN) geïnteresseerd zijn in een vergelijkbaar fonds voor cultuur, of festivals. De rol van de provincie zou zijn om mogelijke partners/initiatiefnemers bij elkaar te brengen om te onderzoeken of er draagvlak is voor een dergelijke rekening voor cultuur.

Doelgroep: ondernemers (bijvoorbeeld horeca) en culturele instellingen (bijvoorbeeld festivals)
Partner: bank
Rol provincie: verbinder
Budget: geen projectbudget, wel formatie

2. Culturele ontwikkelingsmaatschappij

Er zijn verschillende inspirerende voorbeelden hoe bedrijven en burgers participeren in cultuur. Zoals de BV Limburg, een gezamenlijke onderneming van de overheid, het bedrijfsleven, culturele instellingen, particulieren en investeerders. Samen realiseren zij concrete producten en activiteiten van en over Limburg. Wij denken aan een eigen vorm van een culturele ontwikkelingsmaatschappij of participatie maatschappij, die ook een rol kan spelen op weg naar Utrecht Culturele Hoofdstad 2018.

Doelgroep: culturele instellingen en inwoners
Partner: bedrijven, Utrecht CH 2018
Rol provincie: regisseur
Budget: n.n.b.

Uitvoering

Ook zelf moeten we een omslag maken in werken en denken. Om de culturele sector te kunnen helpen in zijn transitie, moeten we de culturele instellingen anders benaderen dan we voorheen deden. Dat vergt wat van de attitude, kennis en vaardigheden van onze medewerkers en markeert de veranderende rol van de provincie.

Programmaorganisatie

Het programmateam bestaat uit een programmamanager, een programmaondersteuner en enkele programmamedewerkers/projectleiders. De programmamanager is verantwoordelijk voor de uitvoering van het programma, aansturing van de programmamedewerkers, de verbinding met het brede cultuurbeleid en is het gezicht van het programma. De programmamedewerkers zijn verantwoordelijk voor een of meer projecten en kunnen het programma uitdragen binnen en buiten de provinciale organisatie. Zij maken op basis van dit programmaplan een projectplan en scouten samen met de programmamanager nieuwe projecten. De programmaondersteuner ondersteunt alle mensen uit het programmateam bij de uitvoering en communicatie en kan ook projectverantwoordelijkheid hebben.

De personele invulling van het programmateam ziet er als volgt uit:

Programmamanager	0,4 fte / 2 dagen
Projectondersteuner	0,3 fte / 1,5 dag
Projectleiders	0,8 fte / 4 dagen

Het programmateam werkt intensief samen met een communicatieadviseur. Daarnaast zullen we regelmatig financieel en juridisch advies inwinnen en werken we samen met mensen uit de hele organisatie.

Budget

De formatie is beschikbaar in het team Kunst, Media, Maatschappij.

Het uitvoeringsbudget is bestemd voor communicatie, monitoring en evaluatie, bijeenkomsten, expertmeetings, onkostenvergoedingen en dergelijke. Ook gebruiken we dit voor het stimuleren van projecten waarvoor we geen specifiek budget hebben begroot.

Monitoring en evaluatie

We zullen de verwachtingen en beoogde resultaten van de projecten opnemen in de projectplannen. Eind 2013 zullen we een tussentijdse evaluatie uitvoeren, op basis waarvan het programma voor 2014 en 2015 kan worden ingevuld. Deze evaluatie en het aangepaste programma zullen ter informatie aan Provinciale Staten worden gestuurd.

Gedeputeerde Staten en management worden geïnformeerd over de projecten en resultaten met een jaarlijkse rapportage.

Communicatie

We onderscheiden twee doelen en doelgroepen in de communicatie:

- we willen dat partners en instellingen uit het culturele veld zich deelnemer voelen van het programma;
- we willen inwoners van de provincie en andere belangstellenden laten zien dat we cultuur in onze regio op een vernieuwende manier versterken en dat ze daar zelf een bijdrage aan kunnen leveren.

Het eerste doel bereiken we alleen met direct contact (bijeenkomsten, gesprekken) en een goed zicht op de positie van verschillende partijen ten opzichte van de provincie en het programma. Een instrument hierbij is de krachtenveldanalyse. Het programma leent zich goed om de Factor C in toe te passen. Factor C is een visie die stelt dat beleid ook ‘communicatief’ tot stand kan komen, dat wil zeggen: in contact met de omgeving. Zo is bij de totstandkoming van dit programma gebruik gemaakt van het behoeftenonderzoek van Kantoor de Gelder. Daarvoor zijn 60 instellingen gesproken en hebben vier verdiepingssessies plaatsgevonden. De provincie is hier nauw bij betrokken geweest.

Om het tweede doel te bereiken gebruiken we themacommunicatie: we laten in onze eigen middelen (website, magazine, digitale nieuwsbrief) zien hoe we verbinden, vernieuwen en versterken in de culturele sector. Verhalen uit de sector zelf staan hierbij centraal. Op de website van de provincie geven we een paar goede voorbeelden van culturele instellingen of projecten die een voorbeeld kunnen zijn voor anderen. Ook kunnen we zo het crowdfundingplatform goed ondersteunen.

Financiën

	2012	2013	2014	2015
Programmabudget	214.000	669.000	351.000	0

Bijlage – Resultaten en aanbevelingen behoeftenonderzoek

Resultaten van het behoeftenonderzoek

De provinciale culturele sector kan worden onderverdeeld in een aantal deelsectoren:

- producerende podiumkunsten
- festivals
- podia
- bibliotheken
- archieven
- provinciale (ondersteunings-)instellingen

In de tabel op de volgende pagina geven wij een schematisch overzicht van de mate waarin bepaalde behoeften op het gebied van ondernemerschapontwikkeling binnen de verschillende deelsectoren tijdens de gevoerde gesprekken benoemd zijn. Omdat niet in elke deelsector elk begrip dezelfde lading of waarde heeft moet deze tabel niet als exacte wetenschap bekeken worden, maar hij geeft toch een aardig beeld (weergegeven door de diepste kleur blauw) van die zaken die per sector echt “top of mind” zijn.

Conclusies op hoofdlijnen

Ondanks de onderlinge verschillen per sector, is op een aantal terreinen een opvallend eenduidig beeld zichtbaar van de behoeften van instellingen. Het gaat om de volgende terreinen:

1. Het verbeteren bedrijfsvoering en bevorderen/belonen van samenwerking op marketinggebied.
2. Het ondernemender maken van subsidieregels en dan met name met betrekking tot vermogenseisen.
3. De behoefte aan één of andere vorm van “revolving fund” voor risicovolle projecten.
4. Het verbeteren van de vastgoedexploitatie.
5. De behoefte aan (internationaal) ambassadeurschap door de provincie, bijvoorbeeld bij handelsmissies, inkoop en het zoeken naar bestuurders en sponsors.

	Producerende podiumkunsten	Festivals	Podia	Bibliotheken	Archieven	Provinciale instellingen
Bedrijfsvoering						
Vastgoedscan						
Organisatiescan						
Fiscale scan						
Buddysysteem met bedrijfsleven						
Impuls overkoepelende marketing/programmering						
Financiële instrumenten						
Vermogens-eis: grotere buffer toegestaan						
Revolving fund/culturele ontwikkelingsmaatschappij						
Uitleg werking Geefwet/kennis schenken/doneren/subsidies/ fondsen						
Crowdfunding						
Slimme sponsoring						
Vastgoedexploitatie						
Wens betere locatie						
Wens bundeling in 1 gebouw						
Probleem huurlast						
Kennis vergunningen. verhuur, onderhoud						
Kennis (uitbesteden) horeca						
Rol Provincie						
Ambassadeurschap nationaal						
Ambassadeurschap internationaal						
Inkoop						
Netwerk						
Heldere subsidie-eisen, snel schakelen						
Bemiddeling bestuur						

Toelichting op de onderzoeksresultaten en aanbevelingen voor het provinciale programma

In de onderstaande uitwerking van de in de interviews aangegeven ondernemersbehoefte bij culturele instellingen zijn de resultaten van de diverse expertgesprekken betrokken. In een aantal gevallen worden onderwerpen die in de 'behoefte tabel' apart worden weergegeven niet separaat behandeld, maar geclusterd omdat ze een logische samenhang hebben. Aanbevelingen zijn schuin gedrukt; in sommige gevallen vloeien de aanbevelingen zo logisch voort uit de tekst dat ze niet apart vermeld zijn.

Bedrijfsvoering

Vastgoedscan, organisatiescan, fiscale scan en buddysysteem

Veel instellingen zijn op zoek naar manieren om hun bedrijfsvoering te verbeteren. Ze zijn daarbij niet zozeer op zoek naar cursussen of workshops maar meer naar een *hands-on* aanpak, bijvoorbeeld in de vorm van een eenmalige doorlichting of scan van (delen van) de bedrijfsvoering, van de organisatie of van de fiscale aspecten van de organisatie. Dit kan resulteren in concrete advisering en begeleiding op allerlei aspecten: gebouwexploitatie, horeca, de inrichting van de organisatie, prijsbeleid, fiscaliteiten (BTW, werking en toepassing van de Geefwet), schenkingen, donaties en sponsoring.

Een aantal malen werd hierbij expliciet een buddysysteem genoemd: de inzet van ondernemers of collega's die binnen de organisatie rondkijken en op het gebied van ondernemerschap adviseren en meehelpen. Een voorbeeld hiervan is de werkwijze van de Utrechtse Ondernemers Academie.

Aanbeveling: onderzoek of via/door Utrechtse ondernemers en/of samen met de UOA een aanbod kan worden georganiseerd van diverse scans en een buddysysteem. Overweeg hierbij een financiële impuls vanuit de provincie voor de ontwikkeling hiervan en om het aanbod voor de culturele sector betaalbaar te maken.

Impuls overkoepelende marketing/programmering

Dit onderwerp werd verrassend veel genoemd, mede naar aanleiding van kennis die veel instellingen hebben van de praktijk in Edinburgh en de marketingsamenwerking van bijvoorbeeld de Utrechtse musea. Hoewel vrijwel alle instellingen het belang van marketing terdege onderkennen, blijkt het in de praktijk toch vaak een sluitpost te zijn bij projecten die financieel moeilijk haalbaar zijn.

Aanbeveling: overweeg of met een eenmalige investering vanuit de provincie een structurele marketingsamenwerking tot stand gebracht kan worden tussen instellingen die daadwerkelijk commitment hebben om samen te werken en zelf ook te investeren in die samenwerking. Het is wellicht haalbaar om op relatief korte termijn een pilotproject op te starten, bijvoorbeeld op basis van de ideeën die reeds leven bij de gezamenlijke festivals.

Financiële instrumenten

Vermogenseis: grotere buffer toestaan

Veel instellingen geven aan, dat het vanuit subsidievoorwaarden beperken van de mogelijkheid een eigen vermogen op te bouwen, haaks staat op ondernemen. Een buffer is een wezenlijke voorwaarde voor het opvangen van tekorten en het doen van voorinvesteringen. Met het gegeven dat de culturele sector in de toekomst alleen maar meer eigen inkomsten zal moeten genereren, moet het creëren van een substantiële buffer, ook vanuit het oogpunt van de subsidiegever, dan ook veel meer worden beschouwd als een noodzakelijke randvoorwaarde voor ondernemerschap. Complicerend is het feit dat verschillende overheden op dit gebied verschillende regels en percentages hanteren. Tijdens de expertmeeting bleek dat, ook in gevallen waarin het wel tot de mogelijkheden behoort om buffers op te bouwen (zoals via het maken van bestemmingsreserves), deze mogelijkheid binnen de sector relatief onbekend is. Dat leidt soms tot situaties waarbij instellingen de neiging hebben om aan het eind van het jaar het budget op te maken.

Aanbeveling: pas de vermogenseis in de provinciale subsidievoorwaarden aan, verruim de mogelijkheden voor het opbouwen van een buffer, stem subsidievoorwaarden op dit terrein af met gemeentelijke overheden en ondersteun actief dat instellingen reserves en/of buffers opbouwen.

Revolving fund/culturele ontwikkelingsmaatschappij

Voor sommige investeringen met terugverdien capaciteit (marketing, facilitaire voorzieningen, versterking van de organisatie en exploitatie, buitenlandse 'scouting'reizen, producties/activiteiten die voor een bovenmatig groot deel afhankelijk zijn van toekomstige publieksinkomsten etc.) is het praktisch onmogelijk fondsen te verwerven. Voor dergelijke investeringen zou een beroep mogelijk moeten zijn op een 'revolving fund'. Als basis voor een (laagrentende) lening is eigen vermogen een voorwaarde; die twee zaken zijn dan ook niet los van elkaar te zien.

Aanbeveling: onderzoek de mogelijkheid van de vorming van een provinciaal cultureel 'revolving fund', bij voorkeur ondergebracht bij en uitgevoerd door een financiële instelling c.q. aansluitend bij een bestaand, goed functionerend (landelijk) initiatief. Deze aanbeveling sluit nauw aan bij de reeds door de Provincie uitgesproken wens om in het kader van de campagne voor Culturele Hoofdstad2018 te streven naar het ontwikkelen van naar nieuwe financieringsvormen voor culturele activiteiten.

Crowdfunding

De term 'crowdfunding' werd tijdens gesprekken regelmatig ingebracht, maar weinig instellingen hebben hier in de praktijk ervaring mee. Wel wordt dit over het algemeen gezien als een kansrijke manier om extern geld te verwerven en maatschappelijk draagvlak te ontwikkelen.

Aanbeveling: technisch gezien is crowdfunding niet erg ingewikkeld, maar voor een goede praktische toepassing is het van belang om naar goede voorbeelden te kijken. Crowdfunding leent zich dan ook prima voor een provinciale prijsvraag (of een vergelijkbare stimulerende maatregel) waarbij goede voorbeelden worden gecreëerd en beloond.

Vastgoedexploitatie

Algemeen

Hoewel vastgoedexploitatie op verschillende manieren vaak in gesprekken aan de orde is geweest, werd tijdens de expertmeeting over dit onderwerp ook geconstateerd dat dit gebied zich over het algemeen niet goed leent voor provinciale impulsen of investeringen vanuit een programma rondom cultureel ondernemen. Dat de kasteelmusea, voor wie vastgoedexploitatie juist bovenmatig belangrijk is, geen deel hebben uitgemaakt van deze inventarisatie, maakt bovendien dat er over vastgoedexploitatie aanmerkelijk minder krachtige aanbevelingen kunnen worden gedaan dan op andere gebieden.

In het algemeen werd door veel instellingen opgemerkt dat de overheid in de huidige economische situatie moet waken voor het neerzetten van nog meer 'cultuurgebouwen', terwijl de bezetting van bestaande gebouwen vaak laag is, de markt voor verhuur overvol en er onvoldoende budget is voor programmering en marketing.

Wens betere locatie, wens bundeling in één gebouw, te grote huurlast

Een aantal instellingen heeft zich in de interviews afgevraagd of de provincie leegstaande gebouwen ter beschikking zou kunnen stellen tegen lage kosten. In de expertmeeting over dit onderwerp is vastgesteld dat dit weliswaar aantrekkelijk klinkt, maar *de facto* neerkomt op een (verkapte) vorm van exploitatiesubsidie. Daarom laten we deze optie hier verder onbehandeld.

De wens voor een betere locatie en bundeling van verschillende culturele organisaties in één gebouw is verschillende keren genoemd, met name vanuit de festivals, bijvoorbeeld met als idee een 'festivalverzamelgebouw' waar organisaties flexibel kunnen groeien en krimpen. De vraag blijft of de provincie hierin een initiërende rol moet en kan hebben. Vanuit het oogpunt van ondernemerschap ligt het ook voor de hand dat organisaties zelf hiertoe concreet initiatief ontwikkelen.

Bij sommige instellingen speelt het probleem van relatief hoge huurlasten en langlopende huurcontracten, bij krimp van het personeelsbestand vanwege bezuinigingen.

Aanbeveling: generieke maatregelen op het gebied van vastgoedexploitatie lijken niet erg kansrijk. Wellicht zou een 'maatschappelijke makelaarsfunctie' iets kunnen opleveren: een punt bij de provincie waar bekend is welke instellingen ruimte over hebben en/of ruimte zoeken. Maar de sector kan dit ook zelf organiseren.

Kennis vergunningen, verhuur, onderhoud en kennis (uitbesteden) horeca

Culturele instellingen die de beschikking hebben over een eigen gebouw, genereren hiermee door verhuur en horeca vaak aanzienlijke eigen inkomsten. Tegelijkertijd wordt vaak aangegeven dat dergelijke activiteiten geen 'core business' betreffen, en dat groei van dergelijke neveninkomsten vaak wordt verhinderd door het ontbreken van specifieke kennis. Vaak lopen instellingen aan tegen specifieke (en soms onbekende) wet- en regelgeving, ingrijpende investeringen in onderhoud of worden de mogelijkheden van verhuur (bijvoorbeeld door goede tariefstelling) onvoldoende benut.

Horeca vormt een speciaal aandachtsgebied en vereist goede kennis en ervaring op het gebied van exploitatie en onderhandelen in verband met uitbesteding aan externe partijen.

Aanbeveling: stimuleer de ontwikkeling van advies op maat op dit gebied, bijvoorbeeld in het kader van het hiervoor genoemde buddiesysteem en/of de bedrijfsscan.

Rol van de provincie

Nationaal ambassadeurschap

De provincie beschikt over een geweldig netwerk binnen het bedrijfsleven en daarbuiten. Het inzetten van dat netwerk voor de culturele sector is een relatief makkelijke inspanning. Het goed kennen van de agenda's in de culturele sector (per instelling) is belangrijk. Met dergelijke kennis onder handbereik, kan de provincie (ambtelijk en bestuurlijk) alert zijn op het signaleren van mogelijke 'matching' en zo bedrijven en cultuur bij elkaar brengen.

Aanbeveling: zet in op echt ambassadeurschap voor de sector, o.a. door het uitnodigen van culturele instellingen bij provinciale bijeenkomsten, het vanuit de provincie regelmatig bijwonen van culturele evenementen, het beschikbaar stellen van Paushuize of het Provinciehuis voor culturele ontvangsten en evenementen en het ondersteunen van sponsorwerving door Provinciale bestuurders.

Internationaal ambassadeurschap

Een aantal Utrechtse instellingen heeft echt internationale allure. Goede en vroegtijdige afstemming van de provinciale agenda (bijvoorbeeld economische missies naar het buitenland) met deze instellingen (als culturele omlijsting en ondersteuning van de missie) heeft voor beide partijen meerwaarde. Hier ligt een specifieke kans voor de provincie omdat de provincie de internationale bedrijvenacquisitie verzorgt en dus veel internationale bedrijven kent.

Aanbeveling: neem het culturele aanbod mee als onderdeel van de internationale acquisitie en zet culturele instellingen daar voor in. Inventariseer bij internationale (handels-)missies altijd de kansen die er zijn voor het faciliteren van culturele instellingen die internationaal actief zijn of willen worden. Maak eventueel een "voorhoede" van de instellingen die internationaal het meest aansprekend zijn en benoem die expliciet.

Inkoop

Betrek vanuit de provincie de culturele sector in aanbestedingstrajecten: voor verhuur van locatie tot de samenstelling van kerstpakketten en de inkoop van relatiegeschenken.

Heldere subsidie-eisen, snel schakelen

Hoe steviger de subsidierelatie, zo wordt binnen de sector wel gevoeld, hoe omvangrijker de papierberg, de omvang van verantwoording, etc. Ondernemerschap vraagt, ook in subsidierelaties, om heldere en meetbare doelstellingen, om snel inspelen en handelen en om het onderhouden van intensieve 'accountmanagement-relaties' met instellingen. Aan de provincie het advies: durf nog meer te vertrouwen én durf in te grijpen als dat nodig is.

Bemiddeling bestuur

Goed bestuur is eigenlijk (naast het management) de humuslaag voor ondernemerschap binnen een organisatie. Veel organisaties worstelen nog met 'ouderwetse' besturen, en hebben moeite goede en actieve bestuurders met de juiste (ondernemers)kwaliteiten (Cultural Governance) te vinden. De provincie kent de topbedrijven met stevig management. En kan dus bemiddelen en mensen motiveren om bestuurlijk actief te worden. De Code Cultural Governance geeft handvatten om vragen te stellen over de mate waarin instellingen nadenken over zittingstermijnen en profielen van bestuurders.

Aanbeveling: organiseer voor dit onderwerp bestuurlijke inzet vanuit de provincie, door de aangegeven behoeftes vanuit het culturele veld te koppelen aan actieve bemiddeling door het provinciale bestuur.