

# Bijlage 5a.

## PLAN VAN AANPAK FONDSENWERVING

### 0 INLEIDING

Groningen opent de deuren in 2030 van het nieuwe muziekcentrum 'De Nieuwe Poort' (werktitel). De Nieuwe Poort wordt van de stad, van Noord-Nederland en al haar inwoners. Naast een aantrekkelijk cultureel programma met muziek dans en dance werken cultuurprofessionals, studenten en docenten van Noorderpoort, Alfa College, NHL Stenden Hogeschool en de Hanzehogeschool en RUG samen met als gemeenschappelijk doel samen leren, innoveren en cultuur mogelijk maken. Opleidingen die leiden tot werken in de culturele sector vinden hier hun contextrijke leeromgeving. Overdag en 's avonds zijn studenten in het werkproces aan het leren en werken. Hier is plek voor amateurs én professionals, nieuwe namen en gevestigd talent. Het nieuwe gebouw versterkt het imago van Groningen Muziekstad en vergroot de aantrekkingskracht van Groningen om te wonen, te werken en te recreëren. En daar varen ook het toerisme, de horeca en bedrijven uit de regio wel bij. Het nieuwe muziekcentrum toont de ambitie en het vertrouwen van Groningen. Net als het Groninger Museum en het Forum is het nieuwe gebouw een investering in de toekomst van Groningen.

#### **Samen werken aan het muziekcentrum van de toekomst**

De gemeente financiert de kern van het nieuwe muziekgebouw en is de belangrijkste drager. Maar om een gebouw van de toekomst neer te zetten waar het noorden met trots naar kijken, is meer nodig. Het Groninger Museum en het Forum zijn uitmuntend omdat lokale bedrijven en fondsen samen werkten aan financiering en realisatie van gebouw en programma. Dat gebeurde ook in 1856 bij de voorloper van De Oosterpoort, De Harmonie. Om het noorden en Groningen te kunnen bieden wat het verdient, nodigen we de alle noorderlingen uit om mee te werken aan de bouw van hun nieuwe muziekcentrum. Om een prachtige voorziening voor zichzelf en voor toekomstige generaties te helpen financieren.

De fondsenwervingscampagne biedt donateurs de kans om hun persoonlijke stempel te drukken ten behoeve van huidige en toekomstige generaties. Samen creëren we een nieuw muziekcentrum dat Groningen de komende decennia op de kaart zet. Hoe we de fondsenwerving ter hand nemen, daar gaat dit plan van aanpak over. We zetten uiteen hoe we de komende acht jaar zowel het belang als de financiële mogelijkheden willen vergroten. We kijken zowel naar de Europese als nationale fondsen en subsidies als ook naar de private fondsen en sponsors. Daarvoor is een excellente organisatie nodig die de komende jaren het nieuwe muziekcentrum van iedereen maakt.

### 1 TWEE STROMEN FONDSENWERVING

Na een eerste fase van onderzoeken en het doen van haalbaarheidsonderzoeken kunnen nu vervolgstappen worden gezet. We onderscheiden ten aanzien van de fondsenwerving twee stromen;

Stroom A. De fondsen vanuit de (europese, nationale, regionale) overheden

Stroom B. De private en publieke fondsen, sponsors en donateurs

## **1.1 Stroom A      Overheden:      Intern SPOT/DMO Gemeente Groningen**

Voor stroom A richten we een werkorganisatie in binnen SPOT Groningen/DMO in nauwe samenwerking met alle andere fondsenwervende organisatieonderdelen van de Gemeente Groningen. In 2022 richten we een werkorganisatie in die in samenwerking met Stadsontwikkeling en EZ werkt aan het verwerven van subsidies en fondsen ten aanzien van het ontwerpen en bouwen bij zowel de Europese, nationale als regionale overheden. Later in het traject starten we vanuit deze werkorganisatie met het verwerven van fondsen ten aanzien van inrichting en infrastructuur. Vanuit de organisatie gaat vanaf 2022 structureel gewerkt worden aan het verwerven van fondsen en subsidies gericht op de programmering: zowel

*Europees, Nationaal Regionale fondsenwerving; beoogd te verwerven/doelbedrag: 8-12 miljoen (zie rapport BECCA)*

Uit de Haalbaarheidsstudie Fondsenwerving (juli 2020) blijkt dat tussen minimaal 3 miljoen en maximaal 20 miljoen Europese financiering kan worden gerealiseerd voor te ontwikkelen projecten rondom de bouw van het nieuwe muziekcentrum in Groningen. Er zijn meerdere Europese thema's en prioriteiten die verbonden kunnen worden zoals later in dit stuk te lezen is.

## **1.2 Stroom B      Privat & Public:      Extern/Stichting De Nieuwe Poort**

Voor stroom B richten we eveneens een werkorganisatie in die het private en publieke deel van de fondswerving ter hand kan nemen. Voor het verwerven van een 'derdengeldstroom' is gebleken dat er naast de werkorganisatie een stichting (met ANBI-status) nodig is om effectief in dit veld te kunnen opereren en verworven middelen kan inzetten voor de doelstelling; het tot stand brengen van een nieuw duurzaam muziekcentrum met een innovatief concept en programma. De Stichting DNP kent een Bestuur en een Raad van Advies die zich als ambassadeur kunnen inzetten voor de doelstelling. Het bestuur kan in nauwe samenwerking met de werkorganisatie een programma (laten) uitvoeren zoals verder in dit plan van aanpak beschreven wordt.

*De Stichting Cultuur Groningen: De Nieuwe Poort*

De Stichting De Nieuwe Poort (voortaan Stichting DNP) heeft de ANBI-status en heeft als doel het verwerven van middelen en belang voor een nieuw duurzaam muziekcentrum met een innovatief concept en programma. De stichting heeft als primaire taak een ambassadeursrol voor de totstandkoming van De Nieuwe Poort te vervullen. Draagvlak en eigenaarschap creëren is naast het verwerven van middelen de focus van de stichting.

Privat en Public Funding: beoogd te verwerven/doelbedrag: 3-9 miljoen (zie rapport Efesai)  
In de Haalbaarheidsstudie Fondsenwerving (juli 2020) was de conclusie dat er potentieel is om uit publieke en private gelden een substantiële bijdrage te verwerven en dat er belang en imago te verwerven is met publieke en private campagnes. Het bureau heeft als opdracht een campagne te starten waarmee fondsen, filantropen, bedrijven, publiek worden benaderd. De op te zetten campagne heeft een eigen identiteit met slogan, missie, visie en doelstellingen, dit wordt vanuit de stichting aangevoerd.

De werkorganisatie Bureau Fondsenwerving ondersteunt zowel stroom A als B is fysiek en functioneel ondergebracht bij de Spotorganisatie, levert op basis van een Dienstverleningsovereenkomst (DVO) producten en diensten ten behoeve van beide stromen en ressorteert onder de algemeen directeur van SPOT. Vanuit het Bureau

Fondsenwerving wordt het bestuur en met name de voorzitter ondersteund bij het uitvoeren van representatie, campagne en wervingsactiviteiten.

## 2 STROOM A OVERHEDEN: EUROPEES/NATIONAAL

De EU heeft in 2020 een akkoord bereikt over de zevenjarige budgetperiode voor de EU-fondsen. Onderverdeeld in de 37 sectorale programma's worden budgetten beschikbaar gesteld voor specifieke projecten, programma's en beleidsprioriteiten. Enkele van deze programma's bieden mogelijkheden voor het nieuwe muziekcentrum.

Uit de Haalbaarheidsstudie Fondsenwerving (juli 2020) blijkt dat tussen minimaal 3 miljoen en maximaal 20 miljoen Europese financiering kan worden gerealiseerd voor te ontwikkelen projecten rondom de bouw van het nieuwe muziekcentrum in Groningen. Er zijn meerdere Europese thema's en prioriteiten die verbonden kunnen worden. We formuleren hier een beoogd doelbedrag van 8 – 12 miljoen.

Om dergelijke budgetten voor Groningen te kunnen verwerven is het noodzakelijk dat er vooraf en langdurig geïnvesteerd wordt in tijd, geld en aandacht. Belangrijk is de realisatie dat de 'return on investment' meer is dan alleen geld maar dat het ook gaat over het vergroten van netwerk, imago en (politieke) invloed. Om deze keuze te faciliteren is het verstandig om de werkwijze van de Europese Unie in het verstrekken van financiering te laten aansluiten bij de toekomstige plannen rond de bouw en exploitatie van het nieuwe muziekcentrum.

### 2.1 WELKE PROGRAMMA'S RICHT DE WERVING ZICH OP?

We hebben hieronder de financieringskansen, de doelen en ambities van het nieuwe Muziekcentrum Groningen afgezet tegen een aantal Europese programma's:

- Horizon Europe : onderzoek en innovatie
- Digital Europe : digitale transformatie
- EFFRO Noord-Nederland : regionale ontwikkeling, bedrijfsleven, kennisinstellingen en overheden
- REACT-EU : covid herstelprogramma
- Interreg Duitsland-Nederland : innovatie en duurzaamheid
- Interreg North West Europe (NWE) : klimaat, energie, inclusie
- Interreg North Sea Region (NSR) : slimme economie, groene transitie
- Interreg Europe : good practice en uitwisseling
- European Urban Initiative (EUI) : duurzame stedelijke ontwikkeling
- Just Transition Fund : geavanceerde technologieën
- Recovery & Resilience Facility : lening voor hervormingen
- Creative Europe : verstevigen culturele en audiovisuele sector
- Erasmus+ : educatieve, beroeps- en persoonlijke ontwikkeling in onderwijs
- Rights & Values : burgerparticipatie en gelijkheid
- European Social Fund+ : sociale inclusie en werkgelegenheid

NB:

- Het overgrote deel van de Europese budgetten wordt via nationale en regionale programma's weer teruggebracht naar de lidstaten. In deze zogenaamde Structuurfondsen wordt 70% tot 80% van het meerjarige EU-budget beheerd en uitgegeven.

- De relevante Structuurfondsen voor het nieuwe muziekcentrum Groningen zijn het Europees Fonds voor Regionale Ontwikkeling (EFRO) en Interreg. Voor projecten binnen deze programma's is niet altijd een internationaal/Europees partnerschap vereist.
- Het andere deel van de EU-begroting wordt gealloceerd in 'rechtstreekse', sectorale programma's die op enkele uitzonderingen na door de Europese Commissie worden beheerd.
- De relevante sectorale programma's voor het nieuwe muziekcentrum zijn Digital Europe, Creative Europe, Erasmus+ en Rights & Values. Voor projecten binnen deze programma's is vrijwel altijd een Europees consortium van partners vereist.
- In veel gevallen co-financiering (dit kan vaak dmv personeelskosten)
- Een project wordt niet dubbel gefinancierd vanuit verschillende EU-programma's, er kan niet gestapeld worden en het ene EU- programma mag niet worden ingezet als matching voor de andere.
- Per programma verschillen de regels, deadlines, formulieren en procedures, verschillende frequenties van openstellingen
- Bij veel programma's is een partner nodig voor de aanvraag

## 2.2 AANPAK

We kiezen voor een praktische aanpak voor het verkrijgen van Europese financiering voor het nieuwe muziekcentrum in de komende jaren en definiëren de volgende te nemen stappen:

### ***I Kiezen voor projectrichtingen***

Om focus aan te brengen kiezen we voor 3 projectrichtingen. Deze zijn zowel in tijd als in aandacht over de jaren heen volgordegevoerd gepositioneerd.

- a **Bouw en gebouw.**  
Meest geschikt: Interreg NWE, Interreg NSR en EFRO NN. Binnen deze projectrichting staat CO2-neutraal en circulair bouwen centraal – thema's waar Europa-breed veel aandacht voor is.
- b **Interieur en Infra**  
Meest geschikt: EFRO NN, Interreg NWE en Interreg NSR. Ook binnen deze projectrichting is circulair ontwerpen en ontwikkelen van belang. Ook zijn er mogelijkheden geïdentificeerd voor digitale faciliteiten die in toekomstige podia waarschijnlijk onmisbaar zijn.
- c **Programmering**  
Meest geschikt: Erasmus +, Digital

Het is nodig dat we in alles wat we de komende jaren doen op het gebied van bouw, inrichting en programmering in onze denktrant en formuleringen consequent betrekken of dit matching oplevert met de EU PROGRAMMA'S. Zo is richtinggevend voor projectrichting:

#### ***a. Bouw en Gebouw***

Klimaat neutraal muziekcentrum met ambitieuze en innovatieve elementen die bijdragen aan de energie- en grondstoffentransitie

#### *b. Interieur en Infrastructuur*

Circulaire inrichting is een vanzelfsprekend onderdeel van het programma van eisen, de vraag die consequent meegaat is welke materialen en stromen kunnen circulair worden opgepakt

#### *c. Programmering*

We geven naast Culturele programmering vorm aan Maatschappelijk Verbonden Programmering. Onze ambitie met LEERWERK en Cultuureducatie sluit goed aan. De ontwikkeling in de programmering is actueel en getuigt van creativiteit en innovatie.

### **II      *Ontwikkelen***

Specifieke kansrijke Europese subsidie-proposities. Om te kunnen dingen naar subsidies is het belangrijk dat we leren om kansrijke proposities te ontwikkelen. Om dit succesvol te kunnen doen vragen we BECCA Europe voor ons te monitoren welke subsidies wanneer opengaan en wat ervoor nodig is. Ook zetten we een training in om kwalitatief goede proposities te kunnen ontwikkelen.

### **III     *Capaciteit bepalen***

Subsidies verwerven is niet alleen het schrijven van een aanvraag, het betekent veelal ook een organisatie leveren die de uitvoering van het project kan realiseren en ook om er verslag van te doen en het te kunnen verantwoorden. Bij iedere call is het nodig een adequate inschatting maken die nodig is voor het daadwerkelijke werven en nakomen van Europese subsidies en de verplichtingen die deze met zich meebrengt. Over alle subsidieperiodes heen is het nodig om de capaciteit te bepalen die ervoor nodig is om het structureel aan te pakken waarbij gedacht moet worden aan het inrichten van een bureau/organisatie onderdeel met medewerkers die fondsenwerving als core business hebben.

### **IV     *Gevolg geven***

Fondsenwerving staat nooit op zichzelf maar is constant doorverbonden met de bouwprocessen, organisatieprocessen en de bestuurlijke omgeving. Dit betekent dat er goede afstemming met andere dossiers moet zijn en dit ook gedocumenteerd op voortgang moet worden bijgehouden. Het brengt ook met zich mee dat de maatschappelijke partnerschappen die er zijn blijvend onderzocht worden op kansen en gezamenlijke aanvragen. Fondsenwerving vraagt om het opbouwen van (inter)nationale netwerken en deze te onderhouden. Van groot belang is dat er een professionele administratieve organisatie onder de fondsenwerving gebouwd wordt die voor beheersing van alle processen organiseert.

## V Meer jaren plannen

| Tijdslijn   |                                | 2021         | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 | 2030 |  |
|---|--------------------------------|--------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|--|
| Doel en ambitie   |                                | EU-programma |      |      |      |      |      |      |      |      |      |  |
| Projectrichting 1: Energieneutraal en circulair muziekcentrum               |                                |              |      |      |      |      |      |      |      |      |      |  |
| Energie, circulaire economie, klimaatadaptatie                              | Interreg NWE                   |              |      |      |      |      |      |      |      |      |      |  |
|   | Interreg NSR                   |              |      |      |      |      |      |      |      |      |      |  |
|   | EFRO NN                        |              |      |      |      |      |      |      |      |      |      |  |
| Projectrichting 2: Interieur muziekcentrum                                  |                                |              |      |      |      |      |      |      |      |      |      |  |
| Circulair interieur   | Interreg NWE                   |              |      |      |      |      |      |      |      |      |      |  |
|   | Interreg NSR                   |              |      |      |      |      |      |      |      |      |      |  |
|   | EFRO NN                        |              |      |      |      |      |      |      |      |      |      |  |
| Projectrichting 3: Programmering  |                                |              |      |      |      |      |      |      |      |      |      |  |
| Onderwijs, cultuur, talentontwikkeling, banen/vaardigheden, lokale economie | Erasmus+ (1)                   |              |      |      |      |      |      |      |      |      |      |  |
|   | Erasmus+ (2)                   |              |      |      |      |      |      |      |      |      |      |  |
|   | Digital Europe/Creative Europe |              |      |      |      |      |      |      |      |      |      |  |
|   | Interreg DE-NL                 |              |      |      |      |      |      |      |      |      |      |  |
|   | EFRO NN                        |              |      |      |      |      |      |      |      |      |      |  |

  

| Capaciteitsindicatoren                            | 0 | 2 | 3 | 3 tot 4 | 3 tot 4 | 4 tot 6 | 4 tot 6 | 4 tot 5 | 4 tot 5 | 3 tot 4 |
|---|---|---|---|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| indicatief aantal parallele project participaties | 2 | 2 | 1 | 1       | 2 tot 3 | 1 tot 2 | 1       | 1 tot 2 | 2       | 1       |
| indicatief aantal parallele aanvraagprocessen     |   |   |   |         |         |         |         |         |         |         |

  

|  |                  |
|--|------------------|
|  | projectperiode   |
|  | aanvraagperiode  |
|  | evaluatieperiode |

## VI Opstarten

- Aanstellen EU-fondsenwerver (die ook zorgt voor aansluiting en overleg met de gemeente) voor ontwikkeling inhoudelijk programma, stedelijke ontwikkeling en internationalisering.
- Contacten met relevante partners versterken en gezamenlijk positioneren voor aanvragen
- Korte termijn aanvraagvoorbereidingen starten voor CrossWise in projectrichting 3
- Bijhouden van werkprogramma's en CALLS FOR PROPOSAL en nieuwe programma's vanuit EU

## 3 STROOM B PRIVAT & PUBLIC FUNDING

Voor de campagne voor het nieuwe muziekcentrum is het belangrijk dat duidelijk is wat de betekenis van De Nieuwe Poort is voor Groningen en Noord-Nederland, het moet relevant en nodig voelen voor cultuur, onderwijs, gebied en burger. De campagne moet simpel en goed uitlegbaar zijn, een ijzersterk beeld hebben en positief en inspirerend zijn. Ook is het van belang dat de campagne politiek neutraal is, iedereen moet zich er mee kunnen verbinden. De campagne is langdurig en duurzaam.

Als kritische succesfactoren definiëren we:

- Return on Investment
- Participatie
- Relatiemanagement & Beheer
- Behoud van sponsors voor het muziekcentrum Groningen
- Consistentie in communicatie en doelen; vooraf gedefinieerd en naderhand gemeten

### 3.1 WELKE PARTIJEN RICHT FUNDRAISING ZICH OP?

- *Bedrijven*  
Van belang bij werken met bedrijven is dat er een groot netwerk is/ kan worden aangesproken waarbij uit duurzame relatie en verbinding een wederzijds belang kan worden gezocht. Voor het zorgvuldig beheren van dit netwerk is een adequaat crm systeem onontbeerlijk.
- *Fondsen (private, onafhankelijke)*  
Voor het effectief kunnen aanschrijven van private en onafhankelijke fondsen is het nodig dat de juiste kennis aanwezig is om gericht en verantwoordelijk aanvragen te kunnen doen en deze in een goed follow-up systeem ook te kunnen verantwoorden.
- *Major Donors*  
Deze groep bestaat uit individuele contacten waarbij een lange adem en een persoonlijke benadering voorop staan. Het bereiken van major donors is gebaseerd op vertrouwen en een professionele relatie. Onderzoek gaat vooraf aan het benaderen. Een adequaat crm systeem is noodzakelijk. Het relatiebeheer met major donors getuigt van excellentie.
- *Bezoekers en gebruikers*  
Deze groep wordt data based benaderd waarbij het adagium vele kleintjes maken groot van toepassing is, zowel financieel als qua draagvlak belangrijke groep. Ingezet kan worden op persoonlijke benadering via telefoon, post, email en/of direct marketing.
- *Legaten*  
Van meet af aan wordt de mogelijkheid tot nalatenschap aangegeven. Belangrijk is dat het consistent vanaf het begin een zorgvuldig geformuleerde mogelijkheid is: laat cultuur doorleven. We starten via de website en nemen het low key mee in onze uitingen

### 3.3 AANPAK

#### Fase 1 Tot investeringsbesluit

- Stichting Cultuur Groningen De Nieuwe Poort
- Governance (Stichting irt SPOT/Gemeente)
- Bestuur en Raad van Advies kandidatenlijst
- Ethisch beleid formuleren
- Opleiding en training
- Organisatie (functieprofielen, taken, budget en planning)
- Werven en bezetten werkorganisatie;
- CRM Systeem PvE

#### Fase 2 Vanaf investeringsbesluit

- Communicatieplan intern/extern
- Case for support

- Pitch deck: een professionele ontworpen EXTERN documentatie set voor een selecte groep waar essentiële informatie, cijfers en belangen voor potentiële partners en sponsors in staat
- CRM-systeem
- Plan voor Donor & Partner Stewardship

### **Fase 3 Vanaf ontwerpfase**

- Project packages.
- Special packages

#### Voorwaarden:

- Communicatie moet consistent, identiteit en imago moet congruent zijn met SPOT communicatie/Stadsontwikkeling en de EU aanvragen en projecten
- Interne organisatie betrekken, gedoseerd en passend bij de fase
- Gebruik celebrities en marketingmix in veelzijdige maar eenduidige uitingen
- Passend binnen strategische verbanden en andere partnerschappen (denk aan Healthy Aging, Digital Culture, Energie Transitie)

## **4 PERSONELE ORGANISATIE**

Zowel bij EU-fondsenwerving als ook bij Privat & Public Funding geldt dat de kost voor de baat uitgaat. Het oprichten en inrichten van de stichting, het aantrekken van medewerkers voor het Bureau Fondsenwerving als ook het ontwikkelen en werkbaar maken van een CRM-systeem, het ontwikkelen van materialen, opleiding en training en het organiseren van projecten en events gericht op fondsenwerving betekent dat er kosten gemaakt moeten worden het succesvol kunnen verwerven van fondsen.

E en begroting hiertoe wordt in de volgende fase opgeleverd.

### **4.1 Bureau Fondsenwerving**

Fondsenwerving vraagt voor alles om een gekwalificeerd team die zich langdurig, zorgvuldig en duurzaam richten op het bereiken van een zo hoog mogelijk resultaat: zowel in draagvlak, betrokkenheid als in financiële bijdragen. Het bureau dat hiertoe wordt ingericht zorgt voor een maximale afstemming tussen fondsenwerving bij de overheden en het verwerven van publieke en private fondsen.

De uitbreiding van personeel wordt meegenomen in de SPOTorganisatieontwikkeling.

### **4.2 Stichting Cultuur Groningen De Nieuwe Poort**

In beginsel wordt aan de bestuursleden/Raad van Advies tenminste een jaarlijkse onkostenvergoeding versterkt, bij voorkeur vacatiegelden of maximaal een toelage zoals deze ook gangbaar binnen de gemeentelijke verbonden partijen.

-