



Haalbaarheidsstudie Fondsenwerving

voor het nieuwe muziekcentrum
en meer, Groningen



Project door:

David Dixon

efesai

www.efesai.com

Arne van Vliet

BECCA Europe

www.becca-europe.eu

Grafisch ontwerp:

Dana Dijkgraaf Design

Inhoud

1. Samenvatting van bevindingen en aanbevelingen	6
a. Fondsenwervingspotentieel van elke bron	6
b. Aanbevelingen	7
2. Een visie voor het Nieuwe Muziekcentrum - Een visie voor Groningen	10
a. Achtergrond	10
b. Visie	10
c. Het bereiken van strategische doelstellingen	11
d. De culturele sector in 2030	12
3. Fondsenwerving als middel voor lange termijn-inkomen en publieke betrokkenheid	14
a. Inleiding op strategische fondsenwerving	14
b. De markt voor fondsenwerving in Groningen en de regio Noord-Nederland	14
c. Voordelen van een brede publieke fondsenwervingscampagne	19
d. Casestudies uit andere steden	17
4. Belangrijkste potentiële partnerschappen	18
a. Cultuur	18
b. Onderwijs en training	19
c. Energietransitie	19
d. Gezondheid en gezond ouder worden	20
e. Digitale cultuur	21
5. Management van fondsenwerving voor het Nieuwe Muziekcentrum	24
a. Structuren, leiderschap en management voor fondsenwerving	24
b. Fondsenwervingscapaciteit	26
c. Risicoanalyse	28
d. Ethisch beleid	29



6. Case for Support, Communicatie en Wederkerigheid	31
a. Het verhaal van het nieuwe muziekcentrum	31
b. Case for Support	32
c. Communicatieplan	33
d. 'Activa' en prijzen	33
e. Wederkerigheid	34
7. Conclusie en volgende stappen	36
a. Belangrijkste conclusies	36
b. Tijdlijn/roadmap	36
c. Investing en Return on Investment	38
d. Te nemen beslissingen	40
e. Volgende stappen	40
Bijlagen	41
A. Fondsenwervingspotentieel van elke bron	42
B. Concept Case for Support	58
C. Case studies uit andere steden	60
D. Methodologie, afgenomen interviews, documenten, handige links	66
E. Conceptinhoud van een fondsenwervingsstrategie	69
F. Fondsen en stichtingen	70

1. Samenvatting van bevindingen en aanbevelingen

Deze haalbaarheidsstudie naar het fondsenwervingspotentieel voor het Nieuwe Muziekcentrum Groningen wijst uit dat er uitstekende mogelijkheden zijn om geld in te zamelen voor de financiering van het nieuwe muziekcentrum. De gemeente heeft dus een goede kans om naast de eigen bijdrage verschillende andere financieringsbronnen te vinden voor de bouw en exploitatie van het nieuwe gebouw. Bovendien is de investering in fondsenwerving relatief klein en het rendement op de investering erg goed.

Verschillende van de door ons geïdentificeerde inkomstenbronnen vereisen de ontwikkeling van nieuwe relaties en dit kost tijd. Filantropische fondsenwerving en fondsenwerving binnen de gemeenschap zijn niet als een 'tap' die snel kan worden opgezet. Wel brengen verschillende inkomstenbronnen jaarlijks geld op en dat kan gedurende de jaren flink oplopen. Europese subsidies kunnen een belangrijke rol spelen bij de financiering van het project. Projectaanvragen kunnen al goed voorbereid worden om binnen de nieuwe Europese programmaperiode in te dienen, en zo binnen afzienbare tijd de onzekerheid over de financiën te verminderen.

Concluderend: hoe eerder de fondsenwerving begint, hoe meer geld er wordt opgehaald en hoe nauwkeuriger de inkomensprojecties worden.

Naast financieel, heeft fondsenwerving voor het muziekcentrum een versterkend effect

op de relaties met bedrijven, organisaties en de gemeenschap. Deze relatievorming geldt voorafgaand aan de opening van het nieuwe gebouw, maar zeker ook voor de lange termijn.

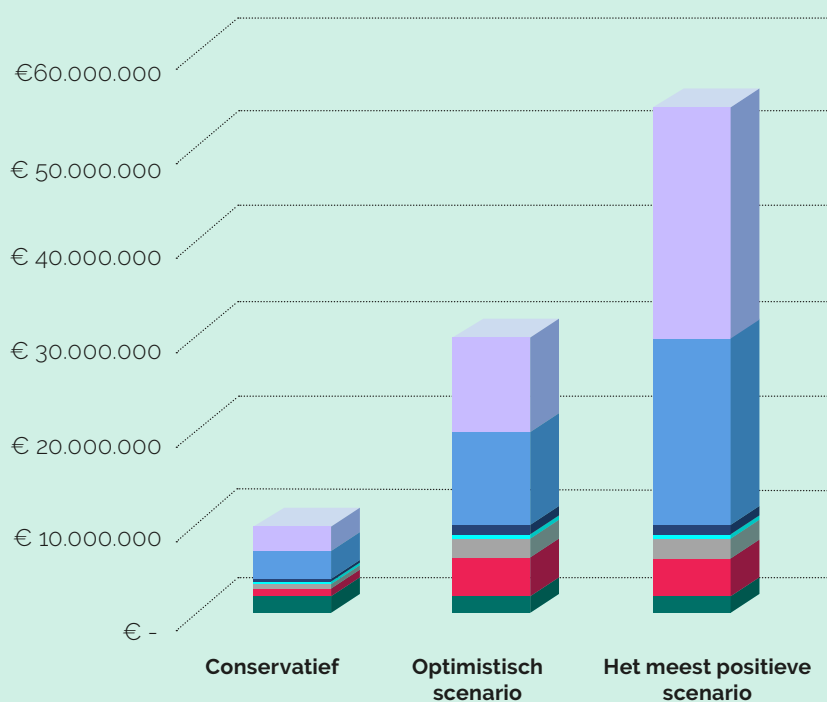
a. Fondsenwervingspotentieel van elke bron

Bijlage A geeft een gedetailleerd overzicht van onze analyse en een schatting van de inkomsten uit elke bron en geeft aan hoe dit geld kan worden gegenereerd. Hieronder geven we hiervan een kort overzicht. Hoewel het niet mogelijk is om exact te bepalen hoeveel er binnen elke bron kan worden geworven, is het wel mogelijk om deze inschattingen te maken, wat als doel heeft om de besluitvorming van de gemeente zo goed mogelijk te voeden.

Ons onderzoek toont aan dat er een potentieel inkomen van minimaal € 9.270.000 kan worden gegenereerd, met een optimistische inschatting van € 29.650.000 en in het meest positieve scenario zelfs oplopend tot boven de 50 miljoen aan financiering voor aan het Nieuwe Muziekcentrum gerelateerde projecten gedurende acht jaar. De private fondsenwerving zal direct ten goede komen van de bouw en exploitatie van het Nieuwe Muziekcentrum, de publieke subsidies (Europese Unie en regionale investeringsfondsen) zullen ingebed dienen te worden binnen grotere stedelijke ontwikkelingsopgaven. Dit verklaart tevens de breedte van het potentieel resultaat van de fondsenwerving.

Filantropie en Zakelijke Partnerschappen

Grote gevers (inclusief familiestichtingen)	€ 1.000.000 - € 2.100.000
Fondsen/Stichtingen (exclusief <i>in kind</i> bijdragen)	€ 1.750.000 - € 4.000.000
Bedrijven (exclusief <i>in kind</i> bijdragen)	€ 600.000 - € 1.900.000
Evenementen (na aftrek van kosten)	€ 20.000 - € 50.000
Publieke fondsenwervingscampagne (na aftrek van kosten)	€ 50.000 - € 100.000
Publiek, abonnees en amateurs (na aftrek van kosten)	€ 250.000 - € 500.000
Legaten	€ 100.000 - € 1.000.000
	€ 3.770.000 - € 9.650.000



Regionale ontwikkelingsfondsen	Publieke fondsenwervingscampagne (na aftrek van kosten)	Fondsen/Stichtingen (exclusief <i>in kind</i> bijdragen)
Europese Unie	Evenementen (na aftrek van kosten)	Grote gevers (inclusief familiestichtingen)
Legaten	Publiek, abonnees en amateurs (na aftrek van kosten)	Bedrijven (exclusief <i>in kind</i> bijdragen)

Publieke fondsen

Europese Unie	€ 3.000.000 - € 10.000.000 - 20.000.000
Regionale ontwikkelingsfondsen	€ 2.500.000 - € 10.000.000 - 25.000.000
	€ 5.500.000 - € 20.000.000 - € 45.000.000

Onzekerheid is onvermijdelijk bij fondsenwerving. We hebben de plicht om voorzichtigheid te betrachten bij het presenteren van onze bevindingen, maar we zijn zeer optimistisch dat het potentieel inkomen eerder rond het optimistische of het meest positieve scenario ligt dan rond het conservatieve scenario. Zelfs met de meest behoudende inschatting is het investeringsrendement 662%, wat een zeer winstgevend resultaat is. Bij de hogere inkomensinschattingen is het rendement natuurlijk veel groter. Met andere woorden, de investering in fondsenwerving voor het Nieuwe Muziekcentrum is meer dan gerechtvaardigd.

Om meer zekerheid te krijgen over de financiële middelen is het aanbevolen om zo spoedig mogelijk te starten met het voorbereiden van subsidieaanvragen bij de EU en andere openbare middelen. Naarmate ook de private fondsenwerving doorgaat, zal het op basis van de fondsenwervende activiteiten snel mogelijk worden om betere en betrouwbare prognoses te krijgen van de financiering uit fondsenwerving voor het Nieuwe Muziekcentrum Groningen.

b. Aanbevelingen

- a. We raden de gemeente aan om te investeren in fondsenwerving, op basis van de resultaten van dit rapport;
- b. We raden aan dat dit zo snel mogelijk van start gaat, zodat relaties en partnerschappen zich (verder) kunnen ontwikkelen en het inkomen zal toenemen;
- c. De studie geeft vertrouwen dat de gemeente kan doorgaan met de volgende stappen in het onderzoeken en plannen van een fondsenwervingscampagne;
- d. Er moet een fondsenwervende stichting met ANBI-status worden opgericht om fondsenwerving mogelijk te maken
- e. Voor het vormen van het bestuur van deze stichting is het nodig om personen met een groot netwerk uit te nodigen om tot het bestuur toe te treden en als ambassadeurs te laten fungeren;
- f. Partnerschappen met UMCG, RUG, bedrijven in de digitale en energiesector en organisaties op het gebied van gezondheid/gezond ouder worden moeten worden onderzocht en besproken;
- g. Voor de private fondsenwerving en om de Europese subsidiekansen te consolideren is het noodzakelijk om hier voldoende capaciteit voor creëren of vrij te maken.



2. Een visie voor het Nieuwe Muziekcentrum - Een visie voor Groningen

a. Achtergrond

Muziekcentrum De Oosterpoort in Groningen nadert het einde van zijn functionerend bestaan. Geopend in 1974 heeft het centrum veel succes gehad met het presenteren van muziek van veel verschillende genres en het aantrekken van publiek uit de stad en regio. Het is de thuisbasis van een tweetal belangrijke culturele organisaties: het Noord Nederlands Orkest en Eurosonic Noorderslag.

Er is algemene overeenstemming dat er een nieuw muziekcentrum moet worden gebouwd dat de rol van De Oosterpoort zal overnemen, maar groter, beter en beter aangepast aan de toekomstige eisen van publiek, artiesten en de gemeenschap. Ingebruikname van het nieuwe centrum is voorzien uiterlijk in 2030.

De Gemeente Groningen is eigenaar en uitbater van De Oosterpoort en dat zal bij de nieuwbouw ook het geval zijn. Logischerwijs betekent dit dat de gemeente de belangrijkste financier zal zijn van het nieuwe gebouw en de toekomstige bedrijfsvoering. De gemeente wil echter financieringspartners inschakelen, deels om financiële redenen en deels om ervoor te zorgen dat het nieuwe gebouw een breed draagvlak en maatschappelijke betrokkenheid zal hebben.

De gemeente heeft de diensten van BECCA Europe en efesai ingeschakeld om het potentieel te onderzoeken om fondsen te werven bij externe bronnen, waaronder de EU, particuliere fondsen, filantropie en zakelijke partnerschappen.

b. Visie

De visie voor het nieuwe muziekcentrum wordt duidelijk verwoord door de gemeente en door de belangrijkste stakeholders in het project:

- 1) Versterk de reputatie van Groningen als een van de meest cultureel vooraanstaande steden van Nederland;
- 2) Voeg aanzien en aantrekkelijkheid toe aan Groningen voor bezoekers, medewerkers en zakelijke investeerders uit binnen- en buitenland;
- 3) Bouw een state-of-the-art, flexibel Muziekcentrum met tenminste drie podia, een aantal kleinere prestatie- en repetitieruimtes, met een hoge kwaliteit van faciliteiten voor de artiesten, voor het publiek en voor andere gebruikers;
- 4) Biedt een uitgebreider programma aan inclusief grotere concerten en voorstellingen uit een breed spectrum van podiumkunsten van over de hele wereld, waardoor het een van de beste locaties voor muziek- en danspresentatie in Nederland wordt;
- 5) Verhoog de betrokkenheid met culturele organisaties in de stad en de regio als de centrale schakel in een culturele keten van voorzieningen, voor zowel uitvoering als productie, inclusief de amateurgroepen in Groningen;
- 6) Zorg voor een grotere en betere thuisbasis voor de residerende culturele organisaties;
- 7) Werk met onderwijspartners samen in talentontwikkeling;
- 8) Verhoog het inkomstenpotentieel van kaartverkoop en van conferenties, ruimteverhuur en catering;

- g) Het nieuwe muziekcentrum moet deze rollen vervullen vanaf de dag van opening, maar ook in de daaropvolgende decennia - het moet toekomstbestendig zijn.

c. Het bereiken van Strategische doelstellingen

De Oosterpoort wordt geëxploiteerd door SPOT, een bedrijf van de gemeente dat ook de Stadschouwburg onder haar hoede heeft. SPOT heeft haar strategische doelstellingen met betrekking tot het nieuwe muziekcentrum vastgelegd in het document **Ontmoet Beleef 2027**. Hierin is ook de culturele, sociale en financiële visie uiteengezet.

Het nieuwe muziekcentrum wordt echter ook door andere (gemeentelijke) instanties gezien als een manier om hun eigen strategische doelstellingen te bereiken. In enkele gevallen is het nieuwe muziekcentrum cruciaal voor hun strategie en in andere is het een belangrijk onderdeel. Deze strategieën omvatten (zie pagina 68 voor de volledige lijst geraadpleegde documenten):

Cultuurstrategie van de gemeente zoals beschreven in het document *Kadernota Cultuur Gemeente Groningen 2021-2028 Kunst en cultuur voor iedereen*.

Cultuurstrategie van de Provincie zoals beschreven in het document *Strategisch Beleidskader Cultuur 2021-2028*.

De algehele strategische ontwikkeling van de stad Groningen zoals omschreven in de omgevingsvisie *The Next City*.

De Economische Ontwikkelingsagenda van de gemeente Groningen, met bijzondere aandacht voor Creatieve Industrie, zoals uiteengezet in het document *Economische Agenda 2020-2022*.

De strategieën van het Noord Nederlands Orkest en Eurosonic Noorderslag, die

De Oosterpoort en zijn opvolger als vaste thuisbasis hebben. Dit blijkt uit de documenten *NNO - Een Toekomstig Muziekgebouw en Visie ESNS over een mogelijke Nieuwe Oosterpoort*.

De Europastrategie van de Gemeente Groningen gericht op de energietransitie, leefkwaliteit en de digitale transitie zoals uiteengezet in *Groningen in Europa*.

SPOT heeft reeds afspraken gemaakt over talentontwikkeling en onderwijs met verschillende onderwijsinstellingen, dat vorm krijgt in de ontwikkeling van **het LeerWerk-project**.

Gezond ouder worden is een speerpunt voor de gemeente (en voor UMCG) en de strategie van de gemeente wordt gepresenteerd in het gezondheidsbeleid **Groningen Gezond 2018-2021**. Het nieuwe muziekcentrum heeft synergie met deze agenda van de stad en dit zou kansen kunnen bieden voor samenwerking met publieke en particuliere zorgverleners.

Als centraal onderdeel van de 'culturele keten' in de regio is het muziekcentrum belangrijk voor de lange termijnplannen van vele andere culturele organisaties, zowel in het professionele als in het amateurcircuit. Dit wordt nog niet vermeld in strategiedocumenten, maar het is duidelijk dat de toekomstige activiteiten van veel culturele organisaties baat hebben bij de bouw en exploitatie van het nieuwe centrum.

Zo is de oprichting van het nieuwe muziekcentrum voor veel organisaties en om verschillende redenen in stad en provincie van groot belang. Het lijkt misschien dat het belang van het nieuwe muziekcentrum voor zoveel strategische agenda's een zware last legt op wat in de kern een culturele locatie is, maar ze wijzen allemaal in dezelfde richting. Het betekent dat de samenvloeiing van zoveel

ambities rond één nieuwe ontwikkeling het hele project een kracht en draagvlak geeft waar niet elk nieuw cultureel project van geniet! Het 'verhaal' van het nieuwe muziekcentrum wint daarmee aan waarde voor veel individuen en organisaties die mogelijk geen direct belang hebben bij cultuur, maar wel indirect. Dit verhaal wordt weerspiegeld in de *Case for Support* (zie hieronder pagina 32 en Bijlage B).

d. De culturele sector in 2030

De culturele sector zal er heel anders uitzien in 2030, wanneer het nieuwe muziekcentrum geopend is. Wat de veranderingen precies zullen zijn is onduidelijk, maar aangezien dit deel van het rapport handelt over visie en strategie, geven we enkele gedachten mee. We geloven dat een fundamenteel punt al duidelijk is: culturele expressie en consumptie blijven extreem belangrijk, om dezelfde redenen als vandaag. Wat zal veranderen zijn de middelen van productie, distributie en consumptie. We speculeren dat:

- Het zeker is dat digitale productie, distributie en consumptie veel belangrijker zullen worden;
- Dit suggereert dat de culturele economie minder gericht zal zijn op geografische ligging – dit biedt een belangrijke kans voor artiesten en culturele organisaties die zich kunnen aanpassen;
- De relatie tussen live en digitale uitvoering radicaal zal veranderen;
- Dit gezegd hebbende, live optredens economisch en artistiek belangrijk zullen blijven, misschien nog wel meer. De vergelijking met live-uitzending en -ervaring van sport, popmuziek en film is hier relevant. Digitale en externe consumptie is dominant, maar de live-ervaring is het fundament;
- Samenwerking tussen culturele organisaties zal waarschijnlijk

toenemen, mede als gevolg van de huidige COVID 19-crisis, maar ook als gevolg van veranderende patronen in overheidssubsidiëring;

- De algehele balans van financiering tussen subsidie, eigen inkomsten en filantropie zal veranderen en succesvolle culturele organisaties zullen aandacht besteden aan alle drie.

De bovenstaande speculaties suggereren dat 'digitaal' moet worden geïntegreerd in de strategische visie en, tot op zekere hoogte, in het gebouw en de apparatuur, en dat in zakelijk-strategische scenario's rekening gehouden moet worden met potentiële nieuwe inkomstenstromen en samenwerkingen. Toch zijn wij van mening dat het nieuwe muziekcentrum ook als live locatie van vitaal belang blijft, zowel voor de toekomstige welvaart van de culturele sector in de hele regio als centrum van een culturele keten.



3. Fondsenwerving als middel voor lange termijn-inkomen en publieke betrokkenheid

a. Inleiding op strategische fondsenwerving

Dit haalbaarheidsonderzoek heeft tot doel om een realistische inschatting te geven van de potentiële resultaten van strategische fondsenwerving voor het nieuwe muziekcentrum in Groningen. De term 'fondsenwerving' is breed maar in dit rapport bedoelen we het genereren van ondersteuning van:

- Grote gevers
- Toeschouwers, agenda-abonnees, bestaande donateurs en amateurs
- Stichtingen/fondsen
- Zakelijke partners
- Evenementen
- Legaten
- Crowdfunding en gemeenschapsactiviteiten
- Europese Unie

Deze inkomstenbronnen overlappen elkaar en kunnen elkaar ook versterken: een bedrijfsleider kan bijvoorbeeld ook een belangrijke donateur zijn en een bestuurslid van een stichting zijn; een ticket-koper kan een donatie doen en ook een erfenis overwegen en een evenement bijwonen. Het belangrijkste is *het ontwikkelen van relaties* en daarom is een strategische aanpak essentieel.

Een strategie voor fondsenwerving is ook nodig omdat er een investering nodig is om inkomsten te genereren, en dit vereist

zorgvuldig beheer gedurende meerdere jaren. De investering is niet groot en de ROI (return on investment) van fondsenwerving op lange termijn is buitengewoon goed, zeker wanneer de fondsenwerving wordt voortgezet nadat het initiële doel is bereikt.

Een fondsenwervingsstrategie vereist:

1. Een *Case for Support* (het verhaal van het project - waarom is dit project speciaal en essentieel?)
2. *Strategische beleidsoverwegingen*, waaronder links van fondsenwerving met SPOT-marketing en bedrijfsplanning en met de strategieën van de gemeente en partnerorganisaties
3. *Leiderschap en structuur*, wie neemt beslissingen en hoe? Wie wordt het gezicht van fondsenwerving?
4. *Gedetailleerde planning* - een blauwdruk voor fondsenwerving van elke inkomstenbron
5. *Benodigde middelen* - inclusief personeelscapaciteit
6. *Begroting en financieel beheer*

Een voorbeeld van de inhoud van een fondsenwervingsstrategie staat in bijlage E.

b. De markt voor fondsenwerving in Groningen en de regio Noord-Nederland

Allereerst: het nieuwe muziekcentrum bedient de gehele regio Noord-Nederland,

niet alleen de stad Groningen, en het fondsenwervingsbereik zou zich moeten richten op alle drie de noordelijke provincies.

De grote culturele, onderwijs- en gezondheidsorganisaties in Groningen en de regio (waaronder De Oosterpoort) houden zich allemaal bezig met een of andere vorm van filantropische fondsenwerving en met zakelijke partnerschappen. Tel daarbij op de wijdverbreide activiteiten van nationale en lokale goede doelen, en we zien dat Noord-Nederlanders goed bekend zijn met donatieverzoeken en dat bedrijfsdirecteuren het concept business partnerships met maatschappelijke organisaties begrijpen.

We hebben geen recent voorbeeld in Groningen kunnen vinden van een grote fondsenwervingscampagne ter ondersteuning van een nieuw gebouw (een zogenoemde 'capital'-campagne). Dit weerspiegelt waarschijnlijk de grote rol die de overheid speelt in het creëren van nieuwe sociale en culturele infrastructuur, in plaats van dat het terughoudendheid van de inwoners van Groningen om te doneren suggereert. Met andere woorden, fondsenwerving is recentelijk niet op grote schaal geprobeerd. Dit betekent dat er geen 'concurrentie' in Groningen is voor een grote 'capital'-campagne. Natuurlijk zullen veel maatschappelijke organisaties in de provincie doorgaan met het werven van fondsen, maar er zijn geen plannen voor een vergelijkbaar 'vlaggenschip'-project waarvoor een dergelijke campagne kan worden ingericht.

Fondsenwerving door andere organisaties zal doorgaan, maar een belangrijk punt om op te merken is dat geen enkele organisatie een geveer of sponsor '*bezit*'. Mensen en organisaties bepalen zelf wie of wat ze steunen, en vaak geven ze aan meer dan één organisatie. Wel hebben veel mensen een bepaald doel of organisatie die dicht bij hun hart staat, maar zelfs dan kunnen ze

overwegen om van tijd tot tijd een ander doel te steunen als het beroep erop sterk genoeg is. Met andere woorden, er is geen reden om te denken dat het nieuwe muziekcentrum niet effectief kan communiceren over fondsenwerving met iedereen in de regio, inclusief mensen die al aan anderen doneren.

De bereidheid tot geven in Groningen wordt historisch ondersteund. De voormalige Harmonie, die uiteindelijk door De Oosterpoort werd vervangen, werd in 1856 geopend door de vereniging van dezelfde naam. De bouw is indertijd gefinancierd door vooraanstaande Groningers. Dit wil zeggen dat publieke campagnes voor de bouw van een muziekcentrum niets nieuws zijn voor de stad, hoewel het (nog) geen traditie genoemd kan worden.

De stad Groningen heeft door het hoge aantal studenten een jonger bevolkingsprofiel dan veel andere steden in Nederland. Aan de andere kant heeft de stad een grote middenklasse die net zo goed de cultuur ondersteunt als elders in Nederland. Statistieken van het CBS suggereren dat het aandeel miljonairs in de regio vergelijkbaar is met andere delen van Nederland. De regio heeft minder zeer grote bedrijven dan sommige andere steden, maar Groningen slaagt er recentelijk in om nieuwe bedrijven aan te trekken en heeft een bloeiende middenstand.

Bij het beschouwen van de 'markt' voor filantropische donaties en zakelijke partnerschappen is het niet erg nuttig om de ene stad met de andere te vergelijken. Amsterdam of Rotterdam hebben zeker meer welvarende mensen en meer grote bedrijven; aan de andere kant hebben ze meer prominente culturele organisaties die strijden om hun steun. In die zin is de 'perfecte isolatie' van Groningen zeer positief voor een fondsenwervingscampagne. Het nieuwe muziekcentrum is voor iedereen in

de regio die van muziek en dans houdt, of die denkt dat cultuur een belangrijk element voor de stad is, 'the only game in town'.

De taak van een fondsenwervingscampagne is om het grootste deel van de kansen te benutten in *deze regio* en geen zorgen te maken over andere steden. Het moet het verhaal vertellen op de manier die het beste bij de mensen in de regio past. Een goed georganiseerde campagne in Groningen, gericht op lokale sterktes en lokale behoeften, zal succesvoller zijn dan een slecht georganiseerde campagne in Amsterdam.

Conclusie

Het voorgaande marktanalyseperspectief resulteert in de volgende verwachtingen:

- Goede kansen voor bijdragen van grote gevers na het ontwikkelen van een relatie;
- Bescheiden mogelijkheden voor subsidies van lokale stichtingen en van nationale stichtingen gericht op cultuur;
- Goede kansen voor zakelijke partnerschappen gericht op kleine en middelgrote bedrijven;
- Goede kansen voor bescheiden donaties van veel lokale burgers;
- Kansen voor fondsenwervende evenementen die inkomsten genereren uit kaartverkoop.

Grote bijdragen van grote bedrijven zijn niet onmogelijk, maar de markt is beperkter met slechts enkele grote bedrijven, die niettemin een zeer substantiële bijdrage zouden kunnen leveren.

c. Voordelen van een brede publieke fondsenwervingscampagne

Bijna al het geld dat nodig is voor het nieuwe muziekcentrum zal gedekt moeten worden door overheden en een aantal particuliere en zakelijke bronnen, dus waarom zou een publieke fondsenwervingscampagne opgetuigd worden? Het ontvangen bedrag

is immers klein en het is hard werken om een publieke campagne uit te voeren.

Het antwoord is dat SPOT en de gemeente het grote publiek van de stad, de provincie en de regio willen betrekken. Dit is een essentieel onderdeel van het verkrijgen van draagvlak voor het nieuwe centrum. Zoveel mogelijk mensen vragen om met een kleine donatie het centrum te ondersteunen is een geweldige kans om duizenden mensen te betrekken. *Fondsenwerving is een vorm van engagement.*

Communicatie voor fondsenwerving moet beginnen met uitleggen *waarom* het centrum nodig is, *hoe* belangrijk het zal zijn voor de stad en provincie, en *wat* de baten zijn voor de gemeenschap. Dit is de essentie van de *Case for Support* (zie pagina 32). Communicatie via fondsenwerving is dus een manier om het verhaal van het nieuwe muziekcentrum te vertellen en tegelijkertijd wat geld op te halen.

De strategie moet zijn dat zoveel mogelijk mensen het gevoel hebben dat dit *hun* campagne is, en als de deuren opengaan, voelen dat dit *hun* muziekcentrum is dat *zij* hebben helpen creëren.

Dit niveau van publieke betrokkenheid dat wordt gegenereerd door publieke fondsenwerving zal waarschijnlijk ook lang na de opening van belang zijn voor het nieuwe muziekcentrum:

- Veel donateurs zullen hun financiële steun blijven geven als ze een overtuigende reden krijgen om dit te doen (een nieuw verhaal) en als de relaties met de gevers goed worden beheerd;
- Een hoge initiële betrokkenheid zal de kaartverkoop en abonnementen voor de langere termijn stimuleren, als de relaties goed worden beheerd.

Met een goede strategie en communicatie kan de betrokkenheid die wordt gegenereerd door middel van publieke fondsenwerving

dus worden vertaald in inkomsten op lange termijn uit donaties, lidmaatschappen, abonnementen en kaartverkoop.

d. Case studies uit andere steden

In bijlage C staan enkele voorbeelden van nieuwe culturele gebouwen in andere steden die deels zijn gefinancierd middels fondsenwerving. Sommige steden zijn kleiner dan Groningen en sommige groter, en het betreft niet alleen concertzalen. We hebben deze voorbeelden geselecteerd omdat ze enkele algemene principes demonstreren die rechtstreeks op het nieuwe muziekcentrum kunnen worden toegepast. Natuurlijk zijn er nog vele andere voorbeelden en het KEA-rapport "*Successful Investments in Culture in European cities and regions*" (vermeld in bijlage D, onderdeel c) is in dit verband zeer interessant als naslagwerk.

De door ons geselecteerde casestudy's laten zien:

- a) Er kunnen een aanzienlijke bedragen worden opgehaald uit de bronnen die in dit rapport worden besproken;
- b) Het is belangrijk om vanaf het begin met de lokale gemeenschap in gesprek te gaan om draagvlak te genereren;
- c) Vanaf het begin van de geselecteerde projecten werd rekening gehouden met de sociale, educatieve en economische impact;
- d) In alle gevallen werden extra inkomsten behaald uit commerciële activiteiten die mogelijk werden gemaakt door de nieuwbouw.

4. Belangrijke potentiële partnerschappen

a. Cultuur

Residerende culturele organisaties

De Oosterpoort is de thuisbasis van Eurosonic Noorderslag en het Noord Nederlands Orkest. Dit zijn sterke partnerschappen die essentieel zijn voor het toekomstige succes van het nieuwe muziekcentrum.

Er is op dit moment geen formele overeenkomst over de coördinatie van fondsenwerving tussen SPOT en deze organisaties. In het geval van een capital-campagne zou dit moeten worden uitgewerkt (en idealiter leiden tot een voortdurende fondsenwerving zodra het centrum open is). Het is heel gebruikelijk dat een groot cultuurgebouw tegelijkertijd geld inzamelt met vaste gebruikers; vanzelfsprekend werven ze vaak bij dezelfde mensen en stichtingen. Het is in het belang van alle partijen om overeenstemming te bereiken over een reeks basisregels die samenwerking in plaats van concurrentie waarborgen, zonder de onafhankelijkheid van elke partij in gevaar te brengen.

Afgezien van deze basiscoördinatie, is het redelijk om NNO en ESNS te vragen om rechtstreeks deel te nemen aan de fondsenwervingscampagne – dit wordt tenslotte hun nieuwe thuis. De doelgroep van NNO bestaat uit relatief rijke mensen en NNO kan worden gevraagd om actief op zoek te gaan naar schenkingen en legaten. Dit kan worden gedaan op een manier die de relatie tussen NNO en hun publiek behoudt en die nieuwe donateur-relaties ontwikkelt ten bate van NNO. ESNS is zeer goed

verbonden met de popmuziekwereld en het is mogelijk om hun hulp te vragen voor het regelen van benefietconcerten en/of om de steun van bekende muzikanten te vragen. Ze hebben weinig ervaring met deze vorm van fondsenwerving, maar aangezien het nieuwe centrum voor hen van vitaal belang is, kunnen we hun medewerking verwachten, mits de juiste ondersteuning en begeleiding wordt geboden.

Amateurgezelschappen

Veel amateurgroepen zijn ook vaste gebruikers van De Oosterpoort en hebben alle reden om enthousiast te zijn over de mogelijkheden van het nieuwe muziekcentrum. Er zijn meer dan 200 amateurgroepen in de stad en het is nodig dat een fondsenwervingscampagne hen op de hoogte houdt, hen betreft en directe steun aan hen vraagt. Het is redelijk om hen te vragen om donatieverzoeken aan hun leden te sturen en na te denken over manieren waarop ze de campagne rechtstreeks kunnen steunen. Dit kan in de vorm van benefietoptredens, maar het zijn creatieve mensen die geworteld zijn in de Groninger gemeenschap en daarom zouden ze moeten worden uitgenodigd om creatief na te denken over de uitdaging van fondsenwerving en hun potentiële rol daarin.

In alle gevallen is de rode draad de betrokkenheid van de gemeenschap en het draagvlak voor het nieuwe muziekcentrum.

Culturele keten

De residerende culturele organisaties en lokale amateurgroepen benadrukken de rol

van De Oosterpoort in de culturele keten waardoor Groningen een van de belangrijkste culturele steden van Nederland is. Deze keten omvat echter ook culturele organisaties tot ver buiten de provincie. Artiesten, agents en productiebedrijven in heel Nederland en in andere landen hebben positieve ervaringen met het werken met De Oosterpoort en velen staan open voor het idee om de campagne op een of andere manier te steunen, zo blijkt uit interviews. De omstandigheden van elk van hen zijn heel verschillend en de relaties zijn bij sommigen sterker dan bij anderen.

In de vroege stadia van elke fondsenwervingsstrategie moet worden overwogen om een aantal van deze mensen bij de campagne te betrekken. In sommige gevallen ligt het verzoek voor de hand en in andere gevallen worden ze uitgenodigd om creatief na te denken over hoe ze zouden kunnen helpen. Aangezien de fondsenwerving meerdere jaren zal duren, kan dit proces worden herhaald, rekening houdend met nieuwe contacten en gewijzigde omstandigheden van sommige mensen en organisaties.

b. Onderwijs en training

De Oosterpoort is een belangrijke partner voor opleiding en training. Het faciliteert stageplekken voor studenten van Noorderpoort en biedt faciliteiten voor muziekstudenten aan de Hanzehogeschool/ Prins Claus Conservatorium. Jaarlijks gebruiken honderden studenten De Oosterpoort voor een deel van hun opleiding. Hierbij staat talentontwikkeling in de artistieke en technische disciplines van de podiumkunsten centraal, maar ook in horeca, business en ICT.

De details van de educatieve partnerschappen met het muziekcentrum moeten nog worden uitgewerkt, maar deze partnerschappen zullen zeker

belangrijk blijven op het gebied van talentontwikkeling en technische opleidingen. Daarom zouden de onderwijsinstellingen moeten worden verzocht de ontwikkeling van het muziekcentrum op passende wijze te ondersteunen. Dit betreft de Hanzehogeschool en Noorderpoort, maar we raden aan om ook in gesprek te gaan met de Rijksuniversiteit Groningen (RUG), een belangrijke instelling in de stad die samenwerking met het muziekcentrum mogelijk positief tegemoet ziet. In andere landen is het gebruikelijk dat universiteiten zich rechtstreeks bezighouden met podiumkunsten; bijvoorbeeld [Warwick University](#) en het onderzoekspartnerschap tussen [Opera North](#) en [University of Leeds](#), beide in het VK.

De economische plannen van de gemeente omvatten onder meer de creatieve industrie en de IT-sector, en beide sectoren kennen een opleidingsbehoefte. Het is mogelijk dat het nieuwe muziekcentrum op beide gebieden een belangrijke partner kan zijn (zie paragraaf 5d hieronder, 'Digitale cultuur').

Wat betreft de fondsenwerving voor het nieuwe gebouw is het belang van het nieuwe muziekcentrum voor het onderwijs een manier om stichtingen en gevers te benaderen die zich ook bezighouden met onderwijs en opleiding. Zij kunnen financieel ondersteunen, maar ook noodzakelijke faciliteiten van het gebouw, de apparatuur of programma's betalen. Gezamenlijk optrekken met een of meer onderwijsorganisaties is hiervoor vaak de beste aanpak en het LeerWerk-initiatief vormt daarin een belangrijke basis.

c. Energietransitie

Groningen legt sterk de nadruk op de transitie van fossiele brandstoffen naar hernieuwbare energie, met name waterstof. De gemeente werkt samen met andere overheden en met

bedrijven die op dit gebied actief zijn als onderdeel van de New Energy Coalition. Dit brengt de mogelijkheid met zich mee dat het nieuwe muziekcentrum een showcase zou kunnen zijn voor het gebruik van nieuwe energiebronnen en duurzaamheid in het algemeen, in zowel de bouw als de exploitatie. Als de gemeente deze optie wil onderzoeken, zou dit gevolgen hebben voor de bouw van het gebouw, maar het zou krachtige nieuwe financieringslijnen kunnen openen van de Europese Unie, de nationale overheid en bijdragen in natura van de bij de coalitie betrokken energiebedrijven. Wij raden de gemeente aan hier serieus over na te denken.

d. Gezondheid en gezond ouder worden

Noord-Nederland heeft een zeer goed professioneel netwerk dat gezond ouder worden onderzoekt en bevordert. De verbinding tussen cultuur (deelname en aanwezigheid) en gezondheid (mentaal en fysiek) is bekend bij de leden van dit netwerk. Het netwerk bestaat uit gemeenten, onderwijsinstellingen (waaronder de Rijksuniversiteit Groningen), zorginstellingen (inclusief UMCG) en zorgbedrijven. In De Oosterpoort is onderzoek gedaan naar het effect van concertbezoek op het publiek. En in het door De Oosterpoort geïnitieerde project 'De Wijk De Wereld' is de gezondheid een van de thema's binnen de culturele activiteiten met de lokale gemeenschap.

Gezien deze focus is het essentieel dat het verhaal van het nieuwe gebouw expliciet spreekt over de gezondheidsvoordelen van concertbezoek en het belang van het nieuwe centrum in de culturele keten waarin veel amateurorganisaties actief deelnemen.

In het Verenigd Koninkrijk financieren de National Health Service en individuele gezondheidsorganisaties nu rechtstreeks

culturele activiteiten. Culturele fondsen en onderzoeksinstanties moedigen de organisaties waarmee ze samenwerken aan om de relatie tussen kunst en gezondheid rechtstreeks te onderzoeken. Zo heeft de Wellcome Foundation £ 600.000,- geschonken aan Contact Theatre in Manchester om een nieuwe ruimte te bouwen die gewijd is aan het verkennen van de effecten van kunst op gezondheid. De NHS heeft een nationaal 'Dance For Health'-initiatief gefinancierd dat gericht is op oudere mensen, met het oog op een besparing van naar schatting £ 160 miljoen gezondheidskosten per jaar als gevolg van verminderde val-ongelukken. In bijlage D van dit rapport zijn enkele nuttige links opgenomen.

In Nederland zijn dit soort partnerschappen nog niet zo ver, hoewel voorbeelden als het Dolhuys museum en MuziC (muziek op de intensive care, geen website) deels worden gefinancierd door gezondheidsinstanties. Het is echter duidelijk dat dit een groeiend aandachtsgebied is voor zorgverleners en het is zeer waarschijnlijk dat er op dit gebied subsidiemogelijkheden zullen komen van de nationale overheid, individuele gezondheidsorganisaties, sommige stichtingen en particuliere donateurs, impactinvesteerders en zorgverzekeraars.

Er is ons verteld dat het UMCG geïnteresseerd is in het algemene thema cultuur en gezondheid en dat dit een mogelijk partnerschap kan bieden, zeker als de locatie aan de Vrydemalaan wordt gekozen. We kunnen niet speculeren over de aard van een dergelijke link, maar we raden aan dat deze nader wordt onderzocht en besproken.

Op het moment van schrijven van dit rapport is het niet mogelijk om in te schatten hoeveel geld in het komende decennium aan cultuur plus gezondheid kan worden gegenereerd, noch hoe het nieuwe

muziekcentrum in staat zou zijn om cultuur- en gezondheidsinitiatieven aan te bieden. We zijn er echter zeker van dat er financiering zal komen en we raden de projectleiders en fondsenwervers aan om de ontwikkelingen goed in de gaten te houden.

e. Digitale cultuur

In april 2020 vertelde Guy Weizman aan NRC "*Het digitale theater is de toekomst*". Natuurlijk zei hij niets nieuws; de muziek- en filmsector is getransformeerd door digitale productie en distributie. Maar wat zijn commentaar benadrukte is dat het concept van live optredens nu ook wordt verstoord door videostreaming en recording, en dat deze transformatie versnelt met de snelheid van het licht door de huidige COVID-19 crisis. Tegen de tijd dat het nieuwe muziekcentrum haar deuren opent, zal het relatieve belang van live optredens versus digitale distributie van optreden aanzienlijk zijn veranderd.

Dit maakt het nieuwe muziekcentrum waarschijnlijk belangrijker in plaats van minder belangrijk. De live ervaring zal nog steeds speciaal zijn voor zowel publiek als artiesten, maar in de toekomst zal de fysieke locatie van de uitvoering ook het hart zijn van digitale productie. Dit betekent dat in de plannen voor het nieuwe muziekcentrum het denken rond digitale podiumkunsten zal moeten worden geïntegreerd, inclusief het daarbij behorende fysieke gebruik van ruimtes, de technische infrastructuur en bedrijfsplanning.

Dit opent op zijn beurt de mogelijkheid tot samenwerking met digitale bedrijven gevestigd in Groningen. In de **Economische Agenda 2020-2022** van de Gemeente Groningen wordt digitaal ondernemen belicht als een sterke motor voor regionale economische groei. Combineer dit met de wens om creatieve bedrijvigheid te bevorderen en een culturele hotspot te blijven en het lijkt alsof digitale creatie en distributie

van culturele producties een 'sweet spot' voor het nieuwe muziekcentrum betekent. Het nieuwe muziekcentrum zou zo een drijvende kracht kunnen worden voor de convergentie van offline/online en een nieuw soort culturele keten in Groningen.

Noorderpoort biedt al opleidingen aan in digitale technologie en het ligt voor de hand dat er interesse is in stageplekken voor studenten in het nieuwe muziekcentrum, gericht op technische, creatieve en zakelijke elementen van digitale cultuur.

Digitale cultuur is nog niet verwerkt in de eerste plannen voor het nieuwe muziekcentrum. Uit ons onderzoek wordt duidelijk dat de digitale transitie eerder noodzaak dan wenselijk is in het licht van de COVID 19-crisis en tevens een goede potentiële bron van *in-kind* (niet-financiële) zakelijke partnerschappen biedt (waarschijnlijk met betrokkenheid van de Noordelijke Online Ondernemers). Tevens biedt digitale cultuur mogelijkheden voor financiering van de Europese Unie. We moedigen de gemeente aan om hier serieus over na te denken.





5. Management van fondsenwerving voor het nieuwe muziekcentrum

a. Structuren, leiderschap en management voor fondsenwerving

Structuur

Niemand zal een filantropische donatie doen aan een gemeente! Dit betekent echter niet dat er voor het project geen donaties kunnen worden geworven. Er bestaat in Nederland en andere landen een lange geschiedenis van culturele projecten waarin financiering uit publieke en private fondsen worden gecombineerd. De juridische en financiële structuur van deze regelingen varieert sterk, maar kan ook fondsenwerving omvatten voor gebouwen die eigendom zijn van en beheerd worden door een gemeente. Een bekend voorbeeld is het creëren van een 'Vrienden van...'-structuur, hoewel deze erg ouderwets is en zelden echt effectief. Belangrijk voor het inrichten van dergelijke structuren zijn:

- Transparantie over de financiën van het project;
- Duidelijkheid over de rollen van elke partner;
- Een goed verhaal over waarom een partnerschap nodig is, bovenop gemeentelijke financiering;
- Deelname van personen met een goede reputatie in de gemeenschap (van buiten de politiek), die de geloofwaardigheid en betrouwbaarheid van de private kant aantonen.

Een veel voorkomende structuur is het creëren van een stichting, idealiter met een ANBI-status, om filantropische donaties te verzamelen voor elementen van een project

die een aanvulling zijn op de kernactiviteiten. Deze eenvoudige structuur heeft verschillende voordelen:

- ANBI-organisaties zorgen voor belastingvoordelen voor donateurs;
- De stichting is per definitie een gemeenschapsorganisatie;
- Het is juridisch onafhankelijk, wat aantoonbaar is dat zijn functie aanvullend en complementair is;
- De missie van de stichting kan een beperkte focus hebben binnen het project of de organisatie;
- Het bestuur van de stichting bestaat uit personen wier status geloofwaardigheid geeft aan het fondsenwervingsverhaal.

Een stichting kan leden hebben die de gemeente Groningen vertegenwoordigen, maar hoe meer dit wordt gedaan, hoe minder onafhankelijk de stichting zal lijken. Een stichting is in ieder geval een wettelijk gescheiden instantie die niet rechtstreeks door een andere instantie kan worden bestuurd.

Het is een stichting wettelijk toegestaan om een bepaalde verantwoordelijkheid op zich te nemen en veel culturele ANBI's in Nederland bezitten en exploiteren daadwerkelijk culturele gebouwen. In het geval van het nieuwe muziekcentrum is dit niet de planning. In dit geval zou een stichting een middel zijn om geld in te zamelen en filantropische donaties aan delen van het project te alloceren.

Zonder een dergelijke structuur wordt het genereren van filantropische donaties voor het project erg moeilijk.

Oprichting van een stichting is eenvoudig. De belangrijke managementkwesties zijn:

- Wat is de relatie tussen de Stichting, de gemeente en SPOT?
- Wat is het verhaal om het werk van de stichting uit te leggen?
- Wie zitten er in het bestuur van de stichting?

Zoals eerder vermeld (pagina 19) is men het erover eens dat het nieuwe muziekcentrum gebaat is bij een breed publiek draagvlak. Door een stichting op te richten met gerespecteerde bestuursleden wordt het veel gemakkelijker om dit te realiseren. De rol van het bestuur van de stichting is een actieve, dat zeker niet beperkt is tot toezicht houden. Bestuursleden zullen worden gevraagd om hun persoonlijke netwerken te activeren om financiële en andere ondersteuning aan het project te geven. De leden van de Raad van Bestuur kunnen op veel manieren de organisatie helpen, bijvoorbeeld door:

- Zelf donaties te doen
- Gesprekken te voeren over de organisatie
- Het imago van de organisatie versterken met hun eigen reputatie
- Introducties te doen bij andere mensen
- Advies te vragen aan andere mensen, vooral met betrekking tot netwerken
- Evenementen te organiseren in hun huizen en kantoren
- Op te treden als gidsen/gastheren voor donateurs, prospects en andere goede contacten
- Persoonlijk donateurs te bedanken, bijvoorbeeld met telefoontjes
- Feedback te geven aan de organisatie
- Donaties te vragen aan relaties wanneer de tijd rijp is

In overeenstemming met andere opmerkingen in dit rapport, stellen we voor dat een stichting na de opening van het centrum doorgaat met het werven van fondsen voor projecten die anders moeilijk gefinancierd kunnen worden. Kortom, we

raden sterk aan om een stichting op te richten met culturele ANBI-status voor het werven van fondsen voor het nieuwe muziekcentrum.

NB. Deze structuur is vaak niet nodig om zakelijke partnerschappen te sluiten; die zijn gewoonlijk niet filantropisch van aard. Een bedrijf kan commerciële partnerschappen aangaan met elke organisatie die het wenst. Alleen als de deal een donatie-element bevat, is de stichtingsstructuur relevant. De vraag of de Gemeente, SPOT of de stichting de contractpartner voor zakelijke partijen is, kan per geval worden bepaald.

Leiderschap

De leiding van het bouwproject en van het culturele programma berust bij de gemeente respectievelijk SPOT. Geen enkele andere instantie dan de gemeente zou dus enige beslissingsbevoegdheid mogen hebben. Dit gezegd hebbende, zowel de gemeente als SPOT zullen vermoedelijk meningen van anderen met relevante expertise verwelkomen.

Het leiderschap van fondsenwerving is een andere zaak. Het is voor de leden van het bestuur van de stichting van groot belang om het publieke gezicht van de campagne te zijn en wettelijk verantwoordelijk te zijn voor alle acties die de stichting onderneemt, inclusief financiële zaken.

In werkelijkheid wordt leiderschap gedeeld, ongeacht de formele structuren. Om fondsenwerving in de culturele sector tot een succes te maken, moet er sprake zijn van een heldere taakafbakening en communicatie tussen:

- Leiders van de vrijwilligersinzamelingsactie (doorgaans het bestuur van de stichting);
- De artistieke en zakelijke directeuren van de culturele organisatie;
- Het hoofd fondsenwerving en zijn/haar team;

- De belangrijkste financiers, in dit geval de gemeente Groningen.

Vanzelfsprekend zullen zij door veel collega's worden ondersteund en geadviseerd, maar als deze 'ruggengraat' van het team niet effectief samenwerkt, zal fondsenwerving niet zoveel opleveren als mogelijk is. Dit vereist duidelijkheid over rollen, een goed persoonlijk begrip en regelmatige communicatie, evenals meer formele rapportagestructuren.

Management

De gemeente is geen filantropische fondsenwervende organisatie en, zoals hierboven besproken, is het voor het publiek niet nuttig om fondsenwerving als een afdeling van de gemeente te zien. Dit is relevant voor de vraag waar fondsenwervend personeel in dienst zou worden genomen en wie voor andere middelen zou moeten betalen, zoals software of materialen (zie volgende paragraaf). Wij raden aan om dit niet direct bij de gemeente te beleggen, wat de opties overhoudt van enerzijds SPOT of anderzijds de stichting.

In theorie zou de stichting de meest logische beheerder zijn van de kosten van fondsenwerving, aangezien zij ook de filantropische inkomsten zal ontvangen. Als nieuwe organisatie heeft het echter geen backoffice (of frontoffice!) en is het voor het bestuur van de stichting beter om ongestoord te kunnen netwerken en fondsenwerven.

Daarom is een oplossing, die na verdere besprekingen moet worden bevestigd, dat alle personeels- en aanverwante uitgaven door SPOT worden beheerd. De eerste kosten zouden waarschijnlijk door de gemeente moeten worden betaald, maar zouden uiteindelijk worden terugverdiend door de inkomsten uit fondsenwerving. Dit is een veel voorkomende en volkomen aanvaardbare managementstructuur, maar vereist volledige duidelijkheid en

transparantie om verkeerde interpretatie te voorkomen.

Hoewel we niet aanbevelen dat de gemeente de details van de fondsenwerving leidt of beheert, moet ze betrokken zijn bij eventuele strategische beslissingen en moet ze op de hoogte worden gehouden. Vanaf het begin moet een eenvoudig proces van communicatie, rapportage en ontmoetingen tussen de drie organisaties worden opgezet. In de praktijk zou de projectgroep van de Gemeente de gesprekspartner zijn voor de informatiestromen rond de fondsenwerving.

b. Fondsenwervingscapaciteit

Capaciteit met betrekking tot fondsenwerving valt uiteen in vier categorieën:

- 1) Personeel
- 2) Professionele expertise
- 3) Vrijwilligers van hoog aanzien en hun netwerken
- 4) Andere bronnen zoals software/database, digitale en printmaterialen

SPOT heeft succes gehad met het aanvragen van fondsen voor specifieke projecten, vooral van stichtingen. Er zijn enkele grote giften ontvangen, bijvoorbeeld voor de restauratie van de Stadschouwburg en voor de aankoop van een Steinway-piano. Ticketkopers worden aangemoedigd om een kleine donatie toe te voegen aan hun ticketprijs en er is een low-level businessclub. Er is dus kennis en ervaring aanwezig van aspecten van fondsenwerving. Er is echter geen strategische fondsenwerving en SPOT heeft geen speciale professionele fondsenwervingsafdeling.

De gemeente is zeer succesvol geweest in het werven van subsidies van stichtingen, EU- en andere publieke fondsen en partnerschappen met lokale bedrijven, met name voor de bouw van het Forum. Noch de gemeente, noch SPOT hebben echter een consistent trackrecord in

filantropische fondsenwerving of in publieke fondsenwervingscampagnes. Noch SPOT, noch de gemeente heeft personeel dat direct een strategische fondsenwervingscampagne zou kunnen voeren en ook geen vrijwillige fondsenwervingsgroep. De capaciteit is dus laag in alle vier bovenstaande categorieën.

Gelukkig zijn de kosten die nodig zijn om fondsenwervingscapaciteit te ontwikkelen en te beheren voor een culturele organisatie ter grootte van De Oosterpoort niet hoog. Het is te vroeg om een gedetailleerd plan of budget te maken, maar we bieden de volgende ruwe schattingen om de besluitvorming te ondersteunen:

- 1) *Een team* van 3 FTE tussen 2021-2029 moet voldoende zijn om de hele fondsenwervingscampagne te leiden, inclusief Europese Unie subsidieaanvragen (zie pagina 38).
- 2) *Professionele expertise* kan worden opgedaan door het inhuren van ervaren personeelsleden, maar er zullen waarschijnlijk externe adviezen nodig zijn, vooral bij het opzetten en uitvoeren van een fondsenwervingscampagne. De behoefte aan expertise van buitenaf zou moeten afnemen zodra de campagne goed loopt. Op bepaalde tijden kunnen andere specialismes nodig zijn, zoals evenement-organisatoren, designers of database-specialisten, maar dit zou ad hoc kunnen worden behandeld met externe bureaus of freelancers.
- 3) Er zijn weinig financiële kosten verbonden aan het opzetten en leiden van een *vrijwilligersgroep van hoog (maatschappelijk) aanzien* die zitting neemt in de Raad van Bestuur van een nieuwe culturele ANBI, hoewel er tijd voor personeel en management nodig zal zijn. Uit ons onderzoek hebben we de indruk dat er veel geschikte mensen in de regio zijn die kunnen deelnemen aan deze groep. Het proces om ze te benaderen en

vervolgens te rekruteren duurt doorgaans ongeveer 6 maanden

- 4) Een klein budget is nodig voor *andere kosten*, zoals ondersteunend materiaal, en het kan zijn dat speciale fondsenwervingssoftware nodig is.

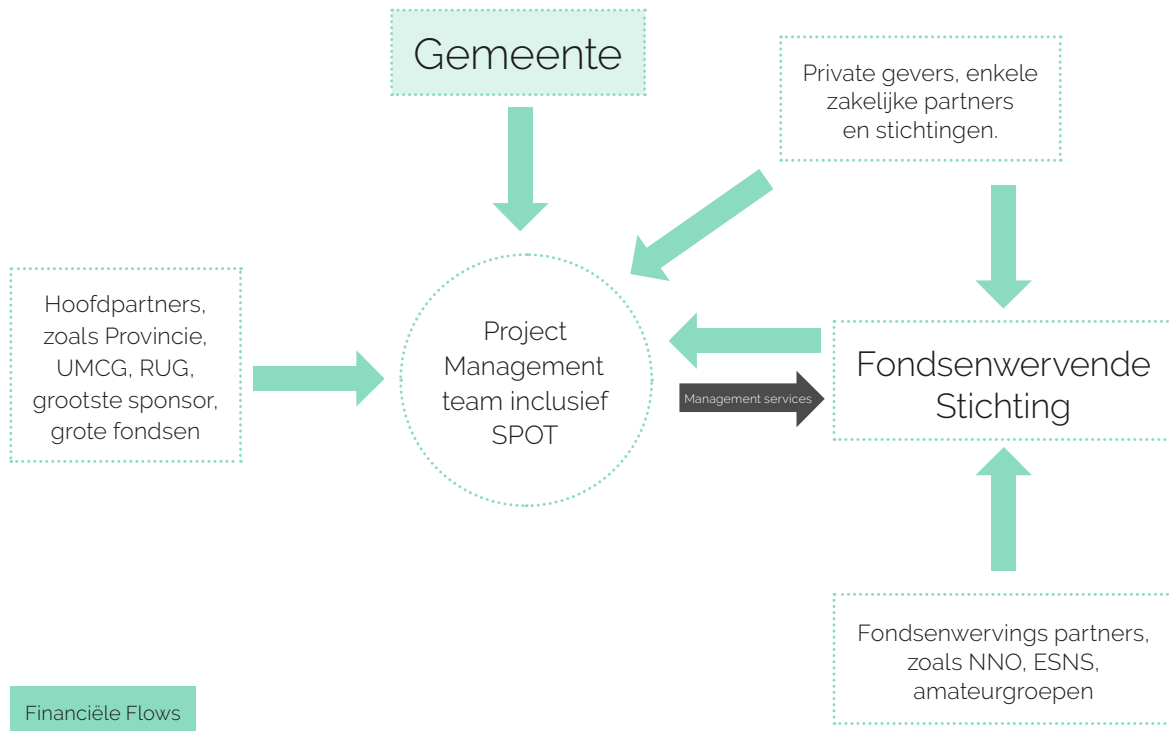
Als we kijken naar het begrip van de organisatie en steun voor fondsenwerving, valt dit in twee categorieën uiteen: interne communicatie en trainingsbudget.

Interne communicatie is een belangrijk onderdeel van een algemeen communicatieplan en brengt geen extra kosten met zich mee.

Een trainingsbudget is nodig voor het professioneel trainen van nieuw fondsenwervingspersoneel en managers in de basis van strategische fondsenwerving. Dit budget zou voornamelijk nodig zijn in het eerste jaar van een campagne.

Ook voor het *verwerven van Europese subsidies* in relatie tot het nieuwe muziekcentrum is voldoende capaciteit cruciaal. Zoals aangegeven passen onderdelen van de bouw en exploitatie binnen Europese subsidieprogramma's, en het opzetten van (publiek-private) partnerschappen, het schrijven en het beheren van Europese aanvragen vergt naar verwachting een ½ FTE gedurende meerdere jaren. Deze persoon zou fungeren als portefeuillehouder en 'spin in het web' om het nieuwe muziekcentrumproject logisch te laten integreren met de strategische agenda's en Europese prioriteiten van de gemeente, en zou zodoende het beste binnen de gemeente aangesteld kunnen worden. Kostenramingen worden weergegeven in hoofdstuk 7c.

De gemeente heeft haar eigen projectmanagement- en besluitvormingsstructuren en de hier getoonde relaties opereren binnen deze structuren. Let op: veel belangrijke



Mogelijke managementstructuur

relaties lopen via de Fondsenwervende Stichting en zijn informeel, ook als er schriftelijke afspraken worden gemaakt.

c. Risicoanalyse

Toevoegen van fondsenwerving in budgetten voor het project

De hoogte van de inkomsten uit fondsenwerving is niet zeker op het moment dat er een go/no-go-beslissing moet worden genomen over het nieuwe muziekcentrum. Dit is echter geen ongebruikelijke situatie, aangezien er veel projecten zijn waarin de gemeente investeert die afhankelijk zijn van externe financiering. Begrotingen en plannen moeten worden aangepast nadat financieringsbesluiten worden genomen. In dit geval zijn publieke middelen de grootste inkomstenbronnen voor de fondsenwerving, en de aanvragen en besluiten zullen in de eerste jaren van fondsenwerving plaatsvinden,

zodat er tijd is voor aanpassingen van het budget.

Inkomen is lager dan geschat

De jaarlijkse doelstellingen voor elk specifiek gebied van fondsenwerving kan niet altijd worden gehaald, maar aan de andere kant kan een gulle gift plotseling meer opleveren dan verwacht. Regelmatige evaluatie en analyse zijn van essentieel belang en doelstellingen zullen moeten worden gewijzigd op basis van de dagelijkse fondsenwerving. Het is onvermijdelijk dat fondsenwervingsdoelstellingen schattingen zijn, vooral wanneer er geen historische basis is voor de schattingen. Dit betekent dat SPOT en de gemeente scenario's moeten plannen waarin de inkomsten uit fondsenwerving hoger of lager zijn dan aan het begin van de campagne werd ingeschat. In de communicatie rond fondsenwerving moet men uitgaan van bescheiden doelstellingen

die vervolgens kunnen worden overschreden.

Kosten voor fondsenwerving zijn hoger dan gepland

Kosten voor fondsenwerving zijn investeringen in het genereren van inkomsten. Deze kosten moeten zorgvuldig worden beheerst, zodat budgetoverschrijding niet gebeurt. De enige uitzondering zou zijn als zich een onverwachte inkomensmogelijkheid voordoet en, alleen in dat geval, kan extra budget worden toegewezen om van de nieuwe mogelijkheid tot fondsenwerving gebruik te maken.

Meningsverschil tussen stichting en gemeente

Aangezien een stichting een juridisch onafhankelijke instantie is, is zij niet verplicht instructies van de gemeente of enige andere instantie op te volgen. In theorie opent dit de mogelijkheid van onenigheid. In de praktijk is dit is zeer zeldzaam en wordt vermeden door duidelijke omschrijving van rollen, werving van de juiste bestuursleden van de stichting en door efficiënte formele en persoonlijke communicatie. De leden van het bestuur van de stichting verwachten dat hun mening wordt gerespecteerd en de gemeente en SPOT moeten dit ook kunnen waarborgen. Tot slot, het geld van de stichting kan slechts worden uitgegeven volgens de statuten, wat betekent dat het alleen kan worden besteed aan het nieuwe muziekcentrum.

Reputatieschade

Elk groot project betekent een reputatierisico en de gemeente is ervaren in het anticiperen en reageren op ongewenste gebeurtenissen en kritiek. Een fondsenwervingscampagne brengt weinig extra risico met zich mee en dergelijke risico's zijn vooraf vrij eenvoudig te identificeren. De sleutel ligt zoals altijd in effectieve communicatie en transparantie.

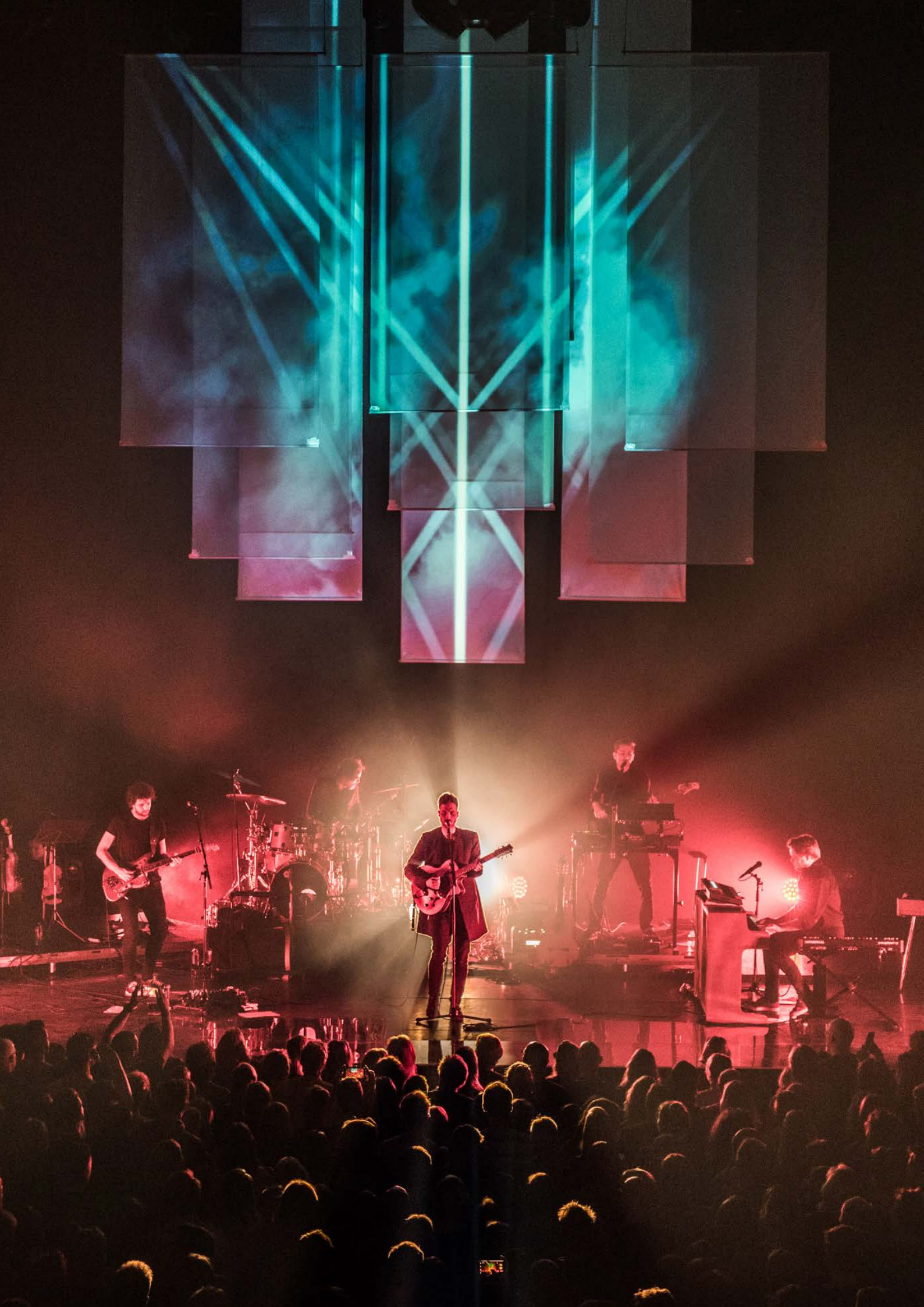
d. Ethisch beleid

Grote geschenken en zakelijke partnerschappen hebben de afgelopen jaren een aantal mediaschandalen teweeg gebracht met fondsenwervende organisaties in de hoofdrol - bijvoorbeeld MIT en Jeffrey Epstein, de London School of Economics en Muammar Gaddafi, verschillende culturele organisaties over de hele wereld en de familie Sackler. Er is voortdurende kritiek op de banden tussen fossiele-brandstofbedrijven en culturele organisaties.

Het is niet mogelijk om dergelijke kwesties volledig te vermijden, aangezien een paar mensen (en sommige journalisten) bijna *elke* rijke of grote onderneming zullen bekritisieren. Echter, met een solide ethisch beleid en een duidelijk en transparant proces voor het evalueren van grote giften en zakelijke partnerschappen, kan de Gemeente (en de stichting) blijik geven van goede intenties, regelgeving en besluitvorming over het vragen en accepteren van geld.

De gemeente (en de stichting) zou haar ethisch beleid en processen kunnen evalueren aan de hand van twee delen:

- 1) *Een ethische verklaring* met brede richtlijnen en enkele 'rode lijnen'/grenzen. De grens ligt vaak bij een aantal specifieke industrieën omvatten (tabak? Wapenhandelaars? Sommige geneesmiddelen?), maar er zou ook een algemene verwijzing naar reputatieschade moeten zijn om een ruime reikwijdte in de besluitvorming mogelijk te maken.
- 2) *Een proces* waarmee alle belangrijke giften en zakelijke partnerschappen worden gescreend en geëvalueerd.



6. Case for Support, communicatie en wederkerigheid

a. Het verhaal van het nieuwe muziekcentrum

Fondsenwerving gaat over betrokkenheid en dit vereist een goed verhaal. In het fondsenwervende jargon wordt de kern van het verhaal een *Case for Support* genoemd, die meestal niet langer is dan één pagina. Natuurlijk zal een campagne vele vormen van communicatie gebruiken, van print tot digitaal en van video tot veel persoonlijke gesprekken; dit moet worden vastgelegd in een *communicatieplan*. Een *culturele organisatie is van grote waarde* voor de mensen die er gebruik van maken of anderszins steunen. Een deel van deze waarde is voor de hand liggend en tastbaar en soms immaterieel, maar in beide gevallen is het nuttig om deze 'activa' op te sommen en enkele schattingen te maken van hoeveel waarde ze zouden kunnen zijn. Het proces om grote gevers en zakenpartners de overeengekomen voordelen te bieden, wordt '*wederkerigheid*' genoemd. Het komt ook vaak voor dat veel filantropen niets voor hun gift terug willen hebben.

Het nieuwe muziekcentrum komt in de stad Groningen, maar gaat heel Noord-Nederland bedienen. Vanwege deze regionale rol raden we aan om in de fondsenwervingscommunicatie het (boven)regionale belang van het project te benadrukken, niet in de laatste plaats omdat veel bedrijven, stichtingen, vermogende particulieren en kleinere potentiële donateurs zich buiten de stadsgrenzen bevinden. Er is weliswaar een balans tussen het benadrukken van de regionale rol van het muziekcentrum

en de Groningse trots, maar met een zorgvuldige communicatie mag dit evenwicht niet moeilijk te vinden zijn.

Groningen heeft een goed verhaal te vertellen over haar investering in nieuwe culturele gebouwen. Er is een duidelijke historische ontwikkeling van het Groninger Museum in 1994 naar het Forum in 2019 en nu naar het nieuwe muziekcentrum vóór 2030. Sommigen hadden bedenkingen bij de eerste twee gebouwen, maar zodra ze open waren, hebben beide gebouwen een nieuwe impuls en allure gegeven aan de stad. Het nieuwe muziekcentrum doet hetzelfde.

Een belangrijke vraag die elke potentiële filantropische donateur zal stellen, is: waarom heeft het project mijn donatie nodig? Anders gezegd: als ik geen donatie doe, gaat het project dan toch door?

Het verhaal van het nieuwe muziekcentrum zal vanaf het begin de kwestie moeten behandelen of de gemeente 100% van de kosten zal garanderen, ongeacht of er inkomsten uit fondsenwerving zijn. Dit brengt het volgende dilemma aan de oppervlakte: als het antwoord ja is, waarom zijn donaties dan nodig? Als het antwoord nee is, is er dan een groot risico dat het nieuwe muziekcentrum niet in zijn geheel wordt voltooid?

De oplossing voor dit dilemma is het creëren van een tweedeling in enerzijds het kernproject -de huidige De Oosterpoort vervangen in een vernieuwde vorm, en anderzijds de financiering voor excellentie

– het meest ideale en dus gewenste gebouw. Deze of een vergelijkbare insteek suggereert dat de ambitie hoger is dan alleen De Oosterpoort te vervangen, zelfs niet in een bijgewerkte vorm. De stad en de regio verdienen het best mogelijke nieuwe muziekcentrum en daarvoor moet de gemeente op zoek gaan naar partners, waaronder donateurs.

Een kern-excellentie verhaal is eerder op veel plaatsen effectief toegepast. De Harmonie in Leeuwarden gebruikte bijvoorbeeld een dergelijk onderscheid, met een succesvolle fondsenwervingscampagne voor het nieuwe gebouw als resultaat. Het verhaal vereist zorgvuldige ontwikkeling en ondersteunend bewijs in de vorm van cijfers en plannen, maar het is mogelijk en wordt aangeraden voor het nieuwe muziekcentrum.

b. Case for Support

Filantropische fondsenwerving wordt gedreven door passie en mogelijk gemaakt door techniek; om het anders te zeggen: eerst het hart en dan het hoofd. Er zijn veel technische elementen bij fondsenwerving, maar ze zullen niet succesvol zijn tenzij ze geworteld zijn in een emotionele betrokkenheid.

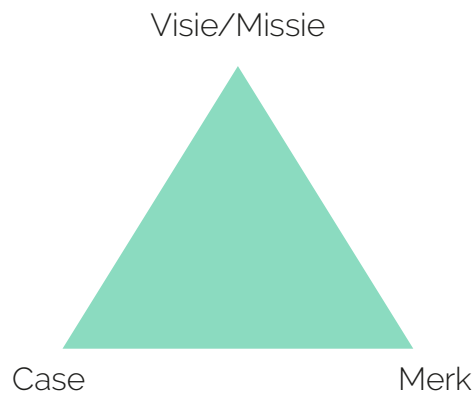
Case for Support is een term die bij fondsenwerving wordt gebruikt om een document te beschrijven, idealiter één pagina lang en zeker niet meer dan twee pagina's, dat een aantal basisvragen beantwoordt die een potentiële donateur zou stellen. Er zijn in feite drie delen:

- Waarom zijn we speciaal en essentieel?
- Wat gaan we doen met donaties?
- Welke rol kun jij (de donateur) spelen in ons verhaal?

De Case for Support is een **intern document**. Het vormt de basis van waaruit marketingmateriaal wordt gemaakt, zoals

websites teksten, folders, gedetailleerde brochures, korte samenvattingen en nuttige zinnen en argumenten die kunnen worden gebruikt door iedereen die betrokken is bij fondsenwerving. Achter de Case for Support moet gedetailleerde informatie zitten over alle aspecten van het project en de organisatie.

De Case for Support moet nauw aansluiten bij de visie/missie en het merk van de organisatie, maar heeft een ander doel.



In de bijzondere situatie van het nieuwe muziekcentrum Groningen, is een vraag die vanaf het begin moet worden aangepakt de volgende: waarom zijn donaties nodig voor een gebouw dat eigendom is van de gemeente en dat de gemeente voornamelijk zal financieren? De Case for Support zal deze vraag rechtstreeks beantwoorden.

Merk op dat een Case for Support voornamelijk filantropische donaties betreft, hoewel het ook nuttig kan zijn om het verhaal van het project te vertellen aan elke potentiële ondersteuner of partner. Zakelijke partnerschappen kunnen een filantropisch element hebben, maar zijn meestal toch een commerciële transactie - in wezen koopt het bedrijf gedeeltelijk voordelen zoals merkassociatie, prioritaire toegang tot ruimtes

en tickets, voordelen voor werknemers, enzovoorts. Dit betekent vaak ook dat bij zakelijke partnerschappen rekening gehouden moet worden met BTW, althans gedeeltelijk.

Een concept Case for Support is te vinden in Bijlage B. Dit concept dient als input voor het starten van de discussie over de Case for Support voor het nieuwe muziekcentrum Groningen.

c. Communicatieplan

De Case for Support is de basis van het verhaal van het nieuwe muziekcentrum, maar is niet bedoeld als een openbaar communicatiedocument. Het moet op vele manieren tot uitdrukking komen tijdens alle activiteiten die dienen om het gebouw te financieren, te bouwen en te openen.

Doorlopende communicatie is van vitaal belang voor fondsenwerving, omdat het zorgt voor interesse en bewustwording, maar bovendien moet de communicatie consequent de algemene visie voor het nieuwe muziekcentrum uitdragen. Waar mogelijk wordt in de communicatie de nadruk gelegd op het fondsenwervingsverhaal en de noodzaak van donaties. Dit betekent dat een algemeen communicatieplan rond het project moet samengaan met een speciaal voor de fondsenwerving ontworpen communicatieplan. Communicatie met het publiek, volgers op sociale media, abonnees van e-mailnieuwsbrief enzovoorts kan worden opgenomen in de algemene communicatieplanning, rekening houdend met het feit dat op gepaste tijden moet worden gevraagd om de fondsenwerving te ondersteunen.

Belangrijke elementen van een fondsenwervings-communicatieplan zijn:

- Campagne identiteit en design
- Het gebruik van beroemdheden
- PR in het algemeen en in verband met de

publieke fondsenwervingscampagne

- Werken met gedrukte en broadcast media
- Betrekken van belangrijke partners (zie hierboven pagina 18)
- Productie van printmateriaal en digitale media
- Sociale media en website
- Evenementenprogramma

Interne communicatie mag niet worden vergeten. Het senior management, bestuursleden, politici en relevante leidinggevenden van de gemeente moeten zich kunnen vinden in elke strategie voor fondsenwerving en de Case for Support. Er werken echter ook veel andere mensen voor De Oosterpoort en ook zij moeten zich betrokken voelen. Daar kan een eenvoudig plan om ze te informeren en te raadplegen voor zorgen.

d. 'Activa' en prijzen

'Activa' in deze context is iets dat van waarde is voor potentiële donateurs, financiers of zakenpartners. Deze 'activa' kunnen materieel of immaterieel zijn - immateriële activa zijn vaak het krachtigste. Enkele voorbeelden kunnen helpen uitleggen wat in deze context wordt bedoeld met de term 'activa':

- Een particuliere gever kan ervoor zorgen dat toekomstige generaties muziek leren maken en ervan genieten - in dit geval kan het talentontwikkelingsprogramma aan hen worden gepresenteerd om een donatie te verkrijgen;
- Een stichting kan de burgerparticipatie in de stad Groningen ondersteunen - de culturele en maatschappelijke activiteiten van het muziekcentrum zijn daarbij een 'activa';
- Een bedrijf wil misschien zijn gemeenschapsbinding laten zien als onderdeel van zijn MVO-beleid - het feit

dat 550.000-750.000 mensen concerten bijwonen in het nieuwe muziekcentrum is erg aantrekkelijk voor een bedrijf om zijn communicatiebeleid te realiseren;

- Een rijke familie wil misschien een grote donatie doen ter nagedachtenis van een overleden familielid - het nieuwe muziekcentrum zal vele zalen en kamers krijgen die een naam kunnen krijgen.

De vraag naar de 'waarde' van deze activa is subjectief - een kenmerk dat voor de ene persoon of organisatie zeer aantrekkelijk en waardevol is, is voor een ander misschien weinig interessant. Waarde is in 'the eye of the beholder', dus elke activa moet worden beschouwd in relatie tot specifieke doelgroepen.

In sommige gevallen is het relatief eenvoudig om een waarde voor een activa vast te stellen door naar marktprijzen te kijken (bv. tickets, horeca, zaalhuur, reclame-equivalentwaarde voor marketing) of door benchmarking met andere organisaties. In sommige gevallen kan de waarde niet gemakkelijk worden berekend, maar kan de waarde bij sommige gevers en partners desalniettemin zeer hoog zijn.

De Oosterpoort en het nieuwe muziekcentrum hebben een bijzonder krachtige set van **immateriële activa**:

- *Het heeft internationale geloofwaardigheid in zijn programmering;*
- *Het merk De Oosterpoort is sterk.* Merkassociatie is een krachtig hulpmiddel bij het zoeken naar partnerschappen. Het nieuwe muziekcentrum zou moeten openen met een sterker merk vanwege de hoge communicatiewaarde tijdens een publieke fondsenwervingscampagne;
- *De Oosterpoort en het nieuwe centrum hebben aantoonbaar een economische en sociale impact in de regio;*
- *De Oosterpoort heeft een unieke status in stad en regio en is daarom essentieel.* Zelfs mensen die geen muziek- en

dansliefhebbers zijn, zijn het er waarschijnlijk mee eens dat Groningen een topconcertgebouw nodig heeft;

- *Vertrouwen in De Oosterpoort (SPOT) (dus met betrekking tot managementeffectiviteit en transparantie/eerlijkheid) is essentieel voor elke vorm van fondsenwerving.* SPOT is sterk op dit gebied en een van de functies van het communicatieplan is ervoor te zorgen dat het vertrouwen behouden blijft.

Het nieuwe centrum zal ook sterk zijn in *materiële vaste activa*:

- Het gebouw wordt een aantrekkelijke locatie voor allerlei soorten evenementen, met hospitality als onderdeel van zakelijke partnerschappen en sociale evenementen voor donateurs;
- Het nieuwe gebouw biedt de mogelijkheid om kamers of andere delen van het gebouw een naam te geven voor donateurs en partners;
- Sponsoring van concerten, concertreeksen, talentontwikkelingsprogramma's en andere activiteiten is mogelijk voor donateurs of zakenpartners;
- Er kunnen gratis of kortingstickets, zaalverhuur en toegang tot speciale ruimtes worden aangeboden;
- Het publiek van De Oosterpoort is zelf een 'activa'. Het aantal en het type ticketkopers zijn een bewijs van de impact en het belang van De Oosterpoort en voor sommige bedrijven kunnen ze direct of indirect een waardevolle doelgroep zijn.

e. Wederkerigheid

De belangrijkste drijfveer van particuliere donateurs, klein of groot, is steun voor muziek, dans en het werk van De Oosterpoort op het gebied van talentontwikkeling en cultuurparticipatie. Niemand doneert alleen voor de voordelen die ze daarmee krijgen! De meeste mensen willen echter op de een

of andere manier wel worden erkend en bedankt. Het project bevindt zich in een goede positie om een grote verscheidenheid aan wederkerigheid te bieden, zoals:

- Uitnodigingen voor speciale evenementen;
- Gratis of voor een gereduceerd tarief toegang tot evenementen, zaalhuur en catering;
- Te denken valt aan een speciale 'Donateursfoyer' of andere ruimte;
- Privébijeenkomsten met senior medewerkers, bestuursleden of artiesten;
- Persoonlijke dank van deze mensen;
- Speciale dankbetuigingen (bijv. een door een kunstenaar ontworpen aandenken);
- Vermelding van een donateur op een bord of in een boek. Een kunstenaar zou op een creatieve en mooie manier kunnen komen met het noemen van namen van donateurs in het gebouw.

Voor zakenpartners geldt veel van het bovenstaande ook. Daarnaast zijn marketing, klant-entertainment en werknemersbetrokkenheid ook nuttig als wederkerigheid in een partnerschapspakket.

De Oosterpoort is al vertrouwd met een aantal van deze dingen, maar gezien de omvang van te verwachten giften, zou er zo snel mogelijk een beleid moeten komen voor het geven van namen aan specifieke ruimten in het nieuwe gebouw. Bij *het naamgevingsbeleid* is het belangrijk om rekening te houden met:

- Welke delen van het gebouw mogen wel en niet genoemd worden naar een donateur of zakenpartner?
- De 'prijs' van een dergelijke naamgeving, oftewel welke bijdrage is nodig om een kamer of andere ruimte een naam te geven?
- Hoe lang is de naamgeving gegarandeerd? (het mag niet voor altijd zijn!)

- Naamgeving valt ook onder het ethische beleid.

Veel donateurs willen hun naam (of de naam van een familielid) juist niet op een gebouw zien, maar anderen wel, en het zou kunnen helpen bij het ontsluiten van grote giften.

7. Conclusie en volgende stappen

a. Belangrijkste conclusies

Het inschatten van het succes van fondsenwerving is niet eenvoudig, vooral als er geen in het verleden behaalde resultaten van strategische fondsenwerving zijn die op de toekomst kunnen worden geprojecteerd. In bijlage A bieden we schattingen van het potentiële inkomen uit fondsenwerving uit verschillende bronnen, uitgedrukt als een potentieel bereik.

Het is belangrijk op te merken dat dit schattingen zijn op basis van ons onderzoek en onze ervaring, en niet kunnen worden gegarandeerd. De schattingen zouden dus niet gebruikt moeten worden voor budgetteringsdoeleinden. Dit gezegd hebbende, zijn we ervan overtuigd dat de schattingen een goede indicatie geven van het potentieel en een nuttige leidraad geven voor de besluitvorming.

Onze algemene conclusie is dat het realistisch is om de inkomsten te schatten tussen de € 9.270.000,- - € 54.650.000,- uit de bronnen die we hebben onderzocht.

Graag wijzen we ook op de andere belangrijke voordelen van een fondsenwervingscampagne (zie pagina 19), de relatief lage investeringskosten voor fondsenwerving (zie pagina 26), de lage risico's (zie pagina 28) en de gemakkelijke kostenbeheersing en flexibiliteit qua planning (zie pagina 37).

Alles bij elkaar leidt dit tot de conclusie dat de gemeente Groningen de strategische fondsenwerving binnen de voor dit rapport onderzochte bronnen positief zou moeten overwegen. We bevelen aan om verder te gaan met de volgende stappen die in paragraaf 7.e worden beschreven.

b. Tijdlijn /roadmap

De tijdlijn voor fondsenwerving wordt voornamelijk bepaald door de tijdlijn voor de bouw en exploitatie van het nieuwe muziekcentrum. We zullen dus moeten wachten tot die plannen zijn vastgesteld voordat met de fondsenwerving kan worden gestart, hoewel voorbereidingen hiervoor op elk moment kunnen aanvangen. De opening van het nieuwe muziekcentrum staat voorsnog gepland in 2029. Dit betekent dat er mogelijk 7-9 jaar beschikbaar is voor fondsenwerving voor de 'kapitaalkosten', oftewel het gebouw en de inrichting. Een dergelijke fondsenwervingscampagne is doorgaans grofweg verdeeld in drie fasen:

Basisfase:

Het veiligstellen van de basisbijdragen van de gemeente, de provincie, andere overheidslagen, de EU en mogelijk enkele belangrijke stichtingen en bedrijven. Nu weten we ook het doel voor andere fondsenwerving.

Private fase:

'Stille' werving van ondersteuning van grote stichtingen, grote donateurs en bedrijfsondersteuning. Mogelijk is er ook meer steun van overheden en de EU.

Publieke fase:

Een publiek beroep op financiële steun van het publiek, de bredere gemeenschap, kleinere stichtingen, crowdfunding en misschien enkele evenementen. Andere fondsenwerving gaat natuurlijk door.

Er zou nog een fase worden toegevoegd om dit een langetermijnstrategie te maken:

Overgangsfase:

In het laatste jaar voordat de deuren werden geopend, zou de boodschap kunnen veranderen om te focussen op wat er in het gebouw zal gebeuren nadat het is geopend. Wat heb je aan een prachtig gebouw zonder fantastische activiteiten?! Er komen culturele, educatieve en sociale programma's en op een gegeven moment worden alle donateurs en sponsors uitgenodigd om hun steun voor dit soort projecten voort te zetten.

NB. Het is niet de bedoeling dat in de basisfase al om donaties wordt gevraagd. De focus ligt in de basisfase op het ontwikkelen van relaties, pas later wordt de vraag om donaties gesteld. Er zijn twee redenen waarom dit belangrijk is: a) tijdens de onzekerheid van de COVID 19-crisis is het geen slimme tijd om een bijdrage te vragen, en b) relaties met rijke individuen en sommige bedrijven en stichtingen zijn in het begin nog niet sterk genoeg en moeten worden ontwikkeld voordat een donatie of partnerschap kan worden gerealiseerd.

Ter illustratie geven we de onderstaande voorbeeldplanning, waarin wordt uitgegaan van een definitief gemeentelijk besluit over het project in 2020, met architectonische schetsen beschikbaar medio 2022, en een openingsdatum voor het nieuwe muziekcentrum in 2029.

2021

- Besluitvorming door de gemeente Groningen
- Opstellen van een fondsenwervingsstrategie
- Start proces van EU-aanvragen
- Eerste gesprekken met potentiële leden stichtingsbestuur/ fondsenwervingscommissie
- Eerste gesprekken met potentiële partners voor fondsenwerving
- Opzetten van een structuur voor fondsenwerving, inclusief een stichting indien nodig

2022 ('private' fase van fondsenwerving begint)

- Werving van hoofd van de fondsenwervingscampagne
- Gedetailleerde planning voor elk gebied van fondsenwerving
- Opstellen van een *donateur-ontwikkelingsplan* (zie ook bijlage 1.I)
- Creëren van administratieve structuren voor fondsenwerving
- Opstellen van een communicatieplan voor fondsenwerving (gekoppeld aan het algemene communicatieplan voor het project)
- De uitvoering aan de fondsenwervingsstrategie begint voor grote gevers, stichtingen/fondsen en zakelijke partners

2023-25 (privatefase gaat verder)

- Meer fondsenwerving bij grote gevers, stichtingen, zakenpartners en EU-aanvragen
- Voorbereiding in 2024 voor de publieke fondsenwervingscampagne

2026 (publieke fase begint)

- Lancering van een publieke fondsenwervingscampagne
- Het werven van grote donateurs, stichtingen en zakenpartners gaat door

2027

- Alle fondsenwerving gaat door

2028

- 'last push' fondsenwerving - help ons om het uiteindelijke doel te bereiken

2029

- Aankondiging succes van de fondsenwervingscampagne aan
- Nieuwe focus van de fondsenwerving op de toekomst van het nieuwe muziekcentrum
- Plan voor het behoud van donateurs en zakenpartners voor de lange termijn
- Opening van het nieuwe muziekcentrum

2029 en verder

- Fondsenwerving op lange termijn

c. Investing en Return on Investment

Een gedetailleerd budget en cashflow kunnen worden opgesteld zodra de plannen voor het nieuwe centrum duidelijk zijn en een complete fondsenwervingsstrategie is ontwikkeld, inclusief een gedetailleerde tijdlijn. Om de besluitvorming te vergemakkelijken, kunnen we wel al aangeven op welke schaal de investeringen in fondsenwerving moeten worden verwacht, naast de ruwe inkomstenramingen

die we geven in dit rapport. **Net als bij de inkomstenramingen zouden deze kostenramingen niet gebruikt moeten worden voor budgettering.**

Hieronder geven we een globaal beeld van de personeelskosten in verband met fondsenwerving. Met dit als uitgangspunt geven we de onderstaande inschatting van het budget voor een *gemiddeld jaar*.

De kosten zullen verschillen per jaar. Sommige kosten (bijvoorbeeld consultancy, materialen) zullen voornamelijk gemaakt worden in de eerste jaren en andere kosten zullen pas aan het eind worden gemaakt - een cashflow is daarom een standaard onderdeel van een fondsenwervingsstrategie. De directe kosten van de publieke campagne zijn buiten deze inschatting gehouden (denk aan printmateriaal, PR-activiteiten), de database fondsenwerving van publiek etc. (denk aan email/post- en telefooncampagnes), en van evenementen (geluid, verlichting, verzekering). Deze kosten zullen pas gemaakt worden nadat hiertoe besloten is en moet worden verrekend met de gegenereerde inkomsten. Daarom hebben we de mogelijke campagnekosten hier niet opgenomen, maar tevens onttrokken van de inkomstenramingen.

Return on Investment: Met behulp van de schattingen van de inkomsten en de kosten

Geschatte kosten van fondsenwerving voor een gemiddeld jaar

Personeel, inclusief extra kosten	€ 150,000 - € 200,000
Consultancy, training, inhuur specialisten	€ 15,000 - € 20,000
Relatiekosten en vergelijkbare kosten	€ 5,000 - € 10,000
Materiaal inclusief video	€ 5,000 - € 20,000
	€ 175,000 - € 250,000

Potentieel inkomen per bron

	Conservatief	Optimistisch scenario	Het meest positieve scenario
Grote gevers (inclusief familiestichtingen)	€ 1.000.000	€ 2.100.000	€ 2.100.000
Fondsen/stichtingen (exclusief in kind bijdragen)	€ 1.750.000	€ 4.000.000	€ 4.000.000
Bedrijven (exclusief in kind bijdragen)	€ 600.000	€ 1.900.000	€ 1.900.000
Evenementen (na aftrek van kosten)	€ 20.000	€ 50.000	€ 50.000
Publieke fondsenwervingscampagne (na aftrek van kosten)	€ 50.000	€ 100.000	€ 100.000
Publiek, abonnees en amateurs (na aftrek van kosten)	€ 250.000	€ 500.000	€ 500.000
Legaten	€ 100.000	€ 1.000.000	€ 1.000.000
Europese Unie	€ 3.000.000	€ 10.000.000	€ 20.000.000
Regionale ontwikkelingsfondsen	€ 2.500.000	€ 10.000.000	€ 25.000.000
Totaal	€ 9.270.000	€ 29.650.000,00	€ 54.650.000

die in deze studie, kan fondsenwerving voor het nieuwe muziekcentrum in een periode van acht jaar een ROI opleveren tussen **662%** (€ 9.270.000,- inkomen / € 175.000,- kosten per jaar gedurende acht jaar) en **2.733%** (€ 54.650.000,- inkomen / € 250.000,- kosten per jaar gedurende acht jaar).

d. Te nemen beslissingen

De gemeente moet veel belangrijke beslissingen nemen over het nieuwe muziekcentrum. De hieronder genoemde beslissingen hebben alleen betrekking op fondsenwerving:

1. Besluit de gemeente om andere financieringsbronnen na te streven voor de kostendekking van het nieuwe muziekcentrum?
2. Zo ja, omvat dit dan de bronnen die in dit rapport worden getoond, inclusief een publieke fondsenwervingscampagne?
3. Welke juridische en managementstructuren zullen worden gecreëerd voor het project en voor de fondsenwerving?
4. Gaat de gemeente de nodige investeringen doen in fondsenwerving?

e. Volgende stappen

Als de gemeente besluit om door te gaan met fondsenwerving uit de bronnen die in dit rapport worden beschreven, inclusief publieke fondsenwerving, zouden de volgende stappen zijn:

- 1) Opdracht geven tot het uitwerken van een volledige fondsenwervingsstrategie (een voorbeeld van de inhoud van een strategie staat in bijlage E);
- 2) Verder onderzoek naar mogelijke partnerschappen met de nieuwe agenda voor de energietransitie, de agenda's voor gezond ouder worden en digitale transitie, en met de onderwijsinstellingen en het UMCG;

- 3) Gesprekken en besluitvorming over het opnemen van het nieuwe muziekcentrum in de Europastrategie van Groningen;
- 4) Beginnen van eerste gesprekken met fondsenwervingspartners en met potentiële leden van een stichting bestuur/fondsenwervende commissie;
- 5) Gesprekken en besluitvorming over de juridische en managementstructuur voor fondsenwerving.

Bijlagen

- A. Fondsenwervingspotentieel van elke bron
- B. Concept Case for Support
- C. Case studies uit andere steden
- D. Methodologie, afgenomen interviews, documenten, handige links
- E. Conceptinhoud van een fondsenwervingsstrategie
- F. Fondsen en stichtingen

Bijlage

Bijlage A: Fondsenwervingspotentieel van elke bron

a. Europese Unie

De Europese Unie werkt toe naar een nieuw meerjarig financieringskader voor 2021-2027, dat vanwege de coronacrisis een andere wending heeft gekregen dan verwacht. Het nieuwste voorstel (27 juli 2020) van de Europese Commissie is ambitieus (1.100 miljard) en bevat een additioneel herstellepakket van 750 miljard voor het aanpakken van de gevolgen van de coronacrisis. De focus van de EU ligt op het gebied van duurzame energie, digitalisering en zorg/gezondheid, allen in combinatie met burgerparticipatie en engagement. De bijdrage vanuit Europese programma's voor projecten die tevens ten goede komen aan de bouw en exploitatie van het nieuwe muziekcentrum kunnen worden geschat tussen de 3 en 20 miljoen euro – een ruime marge die genomen is vanwege de coronacrisis, de momenteel lopende politieke besluitvorming en de investering in benodigde capaciteit. Op korte termijn dienen de ontwikkelingen van het Europese herstellepakket (Next Generation EU) dat waarschijnlijk budgetten alloceert voor de podiumkunstensector, in de gaten gehouden te worden. Op de langere termijn dient vooral gekeken te worden naar het Just Transition Fund en het European Urban Initiative, naast de thematische programma's.

Het verkrijgen van financiële steun van de Europese Unie voor het nieuwe muziekcentrum Groningen vergt een andere aanpak dan filantropische fondsenwerving, wat in deze studie voornamelijk de focus

is. EU subsidies kunnen niettemin goed samengaan en ondersteunend werken bij (onderdelen van) fondsenwerving uit andere bronnen. Een ander aandachtspunt is dat van de EU geen bijdragen aan cultuurgebouwen als zodanig mag worden verwacht, maar dat een bouwproject als deze onderdeel moet vormen van een grotere stedelijke of regionale uitdaging. Dit staat centraal bij het vaststellen van het fondsenwervingspotentieel vanuit de EU. Hieronder wordt kort toegelicht welke kansen er liggen en welke stappen gezet kunnen worden om deze kansen te benutten. Tevens verwijzen we graag naar de resultaten van de "Financiële verkenning Nieuw Muziekcentrum Groningen" van BECCA Europe uit juli 2019.

Link met Europastrategie Groningen

De provincie en stad Groningen zijn reeds effectief in het verkrijgen van Europese subsidies, mede dankzij een strategische aanpak zoals verwoord in het document "Groningen in Europa" (November 2019, hierna: Europastrategie) en het investeren in voldoende capaciteit om netwerken en partnerschappen op te zetten op Europees niveau. De Europastrategie van Groningen definieert helder op thema welke kansen er liggen en waar op ingezet kan worden. Echter, cultuur is hier geen onderdeel van. Om Europese subsidies te verwerven voor het nieuwe muziekgebouw is het aan te raden om daarom links te leggen met de geprioriteerde thema's: energietransitie, leefklimaat en digitale transitie. Op elk thema kan het nieuwe muziekcentrum een bijdrage leveren binnen Europese projecten (zie ook Hoofdstuk 4 – Partnerschappen).

Energietransitie

De Europese Unie investeert fors in het verduurzamen van energiebronnen en het ligt in de verwachting dat dit alleen maar zal toenemen komende jaren. De EU financiert vrijwel uitsluitend zeer innovatieve projecten, bijvoorbeeld op het vlak van circulair bouwen of waterstofenergie. Dit zijn allebei onderwerpen waar Groningen actief op is en ook door Europa gefinancierde projecten uitvoert, zoals het HEAVENN project en het Making City project. Om het nieuwe muziekgebouw via Europese energietransitie-subsidies te financieren is het noodzakelijk om het onderdeel te maken van een grotere stedelijke opgave, zoals de ambitie van Groningen om in 2035 CO₂ neutraal te zijn.

Concrete kansen liggen bij het in 2020 voorgestelde Just Transition Fund van 7,5 miljard waarvan 220 miljoen aan Nederland is gealloceerd, met speciale aandacht voor Groningen. Dit fonds moet mogelijkheden gaan bieden voor investeringen op het gebied van onderzoek en technologische innovatie rond schone energie, en omscholing en bijscholing van werknemers. Een andere kans ligt in de Europese missie om 100 steden te contracteren om klimaatneutraal te worden; Groningen maakt kans op een contract. Ten derde worden er specifieke Calls for Proposals verwacht binnen het Horizon Europe cluster "Climate, Energy and Mobility".

Het nieuwe muziekcentrum zou uitstekend kunnen fungeren als Europees etalageproject van een nieuwbouwproject dat niet alleen klimaatneutraal is maar zelfs energieopwekkend zou kunnen zijn. Tevens is een cultuurgebouw bij uitstek een plek om burgerparticipatie mee te bevorderen, wat voor de Europese Unie een uitdrukkelijke wens is.

Leefklimaat

Het thema leefklimaat zou in theorie een logische link vormen met een nieuw

cultuurgebouw, vanwege de positieve invloed van cultuur op het vestigingsklimaat van een stad en regio, de culturele participatie van inwoners en op het gebied van sociale inclusie. Groningen legt in haar Europastrategie binnen dit thema de prioriteit op gezondheid en mobiliteitsopgaven, waarmee minder expliciete links te leggen zijn. Ook hier geldt dat het nieuwe muziekcentrum wél een belangrijk onderdeel kan vormen binnen een grotere opgave.

In hoofdstuk 4 hebben we al de raakvlakken tussen cultuur, het nieuwe muziekcentrum en gezondheid en gezond ouder worden genoemd. Het is mogelijk om in partnerschap met partners in de zorg- en gezondheidssector samen te gaan werken aan Europese projectvoorstellen op dit vlak. De Europese Commissie heeft Noord-Nederland al de maximale score gegeven als 'Reference Site for Healthy Ageing', mede vanwege de multidisciplinaire aanpak van gezondheid en zorgpreventie. Juist in die multidisciplinaire aanpak liggen de mogelijkheden op Europese financiering voor het nieuwe muziekcentrum. Let wel, dit zal geen financiering voor de bouw van het centrum betreffen maar projecten die partnerschappen met de gezondheidszorg en de exploitatie van het gebouw kunnen faciliteren.

Digitale transitie

De digitale transitie geeft veel kansen voor het nieuwe muziekcentrum (zie ook 4e), hoewel het prematuur is om de volle omvang hiervan op dit moment in te schatten. Binnen de Europastrategie kan het nieuwe muziekcentrum op dit thema wellicht als etalageproject kunnen gaan fungeren. Zoals beschreven betekent de coronacrisis een kans om het nieuwe muziekcentrum 'digital native' te bouwen; een innovatie die past bij de ambitie van de Europese Unie om Europa voorloper te laten zijn in de digitale transitie.

Al op dit moment publiceert de Europese Commissie financieringsmogelijkheden voor de culturele en creatieve sector om digitale middelen en innovaties te gebruiken, zoals binnen het Creative Europe Programma en het Music Moves Europe Programma. De verwachting is dat in het 'coronafonds' – oftewel de Europese maatregelen om er weer bovenop te komen na de coronacrisis ook een substantieel bedrag gealloceerd is voor de culturele sector. Ten derde liggen er kansen binnen het voorgestelde Digital Europe Programme (9,2 miljard) op het gebied van digitale vaardigheden – ook werknemers in de culturele sector moeten worden opgeleid in een digitale culturele wereld. Ook het Erasmus Europe programma heeft hier specifieke mogelijkheden voor.

Binnen alle drie de thema's kan het Samenwerkingsverband Noord-Nederland (SNN) een belangrijke partner zijn. SNN is de managementautoriteit voor verschillende Europese regionale programma's, en binnen de zogenoemde RIS3 2021-2027 (Research & Innovation Smart Specialisation Strategy) zijn de prioriteiten circulaire economie, duurzame energie, zorg en digitale transitie.

European Urban Initiative (EUI)

Een nieuwe Europese financieringsmogelijkheid vanaf 2021 is European Urban Initiative (EUI). Dit initiatief brengt de huidige programma's URBACT, Urban Development Network en Urban Innovative Actions samen en heeft een voorgesteld budget van 500 miljoen euro. Het doel van het initiatief is om duurzame stedelijke ontwikkeling te ondersteunen, met name van steden die een integrale en participatieve aanpak voorstellen op drie gebieden: capaciteitsopbouw, innovatie, en kennisdeling. Alle Europese steden komen in aanmerking en in 2020 wordt bekend welke concrete 'Calls for Proposals' worden gepubliceerd.

Gezien de raakvlakken van de bouw van het nieuwe muziekcentrum met het EUI en verschillende strategische agenda's en beleidsdoelstellingen van de gemeente Groningen is het aanbevolen om deze toekomstige financieringsmogelijkheid te blijven volgen.

Aandachtspunten voor verwerving van Europese subsidies

Uit de eerdere financiële verkenning (juli 2019) kwam reeds naar voren dat Europese subsidiemogelijkheden voor het nieuwe muziekcentrum vooral liggen in een koppeling met grotere stedelijke strategische opgaven – en daar zijn voldoende raakvlakken en kansen! De gemeente Groningen is bewust van de investering die het verkrijgen van Europese subsidies kost, en dat het zich terugbetaald in meer dan alleen geld, maar ook in netwerk, imago en (politieke) invloed. Daarom zal het nastreven van Europese financiering voor het nieuwe muziekcentrum een weloverwogen keuze moeten zijn waar vervolgens een specifieke propositie voor wordt ontwikkeld. Deze propositie moet kaderen welke kansen worden nagestreefd – dit kan met name op het vlak van energietransitie, gezondheid, digitale transitie.

Vervolgens is het noodzakelijk om extra capaciteit in te calculeren voor het daadwerkelijke werven van Europese subsidies, wat verder gaat dan het schrijven van een aanvraag. Het betekent goede afstemming met andere dossiers, onderzoeken van partnerschappen, opbouwen van netwerken en administratieve beheersing. Dit zijn zaken waar Groningen ervaring in heeft en dit geeft vertrouwen in een succesvolle verwerving van Europese subsidies voor (onderdelen van en projecten gelieerd aan) het project.

Een belangrijk argument voor het nastreven van Europese subsidies voor het nieuwe muziekcentrum is dat dit als katalysator kan

werken voor met name het opzetten van maatschappelijke partnerschappen (zie met name hoofdstuk 5). Zeker op het vlak van energie, digitalisering en gezondheid is de complementariteit evident. Juist omdat de EU wil investeren in innovatieve, duurzame, cross-sectorale partnerschappen en meerjarige projecten kan het opzetten van Europese subsidieprojecten ook andere investeringen uit het bedrijfsleven en de maatschappij ontsluiten.

Op basis van de bovenstaande analyse verwachten wij dat er minimaal € 3.000.000 uit Europese bronnen te verkrijgen is voor projecten die gerelateerd worden aan het Nieuwe Muziekcentrum. In een positief scenario kan dit oplopen tot € 10.000.000 of zelfs € 20.000.000.

Logische gesprekspartners voor vervolgstappen naar Europese financiering zijn:

- Samenwerkingsverband Noord-Nederland – Henk Emmens (hoofd subsidieverstrekkings)
- Ministerie OCW - Afke van Rijn (directeur Media en Creatieve Industrie, ook voor mogelijke bijdragen vanuit de nationale overheid)
- Ministerie van VWS
- NG4 Brussel – Pieter Faber

b. Bedrijven

De Gemeente Groningen heeft een goede staat van dienst in het verkrijgen van steun van lokale bedrijven voor 'vlaggenschip'-projecten zoals het Groninger Museum en Forum Groningen. De relaties tussen de gemeente en grotere bedrijven zijn al behoorlijk sterk en deze kunnen op een gepast moment worden ingezet om zakelijke partnerschappen te verkennen.

De belangrijkste 'cash cows' in de regio zijn traditioneel te vinden in de gas- en olie-

industrie, en hoewel het onwaarschijnlijk is dat in de toekomst vergelijkbare steun als in het verleden van deze partijen valt te verwachten, dienen ze zeker niet vergeten te worden. Er zijn niet veel hoofdkantoren van bedrijven in de regio en recent gevestigde bedrijven hebben (nog) geen lokale wortels. De Rabobank is een traditionele voorstander en supporter van de culturele sector, maar hun toekomstige beleid is onzeker, hoewel ING Bank wellicht een alternatief is om deze leemte op te vullen. We zien dus geen goede vooruitzichten voor grote contante bijdragen aan het project van individuele bedrijven, maar er is zeker potentieel voor meer bescheiden bijdragen.

Aan de andere kant zijn er veel MKB-bedrijven in de regio en dit betekent een groot potentieel voor bijdragen in de orde van grootte van € 10.000 - € 100.000 van deze bedrijven, vooral wanneer dit gespreid over enkele jaren kan worden betaald. We denken hier aan een 'oprichters' concept, waarbij bedrijven worden uitgenodigd om hun stempel te drukken op het nieuwe muziekcentrum. Oprichters verwachten voordelen wat betreft gastvrijheid, toegang tot ruimtehuur en personeelskortingen zodra het muziekcentrum open is. Dit heeft echter ook voordelen voor het muziekcentrum aangezien dit hen voor meerdere jaren committeert, wat wenselijk is. Het nieuwe muziekcentrum heeft het voordeel dat het de thuisbasis is van zowel klassieke muziek als pop/rock, waardoor het aantrekkelijk is voor verschillende soorten bedrijven en hun personeel.

We kunnen grofweg onderscheid maken tussen twee groepen bedrijven die te benaderen zijn: a) digitale/IT-bedrijven en b) andere, meer traditionele bedrijven, waaronder agrarische bedrijven. De fondsenwervingsaanpak van deze twee groepen is verschillend.

De regio heeft veel zakelijke netwerken en organisaties, van de Rotary tot de New Energy Coalition, VNO-NCW en Noordelijke



Online Ondernemers. Het benaderen van deze netwerkorganisaties voor advies en betrokkenheid zal het proces van het effectief ontwikkelen van partnerschappen versnellen, met hen en individuele bedrijven. De creatie van een groep Ambassadeurs en/of Stichtingsbestuur is hierin belangrijk voor het leggen van de juiste contacten.

De aard van bedrijfsondersteuning voor de culturele sector is de afgelopen jaren aan het veranderen. Voorheen was financiële steun in de vorm van traditionele sponsoring of soms zelfs filantropie gangbaar. Nu willen de meeste bedrijven duidelijke voordelen zien, maar staan ze tevens open voor creatievere deals en actievere samenwerking.

Het nieuwe muziekcentrum krijgt veel aantrekkelijke functies en faciliteiten voor bedrijven, hun personeel en hun klanten. Het zal niet moeilijk zijn om op verschillende niveaus goede pakketten samen te stellen voor potentiële zakelijke partners, waaronder:

- Klant 'entertainment'
- Personeelsevenementen in verschillende soorten en maten
- Detachering van personeel (in beide richtingen)
- Marketingvoordelen inclusief sponsoring in naamgeving (zie hieronder)
- Toegang tot conferentie- en vergaderfaciliteiten
- Tickets voor medewerkers
- Prioritaire toegang voor geselecteerde uitvoeringen

Op het gebied van marketing zijn bedrijven mogelijk geïnteresseerd in:

- Merk associatie
- Reclame
- MVO (maatschappelijk verantwoord ondernemen)

We hebben in hoofdstuk 6d opgemerkt dat De Oosterpoort (en het nieuwe muziekcentrum) zeer sterke materiële en

immateriële 'activa' heeft met betrekking tot zakelijke partnerschappen en dat deze voordelen niet voor een te laag bedrag mogen worden verkocht. In hoofdstuk 4 hebben we opgemerkt dat de elementen van gezond ouder worden, nieuwe energie, onderwijs en digitale features van het nieuwe muziekcentrum verder moeten worden onderzocht; elk element opent de mogelijkheid van ondersteuning door bedrijven die op die gebieden actief zijn.

Bijdragen in natura

Contant geld is vanuit de gemeente de meest gewenste vorm van ondersteuning. Sommige bedrijven geven echter de voorkeur aan ondersteuning in natura door goederen en diensten te leveren. Dit heeft het voordeel dat het meer waard is voor het project dan dat het de onderneming kost om te leveren, maar het nadeel is dat het complexer is dan wat anders een eenvoudig klant-leveranciercontract zou zijn. Voor leveringen in natura zouden altijd dezelfde kwaliteits- en servicevoorwaarden moeten gelden als voor betaling.

Met voldoende borging in contracten, kan dergelijke ondersteuning in natura van grote waarde zijn voor het project. Deze ondersteuning kan elk element van materialen en inrichting betreffen, en zelfs de constructie van het gebouw zelf. Sommige IT-bedrijven zullen het naar verwachting gemakkelijker vinden om op deze manier steun te geven dan met contant geld, vooral als er een gemeenschappelijk ontwikkelingselement in zit. We raden aan om in gesprekken met potentiële partners in het bedrijfsleven deze mogelijkheid van ondersteuning in natura te overwegen.

De Gemeente en SPOT kennen de aanpak voor het betrekken van grotere lokale bedrijven en hier kan zodoende snel mee gestart worden. Er is minder ervaring met het ontwikkelen van bredere en

Tabel: potentieel inkomen I

Hoofdsponsors	€ 250.000 - € 1.000.000
MKB Founders 2-4 x € 100.000 & 5-10x € 50.000	€ 450.000 - € 900.000
Bijdragen in natura	niet te schatten
	€ 600.000 - € 1,9 miljoen plus in natura

langeretermijnbetrokkenheid met de MKB-sector, met name als het gaat om IT bedrijven. De roadmap in hoofdstuk 7b geeft aan dat zij benaderd kunnen worden in de 'private' fase van de campagne vanaf 2022, voorafgegaan door gedegen voorbereiding.

Qua investering in het opzetten van zakelijke partnerschappen is vooral het aanstellen van een zakelijke fondsenwerfer noodzakelijk, naast de nodige materiaal- en horecakosten. Tevens zal deze persoon ondersteund moeten worden door de betrokken directeuren, politici en bestuursleden, zoals besproken in hoofdstuk 5. De kosten van deze functie zijn opgenomen in ons kostenraming in hoofdstuk 7c. *Zie tabel Potentieel inkomen I.*

c. Fondsen/stichtingen

De Gemeente, SPOT en culturele organisaties in de stad hebben ervaring met fondsenwerving bij lokale fondsen en bij de bekende grote nationale fondsen die cultuur ondersteunen. Aanvragen zullen vooral succesvol zijn als deze fondsen delen van het project kunnen ondersteunen die hen aanspreken. Vaak is een ANBI-structuur nodig om in aanmerking te komen voor ondersteuning. Daarnaast zijn slechts enkele fondsen gericht op het financieren van 'stenen'.

Omdat het project een duidelijke sociale en educatieve impact heeft, kunnen ook fondsen worden benaderd die geen cultuurprojecten ondersteunen. In hoofdstuk 4 hebben we opgemerkt dat deze elementen van het

nieuwe muziekcentrum op het gebied van gezond ouder worden en onderwijs/training verder kunnen worden onderzocht om deze fondsen te ontsluiten.

De beste methode om succesvol fondsaanvragen te doen, is door 'pakketten' binnen het totale project te identificeren. Dit kan in overleg met individuele fondsen, zodat ze iets te zien krijgen dat ze willen ondersteunen, in plaats van een algemene aanvraag te ontvangen. Alle fondsenwervingsinspanningen zullen meerdere jaren in beslag nemen, wat de mogelijkheid met zich meebrengt dat de steun van een fonds over enkele jaren kan worden gespreid, zodat ze in totaal meer zullen bijdragen.

Naast de stichtingen die publiekelijk bekend zijn, zijn er veel familie- of individuele stichtingen die onder de radar (willen) blijven. Om deze te vinden en benaderen is het noodzakelijk om de betrokken familie of persoon te kennen, of misschien de beheerder van de stichting. Donaties van zulke particuliere stichtingen vereisen in essentie een andere aanpak van fondsenwerving, namelijk die voor grote gevers (zie volgende sectie). De netwerken van de Ambassadeursgroep/het stichtingsbestuur zijn essentieel om deze bron te bereiken.

Lokale stichtingen zijn onder meer Stichting Beringer Hazewinkel, FB Oranjewoud, Emmaplein Foundation en JBS&HSK. Lokale fondsen werken vaak samen.

Ook zijn er regionale ontwikkelingsfondsen die mogelijk een substantieel deel van het nieuwe gebouw zou kunnen financieren. Het nieuwe muziekcentrum heeft de een duidelijke regionale dekking en de potentie om een positief icoon van Noord-Nederland te worden. Het verkrijgen van steun uit regionale ontwikkelingsfondsen vraagt zorgvuldige voorbereiding en betrokkenheid en draagvlak van alle partners. In interviews is geen indicatie gegeven van de reikwijdte van de mogelijke regionale financiering, daarom hebben we een ruime marge als inschatting en presenteren deze apart van de andere fondsen en stichtingen.

Nationale fondsen die cultuur ondersteunen zijn onder meer VSB Fonds, Bankgiro Loterij/Postcodeloterij, Fonds21, BPD Cultuurfonds en Prins Bernhard Cultuurfonds; ze zijn allemaal bekend bij de Gemeente en SPOT. Het is aan te bevelen om een directe relatie op te bouwen met de loterijfondsen en een positie als vaste partner na te streven, wat echter geen sinecure is omdat er momenteel geen focus is op podiumkunsten.

Deze vorm van fondsenwerving is bekend bij de Gemeente en SPOT en kan snel van start gaan. Verder onderzoek is nodig met betrekking tot nieuwe stichtingen/fondsen. In de roadmap in hoofdstuk 7b start deze vorm van fondsenwerving vanaf de 'private'-fase in 2021.

Qua investering is fondsenwerving bij fondsen relatief kostenefficiënt en een deel van dit werk kan worden uitbesteed aan gespecialiseerde agentschappen of kan worden uitgevoerd door huidige SPOT-medewerkers.

Bijlage F geeft een overzicht van de fondsen die we in ons onderzoek hebben geïdentificeerd, welke thema's en projecten ze ondersteunen en, waar mogelijk, een inschatting van hoeveel steun van elk van hen kan worden verwacht. *Zie tabel Potentieel inkomen II.*

d. Grote gevers/donateurs

Er is geen vaste definitie van wat een grote donatie is, maar in het geval van fondsenwerving voor het nieuwe muziekcentrum zouden we moeten denken aan giften van minimaal € 20.000,-. Voor de meeste particuliere donateurs is het geven aan een ANBI stichting een voorwaarde. Aangezien een fondsenwervingscampagne meerdere jaren zal duren, is het mogelijk om giften over een periode van vijf jaar op te nemen, wat de donateur fiscale voordelen geeft en de kans op grotere giften verhoogt.

Fondsenwerving gericht op grote gevers werkt volledig via persoonlijke netwerken. Men begint met bestaande goede relaties en werkt daarmee door naar andere potentiële donateurs. Omdat elke potentiële gever

Tabel: potentieel inkomen II

Lokale fondsen	€ 500.000 - € 2.000.000
Nationale stichtingen	€ 1.250.000 - € 2.000.000
Andere stichtingen/in-kind	Niet mogelijk om in te schatten
Totaal	€ 1.250.000 - € 4M plus in-kind
Regionale ontwikkelingsfondsen	€ 2.500.000 - € 10.000.000 - € 25.000.000

anders is, zijn de manieren waarop relaties zich ontwikkelen ook anders, maar er zijn verschillende belangrijke algemene factoren:

- 1) Een 'Ambassadeurs'-groep of Stichtingsbestuur is essentieel;
- 2) Onderzoek naar de geschiedenis en interesses van de potentiële gever, persoonlijke en professionele banden maakt het mogelijk om de kans op en hoogte van een gift vast te stellen;
- 3) Een database is nodig om deze informatie vast te leggen en om communicatie, uitnodigingen voor evenementen, daadwerkelijke donaties en eventueel overeengekomen wederkerigheid te plannen;
- 4) Een kort wervingsplan voor elke potentiële grote gever brengt de voorgestelde ontwikkeling van de relatie in kaart tot het punt van eerste (en latere) giften.

Grote gevers zijn waarschijnlijk ook betrokken bij bedrijven en hebben mogelijk toegang tot trust-fondsen van familiestichtingen, of zijn via hun formele en informele netwerken nauw verbonden met deze bronnen. Daarom moeten deze mensen als individuen worden behandeld en niet worden ingedeeld in de categorieën 'grote gever', 'bedrijfsleider' of 'stichtingsbestuur'. Hoewel er niet altijd sprake van zal zijn, is het verstandig om de wederkerigheid wel in de planning op te nemen. Bijvoorbeeld:

- Verkoop van virtuele 'aandelen' in het nieuwe muziekcentrum, die de grotere gevers als 'founders/oprichters' identificeert. Ze kunnen voordelen op lange termijn krijgen, zoals een jaarlijks gala, voorrang bij het kopen van kaartjes en uitnodigingen voor artiestenevenementen;
- Verkoop van obligaties, een mechanisme dat zeer effectief werd gebruikt om de Royal Albert Hall in Londen in de 19e eeuw te bouwen en dat tot op de dag

van vandaag doorgaat. De contractuele details van obligaties moeten zorgvuldig worden vastgelegd.

Let nogmaals op de nadruk op het *ontwikkelen van relaties*. Het zou een vergissing zijn om geld te vragen voordat de basis is gelegd en de organisatie de potentiële gever heeft leren kennen. Er zijn bij SPOT al enkele voorbeelden van grote giften, zoals € 800.000 aan de Stadsschouwburg en € 120.000 voor een piano in De Oosterpoort en het NNO heeft een groep rijkere donateurs.

De mensen die we interviewden waren het er in het algemeen over eens dat:

- Hoewel er in de regio niet zoveel rijke mensen zijn als in andere delen van Nederland, zijn het er toch genoeg - genoeg voor het project om goede hoop te hebben op grote donaties;
- De grote giften die onlangs zijn ontvangen zijn ad hoc, met andere woorden, geen enkele organisatie heeft strategisch aandacht besteed aan het ontwikkelen van belangrijke donateur-relaties;
- Als er dus niet veel grote giften aan cultuur in Groningen worden gedaan, komt dat omdat rijke mensen niet effectief zijn betrokken, niet omdat de rijke mensen in de regio een weerstand daartegen hebben.

Sociale evenementen zijn nuttig bij het ontwikkelen van relaties met grote gevers (zie deel e. van deze sectie). Dit kunnen bijvoorbeeld kleine bijeenkomsten zijn, misschien zelfs in eigen woningen, of grotere concerten op ongebruikelijke locaties.

Het is belangrijk om fondsenwerving van grote donateurs in evenwicht te brengen met een bredere publiekelijke campagne om te voorkomen dat het nieuwe muziekcentrum als elitair wordt beschouwd. Dit evenwicht is niet moeilijk te bereiken, maar moet zorgvuldig worden gepland om een goed inkomen te

Tabel: potentieel inkomen III

1-2 giften van €500,000	€ 500,000 - €1,000,000
2-5 giften van €100,000	€ 200,000 - € 500,000
10-20 giften €20,000 - €100,000 (gemiddeld €30,000)	€ 300,000 - € 600,000
	€1,000,000 - €2,100,000

verkrijgen bij zowel grote gevers als bij een grotere groep kleinere donateurs.

Voor dit project zou deze vorm van fondsenwerving bij grote gevers starten vanaf een low-profile, informele basis en het zal tijd kosten om vanaf deze basis uit te bouwen. Aan de andere kant: dit project heeft tijd! In de roadmap in hoofdstuk 7b start deze vorm van fondsenwerving vanaf de 'private'-fase in 2021.

Het investeren in fondsenwerving richting grote gevers is niet tijd- en middelenintensief, maar vereist wel een ervaren fondsenwerfer die ondersteund wordt door de betrokken directeuren, politici en bestuursleden, zoals besproken in hoofdstuk 5. De kosten van deze functie zijn opgenomen in ons kostenraming in hoofdstuk 7c.

Onze inkomstenschattingen zijn zeer voorzichtig, gezien het ontbreken van eerdere voorbeelden. Anderzijds geven de eerdere grote giften aan de Stadsschouwburg, De Oosterpoort en NNO aanleiding tot optimisme. *Zie tabel Potentieel inkomen III.*

e. Publieke campagne

Zoals opgemerkt in hoofdstuk 3c, is het onwaarschijnlijk dat een publieke fondsenwervingscampagne hoge netto-inkomsten zal opleveren, na aftrek van de kosten van het voeren van een brede campagne. Het is niettemin wel winstgevend maar nog belangrijker: iedereen in de regio heeft de kans gekregen om deel te nemen en bij te dragen aan het nieuwe muziekcentrum.

Donateurs zullen eigenaarschap voelen bij het centrum wanneer het wordt geopend, en velen zullen het daarna blijven steunen. Voor elke publieke campagne zal een gedetailleerd plan moeten worden ontwikkeld. Dit plan bevat in ieder geval de volgende elementen:

Inzet van en ondersteuning door beroemdheden

Een publieke campagne zal profiteren van de steun en deelname van beroemdheden. Vaak hebben ze een directe verbinding met de regio, maar zolang er een overtuigende verklaring is waarom ze erbij betrokken zijn, is dit niet cruciaal. Beroemdheden kunnen optreden als 'ambassadeurs', d.w.z. ze verbinden hun naam aan de campagne en/of zijn actief betrokken bij het hosten en bijwonen van evenementen. In sommige gevallen zal het sociale mediabereik van beroemdheden groot zijn en zou het gebruik van hun mediabereik een belangrijk onderdeel van de overeenkomst met hen zijn.

Amateurartiesten

Er zijn in Nederland meer zangers dan voetballers en dat geldt ook in Groningen. Een snelle telling van het aantal amateurmuzikanten (klassiek, jazz en pop), dansers en zangers brengt ons zeker bij duizenden mensen in de regio die actief zijn in de podiumkunsten. Het nieuwe muziekcentrum zal sterk verbeterde faciliteiten bieden om te repeteren en op te treden. Daarom moeten amateurartiesten vroeg in de campagne worden betrokken, omdat ze een actieve rol kunnen spelen in

zowel de private fase als de publieke fase. Zie een meer gedetailleerde bespreking hiervan in sectie f. hieronder.

Betrokkenheid van de media

De campagne heeft geen groot mediabudget nodig; hoe meer er kan worden bereikt met free publicity-activiteiten, hoe beter. Beroemdheden kunnen hierbij helpen, evenals een programma met nieuwswaardige evenementen (kleine concerten, rondleidingen door de bouwplaats, muziek- en dansactiviteiten in de stad, lokale fondsenwervingssuccessen, enz.).

Er kan worden nagedacht over het vinden van een mediapartner, of misschien één broadcast- en één print mediapartner. Dit heeft duidelijke voordelen, maar het zou de kans kleiner kunnen maken dat er in andere media verslag wordt gedaan.

Mediabetrokkenheid moet deel uitmaken van het grotere communicatieplan dat rond het hele project wordt samengesteld, waarbij fondsenwerving een belangrijk element is.

Sociale media, web en digitale fondsenwerving

SPOT en de gemeente maken veelvuldig gebruik van sociale media en digitale communicatie, zij het niet voor fondsenwervingsdoeleinden. Tot nu toe hoefde SPOT niet te investeren in dit soort fondsenwervende media-uitingen, maar voor de publieke fondsenwervingscampagne zal digitale (vooral social) media cruciaal zijn. Digitaal transformeert communicatie en publieksbetrokkenheid, en dit geldt ook voor fondsenwerving.

Evenementen

Evenementen worden hieronder besproken in sectie h.). Met betrekking tot een publieke fondsenwervingscampagne, zal een programma van kleine evenementen en een groter fondsenwervingsevenement elk jaar

leiden tot mediaberichtgeving, donaties en waar mogelijk de actieve betrokkenheid van kunstenaars, beroemdheden en het publiek.

Crowdfunding

Crowdfunding verwijst nu meestal naar social-media en web-based fondsenwerving. Het kan echter ook offline fondsenwerving omvatten. Het kernconcept is het gebruik van een groep om geld in te zamelen voor een specifiek onderdeel van het nieuwe muziekcentrum. Dit zullen onvermijdelijk projecten (of concrete onderdelen) zijn met relatief lage kosten. Muziek liefhebbers in een straat of een kleine buurtgroep kunnen bijvoorbeeld bij elkaar komen om 'een steen te kopen' of te betalen voor een bepaald stuk technologie. Het is niet moeilijk om verschillende ideeën uit te testen om te zien wat aanslaat en om betrokkenheid en aandacht voor de campagne te behouden. Dit kan vervolgens in detail worden uitgewerkt in het plan voor de publiekscampagne.

Geef-mechanismen

Een gift is een gift: donateurs geven in essentie niet om voordelen te ontvangen. Aan de andere kant is het handig om een manier te vinden om donateurs te bedanken en hen een concrete manier te bieden om het geven te faciliteren. Traditionele methoden zijn 'noem een tegel of steen' of 'betaal voor een stoel', maar er zijn veel variaties op dit thema. Sommige donateurs vinden deze constructie leuk, maar andere niet.

In de roadmap in hoofdstuk 7b start de publieke fondsenwervingsactiviteiten vanaf de 'publieke' fase van de campagne vanaf 2025.

Tabel: potentieel inkomen IV

<p>Totaal € 50.000 - € 100.000 na aftrek van kosten</p>
--

De investering in publieke fondsenwerving is relatief hoog. Het vereist materiaal en communicatiekosten. Het vereist ook een fondsenwervingsteam, ondersteund door gespecialiseerde instanties om massacommunicatie via direct mail of telefonisch te organiseren (er zijn veel van dergelijke agentschappen in Nederland). De kosten van een medewerker zijn opgenomen in onze conceptbegroting in hoofdstuk 7c, maar de kosten van agentschappen zijn verrekend met de opbrengsten van de publieke campagne. *Zie tabel Potentieel inkomen IV.*

f. Toeschouwers, agenda-abonnees, bestaande donateurs en amateurs

Deze categorie is een andere, specifiekere dan 'het publiek'. Door een kaartje te kopen, in te schrijven voor de nieuwsbrief of een donatie te doen, hebben deze groepen interesse getoond in De Oosterpoort en haar werk. Dit zijn zodoende de eerste groepen die aan het begin van de 'publieke fase' om een donatie worden gevraagd. Dit betreft ook amateurmuzikanten, zangers en dansers die geïnteresseerd zijn in het nieuwe muziekcentrum (de meesten van hen zijn namelijk ook toeschouwers, d.w.z. zij die een ticket hebben gekocht).

In de campagne kunnen deze mensen benaderd worden via e-mail en/of telefonisch en er kan worden getest welke methode het meest kosteneffectief is (zie hieronder). Dit kan naast de database van De Oosterpoort ook via social media en de website. Deze kanalen kunnen worden gebruikt om communicatie over fondsenwerving te ondersteunen en om direct om donaties te vragen.

Publieksgegevens en direct beroep

De ticketing database van De Oosterpoort bevat ongeveer 400.000 individuele records, waarvan 9.000 agenda-abonnees. Er wordt

jaarlijks ongeveer € 10.000,- geworven bij ticketkopers via kleine donaties die aan de ticketprijs worden toegevoegd. Agenda-abonnees en kleine gevers hebben steun getoond buiten de aankoop van tickets en kunnen rechtstreeks worden benaderd voor een donatie.

Van de resterende 390.000 records in de database kunnen we aannemen dat velen slechts één ticket hebben gekocht, dat veel van hen studenten zijn of waren en dat zij mogelijk geen sterke band met de stad hebben (velen zullen over 10 jaar niet meer in de regio wonen). De ervaring leert dat niet meer dan 25% van een ticketing database kan worden gebruikt voor het direct vragen van donaties, maar dan blijven er nog steeds ongeveer 100.000 mensen over die om een bijdrage kan worden gevraagd. Een goede conversieratio zou 10% zijn, oftewel 10.000 donateurs. Van de meesten kan slechts een kleine bijdrage verwacht worden, maar van sommigen zou een substantieel bedrag kunnen worden gevraagd (een deel van het publiek is rijk en niemand weet wie precies!).

Als aan deze directe vraag een proces genaamd 'donateurontwikkeling' wordt toegevoegd, dan kan dat leiden tot een actievere band met donateurs en meer reguliere bijdragen, bijvoorbeeld via automatische afschrijvingen. Dit is zeer succesvol bij culturele organisaties in het VK en de VS en, tot op zekere hoogte, ook in Nederland. Dit leidt tot een stabiele basis van donaties (zie sectie i.).

Amateurs worden gezien als een speciale groep mensen die wordt betrokken in de publieke fase van de fondsenwervingscampagne en dan om donaties wordt gevraagd. Ze kunnen echter ook worden gevraagd om de campagne op andere manieren te ondersteunen, zoals door op te treden bij evenementen, eigen fondsenwervingsconcerten te organiseren en als kanaal voor fondsenwervingsacties te

Tabel: potentieel inkomen V

5.000-10.000 donateurs voor gemiddeld € 50 (na aftrek van kosten, inkomen over vijf jaar)
€ 250.000 - € 500.000

fungeren. Daarom moeten ze al vroeg in de campagne worden benaderd om hun belang bij het nieuwe muziekcentrum te achterhalen en hen te activeren voor de fondsenwervingscampagne.

In de roadmap in hoofdstuk 7b start de fondsenwerving bij toeschouwers, donateurs en nieuwsbrief-abonnees vanaf het allereerste begin van de 'publieke' fase van de campagne, in 2026. Echter, amateurgroepen moeten al in het eerste jaar van de private fase in 2022 worden betrokken.

Investeringen in publiekswerving zijn inbegrepen in de kosten van de hierboven besproken publieke campagne. *Zie tabel: potentieel inkomen V.*

g. Legaten

Een legaat/nalatenschap is vaak het grootste geschenk dat een persoon ooit kan geven, en legaten lopen meestal in de duizenden euro's en soms veel meer. Legaatwerving zou daarom een van de prioriteiten in fondsenwerving moeten zijn voor alle culturele organisaties:

- De gemiddelde erfenis aan een algemeen goed doel is ongeveer € 50.000 en de erfenis aan culturele organisaties is gemiddeld hoger vanwege de gemiddelde hogere welvaart van bezoekers van cultuur;
- De tijd tussen het opmaken van het testament en de dood is gemiddelde 5,5 jaar, maar dit kan één dag tot vele jaren omspannen. Ervaring leert dat legaatwerving binnen drie jaar leidt tot substantiële gift;
- De 'babyboomers' zijn een gouden

generatie met meer geld en minder kinderen dan voorgaande generaties. Vanwege demografische gegevens is de komende vijf jaar een grote toename van legaatwerving te verwachten;

- Het 'return on investment' voor legaatwerving is beter dan elke andere vorm van fondsenwerving;
- Ook gezien de grote waarde die een culturele instelling in de laatste jaren van een leven kan toevoegen, is legaatwerving voor cultuur volstrekt gelegitimeerd.

Natuurlijk worden legaten sterk geassocieerd met leeftijd, maar dit betekent niet dat legaatwerving beperkt zou moeten blijven tot de oudere doelgroep. Helaas sterven ook jongere mensen onverwacht en aangezien legaatwerving goedkoop en gemakkelijk is, moet het een standaard activiteit zijn binnen een fondsenwervingsstrategie.

Erfenissen zouden in de loop van de tijd kunnen uitgroeien tot een belangrijke inkomstenbron voor het muziekcentrum. Het is moeilijk te voorspellen wanneer een individuele erfenis kan worden ontvangen, maar als een legatenbestand eenmaal groot genoeg is, kan een gemiddeld jaarinkomen worden geschat met incidentele meevallers.

In de roadmap in hoofdstuk 7b start legaatwerving tijdens de 'private' fase van de campagne vanaf 2022.

Tabel: potentieel inkomen VI

Totaal
€ 100.000 - € 1.000.000

Investerings in legaatwerving zijn erg laag, maar moeten vooral duurzaam, op de lange termijn gericht zijn. Ondersteuning van externe instanties wordt geadviseerd om de campagne te starten en ervoor te zorgen dat het beheer van legaten efficiënt is. Deze kosten zijn inbegrepen in onze begroting in hoofdstuk 7c.

Onze inkomensschattingen zijn zeer voorzichtig, maar we hebben vertrouwen dat het leidt tot een serieuze marge op de lange termijn. *Zie tabel: potentieel inkomen VI.*

h. Evenementen

Evenementen met betrekking tot fondsenwerving kunnen grofweg worden onderverdeeld in drie typen:

- Netwerken en kennismaking, meestal klein en privé
- Grotere evenementen om direct geld in te zamelen
- PR-activiteiten om media-aandacht te trekken

Uiteraard kunnen evenementen meer dan één doel dienen, maar het belangrijkste is om duidelijk te zijn over het primaire doel van elk evenement.

Een fondsenwervingscampagne zou baat hebben bij een programma van kleine netwerkevenementen, waarbij nieuwe mensen kunnen worden geïntroduceerd in het netwerk, bestaande donateurs kunnen worden bedankt en relaties kunnen worden onderhouden. Zo'n programma omvat diners en borrelavonden, en kan bijvoorbeeld ook plaatsvinden in privéwoningen en worden georganiseerd door belangrijke betrokkenen/ambassadeurs. Op sommige momenten tijdens de bouw, vooral aan het einde van het werk, is het misschien mogelijk om 'hard hat'-diners te organiseren – sociale evenementen inclusief catering op de bouwplaats zelf.

Netwerkevenementen leveren niet direct geld op, maar zijn essentieel voor het ontwikkelen en onderhouden van relaties. In sommige gevallen kan een bedrijf of donateur worden gevonden om de kosten voor het hosten van het evenement te betalen.

Deze netwerkevenementen kunnen over het algemeen zowel bedrijfsdirecteuren als particuliere donateurs omvatten, omdat beide vaak deel uitmaken van dezelfde sociale kringen. Als onderdeel van de ontwikkeling van zakelijke relaties kan het echter nuttig zijn om enkele *evenementen specifiek voor het bedrijfsleven* te organiseren.

Aangezien het doel van deze evenementen het opbouwen van relaties is, moeten ze zorgvuldig worden gepland. De uitnodigingenlijst moet zorgvuldig worden samengesteld en vooraf moeten *duidelijke rollen aan de leden van het bestuur en het team worden toegewezen*, inclusief wie met wie spreekt. Daarvoor is het goed om van tevoren een briefing te maken over de mensen met wie ze moeten spreken en over gespreksonderwerpen. Na het evenement kan de informatie worden gedeeld binnen het team en worden toegevoegd aan het dossier van de personen in kwestie.

Om rechtstreeks geld in te zamelen stellen we voor dat er *elk jaar een gala* wordt georganiseerd (of een soortgelijk sociaal evenement). Dit omvat entertainment en catering. Ticket-/tafelverkoop en bijvoorbeeld loterijen, veilingen, kunnen inkomsten genereren en bedrijven zouden bepaalde kosten kunnen betalen of *in kind* sponsoren.

Tijdens de publieke fase is er ook ruimte voor enkele *grotere, publieke fondsenwervingsevenementen*. Dit kan een popconcert zijn of andere culturele ervaringen. Hoeveel evenementen, welk type, wanneer en waar moet verder worden onderzocht en hangt af van de deelname



van beroemdheden en artiesten. Naast het inzamelen van geld, zijn deze evenementen goed voor de publiciteit.

Voor grootschalige evenementen is het goed om *vrijwilligers te betrekken*, zowel voor de promotie als voor assistentie bij het evenement. Grote evenementen vereisen vaak veel organisatie en zullen alleen geld opleveren als de kosten worden beheerst. Kleine evenementen kunnen goedkoop worden georganiseerd met als doel om media-aandacht te verkrijgen, bijvoorbeeld middels de inzet van beroemdheden om goed op te vallen.

Gedurende de gehele fondsenwervingscampagne worden evenementen georganiseerd, van de private fase tot de opening van het nieuwe muziekcentrum.

Investeringen in evenementen zijn zeer variabel. De kosten van kleine netwerkevenementen kunnen worden gedekt door donateurs of bedrijfssponsoring, en sommige concerten zouden gratis kunnen worden uitgevoerd als bijdrage aan de campagne. Sommige gala's zullen een goede opbrengst hebben. Aan de andere kant is het organiseren van evenementen tijdrovend en daarom kan er over de gehele linie maar een kleine winst worden verwacht. Het is daarom verstandig om de kosten en baten van evenementen in evenwicht te houden, zodat het in ieder geval geen geld kost dat vanuit andere inkomsten moet worden gedekt. *Zie tabel: potentieel inkomen VII.*

Tabel: potentieel inkomen VII

€ 20.000 - € 50.000 na aftrek van kosten

i. Opmerking over donateurontwikkeling

Bij bedrijven is het bekend dat het behouden van bestaande klanten winstgeverder is dan het vinden van nieuwe klanten. Daarom zijn CRM-processen (Customer Relationship Management) zo belangrijk voor de meeste bedrijven. Hetzelfde geldt voor donateurs. Het fondsenwervingsteam (en daarna het team van het nieuwe muziekcentrum) moet een duidelijk *donateurontwikkelingsplan* opstellen met goede procedures en administratie die zorg dragen voor de wensen van donateurs. Tevens moet er een plan komen voor donateurscommunicatie over meerdere jaren en een cyclus van vragen voor herhaalgiften of hogere donaties.

Kleinere gevers/donateurs kunnen worden aangemoedigd om hun gift te doen via automatische incasso, aangezien dit een regelmatig maandelijks inkomen oplevert over een lange periode (vaak gedurende vele jaren) met relatief weinig administratie voor donateur of de fondsenwervingsorganisatie. Middelgrote donateurs kunnen ook worden gevraagd om een Fonds op Naam op te richten en de grootste gevers dienen elk afzonderlijk te worden beoordeeld.

Een deel van de doelstelling van de publieke fondsenwervingscampagne is het genereren van draagvlak voor het nieuwe muziekcentrum en het genereren van een langdurige bron van filantropische steun. Donateurontwikkeling is hierbij essentieel en we raden aan een langetermijnplanning voor donateurontwikkeling op te stellen waarin wordt uiteengezet hoe donateurs a) worden benaderd en betrokken, b) behouden en c) worden ontwikkeld tot het geven van grotere donaties en voor legaten. Het algemene doel hiervan is het maximaliseren van het netto inkomen van alle donateurs.

Bijlage B: Concept Case for Support

De Harmonie, de eerste concertzaal van Groningen, werd in 1856 geopend en werd volledig gefinancierd door particulieren. Bijna 120 jaar later, in 1973, werd De Oosterpoort gebouwd, dit keer gefinancierd door de Groningers via hun gemeente. Groningen heeft altijd van muziek en dans gehouden, zoals blijkt uit de grote aantallen bezoekers voor de originele Harmonie en voor De Oosterpoort, en uit de vele amateurmuzikanten, zangers en dansers in de regio.

Maar succes brengt problemen met zich mee en het Oosterpoortgebouw nadert nu het einde van zijn functionele bestaan. Voor de vele artiesten die hier willen optreden is het te klein en meer publiek is qua capaciteit onmogelijk; het gebouw is versleten en de faciliteiten voor artiesten en bezoekers voldoen niet aan de huidige normen, laat staan aan de normen van de komende decennia.

Er moet een nieuw muziekcentrum komen. Maar het volstaat niet om het Oosterpoortgebouw gewoon opnieuw te realiseren; de huidige capaciteit is 300.000 bezoekers per jaar, maar er is een behoefte van 420.000. Twee grote en twee kleinere concertzalen bieden flexibiliteit bij het programmeren en bieden meer ruimte voor amateurgroepen; moderne faciliteiten voor artiesten en publiek zullen worden geïnstalleerd. Het nieuwe muziekcentrum zal groter en beter zijn en beter inspelen op de behoeften van de inwoners van de stad en de regio. Verhoogde inkomsten uit kaartverkoop, conferentieverhuur en horeca zullen de financiële duurzaamheid bestendigen.

Mede dankzij De Oosterpoort behoort Groningen tot de top cultuursteden van Nederland. Eurosonic Noorderslag is een van Europa's grootste popmuziekfestivals en het Noord Nederlands Orkest is van nationale topkwaliteit. Beiden hebben het nieuwe muziekcentrum nodig. De Oosterpoort is de belangrijkste schakel in de culturele keten van de stad en regio met tientallen professionele instellingen en amateurgroepen en voor tienduizenden mensen. Het nieuwe muziekcentrum wordt van de stad, de regio en al haar inwoners.

Cultuur staat centraal in het nieuwe centrum, maar zal, net als De Oosterpoort, een essentiële en positieve impact hebben op onderwijs en opleiding, door samenwerking met Noorderpoort en de Hanzehogeschool, op de economie door toerisme en het aantrekken van nieuwe investeerders en op de gemeenschap door participatie in veel lokale artistieke projecten. De positieve effecten van muziek en dans op gezond ouder worden en algemene gezondheid worden onderzocht door de Rijksuniversiteit en zijn elders al bewezen.

Het nieuwe muziekcentrum toont de ambitie en het vertrouwen van Groningen. Net als het Groninger Museum en Forum Groningen, zal het nieuwe gebouw een investering zijn in de toekomst van Groningen en in dienstverlening voor iedereen in stad en regio.

De gemeente zal de bouw van het nieuwe gebouw financieren, maar het moet verstandig omgaan met publieke middelen. Met het geld van de gemeente wordt de kern van het nieuwe muziekcentrum betaald,

waardoor De Oosterpoort wordt vervangen door een moderne voorziening. Maar Groningen verdient meer dan dit en we moeten een manier vinden om ervoor te zorgen dat het nieuwe muziekcentrum niet voldoende, maar uitmuntend is.

Het Groninger Museum en het Forum zijn uitmuntend omdat lokale bedrijven en fondsen waren uitgenodigd om samen te werken in de financiering en realisatie ervan en dit geldt zeker als we terugkijken naar de oorspronkelijke oprichters van De Harmonie in 1856. Daarom nodigen we de Groningers uit om mee te werken aan de bouw van hun nieuwe muziekcentrum, om een excellente voorziening voor zichzelf en voor toekomstige generaties te helpen financieren.

De visie van de oprichters van De Harmonie was om muziek voor iedereen toegankelijk te maken en dit blijft de centrale missie van het nieuwe muziekcentrum. Het wordt een iconisch onderdeel van de fysieke infrastructuur van de stad; het centrum van een cultureel, sociaal en educatief ecosysteem en levert een positieve bijdrage aan de economie.

De fondsenwervingscampagne is een kans voor donateurs om hun persoonlijke stempel te drukken ten behoeve van huidige en toekomstige generaties. Samen zullen we een nieuw muziekcentrum creëren dat de komende decennia Groningen op de kaart blijft zetten; een muziekcentrum waar Groningen en heel Noord-Nederland trots op is en met faciliteiten waar toekomstig publiek en artiesten om vragen.

Bullet Points - Elevator Pitch

- De Harmonie, de eerste echte concertzaal van Groningen, werd in 1856 geopend en werd volledig gefinancierd door de inwoners van Groningen.

- Het Oosterpoortgebouw nadert nu het einde van zijn functionele bestaan en moet worden vervangen.
- Het nieuwe muziekcentrum zal groter en beter worden en beter inspelen op de behoeften van de inwoners van de stad en de regio.
- Verhoogde inkomsten uit kaartverkoop, conferentiehuis en catering zullen de financiële duurzaamheid bestendigen.
- Het nieuwe muziekcentrum toont de ambitie en het vertrouwen van Groningen en wordt een iconisch onderdeel van de fysieke infrastructuur van de stad.
- Het nieuwe muziekcentrum wordt de belangrijkste schakel in een cultureel ecosysteem voor de stad en regio met tientallen professionele instellingen en amateurgroepen en tienduizenden mensen. Het nieuwe muziekcentrum wordt van de stad, de regio en al haar inwoners.
- Het nieuwe muziekcentrum zal een essentiële en positieve impact hebben op onderwijs en opleiding, op de economie, op de gemeenschap en op de volksgezondheid
- De fondsenwervingscampagne is een kans voor donateurs om hun persoonlijke stempel te drukken ten behoeve van toekomstige generaties.

Bijlage C: Case studies uit andere steden



1. Turner Contemporary, Margate, Kent (VK)

Introductie

Turner Contemporary is een museum voor hedendaagse kunst dat haar deuren opende in 2011 aan de Engelse kust. Het museum is vernoemd naar de wereldberoemde landschapsschilder William Turner. Hij ging naar school in Margate en is de stad tijdens zijn leven blijven bezoeken. In korte tijd heeft het museum een gerespecteerde positie in de kunstwereld verworven. Het is bovendien ontworpen door de wereldberoemde architect David Chipperfield en door velen geroemd als een van de hoogtepunten in recente architectuur. Behalve tentoonstellingen van hedendaagse kunst, heeft het museum vele activiteiten voor een breed publiek en fungeert het gebouw als ontmoetingsplek. Noemenswaardig is ook hoe Turner Contemporary een grote sociale en economische invloed op de regio heeft.

Uitdaging

Margate is een Engelse bad- en havenplaats. In de laatste decennia van de vorige eeuw

was haar populariteit als toeristische trekpleister echter tanende. Ook de werkgelegenheid in de haven kromp. Het bijzondere aan het plan voor een grote kunstinstantie kwam niet alleen voort uit artistieke beweegredenen, maar had ook ten doel de economische neergang van de regio tegen te gaan. Na informele voorbereidingen halverwege de jaren '90 werd in 2001 een projectteam gevormd om de bouw te realiseren. Gesteund door Kent County Council werden de eerste concrete ideeën rond deze tijd ook gedeeld met het grote publiek en begon de werkelijke voorbereiding van de bouw.

Het samenbrengen van kunst op het hoogste niveau en diverse gemeenschappen was een van de drijfveren van de initiatiefnemers. Dat klinkt nog steeds door in de huidige propositie. De weerstand in de jaren voor de opening onder de bevolking was echter groot. De bewoners van Margate herkenden de mogelijke sociale en economische voordelen voor hen persoonlijk niet. Zij werden echter tien jaar

later aangenaam verrast door de positieve gevolgen voor de gehele regio, inkomsten voor de stad en maatschappelijke impact.

Budget

De totale projectkosten bedroegen £ 17,4 miljoen. De belangrijkste financiers zijn al in het vroegste stadium betrokken:

Kent County Council	£ 6,4 miljoen
Arts Council Engeland	£ 4,1 miljoen (lotterijgelden)
EU Regional Development	£ 4,0 miljoen (via SEEDA)

De overige bijdragen (£ 2,9 miljoen) bestaan uit particuliere donaties, corporate sponsoring en andere fondsenwerving.

Impact

De ambities waren dus niet alleen artistiek, maar duidelijk ook sociaal en economisch van aard. De resultaten hebben de meeste ambities overtroffen. Sinds de opening heeft het museum 3,5 miljoen bezoekers mogen welkom heten, meer dan £70 miljoen verdiend voor de regio Kent en duizenden lokale bewoners actief in contact gebracht met kunst van topniveau.

Duurzaamheid

Het projectteam heeft in aanloop naar de realisatie actief geïnvesteerd in het vergroten van het draagvlak onder de bevolking. Dat heeft zich uitbetaald. Ook nu is de band met de stad en haar bewoners zichtbaar in programmering en in partnerships. Zonder de lokale steun was het huidige succes ondenkbaar geweest.

Al voor de opening van het museum heeft de organisatie gekozen voor meetbare sociale en economische doelen. Bovendien is er professionele hulp bij het meten en monitoren hiervan. Canterbury Christ Church University doet onderzoek naar de impact van de organisatie en haar activiteiten. De resultaten

helpen bij het verbeteren van programmering en ondernemerschap, maar bieden ook positieve bijdragen voor het vergroten van draagvlak.

Huidige partners/sponsors

Behalve publieke financiering wordt Turner Contemporary gesteund door een brede mix van particuliere donateurs, zakelijke sponsors en onafhankelijke fondsen. Er zijn verschillende programma's die deze bijdragen mogelijk maken. [Via deze link](#) is een overzicht van grote partners te vinden.

Er is duidelijke overlap met de founding partners, maar de steun heeft zich enigszins uitgebreid; niet in financiële omvang maar wel in aantal en variatie.

- Arts Council England
- Kent County Council
- The National Lottery Heritage Fund
- Thanet District Council

Conclusie

Deze casus toont aan wat het belang is van een brede inbedding in de lokale sociaaleconomische context, en biedt bovendien een aanmoediging dit te kopiëren. Ook het meetbaar stellen van doelen in samenwerking met professionele partijen heeft de positie en overtuigingskracht van de organisatie versterkt.

Extra

- Website: [Turner Contemporary/About David Chipperfield](#)
- Website: [Turner Contemporary \(Wikipedia\)](#)
- Nieuws: ['Turner Contemporary wint architectuurprijs'](#)
- Rapport: ['Turner Contemporary: Art inspiring change'](#)
- Rapport: ['Turner Contemporary launches pioneering Social Value Research'](#)
- Blog: ['University to support the Turner Prize 2019'](#)



2. Sage, Newcastle/Gateshead (VK)

Introductie

Sage Gateshead is een concertzaal, centrum voor muzikale opleiding en conferentieruimte die haar deuren opende in december 2004 aan de Engelse rivier Tyne. Het gebouw bevat drie podia; een grote zaal met 1.700 zitplaatsen, een middelgrote zaal met 450 zitplaatsen, en de Northern Rock Foundation Hall, een kleinere ruimte gebruikt voor repetities en intiemere optredens. Een breed scala van muzikale genres wordt geprogrammeerd en onder de musici en performers zijn vele internationaal vermaarde namen. Ook is Sage Gateshead de thuisbasis van de Royal Northern Sinfonia, een van de beste kamerorkesten van Groot-Brittannië.

Uitdaging

De regio miste een groot muziekcentrum en had bovendien behoefte aan een economische impuls. Er leek ruimte voor een grote toeristische trekpleister.

De planning voor het muziekcentrum begon in de vroege jaren 1990 op initiatief van het orkest van Sage Gateshead, Royal Northern Sinfonia, met aanmoediging van

Northern Arts. Hierbij voegde zich Folkworks, ontwikkelingsbureau van traditionele muziek - voor opname van (regionale) volksmuziek in de programmering. Sage Gateshead moest een brede reeks muziekstijlen bieden, zoals Rock, Pop, Dance, HipHop, jazz, akoestische muziek, klassiek, wereldmuziek etc. Verder werden faciliteiten voor professionele musici, studenten en amateurs een belangrijk onderdeel van de opzet van het centrum.

Budget

Kosten voor planning en bouwproces lagen boven de £70 miljoen; grotendeels gefinancierd uit de Nationale Loterij-subsidies. Het muziekcentrum heeft een scala aan (commerciële partners, met name Sage Group, grote sponsor wiens naam is overgenomen en die sinds de aanvang in belangrijke mate heeft bijgedragen aan talloze maatschappelijke initiatieven vanuit Sage Gateshead.

Arts Council Engeland	£50 miljoen (loterijgeld)
The Sage Group plc	min. £4,0 miljoen
Overige partners	onbekend

Impact

Sage Gateshead heeft een internationale artistieke reputatie opgebouwd. Het educatieprogramma staat hoog in aanzien en reikt ver buiten de muren van het centrum. Het aanbod is gericht op verschillende genres en leeftijdsgroepen en brengt een jonge generatie dichterbij de kunsten. Naast muzikale optredens, worden het hele jaar door conferenties en andere commerciële events geboekt. De economische impact op de regio na tien jaar is geschat op £300 miljoen. De ambities - die zowel op cultureel als op sociaal economisch vlak lagen - zijn daarmee zeker gerealiseerd.

Duurzaamheid

De verwachtingen waren hoog, maar zijn meer dan waar gemaakt. Sage Gateshead heeft in de eerste tien jaar van haar bestaan een internationale artistieke reputatie opgebouwd en bijgedragen aan regionale economische voorspoed. Het heeft geleid tot meer toerisme en een positief imago. De betrokkenheid van het publiek is onder andere versterkt door de kwaliteit en 'democratische manier' van programmeren.

Huidige partners/sponsors

De overlap met founding partners is duidelijk herkenbaar, maar er is ook zeker uitbreiding.

- Arts Council England
- Gateshead Council
- en negen andere [fondsen](#)
- Sage UK
- Newcastle International Airport
- en zeventien andere [corporate partners](#)

Het muziekcentrum is onderdeel van een [alliantie](#) ter bevordering van muzikeducatie en inclusiviteit. Sage Gateshead is een culturele instelling, maar vanwege haar inzet voor educatie en persoonlijke ontwikkeling van musici ook geregistreerd als Goede Doelen-organisatie.

Conclusie

Deze casus lijkt in alle opzichten een doorslaand succes. Hierbij enkele zaken uitgelicht.

- Topprogrammering - met oor voor kwaliteit en publiek
- Educatie - door ideaal gedreven, op hoog niveau en internationaal verspreid
- Professionele leiding - met een rijk actief netwerk en externe experts
- Stevige partners - zakelijk (eg. Sage) én inhoudelijk (eg. Royal Northern Sinfonia)
- Lange aanloop - het realiseren van draagvlak en budget kosten tijd

Ook is er een belangrijke rol voor de architectuur die een grote aantrekkingskracht heeft op publiek, artiesten en partners. De opvallende structuur is niet meer weg te denken aan de oevers van de Tyne.

Extra

- Website: [Sage Gateshead](#)
Website: [Sage Group \(Wikipedia\)](#)
Nieuws: [Sage Gateshead celebrates its 10th birthday](#)
Nieuws: ['Can philanthropy bail out the arts?'](#)
Rapport: [Jaarrapport 2018/19](#)



3. Theater Heerlen

Introductie

Theater Heerlen, vroeger Stadsschouwburg Heerlen, is het grootste theater van Heerlen. Samen met het Theater Kerkrade in Kerkrade maakt het deel uit van de groep Parkstad Limburg Theaters. Beide theaters hebben één programmering die over de gebouwen wordt verdeeld. Theater Heerlen telt drie zalen met een capaciteit van 1103 (RABOzaal), 362 (LIMBURGzaal) en 142 (INGzaal) stoelen. Daarnaast heeft de LIMBURGzaal ruimte voor 1350 staanplaatsen. De RABOzaal is de grootste theaterzaal van de provincie.

Het theater werd ontworpen door Fritz Peutz in 1961. In het voorjaar van 2007 werd het gebouw heropend -na een ingrijpende, drie jaar durende verbouwing.

Uitdaging

Theater Heerlen kende eind jaren '90 een schare trouwe bezoekers, maar het pand voldeed niet meer aan de moderne eisen. Bovendien was de omgeving veranderd. De jonge regio is vanaf het begin van de vorige eeuw enorm gegroeid. Als gevolg van de mijnindustrie verstedelijkte het gebied

en steeg het inwoneraantal van 9.000 tot 300.000 in de jaren '60. De abrupte sluiting van de mijnen veroorzaakte een dramatische economische en sociale neergang. In het beleid gericht op herstel en revitalisering kreeg cultuur en met name podiumkunst een rol van betekenis. Theater Heerlen richtte zich daarbij niet alleen op haar eigen stad, maar op de gehele regio. De huidige samenwerking onder de noemer Parkstad Limburg is een logisch vervolg op dit verleden en een meerjarige strategie.

De verbouwing in 2005 van Theater Heerlen is slechts een onderdeel van een meer omvattend traject dat startte in 1997 met privatisering van het theater en is afgerond na de heropening van Theater Kerkrade in 2017. Cultuur als motor. Rocco Malherbe zegt hierover:

“We hebben het theater in Heerlen gebouwd met mijn geld. Het was toen het grootste theater van Nederland. In 1997 hebben we de organisatie losgeweekt van de gemeente en geprivatiseerd in een NV. In 1998 hebben ook het Theater in Kerkrade onder de vleugels

genomen en eveneens in de NV ondergebracht. Daarna zijn we begonnen aan een integraal plan voor de podiumkunsten -voor wat we nu noemen Parkstad Limburg. Dat is de regio van 9 kerkdorpen met in totaal 270.000 inwoners. We hebben een visie ontwikkeld aan wat het aanbod zou moeten zijn voor die regio, als de vijfde stad van Nederland. We hebben onze beide theatergebouwen, Heerlen en Kerkrade, puur benaderd vanuit het idee welk type zalen hebben we nodig om al het reizende aanbod in Nederland te kunnen tonen. Op basis daarvan hebben we de plannen voor de 'revitalisering' van beide plannen aangevlogen. Resultierend in eerst de plannen voor Heerlen, waar we er al snel achter kwamen dat we een vlakke vloer misten en een popzaal voor 1500 bezoekers."

Budget

De kosten bedroegen 54 miljoen euro, waarvan de gemeente Heerlen 45 miljoen betaalde. De overige kosten werden gesponsord door de Rabobank, de provincie Limburg, en de ING bank. Deze sponsors hebben alle drie een zaal naar hen laten vernoemen.

Impact

De aanleiding voor de verbouwing was bouwkundig, maar had ook sociale en economische doelstellingen. Na bijna vijftien jaar zijn de resultaten zeer positief te noemen en zijn de verwachtingen zelfs overtroffen. De regio heeft de podiumkunsten omarmd. Het aantal jaarlijkse bezoekers is toegenomen tot 150.000. En 57% van alle Heerlenaren bezoekt minimaal een keer per jaar het theater. Behalve deze cijfers, is er sprake van een verhoogde betrokkenheid van bezoekers en partners.

Huidige partners/sponsors

- Fonds Podiumkunsten
- Rabobank Heerlen
- APG
- en dertien andere corporate partners

Conclusie

Deze casus heeft een sterk regionaal en politiek karakter. De genoemde verbouwingen zijn onderdeel van een traject dat zich uitstrekt over decennia. Het succes is te danken aan volharding van de betrokken bestuurders en het verkregen draagvlak onder ambtenaren.

Extra

Website: [PLTheaters](#)

Website: [AGS Architecten](#)

Nieuws: ['Heerlense schouwburg trekt na ruim 50 jaar opnieuw gretig publiek'](#)

Bijlage D: Methodologie, afgenomen interviews, documenten

a. Methodologie

BECCA Europe en efesai zijn door de gemeente Groningen gevraagd om het potentieel van andere financieringsmogelijkheden (buiten de lokale overheid) voor het nieuwe muziekcentrum te onderzoeken. Tevens is gevraagd om weer te geven welke capaciteit nodig zou zijn om deze financiering te realiseren en hoe deze fondsenwerving kan worden vormgegeven. Om aan dit verzoek te beantwoorden hebben we de volgende methodologie gehanteerd:

1) Intern en deskonderzoek:

- Door middel van deskonderzoek kennis nemen van alle aspecten van het project
- Het afnemen van interne interviews, d.w.z. met collega's van de gemeente en SPOT
- Onderzoek naar relevante voorbeelden van fondsenwerving in binnen- en buitenland

2) Extern onderzoek

- Interviews met directe en indirecte betrokkenen, om advies en ideeën te verkrijgen
- Onderzoek naar financieringsbronnen zoals de Europese Unie en fondsen en naar de economische en sociale samenstelling van Groningen en de regio

3) Toepassing van eerdere ervaringen

- BECCA Europe en efesai hebben ruime ervaring met fondsenwerving

voor culturele projecten in binnen- en buitenland. Deze ervaring hebben we toegepast bij het maken van onze inschattingen van inkomsten en kosten en bij het bespreken van de mogelijkheden voor fondsenwerving.

b. Uitgevoerde interviews

Intern

- Projectteam (Nicolet van Schoonhoven, Marc Floor)
- SPOT collega's (Jos Jutte, Renate Meijering, Elly Jonker)
- Nynke Stellingsma
- Sander Akkerman
- Christien Bronda
- Pieter Faber
- Floor de Jong
- Saskia van Ham
- Annet Hoekstra
- Richard Lombaerts
- Bert Popken
- Paul de Rook
- Roeland van der Schaaf
- Klaas van der Waal
- Marieke Zwaving

Extern

Geert-Jan van Beijeren Bergen en Henegouwen	Dirigent Toonkunstkoor Bekker
Sieger Dijkstra	Voorzitter VNO-NCW MKB Noord
Marc van Gulick	Directeur Bilderberg Landgoed Lauswolt
Dago Houben	Managing Director Eurosonic Noorderslag
Bert Karsens	Karsens Advies
Sanjivan Kohli	Head Business Development, Turner Contemporary (VK)
Seerp Leistra	Managing Partner, Boer & Croon
Rocco Malherbe	Zakelijk directeur, Theater Heerlen
Marcel Mandos	Artistiek Directeur, Noord Nederlands Orkest
Dirk Nijdam	Algemeen Directeur Forum Groningen
Harm Post	Voormalig havendirecteur Groningen Seaports
Ton Schroor	Directeur VNO-NCW MKB Noord
René Paas	Commissaris van de Koning
Henk Pijlman	Voorzitter, College van Bestuur Hanzehogeschool
Wim van der Pol	Voorzitter Noorderpoort
Jorrit Volkers	Partner, Deloitte
Ingeborg Walinga	Algemeen Directeur, Noord Nederland Orkest

c. Geraadpleegde documenten

Documentatie Gemeente Groningen

- *Strategische Koers The Next City*, November 2017
- *Gezondheidsbeleid Groningen Gezond 2018-2021*, November 2017
- *Gezondheidsbeleid - Healthy Ageing Visie*, November 2017
- *Volumestudie De Oosterpoort*, Juni 2018 – Theateradvies bv
- *Onderzoek renovatie De Oosterpoort*, Juni 2018 – Draaijer + Partners
- *Ruimtelijke verkenning (gebouw en locatie)*, Juli 2018
- *Verkenning nieuw muziekcentrum*, Juli 2018 – Twynstra Gudde
- *Raadsvoorstel - Verkenning nieuw muziekcentrum*, September 2018
- *Marktanalyse toekomstbestendige werklocaties regio Groningen-Assen*, 2018 - Bureau BUITEN
- *Coalitieakkoord Gemeente Groningen 2019-2022*, Februari 2019
- *Financiële verkenning Nieuw Muziekcentrum Groningen*, Juli 2019 – BECCA Europe
- *Kadernota Cultuur 2021-2028*, September 2019
- *Economische Agenda 2020-2022*, Oktober 2019
- *Groningen in Europa*, November 2019
- *Economische potenties ontwikkellocaties*, 2019 - Bureau Louter
- *Campus Groningen: Tomorrow's Capital*, April 2020

Documentatie SPOT

- *Presentatie "Een nieuw muziekcentrum"*
- *Beleidsnota Ontmoet Beleef 2027*
- *Jaarverslag SPOT 2018*

Andere documentatie

- *Future Creative Cities*, 2017 - KEA European Affairs
- *Successful Investments in Culture in European cities and regions: a Catalogue of*

- *Case Studies*, 2017 – KEA European Affairs
- *Strategisch Beleidskader Cultuur 2021-2028*, 2019 - Provincie Groningen
- *Geven in Nederland 2020 – 2020*, Centrum voor Filantropische Studies, Vrije Universiteit Amsterdam
- *De Waarde van Cultuur*, 2014 – Pascal Gielen et.al.
- *Jaarverslag 2019* - Noord Nederlands Orkest
- *Visie NNO: Een Toekomstig Muziekgebouw*, Juni 2018
- *Visie ESNS: Over een mogelijke Nieuwe Oosterpoort*, Juni 2018
- *Creative Health: The Arts for Health and Wellbeing*, 2017 - UK Parliament

d. Nuttige links wat betreft de relatie tussen cultuur en gezondheid

Public Health England: *Arts for health and wellbeing: An evaluation framework*. www.gov.uk/government/publications/arts-for-health-and-wellbeing-an-evaluation-framework

Het Dolhuys/Museum van de Geest: *Kunstmuseum dat deels wordt gefinancierd door de GGZ organisaties in Nederland*. www.hetdolhuys.nl

UK All-Party Parliamentary Group: *Health and Wellbeing Inquiry Report*. www.culturehealthandwellbeing.org.uk/appg-inquiry

Dance to Health: *A falls prevention programme using dance. Funded by the UK National Health Service*. www.dancetohealth.org

NESTA/Arts Council Wales/Wales National Health Service: *Collaboration on research into arts and health*. www.nesta.org.uk/blog/using-arts-health-and-wellbeing

AESOP Arts and Health Project UK: *Research into effect of dance on health of older people*. ae-sop.org/resources

Bijlage E: Conceptinhoud van een fondsenwervingsstrategie

- 1) Samenvatting
- 2) Belangrijkste managementissues
 - a. Investeringsplanning, risicobeheer en kostenbeheersing
- 3) Case for Support & Corporate Pitch Deck
- 4) Activa van fondsenwerving
 - a. Lijst en potentieel gebruik van fondsenwerving van elk geïdentificeerde activa
- 5) Fondsenwervingsplan voor elke bron
 - a. Europese Unie
 - b. Bedrijven
 - c. Stichtingen/fondsen
 - d. Grote gevers
 - e. Toeschouwers/nieuwsbrief-abonnees/amateurgroepen
 - f. Publieke fondsenwervingscampagne
 - g. Crowdfunding
 - h. Legaten
- 6) Netwerken en evenementen
 - a. Programma van netwerk- en fondsenwervingsevenementen
- 7) Media en materialen
- 8) Leiderschap
 - a. Rol van elk niveau van leiderschap
 - b. Trainingsbehoeftes
- 9) Fondsenwervende partnerorganisaties
 - a. Rol van elke partner en schriftelijke overeenkomsten
- 10) Personeel en andere middelen
- 11) Potentieel inkomen
- 12) Investeringsplan
- 13) Cashflow
- 14) Tijdschema

Bijlage F:

Fondsen en stichtingen

Lokale fondsen	Website	Notities
J.B. Scholtenfonds/ H.S. Kamminga Fonds	http://jbs-hsk.nl/	Ondersteunde eerder de renovatie van het orgel van De Oosterpoort 2006 voor €100.000
Emmaplein Foundation	https://emmapleinfoundation.nl/	Steun voor de bouw is niet waarschijnlijk, wel voor deelprojecten en exploitatie
Fonds Je Maintiendrai	http://jmfonds.nl/	Dit fonds stopt met subsidieverstrekking
FB Oranjewoud	https://www.fboranjewoud.com/	Een groot fonds maar voornamelijk gericht op Friesland. De moeite waard om te benaderen maar geen top prospect
Stichting Beringer Hazewinkel	https://beringerhazewinkel.nl/	Ondersteunde eerder de verbetering van de akoestiek van de grote zaal van De Oosterpoort in 2013 (€200.000) en 2014 (€200.000), en de herinrichting van het interieur van de Stadsschouwburg in 2016 (€50.000).
Regiofonds Groningen- Assen 2030	https://www.regiogroningenassen.nl/programma-s/regionale-en-innovatieve-projecten	Projecten ten behoeve van regionale uitstraling en samenwerking, duurzaamheid, innovatie in de regio Groningen-Assen. De moeite waard om te benaderen maar niet erg kansrijk.
Nationaal Programma Groningen	https://www.nationaalprogrammagoningen.nl/	In potentie een zeer grote financier van het nieuwe muziekcentrum, vergt een gezamenlijke aanpak van alle betrokkenen en goed draagvlak.

Nationale fondsen	Website	Notities
Turing Foundation	www.turingfoundation.org	Ondersteunt live muziek, staat niet bekend als financier van bouwprojecten maar dit kan bespreekbaar zijn.
Prins Bernhard Cultuurfonds	https://www.cultuurfonds.nl/	Producties, educatie projecten gericht op muziek, dans en theater. Bouwprojecten gericht op duurzaam bouwen. Zeker benaderen.
BPD Cultuurfonds	https://www.bpdcultuurfonds.nl/	Kunst en cultuurprojecten die raakvlakken hebben met bouwen en openbare ruimte. Maximaal € 100,000 per project per jaar. Zeker benaderen.
VSB Fonds	https://www.vsbfonds.nl/	Het VSBfonds kan relevant zijn voor (deel) projecten die horen bij de bouw en met name de inrichting en exploitatie van het nieuwe muziekcentrum. Verder kan het fonds ook relevant zijn voor het uitbouwen van artistieke, educatieve en op (cultuur) participatie gerichte projecten in de aanloop naar de opening en exploitatie van het nieuwe muziekcentrum.
Dioraphte	www.dioraphte.nl	Dioraphte zoekt in het bijzonder naar projecten en activiteiten in de podiumkunsten die zorgen voor ontwikkeling en vernieuwing van de podiumkunsten en activiteiten die de instroom en doorstroom van professioneel podiumkunstentalent bevorderen. Zeker te benaderen.
Fonds 21	www.fonds21.nl	Kunst, cultuur en maatschappelijke projecten, focus op interdisciplinariteit, publieksbereik en vernieuwing. Jaarlijks budget bedraagt ruim 10M; bijdragen zijn rond €50,000. Zeker te benaderen.
VandenEnde Foundation	https://vdef.nl	De VandenEnde Foundation ondersteunt ook bijzondere culturele projecten en instellingen
Stimuleringsfonds Creatieve Industrie	https://stimuleringsfonds.nl/	Geen direct fonds voor het nieuwe gebouw, maar wel voor creatieve industrie projecten gerelateerd aan het gebouw, tevens voor onderzoek en kennisuitwisseling op het gebied van architectuur als voorbereiding voor ontwerp nieuwe muziekcentrum.
Bankgiro Loterij	www.bankgiroloterij.nl	Het Bankgiro Loterijfonds richt zich deels op de podiumkunsten, de 'vaste partners'-regeling niet terwijl deze het meeste interessant is. De moeite waard om te benaderen.
Gieskes-Strijbis Fonds	https://gieskesstrijbisfonds.nl	Mogelijk grote financier voor projecten gericht op cultuur en gezond ouder worden





