

Strategische opties

voor acht steunfuncties in de provincie Noord-Brabant



Samenstellers:
Magdeleen Sturm
Rebecca Gerritse
Marcel Jacobs

22 november 2013

Provincie Noord-Brabant

Strategische opties

Voor acht steunfuncties in de provincie Noord-Brabant

INHOUD	Blz.
1 Inleiding	1
1.1 Vraagstelling	1
1.2 Onderzoeksverantwoording	1
1.3 Leeswijzer	2
2 Toelichting op indicatoren	3
2.1 Nut en noodzaak	3
2.2 Verandervermogen	3
2.3 Alternatieven	4
2.4 Externe ontwikkelingen	5
2.5 Strategische opties	5
3 Strategische optie per steunfunctie	8
3.1 BKKC	8
3.2 Cubiss	9
3.3 Erfgoed Brabant	13
3.4 Kunstbalie	16
3.5 Monumentenhuis	18
3.6 Sportservice	20
3.7 Zet	23
3.8 Zorgbelang	25
Bijlagen	30

1. Inleiding

1.1 Vraagstelling

Dit onderzoek is het vervolg op het onderzoek over nut en noodzaak van de steunfuncties in de provincie Noord-Brabant.

Hoofdconclusie van het onderzoek was de constatering dat de steunfuncties passen bij de rol, taak en werkwijze van Provincie Noord-Brabant en bij de bijdrage die de provincie wil leveren. Dat vraagt wel dat provincie en steunfuncties blijven sturen op en investeren in de noodzakelijke en deels al ingezette verbeteringen.

De provincie heeft de volgende vervolgoopdracht geformuleerd:

“Advies ten behoeve van het opstellen en in vullen van voorstellen voor alle acht steunfunctieorganisaties, op basis waarvan de Statencommissie Cultuur en Samenleving van de Provincie Noord-Brabant in haar kaderstellende rol gevraagd wordt om besluiten te nemen om het bestaande beleid inzake de inzet en subsidiering van steunfunctieorganisatie op zowel inhoud als op middelen bij te sturen, te herformuleren, te continueren deels dan wel geheel af te bouwen.”

Dit onderzoek concentreert zich op de volgende hoofdvraag per steunfunctie:

‘Bepaal per steunfunctie op basis van de beoordeling uit het eerste onderzoek, het verandervermogen van de steunfunctie, de alternatieven bij andere organisaties en ontwikkelingen in de omgeving, een Strategische optie ten behoeve van de Provincie.’

Concreet levert dit onderzoek het volgende op:

1. Een model voor de Strategische opties
2. Een model met criteria voor de beoordeling van het nut en de noodzaak van de steunfuncties
3. Een model met criteria voor het verandervermogen van de steunfuncties
4. Inzicht in de beoordeling van het nut en noodzaak per steunfunctie op basis van het eerste rapport
5. Inzicht in het verandervermogen per steunfunctie
6. Inzicht in de alternatieven voor de steunfuncties in andere provincies of bij andere (commerciële) organisaties
7. Inzicht in een aantal ontwikkelingen (in Noord-Brabant of landelijk) die er toe bijdragen dat de Steunfunctie op termijn meer kansen krijgt of juist bedreigt wordt
8. Een strategische optie per steunfunctie

1.2 Onderzoeksverantwoording

Begeleidingscommissie

Voorafgaand aan het onderzoek is een begeleidingscommissie samengesteld, bestaande uit Saskia van Eenbergen, Bert Doedens, Frits Letschert, Anneke Broekema, Elma Meuken-Kloosterman en Suzanne van der Steen van de Provincie Noord-Brabant. De begeleidingscommissie is (in wisselende samenstelling) twee keer bijeengekomen om de (inhoudelijke) voortgang van dit onderzoek te bewaken en de kwaliteit van tussen- en eindproducten te beoordelen. Tijdens het onderzoek zijn met alle steunfuncties gesprekken gehouden. De evaluatie is uitgevoerd door Lysias Advies met adviseurs Magdeleen Sturm, Rebecca Gerritse en Marcel Jacobs.

Werkwijze

Er zijn gesprekken gevoerd met alle 8 steunfuncties waarbij het eerste onderzoek is besproken en tegelijkertijd door observerend onderzoek beschouwingen zijn uitgevoerd over het verandervermogen van de steunfuncties. Na het opstellen van de modellen is een documentanalyse uitgevoerd voor alle acht steunfuncties. In de documentanalyse is onder andere research uitgevoerd naar concrete aanwijzingen over de criteria die in de modellen zijn opgenomen. Stukken die zijn gezien zijn sturingskaders, klanttevredenheid-onderzoek, werkplannen en jaarverslagen. Dit betreft de periode 2011 tot en met 2013. Ook zijn er gesprekken gevoerd met de ambtelijk accounthouders. De analyses zijn toetsing voorgelegd aan de ambtelijk accounthouders en aan de gesprekspartners bij de steunfuncties. Een deel van de opmerkingen van de steunfuncties hebben wij verwerkt, daar waar het om feiten ging. Hierna is het rapport definitief samengesteld.

1.3 Leeswijzer

Dit rapport is opgebouwd uit vier hoofdstukken. Hoofdstuk 2 gaat in op de gekozen modellen en criteria op basis waarvan volgens objectieve maatstaven conclusies kunnen worden getrokken. Hierna wordt in hoofdstuk drie de strategische optie per steunfunctie uitgewerkt aan de hand van het onderzoek en de criteria. Het rapport eindigt met enkele generieke conclusies (hoofdstuk 5).

2. Toelichting op indicatoren en model

2.1 Nut en noodzaak

Deel 1 van dit rapport vormt de basis voor de beoordeling van nut en noodzaak van de steunfuncties. Het voorgestelde afsprakenkader spreekt over legitimiteit, effectiviteit en efficiency. Met als subcriteria:

- Kader: volwassen en realistische afstemming over het kader van de provincie
- Kwaliteit uitvoering: tevredenheid van de afnemers en klanten
- Resultaten: resultaten steunfunctie sluiten aan bij de provinciale doelstellingen
- Middelen: investeringen provincie zijn in balans met de resultaten van de steunfuncties en de schaalgrootte van de organisatie
- Maatschappelijk effect: duidelijk is welke impact de werkzaamheden hebben
- Governance: op orde en transparant

We beoordelen nut en noodzaak van de steunfuncties in termen van goed, voldoende en onvoldoende. Het gaat hierbij om een integrale afweging tussen de verschillende onderdelen waarbij het ene onderdeel wellicht beter scoort dan het andere. Bij deze analyse zullen we gebruik maken van de resultaten uit het eerste onderzoek.

Beoordeling

- Goed: dat wil zeggen goede verbinding tussen de provinciale doelen en een effectief functionerende steunfunctie, met inzicht in welke resultaten maatschappelijk effect sorteren, het volwassen optreden als gesprekspartner en het op orde hebben van de governance
- Voldoende: op onderdelen beter kunnen presteren maar over het geheel genomen voldoende verbinding tussen de provinciale doelen en een effectief functionerende steunfunctie, enige inzicht welke resultaten maatschappelijk effect sorteren, een relatie die leidt tot het volwassen optreden als gesprekspartner en een aanvang gemaakt met governance
- Onvoldoende, over het geheel genomen onvoldoende verbinding tussen de provinciale doelen en een effectief functionerende steunfunctie, weinig inzicht welke resultaten maatschappelijk effect sorteren, een relatie die weinig pro-actief en volwassen is met de provincie en nog onvoldoende aanvang gemaakt met governance

2.2 Verandervermogen

Niet alleen de huidige situatie van de steunfunctieorganisaties is relevant om te komen tot een realistisch toekomstperspectief maar ook het vermogen zich aan te passen aan de nieuwe eisen die aan de steunfunctieorganisatie worden gesteld en het vermogen in te spelen op externe ontwikkelingen. Op basis van de documenten die zijn bestudeerd voor onderzoek naar nut en noodzaak en de gesprekken die daar over zijn gevoerd, wordt een beoordeling gemaakt van het verandervermogen van de steunfunctieorganisaties. In een gesprek is de organisaties gevraagd daarop te reflecteren om zeker te stellen dat zij deze beoordeling begrijpen en zo mogelijk ook delen.

Het verandervermogen van organisaties wordt bepaald door drie dimensies:

- Willen: wat is de missie van de organisatie, welke doelen streeft zij na en vanuit welke opvatting over zichzelf en de werkelijkheid gebeurt dat?

- Moeten/mogen: welke ruimte biedt de relevante context van de organisatie, aan welke (wettelijke) verplichtingen moet de organisatie voldoen, welke eisen stellen provincie, klanten of afnemers?
- Kunnen: welke mogelijkheden heeft de organisatie om de eigen wensen en nieuwe ontwikkelingen in de omgeving op een effectieve en efficiënte wijze te realiseren? Hoe professioneel is de organisatie? In welke mate is de organisatie zelf in staat haar positie te versterken door minder afhankelijk te worden van de primaire financier (de provincie)?

Criteria zijn:

- In staat zijn tot kritische zelfreflectie
- Blijk geven van urgentiebesef
- Een visie hebben op de toekomst van de organisatie, de omgeving en de rol van de organisatie
- Intrinsieke motivatie om te anticiperen op ontwikkelingen in de omgeving
- In staat zijn aanpassingen te doen op basis van georganiseerde feedback van subsidiegever(s), klanten en afnemers
- In staat zijn (nieuwe) activiteiten te ontwikkelen die aansluiten bij de missie van de organisatie en aansluiten op de behoefte van de klanten en afnemers; een professionele werkwijze in de uitvoering van die activiteiten
- Een gemotiveerd personeelsbestand
- Aantoonbare resultaten op basis van doorgevoerde veranderingen
- In staat zijn proactief en gericht partnerschappen en samenwerking aan te gaan
- In staat zijn extra inkomstenbronnen te realiseren

In de analyse komen we tot een beoordeling in termen van goed, voldoende, gering. Het gaat hierbij om een integrale afweging tussen de verschillende criteria waarbij het ene onderdeel wellicht beter scoort dan het andere. Het gaat ook om een relatieve beoordeling van de steunfuncties onderling. Aangezien veel steunfuncties zijn geconfronteerd zijn met grote bezuinigingen, maakt dit het mogelijk te vergelijken hoe ze daar mee zijn omgegaan.

Goed: organisaties hebben laten zien dat zij proactief en maatschappelijk gemotiveerd kunnen inspelen op kansen in de buitenwereld, maken verbinding met samenwerkingspartners en kunnen en intern snel aanpassingen doen

Voldoende: organisaties nemen stappen om aanpassingen te doen op basis van ontwikkelingen en kansen in de buitenwereld en zijn redelijk in staat interne aanpassingen te doen

Gering: organisaties neem geen of onvoldoende stappen om aanpassingen te doen. Vaak pas na externe druk, zoeken niet proactief verbindingen, de interne organisatie is traag met aanpassingen

2.3 Alternatieven

Bij de alternatieven gaan we in op organisaties die vergelijkbaar werk doen en die een (groot) deel van het werk van de steunfuncties ook kunnen uitvoeren. We hebben gezocht naar alternatieven per taak. Dit maakt duidelijk in hoeverre het takenpakket van de steunfunctie uniek is en welke samenwerkingsverbanden mogelijk zijn. Er is gekeken naar de volgende organisaties;

- Commerciële organisaties
- Vergelijkbare (publieke) organisaties en andere steunfuncties

- De Provincie als uitvoerder
- Gemeenten
- Afnemers

Bij vier provincies (Gelderland, Limburg, Noord-Holland, Overijssel) is geïnventariseerd hoe (de taken van) de steunfuncties daar zijn georganiseerd. Dit kan dienen als toets op de organisatie en mogelijke samenhang in de uitvoering van taken. Niet bedoeld is dat een steunfunctie uit een andere provincie de taken van de Brabantse steunfunctie kan (of zou moeten) overnemen.

In de bijlage is de uitgebreide beschrijving van de alternatieven opgenomen.

Beoordeling

In de analyse komen we tot een beoordeling in termen van veel, weinig en geen.

- Veel: er zijn diverse alternatieven, dat wil zeggen organisaties die vergelijkbare taken (kunnen) uitvoeren
- Weinig: er is een beperkt aantal andere organisaties dat (delen van) het takenpakket kan uitvoeren
- Geen: er zijn geen organisaties die (delen van) het takenpakket kunnen uitvoeren

2.4 Externe ontwikkelingen

Er is gekeken naar algemene ontwikkelingen die grote invloed kunnen hebben op de steunfuncties, in positieve of negatieve zin.

2.5 Strategische opties

Op basis van bovenstaande afwegingen hebben we een strategische optie per steunfunctie bepaald.

	License to operate	Verandervermogen	Alternatieven	Externe ontwikkelingen	Strategische optie(s)
Cubiss					
Sportservice					
Monumentenhuus					
Zorgbelang					
BKKC					
Erfgoed Brabant					
Kunstbalie					
Zet					

We hebben de volgende strategische opties gedefinieerd:

Uitbreiding van taken;

Dit past bij een goede beoordeling van nut en noodzaak, verandervermogen 'goed', weinig tot geen alternatieven en veel kansen vanuit de externe ontwikkelingen.

Doorgaan in dezelfde vorm;

Wanneer nut en noodzaak 'goed' of 'voldoende' is, het verandervermogen voldoende, er weinig tot geen alternatieven zijn en veel kansrijke externe ontwikkelingen, is de strategische optie doorgaan in dezelfde vorm.

Doorgaan met aangescherpte eisen op basis van het afsprakenkader;

Indien nut en noodzaak als voldoende of gering beoordeeld is, het verandervermogen voldoende of gering, er weinig tot geen alternatieven zijn en wel kansrijke externe ontwikkelingen, ligt deze strategische optie voor de hand.

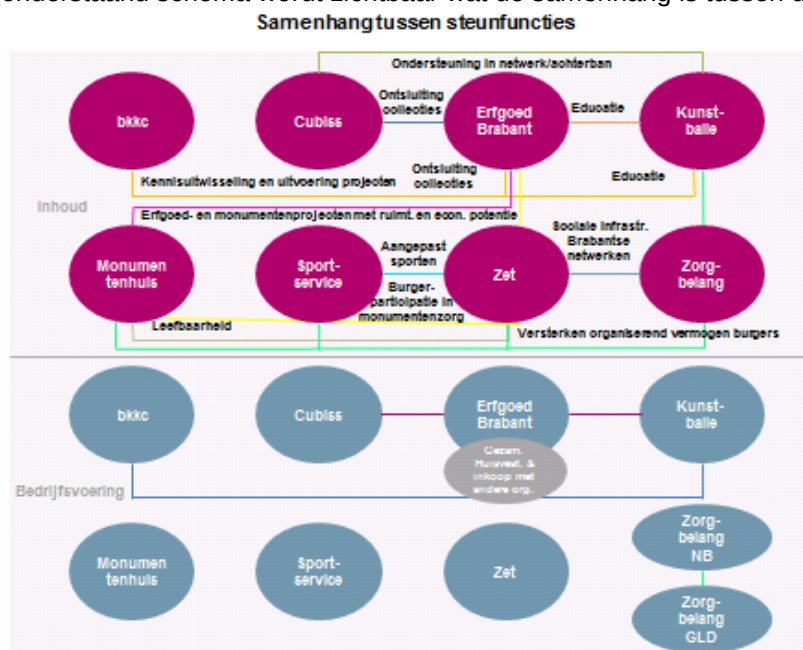
Andere sturingsrelatie provincie-instelling: financieel (programmatisch, bepaalde activiteiten) of inhoudelijk;

Bij een voldoende beoordeling van nut en noodzaak, een voldoende beoordeling van het verandervermogen, weinig tot geen alternatieven en als dat de steunfunctie zich moet gaan richten op andere taken, is dit een logische strategische optie.

Samenwerking of samenvoeging met andere steunfunctie(s);

Wanneer de conclusie van nut en noodzaak als voldoende of gering beoordeeld is, het verandervermogen voldoende of gering en er veel samenhang is met andere steunfuncties, volgt samenwerking of samenvoeging – al dan niet op onderdelen - met andere steunfunctie(s) als strategische optie.

In onderstaand schema wordt zichtbaar wat de samenhang is tussen de steunfuncties¹.



¹ Voor Erfgoed Brabant en Zorgbelang Brabant is ook de relatie met resp. de "huisgenoten" en Zorgbelang Gelderland op bedrijfsvoering weergegeven.

Taken overdragen aan (een) derde partij(en);

Als nut en noodzaak als voldoende of gering beoordeeld is, het verandervermogen gering is en er veel alternatieven zijn, is het overdragen van taken aan andere partijen de passende strategische optie.

3. Strategische opties per steunfunctie

In dit hoofdstuk gaan we achtereenvolgens per steunfunctie in op de taken en rollen van de organisatie, geven we een korte samenvatting van de conclusie van nut en noodzaak, beschrijven we het verandervermogen, de alternatieven en externe ontwikkelingen. Tot slot geven we per steunfunctie een advies over de strategische opties.

3.1 BKKC

Nut en noodzaak

In algemene zin geeft bkkc adequaat uitvoering aan de taakstelling en bijbehorende resultaatdoelstellingen. Het bkkc maakt een verbinding tussen doelen en activiteiten en voert de afgesproken activiteiten in belangrijke mate uit. De producten en diensten van bkkc worden gewaardeerd door klanten, blijkt uit klanttevredenheidsonderzoeken. bkkc maakt deels inzichtelijk hoe zijn activiteiten en producten bijdragen aan het gewenste maatschappelijk effect, namelijk de toevoeging van kunst en cultuur aan de regionale identiteit, sociale cohesie en economisch welzijn.

Score: goed

Verandervermogen

Er zijn afspraken gemaakt over een sterkere marktorientatie van bkkc, waarbij de afhankelijkheid van provinciale subsidie afneemt. In het beleidsplan laat bkkc een herijking van de organisatie en activiteiten zien, met als beoogd resultaat een nadere specificering van de kerntaken, aansluitend bij de provinciale doelen (bevorderen talentontwikkeling, verbeteren omgevingskwaliteit en ontwikkelen culturele markt). Het bkkc wil, overigens in lijn met de provincie, zich sterker oriënteren op de markt en meer ondernemerschap laten zien. Bkkc opteert voor een business model waarbij de provincie verantwoordelijk is voor de infrastructurele voorziening die het bkkc is, voor het bestaan van de organisatie, en de afnemers van de diensten te laten betalen voor het gebruik dat ze van de organisatie maken. Daarnaast is het bkkc op zoek naar nieuwe verdienmodellen en richt zich daarbij op verschillende fondsen (o.a. AFK, Cultuur en Ondernemen). Bkkc heeft proactief bijgedragen aan het ontwikkelen van het instrument impuls gelden en laat –vooralsnog– zien in de inzet van de impuls gelden een goede rol te spelen. Ook in het formuleren van de cultuuragenda speelde bkkc een gewaardeerde rol.

Het bkkc stuurt gericht op efficiency in de bedrijfsvoering door gecombineerde uitvoering van activiteiten en schaalvoordelen in de backoffice. Daartoe werkt het samen met andere steunfuncties. Het bkkc werkt binnen de provincie samen met Erfgoed Brabant en Kunstbalie. Deze samenwerking is gericht op kennisuitwisseling en uitvoerend (project)niveau, zoals het gezamenlijk tijdschrift. Het tijdschrift, MEST, komt tot stand in een bredere samenwerking. Buiten de provinciegrens werkt het bkkc samen met Kunst & Cultuur Gelderland en Cultuurcompagnie Noord-Holland. Bkkc maakt tevens (net als Kunstbalie) deel uit van de Raad van 12, waarin provinciale organisaties op het gebied van cultuureducatie, amateurkunst en professionele kunst met elkaar samenwerken.

Bkkc heeft veel veranderingen achter de rug, zoekt vaak samenwerking en werkt mee aan sector overstijgende projecten.

Score: goed

Alternatieven

Er is geen organisatie die het complete takenpakket en de rollen die bkkc invult, kan overnemen. Op onderdelen zijn wel alternatieven denkbaar. Onderbrengen van deze bkkc-taken bij andere organisaties, leidt naar verwachting wel tot versnippering. Resttaken zullen blijven liggen en cross-sectorale uitingen dreigen te verdwijnen. Ook missen de meeste alternatieve organisaties vooralsnog specifieke kennis van de Brabantse situatie. De alternatieven lichten we verder toe in de bijlage.

Externe ontwikkelingen

- Subsidiestelsel voor kunst en cultuur. De culturele instellingen en cultuurfondsen die subsidie van het Rijk krijgen, vormen samen de landelijke basisinfrastructuur. Op 1 januari 2013 is de nieuwe landelijke basisinfrastructuur ingegaan. Vele gesubsidieerde instellingen krijgen bezuinigingen te verduren.
- Speerpunten cultuurbeleid 2013 – 2016. De Rijksoverheid heeft voor de periode 2013-2016 de volgende speerpunten voor het cultuurbeleid:
 - Internationalisering:* de culturele sector heeft mogelijkheden om zich internationaal te presenteren, bijvoorbeeld door uitwisseling van kunst of in kunst- en cultuurprogramma's.
 - Cultuureducatie:* zo veel mogelijk kinderen en jongeren komen in aanraking met de rijkdom van cultuur. Vernieuwing en talent: kunstinstellingen krijgen de mogelijkheid kunst te ontwikkelen en te laten zien die nog niet bij een breed publiek bekend is.
 - Ondernemerschap:* instellingen versterken hun band met (mogelijke) financiers, boren andere inkomstenbronnen aan en zoeken nieuwe markten. Op die manier vergroten zij hun inkomsten. De instellingen krijgen hierbij ondersteuning van het Rijk.
- Bezuinigingen op kunst en cultuur. De overheid heeft een begrotingstekort en moet fors bezuinigen. Ook voor subsidies voor kunst en cultuur is er de komende jaren minder geld. Sinds 2013 is er jaarlijks ruim € 700 miljoen beschikbaar. Er wordt € 200 miljoen bezuinigd. Bij deze bezuinigingen ontziet de overheid zo veel mogelijk de musea, het culturele erfgoed en topinstellingen. Zo kunnen zij op een hoog niveau blijven presteren. Onder topinstellingen vallen bijvoorbeeld dans- of operagezelschappen die (inter)nationaal succes hebben. Het cultuuraanbod komt al langer grotendeels zonder subsidie van de overheid tot stand. Sinds 2013 richten culturele instellingen zich nog meer op ondernemerschap. Zij moeten meer eigen inkomsten binnenhalen en de band met het publiek versterken. In 2013 verwachten de gemeenten gezamenlijk bijna 1,7 miljard euro uit te geven aan kunst en cultuur, 3,7 procent minder dan in 2012. Het bedrag dat besteed wordt per inwoner neemt af van 103 euro tot 98 euro. Met de lagere netto-uitgaven aan kunst en cultuur bezuinigen gemeenten dit jaar in totaal 63 miljoen euro. Ook in 2011 en 2012 gaven de gemeenten minder uit aan kunst en cultuur, de besparingen bleven toen echter beperkt.

Bij twee derde van de gemeenten krompen de uitgaven aan kunst en cultuur in 2013, bij de overige stijgen deze of blijven ze gelijk. Gemeenten hebben een grote beleidsvrijheid op het terrein van kunst en cultuur, omdat voor deze voorzieningen vrijwel geen wettelijke verplichtingen zijn. Het is dus niet landelijk beleid dat zorgt voor de daling, maar het zijn beslissingen van de afzonderlijke gemeenten zelf².

2 bronnen: www.rijksoverheid.nl kunst en cultuurbeleid, www.cbs.nl ontwikkelingen uitgaven kunst en cultuur)

Strategische opties

Bkcc is goed beoordeeld op basis van het eerste deel van het onderzoek (nut en noodzaak). Daarnaast is ook het verandervermogen goed. Er zijn veel organisaties aan te wijzen die delen van het takenpakket van bkcc zouden kunnen uitvoeren of al uitvoeren. De externe ontwikkelingen maken dat er veel kansen zijn voor bkcc.

Omdat de beoordeling op basis van de nut en noodzaak 'goed' is, het verandervermogen 'goed', er veel alternatieven (op onderdelen) zijn en externe ontwikkelingen kansen bieden, zijn drie strategische opties denkbaar:

1. *Uitbreiding van taken.* Een uitbreiding van taken is, gezien de beoordeling, mogelijk. Een eerste mogelijkheid ligt in het verlengde van het huidige takenpakket, door ook de regie/organisatie op de meerjarige subsidiegelden onder te brengen bij bkcc (ook vanwege de samenhang met de impuls gelden). De tweede mogelijkheid ligt in het overnemen van taken van andere steunfuncties (zie bij 3)
2. *Doorgaan in dezelfde vorm,* maar met aandacht voor het versterken van de samenwerking met andere steunfuncties (Erfgoed, Kunstbalie). In de Agenda van Brabant wordt nadrukkelijk aandacht besteed aan de samenhang tussen beleidsterreinen. Het bkcc kan leidend zijn in versterken van de samenwerking. De provincie zou steviger kunnen sturen op gezamenlijke doelstellingen en ook op de taken die bkcc uitvoert en daarbij in overweging nemen welke taken eventueel door anderen kunnen worden uitgevoerd en waar meer/minder focus zou moeten liggen.
3. *Samenvoeging op onderdelen van het takenpakket.* Een mogelijkheid is om de taken in het versterken en ondersteunen van de infrastructuur van kunstbeoefening (amateurkunst) van Kunstbalie en de professionele kunst van bkcc samen te voegen, onder bkcc. Daarnaast is gezamenlijke uitvoering van taken van Erfgoed en bkcc denkbaar, in de functie van cultureel kenniscentrum met gezamenlijke doelstellingen in het verbeteren van de omgevingskwaliteit en leefbaarheid. Daarnaast zien wij kansen in het samenvoegen van onderdelen van de bedrijfsvoering met Erfgoed en/of Kunstbalie, zoals huisvesting, gezamenlijke inkoop, financiële en administratieve ondersteuning (afhankelijk van vestigingsplaats). Samenwerking is op meerdere terreinen al in gang gezet. Deze optie sluit daarbij aan.

Wij adviseren uit te gaan van de derde strategische optie. Dit betekent dat we samenvoeging op onderdelen voorstellen. We gaan uit van onderdelen in het inhoudelijke takenpakket, maar kunnen ons ook voorstellen dat er efficiencyvoordelen te behalen zijn door bedrijfsmatige samenvoeging. Ook de genoemde punten onder optie 1 en 2 kunnen daarin een plek krijgen.

3.2. Cubiss

Nut en noodzaak

Cubiss zet zich in om het maatschappelijk effect van zijn inspanningen zichtbaar te maken en maakt inzichtelijk dat het een bijdrage levert aan het bereiken van het gewenste maatschappelijk effect. De relatie tussen de doelen van de provincie en de doelen die Cubiss Brabant formuleert en de daarbij behorende activiteiten, is duidelijk. Cubiss beschrijft producten, projecten en diensten zoveel mogelijk SMART, volgens een vast format en slaagt goed in de uitvoering daarvan. Cubiss geeft daarmee adequaat uitvoering aan de taken. Cubiss past de Code Cultural Governance toe en verantwoordt in hoeverre zij daaraan voldoet.

Score: goed

Verandervermogen

2011 werd door Cubiss als overgangsjaar beschouwd. Cubiss heeft in 2012 gekeken naar de inhoudelijke focus en ook hoe de organisatie zich verder moet ontwikkelen. Afgelopen jaar heeft Cubiss stappen gezet in een veranderingsproces, dat draait om meer klant-, markt- en resultaatgerichtheid. En om meer ruimte voor innovatie en productontwikkeling. Marktgerichte activiteiten zijn onderdeel van Cubiss Next. Alle activiteiten van Cubiss – zowel de gesubsidieerde als commerciële projecten – vallen onder een overkoepelende stichting en hebben een publiek doel. Cubiss richt zich daarnaast op vernieuwing en innovatie, zoals onder andere blijkt uit de samenwerking met Probiblio en SIOB in de ontwikkeling van onderzoeksinstrumenten, gericht op de (potentiële) gebruiker. Cubiss BV groeide in 2012 met 17,8% ten opzichte van 2011. Dit positieve resultaat is mede bereikt door de marktwerking integraal in te steken en de klant uitdrukkelijk voorop te stellen. De klantcontacten zijn daardoor in 2012 intensiever geworden. Een voorbeeld van een vraaggerichte en integrale aanpak is de begeleiding van een bibliotheek bij een groot reorganisatieproject. Daarbij vindt ondersteuning plaats op het gebied van beleid, organisatie ontwikkeling, HR, marketing en communicatie.

Cubiss wil onderzoek gaan doen onder eindgebruikers en institutionele klanten om zo meer zicht te krijgen op de effectiviteit van zijn inzet. Vanaf 2013 krijgen bibliotheken de keuze een klantonderzoek uit te laten voeren onder individuele (eindgebruikers) ofwel institutionele klanten (samenwerkingspartners en het onderwijs). Het doel van deze klantonderzoeken is meer inzicht verkrijgen in de wensen, behoeften en ervaringen van klanten en/of samenwerkingspartners ten aanzien van de bibliotheek, teneinde de dienstverlening optimaal af te stemmen op de klant.

Score: goed

Alternatieven

Op basis van de analyse concluderen we dat Cubiss weinig alternatieven kent, wel vergelijkbare organisaties in andere provincies. Cubiss richt zich echter op ook maatschappelijke organisaties en heeft ook landelijke uitstraling. Op deeltaken is een beperkt aantal aanpalende organisaties te vinden. Zie ook het overzicht in de bijlage.

Score: weinig alternatieven

Externe ontwikkelingen

De lijst met ontwikkelingen in de omgeving van bibliotheken is omvangrijk. Onder andere uit 'Algemene Trendanalyse Bibliotheken'³ zijn de volgende ontwikkelingen zichtbaar:

Demografische ontwikkelingen

De komende vijftien jaar krijgt naar verwachting 60 procent van alle Nederlandse gemeenten te maken met krimp. De bevolkingsdaling gaat in veel gemeenten gepaard met vergrijzing en ontgroening. Bevolkingskrimp heeft consequenties voor het voorzieningenniveau.

³ staat gepubliceerd op de site van Cubiss

Economische en politieke ontwikkelingen

Op landelijk niveau wordt het bibliotheekwerk nu nog ontzien in de bezuinigingen. Op lokaal niveau is de situatie zorgwekkend. De bibliotheek staat hoog op de lijst van bezuinigingsposten. Subsidie is niet meer vanzelfsprekend. Gemeenten streven naar efficiëntie en willen het rendement van hun investeringen kunnen meten. Een zakelijker tijdperk is ingetreden, met concurrentie, openbare aanbesteding en meetbare prestatieafspraken. Dat doet een groter beroep op het ondernemerschap van bibliotheken.

Ecologische en technologische ontwikkelingen

Milieubewustzijn en ecologisch verantwoord consumeren beginnen een steeds groter draagvlak te krijgen. Moderne consumenten willen meer inzicht in het productieproces van de artikelen die zij kopen. Daar lijkt ook een vraag te liggen voor papieren boeken.

Digitaal lezen is ook in Nederland bezig aan een opmars. Vijftien procent van de Nederlanders beschikt nu over een apparaat waarmee e-boeken gelezen kunnen worden. Dit percentage zal binnen afzienbare tijd verdubbelen.

Strategische opties

Cubiss is op basis van het eerste deel van het onderzoek (nut en noodzaak) goed beoordeeld. Daarnaast is ook het verandervermogen goed beoordeeld. Er zijn weinig organisaties aan te wijzen die (delen van de) taken van Cubiss al uitvoeren of zouden kunnen uitvoeren. De externe ontwikkelingen maken dat er veel kansen zijn voor Cubiss, mits zij daar de op een adequate manier op inspeelt.

Omdat de beoordeling op basis van de nut en noodzaak 'goed' is, het verandervermogen 'goed', er weinig alternatieven zijn en veel externe kansen, zijn er drie strategische opties mogelijk:

1. *Uitbreiding van taken.* Dit betekent dat Cubiss naast de bibliotheekondersteuning en de uitvoering van de twee programma's (content en mediawijsheid), andere taken krijgt. Gezien de externe ontwikkelingen, zou de uitbreiding van taken zich voornamelijk moeten richten op innovatie om in te kunnen spelen op de demografische ontwikkelingen en de druk op het voorzieningenniveau, het versterken van het ondernemerschap van bibliotheken en nieuwe technologische ontwikkelingen (opmars e-books etc). Uitbreiding van taken kan ook (deels) samenvallen met strategische optie 2. Ook kan gedacht worden aan een sterker, innovatiever en breder educatief aanbod, waarbij op basis van ontwikkelingen en vragen vanuit het onderwijs een duidelijk Brabants profiel wordt neergezet.
2. *Samenwerking of (op termijn) samenvoeging met taken* van andere steunfuncties op drie niveaus:
 - a. Inhoud: Cubiss zou de samenwerking met Kunstbalie en Erfgoed Brabant op het terrein van educatie (die nu onder andere vorm krijgt in het programma mediawijsheid) in deze strategische optie verder moeten versterken. Daarnaast is het versterken van de samenwerking met Erfgoed Brabant in het ontsluiten van collecties voor de hand liggend en waardevol. De samenwerking met Erfgoed Brabant vindt nu al plaats in het programma Content. Deze samenwerking zorgt voor het versterken van de samenhang en het uiteindelijk beter en effectiever organiseren van de bibliotheekondersteuning van Cubiss. Daar kan een gericht gezamenlijk educatief aanbod bij komen, dat bijdraagt aan de versterking van de Brabantse kennis en identiteit.
 - b. Werkwijze: Cubiss en Kunstbalie kennen een vergelijkbaar georganiseerde achterban. Cubiss en Kunstbalie bevinden zich in een soortgelijk netwerk met voor Cubiss de bibliotheken en voor Kunstbalie de Centra voor de Kunsten. In

toenemende mate wordt in Brabantse gemeenten samengewerkt tussen de bibliotheken en de centra voor de kunsten. In de nabije toekomst zal samengaan van beide organisaties naar verwachting vaker voorkomen. De positie en rol in het netwerk van Kunstbalie en Cubiss zijn verschillend, maar kunnen wel met elkaar worden vergeleken. Daarnaast werken de organisaties allebei intensief samen met scholen. Het delen van kennis en kunde over de ondersteuning van en de samenwerking met het eigen netwerk is waardevol en zal de rol en positie van de steunfuncties versterken. De meerwaarde van samenvoeging/ overhevelen van taken t.o.v. samenwerking verdient uitwerking.

- c. Bedrijfsvoering: Op termijn is samenwerking in de bedrijfsvoering mogelijk; te denken valt aan shared services, gezamenlijke backoffice met de organisaties die in hetzelfde pand zijn gehuisvest.
3. *Andere inhoudelijke en financiële sturingsrelatie provincie-instelling.* Deze strategische optie is niet direct af te leiden uit de score van Cubiss op nut en noodzaak en het verandervermogen. Toch denken wij dat deze strategische optie denkbaar is. Gezien de verdien capaciteit van Cubiss en de mogelijkheid om externe inkomsten te genereren, ligt het voor de hand om in de sturing dit te blijven versterken en stimuleren. In deze strategische optie kiezen de provincie en Cubiss ervoor om van een subsidierelatie te verschuiven naar een opdrachtgever-opdrachtnemer relatie. Dit betekent dat voor het gedeelte waar de provincie een duidelijke provinciale taak ziet en deze taak niet door andere partijen gefinancierd wordt, Cubiss subsidie blijft ontvangen van de provincie. Voor het overige gedeelte zet de provincie opdrachten uit, waarvoor Cubiss in concurrentie (in samenwerking en samenhang met andere organisaties) voorstellen maakt en o.a. haar educatieve oriëntatie kan versterken.

Voor Cubiss geldt dat de drie strategische opties tegelijkertijd verkend kunnen worden.

3.3 Erfgoed Brabant

Nut en noodzaak

Erfgoed Brabant geeft adequaat invulling aan haar taken en laat resultaten zien. De bedrijfsvoering was nog te verbeteren maar de bedrijfsresultaten van steviger inzet op versterking bedrijfsvoering worden zichtbaar. Erfgoed Brabant maakt nog niet genoeg duidelijk wat het (meetbare) maatschappelijk effect is dat zij bereikt met de activiteiten die worden verricht. Door de transitie die de organisatie doormaakt, kan zij nog niet laten zien hoe de producten en diensten en de organisatie als geheel worden gewaardeerd door klanten en samenwerkingspartners.

Score: voldoende

Verandervermogen

De komende jaren heeft Erfgoed Brabant een kwart minder middelen tot haar beschikking in verband met het teruglopen van de provinciale subsidie. De organisatie is duidelijk in ontwikkeling. In 2012 is een start gemaakt met de voorgenomen transitie naar een meer marktgerichte en projectmatig werkende organisatie. Er is een duidelijke visie ontwikkeld op de toekomst van de organisatie. De medewerkers zijn daar in betrokken en Erfgoed Brabant heeft geïnvesteerd in het versterken van de bedrijfsvoering en control. Met een kleiner vast team allrounders en een schil van tijdelijke krachten denkt Erfgoed Brabant meer op maat de vragen uit het veld te kunnen bedienen. Daarvoor wordt geïnvesteerd in

het ontwikkelen van de competenties van medewerkers. Erfgoed Brabant heeft daarnaast samenwerkingstrajecten ingezet met andere steunfuncties en zijn "huisgenoten".

In vergelijking met een aantal andere steunfuncties zijn de veranderingen laat ingezet. 2013 wordt in het werkplan 2013 een jaar van transitie genoemd. Inhoudelijke herijking, koersverandering in de manier van werken, een heroriëntatie op het erfgoedveld, de personele reorganisatie maken – naast de noodzakelijk continuering van een deel van de werkzaamheden – een substantieel deel uit van de werkzaamheden in 2013. We constateren dat de veranderingen voorzichtig zijn ingezet, dat er vanaf 2012 stevig op wordt gestuurd, dat er inmiddels sprake is van urgentiebesef, proactiviteit en een duidelijke visie bij de directie en dat er aandacht is voor (competentie) ontwikkeling van de medewerkers, die actief betrokken zijn. De resultaten zullen naar verwachting pas in dit jaar echt zichtbaar worden.

Gezien de ontwikkeling die is ingezet en omdat Erfgoed Brabant een positief beeld laat zien op een deel van de criteria, namelijk visie, het organiseren van feedback van partners, betrokkenheid van de medewerkers bij het veranderproces en pro-activiteit in het aangaan van partnerschappen, is onze taxatie dat het verandervermogen van Erfgoed Brabant voldoende is.

Score: voldoende

Alternatieven

Er zijn weinig organisaties aan te wijzen die de rol van Erfgoed Brabant (ook) zouden kunnen overnemen, op sommige deeltaken zijn dat er wel een aantal. Bij andere provincies zijn dezelfde taken belegd bij steunfuncties die anders zijn georganiseerd. Er is sprake van een duidelijke samenhang op delen van het takenpakket met andere steunfuncties, namelijk Cubiss en Kunstbalie (educatie), bkkc (inhoud) en voor het ontsluiten van content weer Cubiss.

Externe ontwikkelingen

- Nederland behoort in Europa tot de voorhoede op het gebied van technologische innovatie in relatie tot erfgoed. Met name rond de snelle opmars van mobiele media, nieuwe vormen van mens-computerinteractie en inzet van semantisch web standaarden is een nieuwe innovatiegolf ingezet. Dit biedt geweldige kansen om juist de opleving in belangstelling voor geschiedenis en eigen locatie, en aandacht voor een betekenisvolle context, economisch te verzilveren.
- Erfgoed wordt in toenemende mate geplaatst in de creatieve industrie.
- Een andere innovatiegolf is waarneembaar in het beheer, behoud en de ontwikkeling van erfgoed. Voorbeelden hiervan zijn 3D visualisatie van in-situ geconserveerde archeologische vondsten, het 3D documenteren van erfgoed objecten met scanning technieken en het digitaal ontsluiten van collecties etc.. (Bron: Kennis- en innovatieagenda, CLICK/Cultureel Erfgoed, 19 december 2011).

Strategische opties

Erfgoed Brabant is op basis van het eerste deel van het onderzoek (nut en noodzaak) met een voldoende beoordeeld. Daarnaast heeft Erfgoed Brabant laten zien te beschikken over voldoende verandervermogen om in te spelen op toekomstige ontwikkelingen. Er zijn weinig organisaties aan te wijzen die de taken van Erfgoed Brabant (ook) zouden kunnen uitvoeren, maar op sommige deeltaken zijn dit er relatief veel. Ook is sprake van een duidelijke samenhang op delen van het takenpakket met andere steunfuncties, namelijk Cubiss (ontsluiting collectie) en Kunstbalie (educatie) en bkkc (inhoud).

De externe ontwikkelingen maken dat er veel kansen zijn voor Erfgoed Brabant, mits Erfgoed Brabant daar op een proactieve manier op inspeelt.

Omdat de beoordeling op basis van de nut en noodzaak 'voldoende' is, het verandervermogen 'voldoende' en er weinig alternatieven zijn (behalve op specifieke onderdelen van het takenpakket) en er geen noodzaak is (gezien de externe ontwikkelingen) om een ander type taak uit te voeren of de bestaande taken op een andere manier te organiseren, zijn er twee strategische opties denkbaar:

1. *Doorgaan met aangescherpte eisen op basis van het afsprakenkader.*

De provincie kan het afsprakenkader op onderdelen aanscherpen. Er zullen afspraken gemaakt moeten worden over de wijze waarop de klanttevredenheid gemeten en verwerkt wordt, de manier waarop afstemming van aanbod op de vraag plaatsvindt en de inbreng van stakeholders daarin, de gezamenlijke ontwikkeling van producten en diensten met andere steunfuncties (Cubiss, Kunstbalie), eenduidige afspraken over bedrijfsvoering en governance (toewerkend naar een moderne interne toezichtfunctie) en het inzichtelijk maken van het maatschappelijk effect van de inzet van Erfgoed Brabant. Dit aangescherpte afsprakenkader moet Erfgoed helpen om de ingezette ontwikkelingen met kracht en vaart door te zetten, met als doel om:

- a. Het tempo te verhogen waarin de organisatie het maatschappelijk rendement zichtbaar maakt.
- b. Het ondersteunen van de reeds ingezette verschuiving van het zelf leveren van producten en diensten naar het faciliteren van anderen hierin (in verschillende rollen; bijvoorbeeld als ondersteuner of als opdrachtgever). Hiermee zal Erfgoed beter in staat zijn om de eigen organisatie te versterken en het verandervermogen verder te ontwikkelen.

Na de aanscherping van het afsprakenkader, is het aan de provincie en Erfgoed gezamenlijk om tot afspraken te komen en hieraan uitvoering te geven.

2. *Samenwerking op onderdelen; inhoudelijk en bedrijfsmatig.*

Inhoudelijk zijn er mogelijkheden voor samenwerking tussen Erfgoed Brabant op het terrein van educatie met Kunstbalie (kunsteducatie), met bkkc (zichtbaar maken van erfgoed door kunst) en met Cubiss (educatie en het ontsluiten van collecties). Deze samenwerking is op onderdelen al in gang gezet, als het gaat om het opzetten van de doorgaande leerlijn cultuureducatie en het ontsluiten van collecties. In deze strategische optie wordt dit niet vrijblijvend verder uitgewerkt, met gezamenlijke doelstellingen, en wordt naar verdere samenwerking gezocht. De provincie kan dit bevorderen door het formuleren van gezamenlijke doelstellingen voor de steunfuncties en het anders inzetten van middelen (beschikbaar voor gezamenlijke inzet).

In bedrijfsmatige zin is een samenwerking te onderzoeken met bkkc en/of Kunstbalie in 'shared services' (op basis van een nog te ontwikkelen businesscase). Op onderdelen is dit al in gang gezet. Overigens heeft Erfgoed Brabant op onderdelen al lopende gezamenlijke contracten met de partijen waarmee zij haar huisvesting deelt (Noord-Brabants Museum, Provinciaal Depot Bodemvondsten en Stedelijk Museum 's-Hertogenbosch).

Deze strategische optie vraagt van de provincie dat zij gezamenlijke doelen formuleert voor meer steunfuncties en dat de inzet van provinciale middelen van de provincie aansluit bij de inhoudelijke samenwerking en deze bevordert.

Wij adviseren beide strategische opties tegelijkertijd te verkennen met Erfgoed Brabant.

3.4 Kunstbalie

Nut en noodzaak

Kunstbalie maakt precies duidelijk welke activiteiten zij doet en geeft nauwgezet uitvoering aan wat in het werkplan is vastgelegd. Kunstbalie levert dus wat is afgesproken en levert kwaliteit. De relatie tussen de doelstellingen van de provincie en de activiteiten en resultaten van Kunstbalie is niet goed vast te stellen. Kunstbalie maakt niet goed inzichtelijk hoe zij stuurt op maatschappelijk effect. Wel zijn er maatschappelijke effecten zichtbaar op beide terreinen (cultuureducatie en amateurkunst) waarop Kunstbalie werkzaam is.

Score: voldoende

Verandervermogen

Naar aanleiding van de subsidievermindering heeft Kunstbalie een maatwerkplan opgesteld. In het reorganisatieproces heeft Kunstbalie (te) lang vastgehouden aan de eigen koers. Wij constateren weinig besef van urgentie bij Kunstbalie en weinig eigen visie en verbinding met de omgeving, bijvoorbeeld in relatie tot de veranderende rol (opvatting) van de lokale centra voor de kunsten. De herdefinitie van de organisatie heeft veel moeite gekost en daarop is ook enkele malen geïntervenieerd door de provincie. De betrokkenheid van de medewerkers bij de reorganisatie en de inzet op (competentie)ontwikkeling is pas in een laat stadium ingezet. Ook constateren we dat samenwerking met andere partijen veelal op initiatief van die partijen gebeurt en dat communicatie met partners en de buitenwereld vaak niet soepel verloopt. Dat komt ook naar voren in het transitieproces.

Op basis van de criteria van zelfreflectie, urgentiebesef, intrinsieke motivatie om te anticiperen op ontwikkelingen, het organiseren van feedback van partners, betrokkenheid van de medewerkers bij het veranderproces en pro-activiteit in het aangaan van partnerschappen, vinden we dat Kunstbalie in het lopende reorganisatieproces weinig blijkt heeft gegeven van verandervermogen. Dat neemt niet weg dat Kunstbalie in de afgelopen jaren een grote verandering heeft ondergaan. Na de eerdere fusie is gewerkt aan een nieuwe organisatie en recent zijn, onder druk van bezuinigingen, forse maatregelen genomen om de organisatie toe te snijden op de toekomst. Die komen tot uitdrukking in het maatwerkplan en de strategische visie. Veranderingen die veel hebben gevraagd van medewerkers en directie. Onze beoordeling doet niets af aan hun inspanningen om de organisatie klaar te maken voor de toekomst.

Score: gering

Alternatieven

Er zijn weinig alternatieven voor de taken van Kunstbalie. Er zijn alternatieven (op de markt) voor de onderdelen van het takenpakket. In andere provincies die we onderzochten, zijn de taken van Kunstbalie onderdeel van bredere organisaties, die zich ook op professionele kunst en/of erfgoed richten. Een uitwerking op onderdelen van het takenpakket is opgenomen in de bijlage.

Externe ontwikkelingen

- Basisinfrastructuur;
Minister Bussemaker wil inhoudelijke prestaties en maatschappelijke meerwaarde van instellingen belonen, bijvoorbeeld op het gebied van samenwerking, educatie en bereik van nieuwe publieksgroepen.
- Cultuurvisie minister Bussemaker (2013-2016, juni 2013);
Cultuuronderwijs staat voorop in de cultuurvisie 'Cultuur beweegt' van minister Bussemaker. Goed cultuuronderwijs is van cruciaal belang voor individu en samenleving. Haar doel is dat alle kinderen en jongeren een 'startkwalificatie' meekrijgen.
- Buitenschoolse kunsteducatie en amateurkunst;
Minister Bussemaker wil de drempels voor actieve cultuurparticipatie verlagen. De minister zet de combinatiefuncties voort. Ook vraagt Bussemaker de Raad voor Cultuur om te onderzoeken welke voorzieningen cruciaal zijn voor actieve cultuurparticipatie.

Veel lessen kunst en cultuur verschuiven naar de brede school, de buitenschoolse opvang buurthuizen of zelfs naar werk. Ook zal kunstbeoefening veranderen waarbij internet bijdraagt aan empowerment en interactie⁴.

Strategische opties

Kunstbalie is met een voldoende beoordeeld op basis van het eerste deel van het onderzoek (nut en noodzaak). Het verandervermogen van Kunstbalie is beoordeeld als gering. Er zijn weinig organisaties die (delen van de) taken van Kunstbalie al uitvoeren of zouden kunnen uitvoeren, met uitzondering van andere steunfuncties. Externe ontwikkelingen maken zichtbaar dat het activiteitenpakket van Kunstbalie relevant blijft in de toekomst en dat er veel nieuwe mogelijkheden zijn. Er is veel samenhang met andere beleidsterreinen (leefbaarheid, economie, erfgoed).

Omdat de beoordeling op basis van de nut en noodzaak 'voldoende' is, het verandervermogen als 'gering' is beoordeeld en er weinig alternatieven zijn voor Kunstbalie als geheel, zijn er drie mogelijke strategische opties denkbaar:

1. *Doorgaan met aangescherpte eisen op basis van het afsprakenkader.* De provincie heeft in deze strategische optie een duidelijke taak om het afsprakenkader scherp te formuleren. Dat vraagt duidelijkheid over de doelstellingen in aansluiting op de cultuuragenda en ook sturing op het "hoe". Het "wat" de activiteiten, blijven de verantwoordelijkheid van Kunstbalie.
2. *Een andere sturingsrelatie tussen de provincie en de steunfunctie.* Deze strategische optie vloeit mede voort uit de Cultuuragenda 2020 en gaat in op de positionering van de steunfuncties in het cultuursysteem. Wij stellen voor dat de provincie de middelen voor haar doelstellingen op het gebied van kunsteducatie en kunstbeoefening in brede zin beschikbaar stelt (als subsidieprogramma), waarbij organisaties (samen met steunfuncties) daar in gezamenlijkheid voorstellen voor kunnen maken. Dit betekent in praktijk dat middelen die niet 'gelabeld' zijn voor taken van Kunstbalie, voortgezet worden, maar dat de middelen voor investeringsplannen en het Kunstbalie amateurfonds in opdrachten (op basis van projectvoorstellen) wordt uitgezet (naar analogie van de impuls gelden). De sturingsrelatie verschuift hiermee deels van een subsidierelatie naar een opdrachtgever-opdrachtnemer relatie.

⁴ Bron: Kunsteducatie 2013-2016 Kunstbalie

Dit vraagt van Kunstbalie dat het in concurrentie opereert en voorstellen maakt in samenhang met andere beleidsdomeinen (cultuur, vrijetijdseconomie, leefbaarheid) vanuit de Triple Helix, zoals ook in de cultuuragenda is benoemd. Dat kan dan leiden tot een vorm waarin de culturele sector in Noord-Brabant zoveel mogelijk de kennis en kunde bundelt, gezamenlijk optrekt en als provinciale coöperatie of platform functioneert. Partijen die hieraan deel kunnen nemen zijn onder andere de C10 (de samenstellende organisaties), DokE (de samenstellende organisaties) en de provincie. Het beheren van middelen kan hier op termijn onderdeel van uitmaken (bijvoorbeeld in de vorm van een fonds), waar de provincie samen met de overige partners als deelnemer in participeert.

3. *Samenvoeging op onderdelen van taken met andere steunfuncties, zowel inhoudelijk als bedrijfsmatig.* In deze strategische optie zijn verschillende varianten denkbaar: taken op het gebied van educatie samenvoegen (mogelijkheden zijn Erfgoed Brabant en/of Cubiss) en ondersteuning van de infrastructuur van kunstbeoefening en professionele kunst (bkkc) samenvoegen. Zoals ook in de tweede strategische optie is weergegeven, is er nauwe samenhang met de beleidsterreinen cultuur, vrijetijdseconomie en leefbaarheid, waar ook andere vormen van vergaande samenwerking denkbaar zijn. Als het gaat om bedrijfsvoering is een samenvoeging denkbaar met Erfgoed en bkkc in een shared service organisatie (afhankelijk van de vestigingsplaats).

Wij adviseren niet om door te gaan met aangescherpte eisen omdat dit, gezien de beoordeling van het verandervermogen van Kunstbalie en de wijze waarop de Kunstbalie en Provincie in de afgelopen jaren invulling hebben gegeven aan de relatie, naar onze verwachting moeizaam zal verlopen. Gezien de 'voldoende' beoordeling van de nut en noodzaak van de organisatie, het beperkte aantal alternatieven en de kansen in samenhang met andere beleidsterreinen, adviseren wij om de tweede en derde strategische optie in fasen tot uitvoering te brengen. De eerste fase zal zich moeten richten op het vormgeven van een andere sturingsrelatie. Vervolgens zien wij op termijn (vanaf 2015/2016) goede mogelijkheden in het op onderdelen samenvoegen/overhevelen van taken. We gaan daarbij allereerst uit van onderdelen in het inhoudelijke takenpakket.

3.5 Monumentenhuis

Nut en noodzaak

Monumentenhuis weet haar maatschappelijk effect te duiden aan de hand van wensen-, behoeften- en klanttevredenheidsonderzoek en de jaarlijkse resultaten. Het profiel en de prestaties passen in de gestelde kaders van de provincie. De doelen sluiten aan en komen op logische wijze tot stand gezien het landelijk en provinciaal beleid. Over het algemeen worden de activiteiten geleverd zoals afgesproken binnen de daarvoor gestelde kaders. Monumentenhuis doet wat is afgesproken in zijn takenpakket voor het bereiken van de vooraf vastgestelde doelstellingen en doet daarmee de goede dingen.

Score: goed

Verandervermogen

Monumentenhuis heeft geen grote bezuiniging ondergaan. We constateren dat het Monumentenhuis proactief is in het inspelen op (markt)ontwikkelingen, scherp is op efficiency en actief zoekt naar samenwerkingspartners. Er is sprake van een kleine flexibele organisatie. Daarom beoordelen we het verandervermogen als goed.

Score: goed

Alternatieven

Er zijn weinig organisaties aan te wijzen die (delen van de) taken van Monumentenhuis al uitvoeren of zouden kunnen uitvoeren. Het gaat hier met name om andere provinciale steunfuncties in andere provincies.

Score: weinig

Externe ontwikkelingen

In de herijking Monumentenbeleid 2010 staan de volgende ontwikkelingen:

- Het begrip 'identiteit' staat de laatste jaren volop in de schijnwerpers. In reactie op schaalvergroting en mondialisering komt steeds meer aandacht voor regionale en provinciale identiteit. Monumenten zijn belangrijke dragers van die identiteit. In de Agenda van Brabant wordt deze trend ('glocalisering') onderkend en onderdeel gemaakt van het streven naar een industriële kennis- en innovatieregio. Daarin is menselijk kapitaal (kennis en knowhow) van groot belang en is fysiek kapitaal een doorslaggevende factor in de concurrentiestrijd tussen innovatieve regio's. Het fysieke kapitaal bepaalt de aantrekkelijkheid van een regio. Hoe aantrekkelijker de regio is hoe meer kans dat men zich daar wil vestigen.
- De kenniseconomie stelt nieuwe (en hogere) eisen aan het fysieke milieu, de externe omgeving waarin kenniswerkers en bedrijven opereren. Dat betekent onder meer dat bedrijventerreinen, kantorenlocaties, woonlocaties en landschappen op een nieuwe manier moeten worden vormgegeven.
- Monumenten worden steeds meer gezien als een belangrijke economische factor. Voorheen was alleen aandacht voor de intrinsieke, culturele waarde van monumenten. Nu zoeken we meer en meer naar herbestemming van monumenten en (aantoonbare) waardecreatie en -vermeerdering door het behoud van monumentale panden..
- Een derde trend is de interactie tussen cultuurhistorie (en monumenten) enerzijds en ruimtelijke ordening anderzijds. Monumenten en cultuurhistorische elementen in het landschap kunnen richting geven aan de ruimtelijke ordening.
- De belangrijkste landelijke ontwikkeling in het monumentenbeleid dat momenteel plaatsvindt, is het rijksbeleid Modernisering Monumentenzorg (MoMo) en de wijziging van de Monumentenwet. Hierin is voor provincies vooral een rol als gebiedsregisseur weggelegd.
- De rol van de burger verandert. Er is een steeds nadrukkelijker burgerparticipatie zichtbaar in de monumentenzorg. Dit raakt nauw aan het versterken van de leefbaarheid.

Strategische opties

Monumentenhuis is goed beoordeeld op basis van het eerste deel van het onderzoek (nut en noodzaak). Daarnaast is ook het verandervermogen goed. Wel merken we hierbij op dat Monumentenhuis in vergelijking met andere steunfuncties een minder ingrijpende verandering heeft doorgemaakt. Er zijn weinig organisaties aan te wijzen die (delen van de) taken van Monumentenhuis al uitvoeren of zouden kunnen uitvoeren. De externe ontwikkelingen maken dat er veel kansen zijn voor Monumentenhuis.

Omdat de beoordeling op basis van de nut en noodzaak 'goed' is, het verandervermogen 'goed' en er weinig alternatieven zijn, en veel externe kansen, zijn er twee mogelijke strategische opties denkbaar:

1. *Uitbreiding van taken.* Monumentenhuis voert op dit moment de volgende taken uit: 1) het bieden van een loket voor gemeenten, 2) een platform voor het bevorderen van afstemming tussen overheden en 3) kennis- en deskundigheidsbevordering van gemeenten op de terreinen archeologie,

cultuurlandschap en monumenten. Zoals bij de externe ontwikkelingen geschetst, zijn monumenten een steeds belangrijker economische factor en spelen monumenten een zichtbare rol van betekenis in het versterken van de ruimtelijke kwaliteit van een gebied. Om goed op deze ontwikkeling in te kunnen spelen, zou Monumentenhuis beter benut kunnen worden in het versterken van het ruimtelijk en economisch beleid van de provincie. Een voorbeeld hiervan kan zijn dat Monumentenhuis (samen met Erfgoed Brabant en andere netwerkorganisaties) een rol speelt in grootschalige provinciale erfgoedprojecten met economische en ruimtelijke potentie. Daarnaast is een ontwikkeling zichtbaar als het gaat om burgerparticipatie in monumentenzorg. Hierin kan Monumentenhuis samen met andere steunfuncties (bijv. Zet en Erfgoed) een belangrijke rol spelen. Monumentenhuis heeft voorts laten zien een signalerende en agenderende rol te kunnen vervullen. Begin 2012 hebben provincies het restauratiebudget van het monumentenbeleid overgenomen van het rijk. Provincies bepalen nu welke rijksmonumenten worden gerestaureerd en verbinden geldstromen van regionale partners, waaronder gemeenten en particulieren. Monumentenhuis zou een rol kunnen vervullen in de uitvoering van deze bevoegdheid en het verbinden van het netwerk. Verder kan het Monumentenhuis (samen met de Monumentenwacht Noord-Brabant) een kwalitatieve bijdrage leveren aan de Omgevingsdiensten, bijvoorbeeld op het gebied van toezicht en handhaving bij vergunningverlening aan monumenten.

2. *Doorgaan in dezelfde vorm*, maar met aandacht voor het versterken van de samenwerking met andere steunfuncties (zoals Erfgoed Brabant, Monumentenwacht en Zet). In de Agenda van Brabant en de Cultuuragenda wordt nadrukkelijk aandacht besteed aan de samenhang tussen beleidsterreinen. Monumentenhuis zou de huidige samenwerking moeten versterken.

Wij zien een combinatie van bovenstaande opties als gewenste strategische keuze. Dit betekent dat we een uitbreiding van taken voorstellen (ervan uitgaande dat de Provincie Noord-Brabant daarop doelstellingen formuleert) met daarin een versterking van de samenwerking met andere steunfuncties en (eventueel samenvoeging van onderdelen).

3.6 Sportservice

Nut en noodzaak

Sportservice geeft adequaat invulling aan de taken met bijbehorende resultaatdoelstellingen. Sportservice besteedt aandacht aan de toegevoegde waarde van de eigen organisatie aan een hoogwaardig sportklimaat 2016. De beoogde effecten van de vooraf vastgestelde actielijnen worden concreet benoemd en Sportservice verantwoordt zich daar voor.

Score: voldoende

Verandervermogen

Voor Sportservice geldt dat de organisatie al eerder een stevige verandering heeft gerealiseerd en zich toen proactief op de markt heeft gericht. Dat heeft geleid tot een forse bezuiniging op de subsidiemiddelen. In 2013 is opnieuw sprake van een heroriëntatie van Sportservice. Die heroriëntatie is noodzakelijk vanwege teruglopende inkomsten uit commerciële activiteiten en de gezamenlijke heroriëntatie van provincie en Sportservice op de rol van Sportservice. Op verzoek van de Provincie zijn in het werkprogramma 2012, inhoudelijke accentverschuivingen tussen breedtesport en topsport tot uitvoering gekomen. De provincie geeft aan dat Sportservice zich op beide terreinen moet blijven richten, omdat

'topsport en breedtesport onlosmakelijk met elkaar zijn verbonden.' De nadruk op topsport is er vanuit het versterken van het vestigingsklimaat (topregio) en de economische spin-off. Voor 2013 is de uitvraag voor het werkplan verlaat i.v.m. de heroriëntatie van SSNB en provincie.

Sportservice zoekt naar nieuwe verdienmodellen om ook na 2016 (na afloop sportplan) voldoende inkomsten te kunnen genereren. Sportservice is er in het verleden uitstekend in geslaagd om marktactiviteiten te realiseren en is maar voor een klein deel afhankelijk van provinciale subsidie. Sportservice neemt zelf initiatief in het vormen van samenwerkingsverbanden en is actief in een groot aantal samenwerkingsverbanden, ook buiten de provinciegrenzen. Sportservice organiseert de samenspraak met zijn klanten goed. Het tempo waarin de heroriëntatie gestalte krijgt ligt echter laag en er is op dit moment geen sprake van een duidelijk visie op de rol van Sportservice bij SSNB en provincie.

We beoordelen het verandervermogen als voldoende. SSNB laat zien in staat te zijn tot kritische zelfreflectie, blijf geeft van urgentiebesef, wil anticiperen op ontwikkelingen in de omgeving. SSNB is eerder in staat gebleken (nieuwe) activiteiten te ontwikkelen die aansluiten bij de missie van de organisatie en aansluiten op de behoefte van de klanten en afnemers, en laat aantoonbare resultaten uit eerder doorgevoerde veranderingen zien. SSNB gaat proactief en gericht partnerschappen en samenwerking aan en heeft in het verleden extra inkomstenbronnen gerealiseerd. Het ontbreekt op dit moment echter aan een duidelijke toekomstvisie, nog niet duidelijk is hoe Sportservice omgaat met georganiseerde feedback, de marktinkomsten lopen (sterk) terug en het tempo van de huidige veranderingen ligt laag.

Score: voldoende

Alternatieven

Er zijn veel organisaties aan te wijzen die (delen van de) taken van Sportservice al uitvoeren of zouden kunnen uitvoeren maar weinig die het takenpakket in samenhang kunnen uitvoeren.

Externe ontwikkelingen

Ontwikkelingen waar Sportservice, nu duidelijk is dat Nederland niet langer inzet op de komst van de Olympische Spelen, van kan profiteren of op inspelen zijn:

- Er is een enorm potentieel aan ouderen & allochtonen en het huidige georganiseerde sportaanbod sluit hier nog niet voldoende bij aan.
- Een gezonde levensstijl wordt steeds meer ieders eigen verantwoordelijkheid. Daardoor zijn roken, ongezond eten en drinken steeds meer taboe binnen onze samenleving.
- Veel bedrijven en ziekenhuizen stimuleren beweging & gezond eten: meer beweging van werknemers leidt tot minder ziekteverzuim. Er ontstaan veel clubs in bedrijven en wellicht zelfs andere competitievormen en organisatiestructuren.
- Sport is een middel voor preventie
- Sport krijgt meer te maken met wet- en regelgeving op allerlei terreinen
- Sport raakt steeds meer vervlochten met andere terreinen zoals welzijn, onderwijs, gezondheidszorg, recreatie en ruimtelijke ordening.

In de lijn van regionalisering past ook een nieuwe financieringsstructuur waarbij op regionaal niveau bijv. een 'innovatiepot' voor de sport wordt gecreëerd.

Verschillende partijen kunnen zorgen voor financiering van sportambities. Denk aan gemeenten, provincie, woningbouwcorporaties, onderwijs, verzekeraars⁵.

Strategische opties

Sportservice is met een voldoende beoordeeld voor het eerste deel van het onderzoek (nut en noodzaak). Het verandervermogen is ook als 'voldoende' beoordeeld. Er zijn veel organisaties aan te wijzen die (delen van de) taken van Sportservice al uitvoeren of zouden kunnen uitvoeren maar weinig die het takenpakket in samenhang kunnen uitvoeren. Externe ontwikkelingen op het gebied van sport bieden veel kansen.

Omdat de beoordeling op basis van de nut en noodzaak 'voldoende' is, het verandervermogen 'voldoende', er weinig alternatieven zijn en veel externe ontwikkelingen die kansen bieden voor Sportservice, zijn er twee mogelijke strategische opties denkbaar:

1. *Doorgaan met aangescherpte eisen op basis van het afsprakenkader;*
Sportservice heeft zichzelf bewezen in de rol en positie in het netwerk en de provincie zal Sportservice hierin wel optimaal moeten blijven benutten. De provincie zal vooraf, tussentijds en achteraf moeten monitoren in hoeverre de activiteiten en inzet van Sportservice bijdragen aan de gestelde doelen door de provincie. Dit betekent dat de provincie kwaliteitsnormen moet formuleren. Daarnaast moet strakker gestuurd worden op de verbinding tussen het maatschappelijk effect en de inzet van Sportservice en het leren en ontwikkelen tussen Sportservice en andere steunfuncties. Tot slot zal de provincie met Sportservice afspraken moeten maken over de bedrijfsvoering en de governance en die consequent toepassen.
2. *Andere sturingsrelatie, op inhoud en rol, tussen de provincie en de instelling (met overheveling van taken naar sportservice);*
De provincie en Sportservice bevinden zich op dit moment in een gezamenlijke heroriëntatie als het gaat om de inhoudelijke taak en rol ten opzichte van elkaar. De provincie kiest vanuit het Sportplan 2016 voor topsport en voert hierin zelf het beleid (deels) uit. De structurele subsidie aan Sportservice is echter gericht op breedtesport. Hierin is sprake van een discrepantie, die de komende periode zal moeten worden opgelost. De nieuwe sturingsrelatie moet erop gericht zijn om de uitvoering niet meer door de provincie zelf te doen, maar de topsporttaken te verplaatsen naar Sportservice. In deze strategische optie is het geen vanzelfsprekendheid dat de uitvoering van de topsport- en breedtesport taken volledig gebeurt door Sportservice. De provincie kan ervoor kiezen om opdrachten op (deel)taken uit te zetten bij andere organisaties, die zoveel mogelijk in gezamenlijkheid voorstellen kunnen doen of een subsidieprogramma op te zetten, waarvoor ook Sportservice, in samenwerking met andere partijen, voorstellen kan indienen.

Wij zien een combinatie van deze beide strategische opties tot 2016. De provincie zal aan de ene kant aangescherpte eisen moeten stellen op basis van het afsprakenkader en samen met Sportservice in gesprek blijven over een verandering in de sturingsrelatie, zoals geschetst in de tweede optie. Vanaf 2016 ontstaat er een nieuwe fase, waarin de rol en de taak van de provincie in het sportbeleid van de provincie zal worden herzien. We

⁵ bronnen: <http://www.sport-koepel.nl> en <http://www.sportknowhow.nl>

raden aan om de jaren 2014 en 2015 als overgangsjaren te benutten en zoveel mogelijk toe te werken naar de veranderende rol en taak van de provincie vanaf 2016.

3.7 Zet

Zet werkt in het kader van de Agenda van Brabant en de kaderstellende nota 'Leefbaarheid@Brabant' aan een gezonde, veilige en sociale leefomgeving in Brabant. Zet ziet het als haar taak de Brabantse sociale en ruimtelijke infrastructuur voor alle Brabanders te behouden, te ontwikkelen en te ondersteunen langs twee sporen. Dit draagt bij aan een herkenbaar profiel. Kernwoorden zijn leefbaarheid, zorginnovatie, gezondheid en sociale infrastructuur. Zet heeft de omslag gemaakt naar adviseur van overheden en maatschappelijke organisaties. De belangrijkste activiteiten vormen tegelijkertijd de specialiteiten van Zet. Zet staat voor toegankelijkheid en de ondersteuning van Brabantse netwerken. Daarnaast geeft ZetAdvies praktische en thematische adviezen.

Nut en noodzaak

Zet heeft geïnvesteerd in het ontwikkelen van een instrument (ZetEffect) om het maatschappelijk rendement (op lange termijn) van zijn inzet zichtbaar te maken. Dit instrument is ontwikkeld en getest in de periode 2011 en 2013. In de uitvoering is sprake van een herkenbare en duurzame inzet op grote taakgebieden, zoals ondersteuning netwerken. Zet maakt expliciet hoe het de sturingsvraag van de provincie heeft geïnterpreteerd en wat dat betekent voor zijn inzet en welke rol Zet hierin voor zichzelf ziet. Zet hanteert Zet een governance code, in lijn met de vastgestelde bepalingen in de MO-groep.

Score: goed

Verandervermogen

Zet heeft in de afgelopen jaren laten zien dat het proactief inzet op verandering en daarin ook resultaten geboekt. Zet heeft een duidelijk visie ontwikkeld op de nieuwe eigen rol en heeft ook medewerkers actief meegenomen in de (competentie)ontwikkeling. Er blijkt een grote alertheid op veranderingen in de sturing en op ontwikkelingen in de omgeving. Zet zoekt actief naar samenwerkingspartners en heeft daarin ook een trackrecord.

Score: goed

Alternatieven

Er zijn geen vergelijkbare organisaties zoals Zet. Op deelterreinen zijn wel alternatieven te vinden. Daarnaast kent een klein aantal andere provincies vergelijkbare steunfuncties, maar in veel provincies zijn die er niet (meer).

Externe ontwikkelingen

- Er ontstaan nieuwe verhoudingen tussen overheid, maatschappelijk middenveld, de private sector en burgers. Deze herverdeling wordt gekenmerkt door privatisering, deregulering en verschuiving van verantwoordelijkheden (zowel territoriaal als functioneel) en horizontalisering. Meer beschikbare kennis leidt tot fragmentarisering en democratisering en geeft de macht terug in handen van burgers die zelf vormgeven aan hun bestaan⁶.

⁶ <http://www.brabant.nl>

- Mensen zijn niet langer exclusief verbonden aan een enkele gemeenschap. In de moderne samenleving, waarin technologische ontwikkelingen grenzen doen vervagen, zoeken mensen naar allerlei verschillende verbindingen (vaak tegelijkertijd). Behoeftes en interesse, geslacht, werk, levensstijl en levensovertuiging zijn belangrijke factoren geworden in het vormen en onderhouden van relaties. Mensen willen betekenisvolle relaties onderhouden met verschillende (virtuele) gemeenschappen. Dit maakt dat mensen zich langs verschillende routes organiseren om tot nieuwe ideeën en initiatieven te komen.
- De komende decennia kan naar verwachting de demografische ontwikkeling nergens in Nederland worden omschreven als business as usual. In grote delen van het land is het onzeker of de bevolking blijft groeien of gaat krimpen. In een aantal andere gebieden wordt krimp voorzien. Waar nog bevolkingsgroei wordt voorzien, zijn de veranderingen in de bevolkingssamenstelling minstens zo belangrijk: vergrijzing is overal een belangrijke ontwikkeling en de aantallen gezinnen en jonge huishoudens zullen vrijwel overal afnemen⁷.

Strategische opties

Zet is op basis van het eerste deel van het onderzoek (nut en noodzaak) goed beoordeeld. Daarnaast heeft Zet laten zien te beschikken over het vermogen om te veranderen en in te spelen op toekomstige ontwikkelingen. Er zijn veel alternatieve organisaties aan te wijzen die delen van de taken van Zet (ook) zouden kunnen uitvoeren. De externe ontwikkelingen maken dat er veel kansen zijn voor Zet.

Omdat de beoordeling op basis van de nut en noodzaak 'goed' is, het verandervermogen 'goed', er veel alternatieven zijn en relevante externe kansen, zijn er twee Strategische opties denkbaar:

1. *Doorgaan in dezelfde vorm*; Aandachtspunt hierin is de samenwerking met andere steunfuncties. Het is van belang dat Zet zichtbaar is voor de overige steunfuncties en de eigen meerwaarde laat zien. Op inhoud is het namelijk goed denkbaar dat gezamenlijke inzet van andere steunfuncties (Sportservice, Monumentenhuis, Zorgbelang, Kunstbalie) en Zet leidt tot het versterken van het organiserend vermogen van burgers en burgerparticipatie. Daarnaast kan Zet in deze samenwerking zijn agenderende en verbindende rol spelen op leefbaarheid, toegankelijkheid en sociale infrastructuur, vanuit de provinciale doelstellingen. Dit vraagt aandacht voor een heldere rol- en taakverdeling. Een overlap in de rol van Zet en de rol van de provincie in Brabantse netwerken op deze terreinen moet voorkomen worden. Dit vraagt van de provincie een heroriëntatie op zijn rol in de ondersteuning van Brabantse netwerken. Zet heeft onder meer als taak ondersteuning te bieden aan Brabantse netwerken en regionale samenwerkingsverbanden en tot synergie te komen van waaruit zij de provincie kan adviseren. De provincie neemt deel aan een aantal van deze netwerken vanuit haar eigen provinciale rol en dat kan zo blijven (bijvoorbeeld ouderenorganisatie, Vereniging van Kleine Kernen).
2. Een tweede strategische optie is een andere sturingsrelatie. Dit past bij de ambitie van Zet om op termijn (stip op de horizon over twee jaar, vanaf 2016) minder afhankelijk te willen zijn van structurele subsidie, maar zelf in

⁷ Bron: Planbureau voor de leefomgeving

samenwerking met 'partners' in het maatschappelijke veld concrete voorstellen te doen voor projecten en/of programma's op het terrein van leefbaarheid, maatschappelijke samenhang en sociale infrastructuur. Die projecten moeten dan passen binnen een door de provincie opgezet (subsidie)programma of fonds, waarvoor de provincie de doelstellingen heeft bepaald in samenwerking met betrokken belanghebbenden. De provincie vraagt organisaties om zoveel mogelijk gezamenlijk voorstellen te doen vanuit een integrale benadering. Zet neemt op basis van zijn kennis en expertise en verbinding met Brabantse netwerken het initiatief tot of deel in projectvoorstellen, gezamenlijk met instellingen, bedrijven of kennisinstituten op onder andere de terreinen sport, zorg, natuur en economie. Zo wordt de vraag- en marktgerichtheid van Zet versterkt. Zet heeft laten zien over verandervermogen te beschikken en in staat te zijn om proactief in te spelen op nieuwe ontwikkelingen. Dit kan ook betekenen dat Zet vanuit de agenderende en signalerende rol in de toekomst gezamenlijk met andere organisaties tot voorstellen komt, nog voordat de provincie een opdracht uitzet.

Gezien de ontwikkeling die Zet nu doormaakt en de ambitie om deze lijn in de toekomst door te zetten, zien wij een parallelle uitwerking van deze strategische opties. De rol van de Provincie in relatie tot de netwerken zal dan wel helder moeten zijn en de provincie inzet een regisserende rol spelen. Bij de beantwoording hiervan is een sterke rol voor de provincie weggelegd (in regie en besluitvorming). Zet heeft een voorkeur voor een koers die in de periode na 2016, conform de tweede strategische optie, zich richt op het indienen van concrete project/programmavoorstellen in samenhang met de provinciale kerntaken en beleidsdoelstellingen. Dit zal de komende twee jaar in nauwe samenwerking met de provincie en partners in het veld moeten worden uitgedacht en overeenkomstig de afspraken worden geïmplementeerd.

3.8 Zorgbelang

Zorgbelang benoemt de volgende hoofdactiviteiten:

1. Empowerment zorgconsumenten; het versterken van zowel individuele zorgconsumenten als zorgconsumentenorganisaties.
2. Zorginnovatie in samenwerking met zorgaanbieders, zorgverzekeraars en overheden in de kader zorgconomie (betere en goedkopere zorg) en leefbaarheid (ondersteuning burgerinitiatieven).
3. Uitvoeren van de functies vertrouwenspersoon en cliëntenparticipatie in de huidige wet op de jeugdzorg en (door)ontwikkeling van deze functies in het kader van de nieuwe jeugdwet⁸.
4. In samenwerking met Stichting Zet in 2013 expertise op het gebied van organisatievraagstukken vrijwilligers inzetten in het provinciale transitie-traject "Sociale Infrastructuur van Brabantse Netwerken". In dit traject werken we samen met de sociale vrijwilligersorganisaties toe naar een nieuwe samenwerkingsrelatie vanaf 2014. Niet de organisaties, maar de toegevoegde waarde van de inhoudelijke samenwerking wordt daarbij leidend principe voor wat betreft ondersteuning, inzet en verdeling van middelen (concept beschikking subsidie 2013 pag. 2).

Nut en noodzaak

Zorgbelang maakt deels inzichtelijk hoe zij stuurt op het bereiken van maatschappelijk effect. Zorgbelang geeft duidelijk weer hoe zij invulling geeft aan het bereiken van de

⁸ Dit maakt geen onderdeel uit van dit onderzoek, omdat er een decentralisatie plaatsvindt van de Jeugdzorg naar gemeenten.

doelstellingen van de provincie. Zorgbelang vervult ook een agenderende rol richting provincie. De sturingsrelatie kenmerkt zich door een wederzijdse betrokkenheid en in toenemende mate als een opdrachtgever-opdrachtnemer relatie. Zorgbelang geeft met zijn activiteiten invulling aan de doelstellingen van de provincie en rapporteert daar nauwgezet over. De verbinding tussen activiteiten/resultaten en bereik van de provinciale doelen wordt niet in alle gevallen inzichtelijk.

Score: goed

Verandervermogen

We constateren bij Zorgbelang een stevige inzet op professionalisering van de organisatie en medewerkers, in het verlengde van de reorganisatie. In 2011 is daartoe o.a. een veranderplan opgesteld. Zorgbelang heeft een scherp oog voor efficiency, wat onder meer tot uitdrukking komt in de keuze voor de wijze van ondersteuning van patiëntenorganisaties en in de combinatie van management en backoffice taken met Zorgbelang Gelderland. Zorgbelang participeert in verschillende netwerken en is actief op zoek naar nieuwe (markt)kansen en samenwerkingsverbanden.

Zorgbelang richt zich daarnaast op vernieuwing en innovatie in het bereiken van de doelgroepen en ontwikkeling van producten. Daarnaast werken zij samen met Zorgbelang Nederland aan gezamenlijke productontwikkeling.

Score: goed

Alternatieven

Er zijn alternatieven voor specifieke taken van Zorgbelang, maar deze richten zich slechts op onderdelen van het takenpakket. De rol die Zorgbelang vervult als netwerkspeler en als verbinder van kennis en kunde is niet in andere vergelijkbare organisaties in Noord-Brabant terug te vinden. Er zijn dan ook geen alternatieve organisaties (behalve in andere provincies) die een vergelijkbaar takenpakket in samenhang aanbieden. Mogelijke alternatieven op onderdelen van de taken werken we in de bijlage verder uit.

Externe ontwikkelingen

In de zorgsector gaat jaarlijks 60 miljard euro om. Het is de sector waarin de meeste mensen (meer dan een miljoen arbeidskrachten) werkzaam zijn. De gezondheidszorg is sterk in beweging en juridiseert in toenemende mate. Een maatschappelijke trend is dat de afhankelijke positie van zorggebruikers wordt doorbroken. De patiënten worden zorgconsumenten die geleidelijk aan steeds meer invloed krijgen en steeds meer betrokken worden bij hun behandeling.

Veranderingen die zowel in Nederland als in andere West-Europese landen van invloed zijn op de relatie tussen arts en patiënt, zijn:

- De toegenomen beschikbaarheid van informatie over gezondheid en ziekte. Daardoor zijn patiënten beter geïnformeerd dan vroeger.
- De toegenomen medische kennis en kunde. Daardoor is de individuele arts afhankelijker van zijn beroepsgroep en van samenwerking met anderen, al dan niet in instellingsverband.
- De toegenomen economische en politieke betekenis van de gezondheidszorg. Daardoor krijgen artsen meer met verzekeraars, beleidsmakers en politici te maken en krijgen economische en politieke waarden meer invloed.

- Artsen niet altijd meer voor hun patiënten beschikbaar. De arts-patiëntrelatie is ingebed in een groter relatienetwerk⁹.
- De zorgconsument krijgt in de toekomst een beperkte keuze in het zorgaanbod. Deze beperkte keuzevrijheid zal effect hebben op het consumentengedrag¹⁰.
- Zorgbelang wilde een actieve rol bijdrage leveren aan de Culturele Hoofdstad door deelname te bewerkstelligen van zieken en gehandicapten.

Strategische opties

Zorgbelang is goed beoordeeld voor het eerste deel van het onderzoek (nut en noodzaak). Ook het verandervermogen is als 'goed' beoordeeld. Er zijn veel organisaties aan te wijzen die delen van de taken van Zorgbelang al uitvoeren of zouden kunnen uitvoeren maar geen organisaties die de rol van Zorgbelang kunnen overnemen. De externe ontwikkelingen bieden voor Zorgbelang veel kansen, waar de organisatie op dit moment al op in speelt.

Omdat de beoordeling op basis van de nut en noodzaak 'goed' is, het verandervermogen 'goed', er op deelgebieden veel alternatieven zijn en er veel externe ontwikkelingen zijn die kansen bieden voor Zorgbelang, zijn er twee mogelijke strategische opties:

1. Doorgaan in dezelfde vorm;
Dit is als strategische optie denkbaar, maar adviseren wij niet omdat er veel interne mogelijkheden (binnen de provincie) en externe kansen (ontwikkelingen buiten) zijn om een betere verbinding te kunnen maken tussen de huidige en toekomstige doelstellingen van de provincie en de inzet van Zorgbelang. Deze werken wij hieronder uit.
2. Andere inhoudelijke sturingsrelatie tussen de provincie en de instelling;
Het provinciaal kader voor Zorgbelang is ingestoken vanuit leefbaarheid en zorg economie. Omdat Zorgbelang door de provincie wordt aangestuurd vanuit het sociaal domein, is de praktijk vooral het leefbaarheidskader leidend. Er is aan de kant van de provincie een verschuiving zichtbaar naar zorg economie. Zorgbelang zet vanaf 2011 in op beide terreinen (zoals bijv. voor zorg economie zichtbaar is in 'Slimmer met Zorg'). In deze strategische optie wordt de sturing vanuit zorg economie versterkt doorgezet. Dit betekent dat vanuit economie de verbinding met zorg en innovatie benoemd en uitgewerkt zal moeten worden. Dit biedt Zorgbelang de mogelijkheid om nog meer in te spelen op kansen en innovatie in de zorg verder te stimuleren. Het geeft de provincie de kans om vanuit het economisch perspectief de provinciale zorgtaak en meerwaarde te benoemen. Met deze invalshoek, zijn ook nieuwe mogelijkheden voor financiering (bijvoorbeeld vanuit een fonds) denkbaar. De provincie en Zorgbelang zullen met elkaar het gesprek moeten voortzetten om andere financieringsvormen te verkennen, waarin toegewerkt wordt naar een opdrachtgever-opdrachtnemer relatie. Zorgbelang zal gezamenlijk met andere partijen voorstel kunnen doen om de provinciale doelstellingen tot uitvoering te brengen.

Wij adviseren om in te zetten op een andere inhoudelijke sturingsrelatie tussen provincie en Zorgbelang, met een verschuiving van het welzijnsdomein naar het economisch domein.

⁹ <http://www.zorgconsumenten.nl>

¹⁰ <http://www.motivaction.nl>

Bijlagen uitwerking alternatieven

In deze bijlage geven we een uitwerking van alternatieven per steunfunctie, gerelateerd aan de taken van de organisatie.

Bkkc

Er is geen organisatie die het complete takenpakket en de rollen die bkkc invult, kan overnemen. Terwijl juist in de onderlinge kruisbestuiving en netwerken kansen liggen. Toch zijn er op onderdelen wel alternatieven denkbaar.

1. Bevorderen van talentontwikkeling (vooral gericht op gat tussen opleiding en professionele beroepspraktijk);
 - Diverse opleidingsinstituten zoals *Universiteit Utrecht*, *HKU*, *Fontys Hogeschool voor de Kunsten* stimuleren talentontwikkeling binnen opleiding en soms middels alumni projecten.
 - Festivals vervullen altijd al een belangrijke rol om jong talent een plek te geven, maar hebben dat de laatste jaren ook steeds meer aangekleed met talentontwikkelingsprogramma's.
 - Brabant kent (als opvolger van de Productiehuizen) drie instellingen die talentontwikkeling van dans- en theatermakers en muziek stimuleren. Dat betreft echter slechts enkele talenten en zij bieden geen ondersteuning voor overige talenten.
2. Stimuleren van ondernemerschap en financiering (nieuw instrumentarium);
 - *Cultuur-Ondernemen* stimuleert ondernemerschap bij culturele organisaties, creatieven en kunstenaars door middel van o.a. kennisoverdracht. Zij maken echter aanspraak op regionale expertise om dat in te vullen. Cultuur-Ondernemen werkt in Brabant dan ook nauw met bkkc samen.
 - *Voordekunst*: online platform voor crowdfunding. Bkkc is (founding) partner in dit platform.
 - Er zijn vele *adviesbureaus* actief op dit terrein. Twee voorbeelden:
 - a. Adviesbureaus Van Doornen Advies is gespecialiseerd in communicatie, sponsoring en fondsenwerving. :
 - b. Adviesbureau Leenaers Verloop Van der Westen: adviseert en ondersteunt culturele organisaties bij ondernemerschap en fondsenwerving
 - *Instituut voor Fondsenwerving/ IF Academy* verzorgt veel trainingen voor o.a. cultureel ondernemers.
 - Diverse opleidingsinstituten zoals *Universiteit Utrecht*, *Fontys Hogeschool voor de Kunsten*, *de HAN* hebben minors cultuur en ondernemen
3. Verbeteren van de omgevingskwaliteit (ruimtelijk en sociaal);

Diverse adviesbureaus en zzper-s, zoals *Romp Advies*, richten zich op het verbeteren van de omgevingskwaliteit. Dat zal echter altijd projectmatig worden gedaan en geeft geen totaal programma overzicht.
4. Ontwikkelen van de culturele markt;

Afnemers zijn in staat door bundeling van krachten om het initiatief te nemen voor collectieve marketing.

Vergelijkbare organisaties in andere provincies:

- Huis voor de Kunsten Limburg ondersteunt op amateurkunst, kunst en cultuur en erfgoedinstellingen en adviseert o.a. over financiering.
- CultuurCompagnie Noord-Holland. De 'Cultuurcompagnie Noord-Holland' is ontstaan uit een fusie tussen Cultureel Erfgoed Noord-Holland en Kunst en Cultuur Noord-Holland. Cultuurcompagnie Noord-Holland vormt de partner voor de Provincie Noord-Holland in de uitvoering van haar cultuurbeleid en ontvangt daarvoor subsidie. De activiteiten zijn jaarlijks vastgelegd in een activiteitenplan en sluiten aan bij de kerntaken van de Provincie. Daarnaast ontwikkelt Cultuurcompagnie activiteiten op eigen initiatief en in opdracht van derden. Op het gebied van Erfgoed noemt Cultuurcompagnie het volgende. Regionale samenwerking op het terrein van cultuur en cultuurhistorie is een belangrijk beleidsdoel van de Provincie Noord-Holland. Ook wil de Provincie de kwaliteit en spreiding van culturele voorzieningen in Noord-Holland bevorderen. Cultuurcompagnie Noord-Holland heeft de opdracht om gemeenten en culturele instellingen te adviseren en te ondersteunen. De taken ondernemerschap en collectieve marketing zijn ook aanwezig bij de Cultuurcompagnie.
- KCG is het Gelders kenniscentrum voor kunst en cultuur. KCG werkt voor kunstinstellingen, vakdocenten en kunstmakers, gemeenten en andere overheden, bedrijven en maatschappelijke en toeristische organisaties. De hoofdoopdrachten zijn: talentontwikkeling en ondersteuning van de amateurkunst; bevorderen van regionale samenwerking en ondersteunen van de beeldende kunst. Vanuit de twee afdelingen Kunsten en Cultuurpact werken de adviseurs en regiocoördinatoren samen met organisaties, gemeenten, professionele kunstenaars. De taken zijn dermate verminderd dat deze weinig aansluiten op die van BKKC.

Voor bkkc zijn genoemde instellingen zusterinstellingen, waarmee wordt samengewerkt binnen de Raad van 12.

Overig:

- De Provincie is geen uitvoerder van bepaalde taken.
- Andere steunfuncties: wat betreft competenties en sector sluit Bkkc aan bij Kunstbalie en Erfgoed Brabant, Monumentenhuis en Zet.
- Gemeenten hebben, buiten de grote Brabantse steden, vaak geen beleidsmedewerker die kennis heeft van professionele kunsten. Wel is er soms kennis over kunst in de openbare ruimte en/of actief beleid op dat gebied.

Cubiss

De taken van Cubiss zijn als volgt onder te verdelen:

1. Collectiebeleid

2. Logistiek en Transport

3. Netwerken en allianties

De KB is de nationale bibliotheek van Nederland. KB speelt een centrale rol in de Nederlandse (wetenschappelijke) informatie-infrastructuur en bevordert de duurzame toegang tot digitale informatie in (inter)nationaal verband.. Het provinciale netwerk kent vertakkingen, b.v. richting onderwijs, erfgoedwereld en bedrijfsleven, die naar verwachting niet door de KB onderhouden gaan worden.

4. Innovatie in het fysieke domein van de bibliotheek

Karmac is een commercieel bedrijf dat gespecialiseerd is in archief beheer en biedt in Noord-Holland met de bibliotheekservice uitgekleeft bibliotheekconcept. Hierbij neemt Karmac een aantal taken van de plaatselijke bibliotheken over tegen een sterk gereduceerd tarief. Dit betreft met name de uitleenfunctie van de bibliotheken.

Aanvullende taken:

5a. Cubiss adviseert bij beleid- en organisatieontwikkeling, kwaliteitszorg, onderzoek, marketing en communicatie, financiële dienstverlening, subsidie- en fondswerving, ICT en webdiensten en educatie.

- Acta advies adviseert o.a. bibliotheken over ontwikkeling en strategie
- Er zijn diverse adviesbureaus die voor de deeltaken advies kunnen verstrekken

5b. Daarnaast biedt Cubiss producten op het gebied van onder meer educatie, marketing en onderzoek (BMO) en (website Cubiss).

Andere steunfuncties in Brabant hebben ook kennis en ervaring met educatie zoals Erfgoed Brabant. Cubiss heeft zelf de wens aangegeven te willen samenwerken met o.a. Erfgoed Brabant om een breder educatief aanbod te brengen.

Vergelijkbare organisaties in andere provincies

- ProBiblio. ProBiblio is een full-service dienstverlener voor de openbare bibliotheken in Noord- en Zuid-Holland. ProBiblio streeft ernaar om als bibliotheekbranchespecialist een substantiële bijdrage te leveren aan het succes en de kwaliteit van de bibliotheken in haar verzorgingsgebied. ProBiblio biedt een breed pakket van producten en diensten aan en hierbij kunnen de bibliotheken optimaal profiteren van de voordelen die schaalgrootte biedt. Het producten- en dienstenpakket omvat: lezen, educatie, informatie, ICT, HR, Marketing en kwaliteitszorg, logistiek en financiën. De klanten van ProBiblio zijn de openbare bibliotheken in Noord en Zuid-Holland.
- Biblioservice Gelderland is samen met de Overijsselse Bibliotheekdienst onderdeel van Rijnbrink Groep). Biblioservice Gelderland is de provinciale steunfunctieorganisatie voor het bibliotheekwerk in Gelderland. Ze helpen de Gelderse openbare bibliotheken bij de realisatie van hun culturele- en maatschappelijke taken. Tevens verzorgen zij de dienstverlening aan bibliotheekhoudende instellingen zoals scholen en zorgcentra en aan leeskringen. Als netwerkpartner vervult Biblioservice Gelderland een breed scala van rollen: die van adviseur, klankbord, dienstverlener en initiatiefnemer.

Overig

- Andere steunfuncties: de andere functies werken in aanpalende sectoren
- De Provincie is geen uitvoerder van bepaalde taken
- Gemeenten hebben niet aangegeven bepaalde taken te willen of kunnen overnemen.
- Afnemers: De basisbibliotheken hebben aangegeven dat zij de meerwaarde van Cubiss herkennen en zich kunnen vinden in de provinciale bijdrage voor Cubiss als tweedelijns ondersteuning. De bibliotheken vinden dat Cubiss als kennis- en adviesorganisatie zaken binnen het netwerk mogelijk maakt die bibliotheken niet of heel moeizaam op eigen kracht kunnen realiseren.

Erfgoed Brabant

1. Bevorderen van erfgoedbewustzijn onder een breed publiek, door het produceren en distribueren van erfgoedcommunicatie en het adviseren over publieksbereik door o.a. Canon van Lammers, Blikken op Brabant, Erfgoedparade

- *Er zijn diverse communicatie- en evenementenbureaus die erfgoedcommunicatie kunnen produceren en distribueren*
 - *Bureau Cultural Motion (zie hieronder)*
 - *Onderwijsinstellingen zoals het NHTV hebben kennis en kunde van communicatie en educatie*
2. Het verzorgen van en adviseren over erfgoededucatie door implementatie van bestaande onderwijsproducten (lespakketten), Blikken op Brabant educatief, verdere ontwikkeling doorgaande leerlijn primair onderwijs, scholing (aankomend) docenten. *Erfgoedbijdeles richt zich op cultuureducatie en erfgoed*
 3. Ondersteuning bieden aan erfgoedinstellingen die als taak hebben het beheren van erfgoed door middel van erfgoed zorg, collectieve ondersteuning en advisering erfgoedveld, conferenties en cursussen, equiperen vrijwilligers. (Advisering gebeurt niet meer een op een). *Monumentenwacht adviseert eigenaren één op één en heeft ook taken in het verspreiden van kennis over gebouwd cultureel erfgoed; Monumentenhuis richt zich op het adviseren van provinciale en gemeentelijke overheid bij het ontwikkelen van monumentenbeleid. Monumentenhuis zet zich hierbij met name in op de harde kant en Erfgoed Brabant op de zachte kant.*
 4. Aanvullende taken zijn de verantwoordelijkheid dat de erfgoedinstellingen op een hoger kwaliteitsniveau gaan functioneren; inzet op professionalisering van de werkzaamheden van de sector, investeren in de kwaliteit van het aanbod en de zichtbaarheid, het bereik en het stimuleren van innovatie en spreiding van de cultuur over de gehele provincie. Dit hoort bij 'het ondersteunen van erfgoedinstellingen door middel van consulentenschappen en het bieden van faciliteiten (erfgoedondersteuning/zorg) (Sturingskader 2010-2011 pag. 5). Dit gebeurt o.a. door digitalisering zoals doorontwikkeling Thuis in Brabant, ontwikkeling Brabant Cloud, actualisering en integratie website(s), relatiemanagement, structureel veldbezoek (Ronde van Brabant), om behoeftes te peilen en het merk Erfgoed Brabant te positioneren. *Bureau Digitaal Erfgoed ondersteunt erfgoedorganisaties in het verbeteren van informatieprocessen, het bieden van ondersteuning en het verwerken van informatie. BDE installeert en beheert GIS-software en data; bouwt, beheert en onderhoudt databases; draagt zorg voor opslag en overdracht.*

Steunfuncties in andere provincies

- *Gelders Erfgoed* richt zich voor een belangrijk deel op dezelfde taken als Erfgoed Brabant.
 Taak 1: de organisatie richt zich met andere partners op drie activiteiten: de Gelderse Museumdag, Festival Gelegerd in Gelderland en de Museumkijkwijzer
 Taak 2: het richt zich op erfgoededucatie
 Taak 3: het adviseert (nog wel een op een) en bundelt kennis en expertise op het terrein van kunst, erfgoed en educatie met twee andere instellingen
 Taak 4: steunen van culturele instellingen, professionals, onderwijsinstellingen en gemeenten steunt in hun streven om de verbinding tussen kunst, cultuur en samenleving te leggen. Ook richt de organisatie zich op digitalisering.
- *Het Huis voor de Kunsten Limburg* ken een breed werkterrein op het gebied van ondersteuning op amateurkunst, kunst en cultuur en erfgoedinstellingen. Op het gebied van Erfgoed richt het zich op twee vergelijkbare taken als Erfgoed Brabant:

Taak 1: het organiseert publieksdagen zoals de Dag van het Kasteel en de Limburgse Molendag.

Taak 3: het biedt ondersteuning en advies, initieert onderzoeksprojecten, symposia en informatiebijeenkomsten en voert een veiligheidszorgproject uit.

- *CultuurCompagnie Noord-Holland* richt zich op vergelijkbare taken als Erfgoed Brabant.

Taak 1: De kwaliteit en spreiding van culturele voorzieningen in Noord-Holland bevorderen door middel van o.a. Noord-Holland Biennale en Kroongetuigen

Taak 2: Cultuurcompagnie Noord-Holland heeft de opdracht om gemeenten en culturele instellingen te adviseren en te ondersteunen.

Taak 3: Regionale samenwerking op het terrein van cultuur en cultuurhistorie is een belangrijk beleidsdoel van de Provincie Noord-Holland. Cultuurcompagnie vervult de rol van kennisinstituut en richt zich op participatie, interactie en het leggen van verbindingen.

Andere steunfuncties zoals Zet, Monumentenhuis en Cubiss werken op onderdelen van hun takenpakket in het verlengde van Erfgoed Brabant.

Gemeenten: hebben een eigen gemeentelijke taak

Afnemers: niet gebleken is uit de informatie dat er afnemers van diensten zijn die de taken van Erfgoed Brabant willen of kunnen overnemen

Andere profit en non-profit organisaties die een bepaalde rol spelen in erfgoed

- *Het Nederlands Centrum voor Volkscultuur en Immaterieel Erfgoed (VIE)* stelt zich ten doel het versterken van volkscultuur en immaterieel erfgoed. Het heeft competenties op diverse taken van Erfgoed Brabant.

Taak 1: promoten en toegankelijk te maken en participatie te bevorderen

Taak 2: het verzorgen van educatie samen met andere partners

Taak 3: de sector stimuleren en professionaliseren

- *Boei* is een non-profit organisatie die zich bezighoudt met herbestemmen van industrieel Erfgoed (de harde kant) Zij doet dit vanuit verschillende invalshoeken: als ontwikkelaar, belegger of adviseur. Of een combinatie hiervan. Taak 2 is advisering maar wordt anders gericht namelijk op herbestemming. De adviesdiensten bestaan uit:

- o betaald (haalbaarheids-)onderzoek naar herbestemming dan wel restauratie, waarbij de kans bestaat dat BOEi de herbestemming zelf uitvoert;
- o betaald (haalbaarheids-)onderzoek zonder dat BOEi betrokken is bij de daadwerkelijke herbestemming;
- o andere adviesdiensten, zoals reviews op uitgevoerde onderzoeken

- *Cultural Motion*

Dit projectbureau voert culturele projecten uit, maar ook onderzoek en advies. Het bureau kent competenties op de verschillende taken van Erfgoed Brabant.

- o Taak 1: pr en communicatie en de organisatie van tentoonstellingen
- o Taak 3: werken aan duurzame vormgeving van de erfgoedsector zodat deze versterkt en behouden kan worden. Door samenwerkingsverbanden aan te gaan met partijen buiten de culturele sector zoals overheden, commerciële, publieke en private instellingen, realiseert Cultural Motion verbindingen die het draagvlak van de culturele sector vergroten en bevorderen ze dat verschillende sectoren van elkaars kennis en expertise kunnen profiteren.
- o Taak 4: digitaliseringsprojecten

Kunstbalie

Kunstbalie richt zich op het vergroten van de cultuurparticipatie van alle inwoners van Noord-Brabant en verstevigt daarmee het fundament voor een rijk cultureel leven in de provincie.

Kunstbalie bevordert de cultuurparticipatie in Noord-Brabant en zet in op:

- Ondersteuning van bovenregionale 'robuuste' projecten (amateurkunst/kunstbeoefening).
- Aandacht voor top-amateurkunst/talentontwikkeling.
- Ondersteuning van culturele infrastructuur.
- Spreiding over de provincie Noord-Brabant (invullen van witte vlekken/lacunes).
- Dienstverlening aan basis- en voortgezet onderwijs in de provincie Noord-Brabant op het gebied van (verankering van) kunst- en cultuureducatie in het onderwijs met als belangrijkste speerpunt in de komende jaren: programma Cultuureducatie met kwaliteit uitvoeren in Brabant.
- Het uitvoeren van investeringsprogramma's op de terreinen kunstbeoefening, cultuureducatie en infrastructuur & cultuurparticipatie.

Markt

Er zijn geen alternatieven op de markt voor de onderdelen van het takenpakket, m.u.v. bouwen aan cultuureducatie met kwaliteit, in samenwerking met het onderwijs: er zijn diverse adviesbureaus die zich richten op cultuureducatie.

Vergelijkbare organisaties

Het LKCA werkt op hetzelfde terrein maar is een landelijke organisatie en heeft als hoofdtaken:

- Deskundigheidsbevordering van professionals die werkzaam zijn in het kunst- en cultuuronderwijs en bij educatieve afdelingen in de cultuursector, en van het bestuurlijk en artistiek kader in de amateurkunst.
- Landelijke informatie- & netwerkfunctie cultuureducatie en amateurkunst.
- Onderzoek & monitoring cultuureducatie en amateurkunst.

Andere provincies

In andere provincies die we onderzochten zijn de taken van Kunstbalie onderdeel van bredere organisaties, die zich ook op professionele kunst en/of erfgoed richten.

Provincie Gelderland nam zelf het initiatief om culturele organisaties bijeen te brengen en het netwerk te koppelen. KCG is het Gelders kenniscentrum voor kunst en cultuur. KCG werkt voor kunstinstellingen, vakdocenten en kunstmakers, gemeenten en andere overheden, bedrijven en maatschappelijke en toeristische organisaties. De hoofdpodochten zijn: talentontwikkeling en ondersteuning van de amateurkunst; bevorderen van regionale samenwerking en ondersteunen van de beeldende kunst. Vanuit de twee afdelingen Kunsten en Cultuurpact werken de adviseurs en regiocoördinatoren samen met organisaties, gemeenten en professionele kunstenaars.

Huis voor de Kunsten Limburg: ondersteuning op amateurkunst, kunst en cultuur en erfgoedinstellingen. Het Huis heeft zelf educatief aanbod ontwikkeld.

CultuurCompagnie Noord-Holland is ontstaan uit een fusie tussen Cultureel Erfgoed Noord-Holland en Kunst en Cultuur Noord-Holland. Cultuurcompagnie Noord-Holland is de partner voor de Provincie Noord-Holland in de uitvoering van haar cultuurbeleid en ontvangt daarvoor subsidie. De activiteiten zijn jaarlijks vastgelegd in een activiteitenplan en sluiten aan bij de kerntaken van de Provincie. Daarnaast ontwikkelt Cultuurcompagnie activiteiten op eigen initiatief en in opdracht van derden. Cultuurcompagnie Noord-Holland heeft de opdracht om gemeenten en culturele instellingen te adviseren en te ondersteunen. Als tweedelijns-ondersteuner voor scholen, gemeenten en culturele instellingen stimuleert de afdeling Plein C cultuureducatie.

Alternatieven binnen Noord-Brabant

- Andere steunfuncties: de activiteiten van BKKC liggen qua sector, infrastructuur en competenties in het verlengde, activiteiten Erfgoed Brabant lopen op het gebied van (erfgoed)educatie deels parallel; activiteiten Cubiss lopen op het gebied van educatie qua competenties deels parallel. Cubiss legt de focus meer op mediawijsheid en leesbevordering waar Kunstbalie zich richt op mediakunst en literatuur.
- De Provincie: is geen uitvoerder van taken
- Gemeenten: lokale centra voor de kunsten claimen activiteiten van Kunstbalie te kunnen overnemen (en er is sprake van schaalvergroting waardoor meer slagkracht ontstaat); onderlinge verhouding zal zich de komende tijd uitkristalliseren.
- Afnemers: uit de informatie is niet op te maken of afnemers bepaalde taken kunnen of willen overnemen; wel constateren we dat bibliotheken en centra voor de kunsten naar elkaar toegroeien.

Monumentenhuys

1. Het bieden van een loket voor ondersteuning aan gemeenten;
2. Het bieden van een platform ter bevordering van de afstemming tussen de betrokken overheden en andere partijen;
3. Het bevorderen van kennis en deskundigheid bij gemeenten op het gebied van wet- en regelgeving op het gebied van archeologie, cultuurlandschap en monumenten en de inhoudelijke praktijk daarvan.
 - *Er zijn diverse websites die kennis bundelen over regelgeving zoals <http://www.kennisbankherbestemming.nu> en www.cultureelerfgoed.nl*
 - *Er zijn diverse adviesbureaus actief die niet zozeer dezelfde taak uitvoeren als Monumentenhuys (professionaliseren en ondersteunen) maar juist praktische ondersteuning bieden bij herbestemming en monumentale opgaven. Dat kan gaan om bureaus voor architectuur en stedenbouw of projectbureaus.*
 - *Op het gebied van het opstellen van monumentenbeleid zijn diverse adviesbureaus en ZZP-ers actief. Deze taak wordt als zodanig niet uitgevoerd door Monumentenhuys.*

Andere provincies

Elke provincie heeft een Steunpunt Monumentenzorg en Archeologie, dat evenals het Monumentenhuys Brabant deel uitmaakt van het landelijke steunpuntennetwerk. In Noord-Holland is dat "Cultuurcompagnie Noord-Holland", in Gelderland is dat het "Gelders Genootschap" en in Limburg "Het Huis voor de Kunsten". Overeengekomen is dat het werkgebied van deze organisaties zich beperkt tot de eigen provincie.

- *Cultuurcompagnie Noord-Holland heeft vele taken. De archeologen en adviseurs van Cultuurcompagnie adviseren en ondersteunen gemeenten,*

particulieren, bedrijven en non-commerciële organisaties op het gebied van archeologie, monumentenzorg en cultuurlandschap

- *Gelders Genootschap is het steunpunt voor de monumentenzorg en de archeologie in Gelderland. Het werkt breder dan het Monumentenhuis door zich ook te richten op welstand en als coöperatie van deelnemende gemeenten. De marktgerichte poot is minder sterk dan bij Monumentenhuis*
- *Het Huis voor de Kunsten Limburg geeft actuele en deskundige informatie over monumenten en erfgoed*

Overig

Andere steunfuncties zoals *Zet en Bureau Erfgoed* werken in het verlengde van Monumentenhuis.

- *De Provincie* is geen uitvoerder
- *Gemeentes*: hebben eigen taken op het gebied van Monumentenzorg
- *Afnemers*: dit zijn met name gemeenten

Sportservice

Sportservice ondersteunt gemeenten, verenigingen, sportbonden en andere instellingen. SSNB voert opdrachten uit voor de provincie en derden en adviseert provincie, gemeenten en sportorganisaties bij de ontwikkeling van hun sportbeleid. Sportservice heeft de activiteiten onderverdeeld in drie categorieën:

- *Topsport:*
Doel van deze actielijnen is het positioneren van Brabant als een van de topregio's voor de ontwikkeling van topsporttalent en partijen die met sport te maken hebben elkaar beter te laten vinden.
- *Cross-sectorale projecten:*
Doel van deze actielijnen is partijen die met sport te maken hebben elkaar beter te laten vinden en sport katalysator te laten zijn voor ontwikkelingen in aanpalende beleidsterreinen (sport als middel).
- *Breedtesport:*
Doel van deze actielijnen is het laten sporten van mensen met een beperking en speciale doelgroepen, partijen die met sport te maken hebben elkaar beter te laten vinden en sport katalysator te laten zijn voor ontwikkelingen in aanpalende beleidsterreinen (sport als middel).

Sportservice ondersteunt netwerken op het gebied van sport in Noord-Brabant en voert de volgende taken uit:

1. Ondersteunen en begeleiden topsporters en talenten.
 - Topsport Limburg is een netwerk van diverse professionele partners aangestuurd door een klein bureau van professionals.
 - Tilburg University werkt nauw samen met het Olympisch Netwerk Brabant (ONB) bij het verlenen van faciliteiten aan studenten die hun studie met topsport willen combineren.
 - Er zijn gemeenten die een eigen Topsportprogramma hebben (bv Topsport Amsterdam begeleidt en ondersteunt Amsterdamse topsporters)
2. Talentontwikkeling
 - sportsmedia.nl ondersteunt bij talentontwikkeling
 - de website www.nlcoach.nl

- diverse opleidingsinstituten zoals de USBO Utrecht, hogeschool Rotterdam, Fontys Hogeschool Eindhoven schenken aandacht aan talentontwikkeling, sport
- 3. Opstellen van kernsportplannen
 - Bijdrage aan het realiseren en accrediteren van minimaal 5 regionale talentencentra (RTC's)
 - Stimuleren gemeente tot ontwikkeling (top)sportbeleid
 - *Gespecialiseerde adviesbureaus, bijvoorbeeld Sportscan (interactieve beleidsprocessen) en Andres c.s. (ondersteunt de gemeentelijke sportsector)*
 - Netwerkvorming (t.b.v. infrastructuur, onderwijs, overheden, jeugdzorg)
 - Bovenlokale en –regionale samenwerking op het gebied van (top)sport

Andere provincies

Huis voor de Sport Limburg wil zoveel mogelijk mensen in Limburg aan het sporten en bewegen krijgen en houden. Als provinciale sportraad en partner van het Olympische Netwerk Limburg voert het Huis diverse steunfunctietaken uit in opdracht van en in nauwe samenwerking met de Provincie Limburg en andere stakeholders. Naast de steunfunctietaken hebben de werkzaamheden een innovatief karakter: met advies, coaching en begeleiding helpen ze gemeenten, verenigingen en andere sportorganisaties oplossingen te vinden voor actuele vraagstukken en een divers sport- en beweegaanbod te creëren. Het huis voor de Sport ontvangt provinciale subsidie maar genereert ook eigen inkomsten.

De Gelderse Sport Federatie coacht gemeenten op het gebied van sport en bewegen. Door middel van uiteenlopende diensten, wordt hulp geboden bij het creëren of behouden van een gezond sport- en beweegklimaat. De Gelderse Sport Federatie helpt sportverenigingen met advies op maat.

Overig

- Andere steunfuncties in Noord-Brabant richten zich op andere sectoren, nauwelijks/geen overlap met sportservice
- De Provincie: de provincie geeft, in tegenstelling tot andere steunfuncties, zelf (deels) uitvoering aan het Sportplan Brabant en de daaraan gekoppelde subsidieregeling met inzet van de Essentgelden. Sportservice heeft een beperkte rol in de uitvoering van de regeling. In het werkplan 2012 noemt Sportservice wel dat zij een van de marktpartijen is die kan intekenen op de provinciale opdracht.
- Gemeentes: uit de informatie is niet gebleken dat gemeenten zelf taken willen overnemen
- Afnemers: uit de informatie is niet gebleken dat afnemers zelf taken willen overnemen

Commerciële organisaties

Diverse commerciële organisaties. Enkele voorbeelden:

- *OvereemAdvies* op het gebied van het management en de organisatie van sport- en bewegingsactiviteiten. De kennis en expertise van OvereemAdvies focust zich op het verbeteren van deze kernbegrippen.
- *Bureau Boba* geeft advies en voorlichting op sportgebied

Er zijn geen alternatieve organisaties (behalve in andere provincies) die een vergelijkbaar takenpakket in samenhang aanbieden.

Zet

1. Advisering
 - (Commerciële) adviesbureaus: o.a. B&A, Movisie, Van de Bunt, RADAR,...
 - Er zijn tal van zzp-ers die adviseren op dit terrein
2. Ondersteunen netwerken en ontwikkelen nieuwe netwerken
 - Stimuland, project Vitaal Platteland Overijssel wordt ingevuld door een aantal medewerkers van het leefbaarheidsteam van Stimuland. Doel van deze inzet is om de sociale kwaliteit en leefbaarheid van het platteland en de vitaliteit van kleine kernen, ook op de langere termijn, te ontwikkelen. Men vervult hier o.a. een brugfunctie in en zet in op de ontwikkeling van projecten.
3. Kennis over leefbaarheid, mobiliteit, zorginnovatie, gezondheid en sociale infrastructuur
 - De Provincie: periodiek investeert de Provincie zelf in het opstellen van trends/ontwikkelingen op maatschappelijk gebied
 - Forum, instituut voor multiculturele vraagstukken, investeert in kennis over o.a. sociale infrastructuur
 - MOVISIE als kennisinstituut

Andere provincies

In de door ons onderzochte provincies bestaat geen vergelijkbare steunfunctie als Zet (meer), als gevolg van beleidsbeslissingen van de provincie. Wel zijn er organisaties die soortgelijke taken uitvoeren, waaronder Spectrum in Gelderland en Centra voor Maatschappelijke Ontwikkeling in bijv. Zuid-Holland en Groningen.

Zorgbelang

Zorgbelang benoemt de volgende hoofdactiviteiten:

1. Empowerment zorgconsumenten; het versterken van zowel individuele zorgconsumenten als zorgconsumentenorganisaties
2. Zorginnovatie in samenwerking met zorgaanbieders, zorgverzekeraars en overheden in de kader zorg economie (betere en goedkopere zorg) en leefbaarheid (ondersteuning burgerinitiatieven).
3. Uitvoeren van de functies vertrouwenspersoon en cliëntenparticipatie in de huidige wet op de jeugdzorg en (door)ontwikkeling van deze functies in het kader van de nieuwe jeugdwet (geen onderdeel van dit onderzoek)
4. In samenwerking met Stichting Zet in 2013 expertise op het gebied van organisatievraagstukken vrijwilligers inzetten in het provinciale transitie-traject "Sociale Infrastructuur van Brabantse Netwerken". In dit traject werken we samen met de sociale vrijwilligersorganisaties toe naar een nieuwe samenwerkingsrelatie vanaf 2014. Niet de organisaties, maar de toegevoegde waarde van de inhoudelijke samenwerking wordt daarbij leidend principe voor wat betreft ondersteuning, inzet en verdeling van middelen. (concept beschikking subsidie 2013 pag. 2)

Er zijn alternatieven voor specifieke taken van Zorgbelang, maar deze richten zich slechts op onderdelen van het takenpakket. De rol die Zorgbelang vervult als netwerkspeler en als verbinder van kennis en kunde is niet in andere vergelijkbare organisaties in Noord-Brabant terug te vinden. Er zijn dan ook geen alternatieve organisaties (behalve in andere provincies) die een vergelijkbaar takenpakket in samenhang aanbieden. Mogelijke alternatieven op onderdelen van de taken werken we hieronder uit.

Alternatieven per taakgebied

1. Collectieve belangenbehartiging; organiseren van zorgconsumenteninbreng in zorginnovatieve projecten
 - *Afnemers/instellingen organiseren cliëntenparticipatie en consumenteninbreng zelf*; Dit is in beperkte mate een alternatief omdat instellingen, gemeenten en zorgverzekeraars aangeven aan zorgconsumenteninbreng onafhankelijke en ongekleurd te willen laten inbrengen door een onafhankelijke partij die van en voor zorgconsumenten is en die de regio kent.
 - *Deels gesubsidieerde landelijke onderzoeks- en adviesorganisaties zoals Universiteiten (TRANZO en Tilburg University) TNO, Movisie en brancheorganisaties (ACTIZ, ZN en LHV);* doen onderzoek en ondersteunen organisaties en overheid bij het ontwikkelen van goede gezondheidszorg. *Daarnaast zijn er vergelijkbare organisaties op regionaal niveau (zoals o.a. ROBUUST).*
 - *Commerciële adviesbureaus en zzp-ers op het gebied van zorg en/of jeugd;* Het aantal van dergelijke organisaties is talrijk. Zij adviseren en doen onderzoek, maar niet altijd met specifieke regionale consumentenkennis.
 - *Er zijn diverse websites en social media platforms waar zorgconsumenten inbreng kunnen geven;* zoals www.zorgconsumenten.nl, www.kiesbeter.nl, www.huisvoordezorg.nl. Daarnaast zijn er veel andere websites te noemen en worden ook Twitter en facebook als platforms gebruikt.
2. Het ondersteunen van individuele zorgconsumenten
 - Organisaties zoals de Consumentenbond, Npcf, CGRaad, CSO en platforms VG en GGZ helpen zorgconsumenten o.a. met het ondersteunen van de individuele zorgconsument (zoals bijv. de 'Wegwijzer voor zorgklachten')
 - Patiëntenverenigingen die ook belangenbehartiging als taak hebben; Dit gaat echter om categorale organisaties, die voor een specifieke doelgroep belangen behartigen.
3. Het ondersteunen van lidorganisaties en vrijwilligers
 - Met Zet wordt al samengewerkt op dit terrein
 - Movisie heeft grote deskundigheid op het gebied van vrijwilligersbeleid en het ondersteunen van vrijwilligersorganisaties
 - De Sesamacademie zet de kennis en ervaring van ouderen belangeloos in om vrijwilligersorganisaties te ondersteunen op het gebied van bestuurlijke en organisatorische vraagstukken.
 - Er zijn veel adviesbureaus die dit soort taken ook doen en ondersteunen.

Organisaties met vergelijkbare taken in andere provincies (Gelderland, Noord-Holland, Limburg en Overijssel)

- In het Huis voor de Zorg Limburg hebben negen Limburgse koepelorganisaties van zorgvragers hun krachten gebundeld. Het Huis voor de Zorg ondersteunt deze koepels en is onafhankelijke organisatie die zich inzet voor zorgvragers in Limburg. Het Huis voor de zorg is de Limburgse Zorgbelangorganisatie en vormt samen met 12 andere (provinciale) organisaties Zorgbelang Nederland.
- Zorgbelang Noord-Holland: belangenbehartiging van de individuele zorgvrager als basis van het individuele zorgproces. Collectieve belangen van zorgvragers, mantelzorgers en informele zorgverleners als basis van beleid in de zorg.
- Zorgbelang Overijssel: vergelijkbaar takenpakket.

- Zorgbelang Gelderland: vergelijkbaar takenpakket.

Andere steunfuncties : Weinig samenhang met andere steunfuncties in Noord-Brabant, met uitzondering van Zet waar al mee wordt samengewerkt.

De *Provincie* heeft –en wil- geen rol in de uitvoering

Gemeenten: niet van toepassing.