

Cultuur Onderneemt in Utrecht

Provincie Utrecht, augustus 2012

1 INLEIDING

ACHTERGROND

Dit onderzoek naar de kansen, mogelijkheden en behoeften op het gebied van ondernemerschap in de Utrechtse culturele sector vormt de opmaat naar een nieuw provinciaal programma: Cultuur Onderneemt.

Het huidige economische en politieke klimaat noopt overheden tot forse bezuinigingen op kunst en cultuur. De omvang van en de snelheid waarin die bezuinigingen plaatsvinden, maken het voor de culturele sector noodzakelijk in hoog tempo ondernemerschap (verder) te ontwikkelen. Voor sommige instellingen betekent dat: verder gaan op een al lang ingeslagen weg, voor de meeste organisaties een regelrechte cultuuromslag. Met het programma Cultuur Onderneemt beoogt de provincie Utrecht culturele instellingen te ondersteunen in het versterken van hun ondernemerschap.

OPDRACHT

Als basis voor het nieuwe provinciale programma rondom cultureel ondernemen liet de provincie Utrecht een behoeftenonderzoek uitvoeren binnen de Utrechtse culturele sector. Graag wilde de provincie zo te weten komen op welke manier en vanuit welke rol de provincie culturele instellingen werkelijk kansen biedt om ondernemerschap verder te ontwikkelen. Het onderzoek werd uitgevoerd door middel van interviews (met bijna alle culturele instellingen met een min of meer structurele subsidierelatie met de provincie Utrecht), deskresearch en expertmeetings. Wij, Floris de Gelder en Mirjam Blott, voerden dit onderzoek uit in de periode maart-juni 2012 en formuleerden op basis hiervan aanbevelingen voor het nieuwe programma.

ONDERZOEK

De afgelopen maanden interviewden wij een kleine 60 Utrechtse culturele instellingen en organisaties die de afgelopen jaren een meerjarige subsidierelatie met de provincie onderhielden. Het moment van de interviews viel in een voor de meeste instellingen spannende tijd. Voor producerende instellingen, podia en een aantal festivals stopt de provinciale bijdrage per 1 januari 2013; de overige instellingen worden minimaal 15% op hun provinciale subsidie gekort. Er is op het moment van de interviews vaak nog geen helderheid over de (hoogte van) gemeentelijke en landelijke subsidiebijdragen. De meeste instellingen zijn nog in de fase van kansberekening en inventarisatie van de schade, zonder te weten hoe omvangrijk die uiteindelijk precies is. Bij de provinciale instellingen zijn als consequentie van de bezuinigingen noodzakelijke reorganisaties intussen

doorgevoerd, gaat Zimihc door als gemeentelijke instelling en houdt het Centrum voor Beeldende Kunst Utrecht per 1 januari 2013 op te bestaan.

De interviews vonden zowel individueel als gecombineerd plaats. De agenda van de gesprekken was grofweg als volgt:

1. Een momentopname van de actuele stand van zaken bij de instelling.
2. Een analyse van de huidige mate van ondernemerschap.
3. De verwachtingen over de rol van de provincie.
4. Concrete wensen en suggesties van de betreffende instelling.

Na de gesprekken vond een aantal expertmeetings plaats, bedoeld om enkele veel voorkomende vragen en/of problemen verder uit te diepen en zo te komen tot meer concrete aanbevelingen. De gesprekken werden telkens gevoerd met kleine groepjes ervaren mensen op het betreffende gebied.

De volgende onderwerpen werden geagendeerd:

1. In hoeverre zijn subsidievoorwaarden zoals een maximum vermogensopbouw een belemmering voor ondernemerschap?
2. Hoe kan de provincie zijn rol als (internationaal) ambassadeur versterken?
3. In hoeverre kan de provincie assisteren bij het professionaliseren van het vastgoedmanagement van de instellingen?

Een vierde sessie zal in een later stadium door de provincie zelf worden georganiseerd en heeft betrekking op de ontwikkeling van een revolving fund of vergelijkbare leenfaciliteit ter bevordering van het ondernemerschap.

2 OVER CULTUREEL ONDERNEMERSCHAP

Cultureel ondernemerschap is een term die, in het licht van alle overheidsbezuinigingen, in de culturele wereld intussen een wat wrange bijmaak opwekt. Het wordt door sommigen op zijn minst als verdacht beschouwd als juist een (terugtrekkende) overheid cultureel ondernemerschap stimuleert: eerst snoeien en kappen, en dan wat kunstmest zeker.

Tevens ontstaat hierdoor het beeld dat cultureel ondernemerschap iets nieuws zou zijn dat nu opeens "ontdekt" moet worden. Dat doet geen recht aan de werkelijkheid. In de culturele sector zijn al decennialang rasechte ondernemers actief. Het zijn vaak creatieve, kansen rijkende en kansen creërende instellingen met lef. Die scherp zijn op het aangaan van strategische allianties, die zich zeer bewust zijn van hun positie en profiel en dat ook overtuigend uitdragen. Verwoord door één hen in de interviews: "ondernemen is vooruitzien, kwaliteit leveren, de energie opsporen, ruimte creëren voor nieuwe initiatieven en samenwerken met logische partners."

Wij stellen het graag helder: ondernemerschap is geen kunstje of trucje. Ondernemerschap is eigenlijk altijd op een natuurlijke manier ingebed in het DNA van een organisatie. De mate waarin een instelling als ondernemend kan worden aangemerkt wordt sterk bepaald door de totstandkomingsgeschiedenis van een organisatie en de mate waarin ondernemerschap echt noodzakelijk is (geweest) voor het voortbestaan. Daarnaast is de omgeving van belang (wettelijke taken kunnen bijvoorbeeld een belemmering zijn voor ondernemend gedrag) en de samenstelling van het personeelsbestand, het type management en de samenstelling van het bestuur. Het simpele feit dat in een organisatie veel verschillende mensen werken inclusief mensen met een ondernemersachtergrond is vaak belangrijker dan allerlei beleidsmatige activiteiten of prioriteiten van overheidswege.

Dit gezegd hebbend, een aantal observaties vooraf.

CULTUREEL ONDERNEMERSCHAP IN DE PROVINCIE UTRECHT

Utrecht kent een aantal opvallend ondernemende instellingen. Daarnaast is de bereidheid om meer ondernemend gedrag te vertonen bij de meeste instellingen groot. Het feit dat de provincie zich hiervoor wil inspannen, wordt breed gewaardeerd.

De mate waarin de provincie Utrecht wordt gezien als een logische partner hierbij is niet altijd even groot. Dat komt onder meer omdat de provincie in een aantal gevallen een relatief kleine subsidiënt is; de subsidiërelatie met bijvoorbeeld de eigen gemeente is soms sterker en intensiever. Bij producerende podiumkunsten, festivals en provinciale instellingen is het belang van de provincie groot. Daarentegen is bij de meeste podia de band met de provincie wat losser omdat de provinciale subsidie zich vaak beperkte tot een aanvullend budget voor programmeren.

Het beeld dat heerst van de provincie is vaak wat afstandelijk, terwijl veel instellingen wel behoefte lijken te hebben aan een inhoudelijke en hechte relatie met de subsidiërende overheid. Het feit dat de provincie is gestopt met een aantal kleinere subsidies aan instellingen die veel meer subsidie van anderen krijgen lijkt logisch.

Los van de omvang van de instellingen en de subsidies moet hier wel vermeld worden dat grote én kleine subsidie-ontvangers verrast (c.q. overvallen) zijn door de abruptheid waarmee de beleidswijzigingen zijn doorgevoerd. Voor veel instellingen zijn de subsidies een kurk waarop de basis van de instelling drijft en van waaruit de capaciteit wordt gefinancierd die nodig is om bijvoorbeeld aan fondsenwerving te kunnen doen. In dit verband wordt door veel instellingen de vraag gesteld in hoeverre de provincie rekening heeft gehouden met de ondernemersprestaties in

het verleden. Juist voor instellingen die al een hoog percentage eigen inkomsten hebben is het moeilijk om dat percentage nog verder op te schroeven. Het verhogen van de eigen inkomsten van pakweg 10 naar 20% is vaak makkelijker dan een verhoging van 60 naar 70%.

Hoewel we dit met de nodige voorzichtigheid willen zeggen moet het ons toch van het hart: de mate waarin de instellingen komen met écht concrete en vernieuwende verbetervoorstellen waar de provincie direct iets mee kan, valt ons enigszins tegen. Maar dit bevestigt wel het beeld dat het misschien nog wel meer gaat om de interne cultuur van instellingen dan om de beschikbaarheid van allerlei concrete instrumenten, al dan niet van overheidswege.

Hier nauw aan verwant is het feit dat het naar ons idee nog te vaak voorkomt dat instellingen (te) geïsoleerd zijn van hun directe omgeving. Ze missen daardoor de alertheid in te springen op interessante maatschappelijke trends, zoals de sluiting van de postkantoren en de opkomst van Bol.com die bij voorbeeld voor bibliotheken relevant zouden kunnen zijn. Of de opkomst van professionele klantsystemen zoals de bonuskaart van Albert Heijn; veel culturele instellingen verhogen hun kennis van hun klanten niet of nauwelijks terwijl het instrumentarium daarvoor steeds beter en toegankelijker wordt. In dit verband willen wij graag opmerken dat het van groot belang is dat instellingen een actief en divers samengesteld bestuur of Raad van Toezicht hebben waarin maatschappelijke disciplines buiten de eigen branche of omgeving vertegenwoordigd zijn.

Tot slot een kleine maar wellicht enigszins symbolische waarneming: het is opvallend dat vrijwel geen enkele organisatie heeft gevraagd naar het beschikbare budget voor dit programma.

OPBOUW VAN DE RAPPORTAGE

Direct hierna worden de resultaten van het onderzoek gepresenteerd, gevolgd door concrete aanbevelingen voor het provinciale programma. Als bijlagen worden toegevoegd: een overzicht van 'best practices' op het gebied van cultureel ondernemerschap, een impressie op hoofdlijnen van de ondernemerskenmerken per deelsector en een overzicht van de in dit onderzoek betrokken vertegenwoordigers van culturele organisaties en deelnemers aan de verschillende expertmeetings.

3 RESULTATEN VAN HET BEHOEFTEONDERZOEK

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

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

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

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

CONCLUSIES OP HOOFDLIJNEN

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

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

4 TOELICHTING OP DE ONDERZOEKSRESULTATEN EN AANBEVELINGEN VOOR HET PROVINCIALE PROGRAMMA

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

BEDRIJFSVOERING

VASTGOEDSCAN, ORGANISATIESCAN, FISCALE SCAN EN BUDDYSYSTEEM

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

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

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

IMPULS OVERKOEPELENDE MARKETING/PROGRAMMERING

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

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

FINANCIËLE INSTRUMENTEN

VERMOGENSEIS: GROTERE BUFFER TOESTAAN

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

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

REVOLVING FUND/CULTURELE ONTWIKKELINGSMAATSCHAPPIJ

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

Aanbeveling: onderzoek de mogelijkheid van de vorming van een provinciaal cultureel 'revolving fund', bij voorkeur ondergebracht bij en uitgevoerd door een financiële instelling c.q. aansluitend bij een bestaand, goed functionerend (landelijk) initiatief.

Deze aanbeveling sluit nauw aan bij de reeds door de Provincie uitgesproken wens om in het kader van de campagne voor Culturele Hoofdstad2018 te streven naar het ontwikkelen van naar nieuwe financieringsvormen voor culturele activiteiten.

CROWDFUNDING

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

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

VASTGOEDEXPLOITATIE

ALGEMEEN

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

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

WENS BETERE LOCATIE, WENS BUNDELING IN ÉÉN GEBOUW, TE GROTE HUURLAST

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

De wens voor een betere locatie en bundeling van verschillende culturele organisaties in één gebouw is verschillende keren genoemd, met name vanuit de

festivals, bijvoorbeeld met als idee een 'festivalverzamelgebouw' waar organisaties flexibel kunnen groeien en krimpen. De vraag blijft of de provincie hierin een initiërende rol moet en kan hebben. Vanuit het oogpunt van ondernemerschap ligt het ook voor de hand dat organisaties zelf hiertoe concreet initiatief ontwikkelen. Bij sommige instellingen speelt het probleem van relatief hoge huurlasten en langlopende huurcontracten, bij krimp van het personeelsbestand vanwege bezuinigingen.

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

KENNIS VERGUNNINGEN, VERHUUR, ONDERHOUD EN KENNIS (UITBESTEDEN) HORECA

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

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

ROL VAN DE PROVINCIE

NATIONAAL AMBASSADEURSCHAP

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

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

INTERNATIONAAL AMBASSADEURSCHAP

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

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

INKOOP

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

HELDERE SUBSIDIE-EISEN, SNEL SCHAKELEN

Hoe steviger de subsidierelatie, zo wordt binnen de sector wel gevoeld, hoe omvangrijker de papierberg, de omvang van verantwoording, etc.

Ondernemerschap vraagt, ook in subsidierelaties, om heldere en meetbare doelstellingen, om snel inspelen en handelen en om het onderhouden van intensieve 'accountmanagement-relaties' met instellingen. Aan de provincie het advies: durf nog meer te vertrouwen én durf in te grijpen als dat nodig is.

BEMIDDELING BESTUUR

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

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

5 TENSLOTTE

Ondanks veel onvrede over de bezuinigingen vonden vrijwel alle gesprekken plaats in een goede en constructieve sfeer. Het provinciale programma 'Cultuur Onderneemt in Utrecht' kan rekenen op belangstelling en waardering. Het is belangrijk om nu een goede balans te vinden tussen principiële beleidsmatige aanpassingen (vermogensseisen, risico durven nemen door een revolving fund te faciliteren, actieve betrokkenheid bij het bevorderen van goed bestuurderschap, subsidie-eisen gelijkschakelen met gemeenten) en meer concrete maatregelen met een positieve en snelle voorbeeldwerking (marketingsamenwerking eenmalig ondersteunen, ambassadeurschap).

Ook is het van belang om een goede balans te vinden tussen dingen zelf doen en dingen faciliteren. Op het gebied van revolving funds bijvoorbeeld bestaat inmiddels het risico van wildgroei; er wordt nu veel over gepraat en het lijkt wel alsof iedereen een revolving fund wil instellen. Soms is het beter om mee te liften op iets wat er al is dan om zelf het wiel uit te vinden van een vehikel waar de overheid relatief weinig ervaring mee heeft.

In de Provinciale Cultuurnota 2012-2015 wordt de rol van de Provincie geschetst als regisseur en verbinder. Dat lijkt ons ook op basis van dit onderzoek een goed uitgangspunt.

Floris de Gelder
Mirjam Blott
Utrecht, augustus 2012