

Omstilling av Norsk publikumsutvikling

Notat til årsmøtet 2017

Virksomhetens tilstand

NPU (Norsk publikumsutvikling) ble etablert i 2009 i Bergen som nasjonal medlemsorganisasjon i kulturlivet. Vi har 150 medlemmer i alle sjangre og størrelser, i storbyer og tettsteder.¹ Administrasjonen består i dag av en fast ansatt og to deltids-medarbeidere. Vi er lokalisert i Oslo, men arbeider med prosjekter og konferanser over hele landet, i samarbeid med medlemmer og lokale arrangører.

Norsk publikumsutvikling skal arbeide for økt kunnskap om befolkningens motivasjon og barrierer i forhold til kunst- og kultur-forbruk, og for økt oppslutning om våre medlemmers tilbud.

Vår felles visjon er et stort, mangfoldig og engasjert publikum som slutter opp om det offentlig finansierte kunst- og kulturtilbudet i Norge. Vår strategi går ut på å bygge kunnskap og kompetanse som gjør medlemmene bedre i stand til å oppnå sine publikums-mål, og som samtidig bidrar til å nå kulturpolitiske mål om økt deltakelse, økt engasjement og økt publikums-mangfold.

I løpet av de syv årene vi har virket i feltet, har vi opparbeidet en unik kompetanse når det gjelder innovasjon og utvikling i kulturinstitusjonene. Vår spisskompetanse ligger på

¹ Lenke til medlemsregister på våre nettsider: <http://norskpublikumsutvikling.no/members>

institusjoner med offentlig støtte, små og store aktører som har det til felles at de på oppdrag fra stat, kulturråd, fylkeskommune og/eller kommune arbeider med å tilby kunst og kultur til befolkningen i sitt geografiske nedslagsfelt.

NPU internasjonale posisjon

NPU regnes i dag som et av de ledende kunnskapssentrene for publikumsutvikling i Europa. I den ferske EU-rapporten *Study on Audience Development: How to put audiences at the centre of cultural organisations* er det et eget kapittel om de nasjonale ressurs-sentrenes rolle. Her trekkes NPU fram ved siden av aktører som The Audience Agency (UK), RePublik (Sverige) og Cultuurnet Vlaanderen (BE).²

Her heter det at " hver by eller region burde ha sitt eget kunnskaps- og ressurscenter for å inspirere og styrke underfinansierte kulturelle aktører i publikumsutvikling".

One of the most interesting aspects of these kind of resource centres that should be investigated further is how they are able to contribute at local level and to raise the bar of best practice, helping organisations to be strategic about their audiences. (...)
The lack of staff, time and balanced priorities leaves cultural institutions and organisations unequipped to manage a fulltime, on-going engagement with audiences, new or old. (...)
Another important argument for these "Audience Development Centres" is that the knowledge - database, experience, networks, media contacts - remains in the organisation and can develop further for each new effort made, instead of disappearing with temporary (project) staff. For this reason we have added - as one of our Recommendations (namely The Guide/part 2) that each city or region could invest in a centre of this kind to empower and encourage underfinanced cultural structures.

Det har vært knyttet internasjonal oppmerksomhet til Norges ambisiøse satsning på kulturelt mangfold og publikumsutvikling gjennom en statlig finansiert aktør som NPU. Da statsstøtten ble avviklet fra og med 1. januar 2017 resulterte dette i reaksjoner fra våre samarbeidspartnere ute.

NPU medlemstilbud i 2017

² Rapporten er nedlastbar fra våre nettsider via denne lenken: <http://norskpublikumsutvikling.no/projects/publikumsutvikling-i-eu>

Per mai 2017 driver vi virksomhet innenfor fire områder: NPU Undersøkelser, NPU prisen, NPU konferansen og NPU rådgiving/opplæring.

NPU Undersøkelser

Gjennom befolknings- og publikumsundersøkelser bygger vi relevant kunnskap som deles med hele feltet. Gjennom utprøving og tilpasning av ulike segmenteringsmodeller på det internasjonale konsulentmarkedet, er vi i ferd med å bygge opp en unik kompetanse når det gjelder kultursegmentering. Undersøkelsene våre er oppdragsbasert og dekkes ikke av medlemskontingenten. Medlemsfordelen går ut på at man blir invitert inn i større undersøkelser som den enkelte ikke ville hatt kapasitet eller ressurser til å gjennomføre. Målet er at undersøkelsene skal gi deltakerne analysegrunnlag for å gjøre målbare endringer i publikums-sammensetningen og arbeide strategisk med utvikling av eksisterende og nytt publikum.

I januar 2016 startet vi med prosjektledelse av undersøkelser for medlemmer, med bistand fra Gyrd Steen/Future Present Group. Steen formidlet oppdrag videre til Opinion/Norstat, som gjorde feltarbeid og analyse. I 2016 omsatte vi for 1,8 mill i undersøkelser gjennom denne ordningen. Oppdragsgivere var Teater Innlandet, Hordaland Teater, Nordland Teater, Teatret Vårt og Akershus fylkeskommune.

For Akershus fylkeskommune gjorde vi en omfattende befolkningsundersøkelse som hadde til hensikt å identifisere både bruksmønstre og motivasjons-baserte segmenter. 1800 personer over 15 år svarte på den web-baserte undersøkelsen. De institusjonene som var med i undersøkelsen var Henie Onstad Kunstsenter, Bærum kulturhus, Asker kulturhus, Akershus kunstsenter, Akershus Teater, Oscarsborg Operaen, Lillestrøm kulturhus, Lørenskog hus, Kolben og Ullensaker kulturhus. Undersøkelsen følges opp i det nyetablerte nettverket for publikumsutvikling i Akershus, hvor alle institusjonene i Akershus inviteres til å samarbeide om å utvikle ungt publikum 16-30.

På oppdrag fra OscarsborgOperaen har vi gjort en dybde-studie av deres posisjon i kulturmarkedet i Akershus, basert på data i den store befolknings-undersøkelsen finansiert av Akershus fylkeskommune.

NPU tok i 2015 initiativ til å gjennomføre en segmenteringsanalyse av kulturmarkedet i Hordaland. Gjennom hele 2016 arbeidet vi med å konsept-utvikle og finansiere denne undersøkelsen. Undersøkelsen ble satt på vent i et par måneder i forbindelse med den krisen som oppsto i NPU høsten 2016 på grunn av det uventede bortfallet av statsstøtten, men ble gjenopptatt på nyåret 2017. Den kvantitative delen ble gjennomført på web med 1500 respondenter i februar og mars 2017. Den kvalitative gjennomføres i mai 2017. Ferdig

analyse og rapport leveres til våre medlemmer i Bergen i juni 2017. Vi forventer at denne undersøkelsen vil føre til etterspørsel etter bistand i forbindelse med konkrete utviklingsprosjekter. Vi vil undersøke muligheten for å etablere et nettverk for publikumsutvikling i Bergen /Hordaland, eventuelt i samarbeid med Kultur Vest.

Høsten 2016 gjennomføre vi et halvdags-seminar for Kulturhus-nettverket og Norske festivaler om publikums-undersøkelser. Et videre samarbeid mellom dette nettverket og NPU vil forutsette styrket administrativ kapasitet.

Våren 2017 gjør vi en større undersøkelse av barn og unges kulturdeltakelse på oppdrag fra Oslo kommune. Formålet med undersøkelsen er å etablere et bedre kunnskapsgrunnlag for videre utforming av politikk og tiltak knyttet til barn og unges behov, motiv og barrierer for utøvelse og bruk av ulike kulturformer.

NPU konferansen

NPU arrangerte sin første store konferanse i Bergen i 2011 under varemerket Arts & Audiences. Det var startskuddet for en nordisk konferanse-serie som siden har besøkt Stockholm (2012), Helsinki (2013), Reykjavik (2014), København (2015) og Gøteborg (2016). I 2017 kommer den tilbake til Norge og møter NPU-konferansen.

NPU-konferansen ble etablert i 2013 som et ledd en overordnet strategi for 2013-2016 for å konsolidere medlemsorganisasjonen i Norge. Den ble arrangert første gang i 2013 i Bergen, og har siden blitt arrangert i samarbeid med medlemmer og kommunale støttespillere Bergen (2014), Kristiansand (2015) og Stavanger (2016). I 2017 arrangeres den 1.-2. november i samarbeid med Dansens Hus, Oslo kommune og Akershus Fylkeskommune.³

Norsk publikumsutvikling samarbeider med de fremste internasjonale kunnskapsmiljøene, både i Norden, Europa og USA. Vi tror det er potensiale for å utvikle konferansen videre til å bli den viktigste samlingen for hele feltet, med en betydelig kontingent av internasjonalt tilreisende.

NPU prisen

For å unngå kunnskaps-fragmentering og forvitring arbeider NPU med å kartlegge og analysere gode case som formidles dette til resten av nettverket.

³ Påmelding har åpnet <http://norskpublikumsutvikling.no/conference/oslo-konferansen-2017>

NPU-prisen ble innført i 2014 og har som formål å inspirere til god publikumsutvikling. Den går til en institusjon som har utmerket seg med godt publikumsutviklings-arbeid. Juryen er sammensatt av representanter for feltet og forskningen; Norsk Teater og Orkesterforening NTO, Museumsforbundet, Udviklingsplattformen for scenekunst (DK) Aarhus universitet (DK) og Akershus fylkeskommune. I 2017 har Thomas Prestø, kunstnerisk leder i Tabanka blitt valgt inn som nytt jurymedlem. Kartleggingen av kandidater har startet og 32 medlemmer og 1 ikke-medlem har per 28. april registrert seg⁴. Det viser et høyt engasjement sammenliknet med tidligere.

I forbindelse med juryeringen gjennomfører vi dybdeintervjuer med et utvalg av institusjonene. Totalt har 40 institusjoner blitt kartlagt i de årene vi har arbeidet med prisen. Kilden Dialog, Festspillene i Bergen og Det Norske Teatret har vunnet prisen, og en rekke andre har blitt trukket fram som eksempler på god praksis på ulike områder.

Strategiske rådgivings-samtaler: NPU-metoden

På bakgrunn av erfaringer med prosjektledelse av undersøkelser og utviklingsprosjekter, samt dybdeintervjuer i forbindelse med NPU-prisen, har vi utviklet en egen evaluerings-metodikk. Metodikken utvikles i dialog med våre medlemmer i prosjekter eller i forbindelse med dybdeintervjuer for prisen.

Vi ser et behov for å løfte denne metodikken for publikumsutviklings inn i hele medlemsmassen. På denne måten kan vi utvikle en felles forståelse og agenda gjennom kritikk og utprøving. Dette foreslår vi å gjøre ved å gjennomføre kartleggings- og utviklings-samtaler med alle våre medlemmer, ikke bare de som er oppe til vurdering for NPU-prisen. Dette er et tilbud som vi innfører gradvis fra 2017, men som bør ruller ut til all medlemmer fra 2018, under forutsetning om økt rådgiver-kapasitet.

NPU-metoden legger til grunn samme forståelse av publikumsutvikling som vår rollemodell i England: The Audience Agency. Vi definerer publikumsutvikling institusjons-sentrisk som

- *planlagte, tverrfaglige tiltak for å utvikle relasjonen til publikum, som hjelper organisasjonen å oppnå sitt formål gjennom å balansere økonomiske, sosiale og kunstneriske mål.*

⁴ Registrer deg gjennom denne lenken https://survey.eu.qualtrics.com/jfe/form/SV_1FjxBxTt4CV.

Vi erfarer at det i praksis ofte dreier seg om å arbeide med tre ulike mål og tilhørende strategier:

- Økt **antall** besøkende/solgte billetter
- Forsterket eller fordypet **engasjement** i etablerte grupper
- Rekruttering av grupper med annen **sosio-demografi** enn de etablerte

I våre strategiske samtaler med medlemmer snakker vi om ”publikumsutviklings-trianglet”. Vi undersøker hvor medlemmet har sitt fokus; økt gjenkjøp, økt engasjement eller økt mangfold, og hvilke effekt-mål de opererer med. Vi bidrar på denne måten til at institusjonene blir klar over sine egne mål og blir mer strategiske i sin gjennomføring. Videre bidrar vi med vår unike segmenterings-kunnskap, samt oversikt over best praksis i feltet, til å utvikle konkrete strategier for publikumsutvikling for enkelte medlemmer eller nettverk.

Kapasitetsutfordringer per 2017

Den høye graden av tjenesteproduksjon er utviklet i en tid der staten tok ansvar for den administrative grunnmuren i NPU. Vi hadde i 2016 5.1 mill. i inntekter fordelt på statsstøtte (2,1), medlemsavgifter (0,6), salgsinntekter undersøkelser (1,8), salgsinntekter konferansen (0,4) og prosjekttilskudd fra kommuner og fylkeskommuner, primært til konferansen (0,3).

Administrasjonen i NPU hadde i 2016 to faste medarbeidere, en i 100% stilling og en 60%. I tillegg hadde vi en prosjektleder i 60% stilling knyttet til NPU prisen og NPU konferansen, samt en prosjektleder som arbeidet med undersøkelser. De to siste var prosjektfinansiert.

På grunn av bortfallet av statsstøtten har vi nedskalert bemanningen i en omstillingsfase. I dag er det kun en fast ansatt (direktør), en prosjekt-finansiert medarbeider i en 20% stilling knyttet til konferansen og prisen, og en timebetalt informasjonsmedarbeider som utgjør det administrative teamet. I tillegg har vi knyttet til oss en kunstnerisk leder med interesse for publikumsutvikling som tar konkrete oppdrag på vegne av NPU. Dette er ikke et bærekraftig team for fremtiden.

Til sammenlikning har vår rollemodell i England - The Audience Agency⁵ 40 medarbeidere på hovedkontoret i London – og fem region-kontorer. De arbeider på oppdrag fra Arts Council UK og er 60% offentlig finansiert. 40% av inntektene kommer fra oppdrag for brukere av den

⁵ <https://www.theaudienceagency.org/>

digitale markeds- og analyse-portalen *Audience Finder* som alle tilskudds-mottakerne til Arts Council UK benytter gratis. Arts Council UK har investert 3.5 mill. pund i denne applikasjonen i perioden 2012-2015.

Det er vanskelig å opprettholde det etablerte basis-tilbudet til medlemmene med så liten administrasjon. Det er enda større etterspørsel etter foredrag, kursing og opplæring enn tidligere og det er ikke mulig å møte dette behovet i markedet med den kapasiteten vi har i dag.

Den økonomiske situasjonen i 2017

NPU har vært på statsbudsjettet siden 2011. Fra 2012 til 2014 mottok NPU 1 mill. i driftsstøtte og 0,5 mill. i øremerket tilskudd til kulturell inkludering i musikk- og scenekunstheltet (Performaprojektet). I 2014 økte basis-finansieringen fra departementet fra 1 til 2 mill. I 2015 og 2016 har den ligget på samme nivå. Vi har hvert år søkt om betydelig økte tilskudd for å styrke vår analyse- formidlings- og rådgivings-kapasitet.

På bakgrunn av kulturpolitiske signaler fra og med regjeringsskiftet i 2013 har vi parallelt arbeidet med å øke egeninntektene. I 2014 utgjorde det ordinære statstilskuddet 70% av samlede driftsinntekter, mot 60% i 2015 og 39% i 2016. I 2013, 2014 og 2015 hadde vi en omsetning på ca 3,5 mill. I 2016 økte vi omsetningen med 49% til 5,1 mill. Denne økningen skyldes to forhold: 1) at vi i 2016 begynte å gjøre publikums- og befolkningsundersøkelser på oppdrag fra medlemmer og 2) at vi økte medlems-inntektene med 40% gjennom større grad av prisdifferensiering. På denne måten finansierer de store medlemmene deltakelsen for de små med få ressurser.

Bortfallet av statsstøtten kom på et tidspunkt der organisasjonen har rukket å posisjonere seg i markedet nasjonalt og internasjonalt og som sådan har mulighet til å drive delvis kommersielt. Spørsmålet er om vi klarer å finne gode løsninger på kort og lang sikt som gjør det mulig å drive videre uten å skjære ned på tilbudet.

2017 er et skjebneår for NPU. Med basis i medlemmenes oppslutning (6 utmeldinger og 4 innmeldinger første kvartal), ekstraordinær engangs-støtte fra KUD, driftsstøtte fra Bergen kommune og Kristiansand kommune, samt støtte til NPU-konferansen 2017 fra Oslo kommune og Akershus fylkeskommune, er det grunnlag for videre drift i en omstillingsperiode. En videreføring av NPU som nasjonalt kunnskaps- og ressurscenter for publikumsutvikling vil på kort sikt måtte forutsette en opptrapping av medlemsavgiftene, tydeliggjøring av innholdet i medlemskapet, og en restrukturering av de ulike

virksomhetsområdene. På lengre sikt vil det forutsette et tydelig kulturpolitisk oppdrag og økt statlig investering.

Vi er uenige i departementets handlemåte og beslutning. Vi er uenige i at publikumsutvikling er noe som skal overlates til institusjonene alene. Publikumsutvikling er etter vår oppfatning en systemisk utfordring som involverer alle i feltet, både premiss-leverandørene i stat og kommuner, Kulturrådet og institusjonene i kunst og kulturfeltet må trekke i samme retning dersom vi skal lykkes med å engasjere nye og andre brukere av det offentlig finansierte kunst- og kulturtilbudet i Norge. Vi vil arbeide for at den nye kulturmeldingen skal ha publikumsutvikling som en av flere hovedmålsettinger.

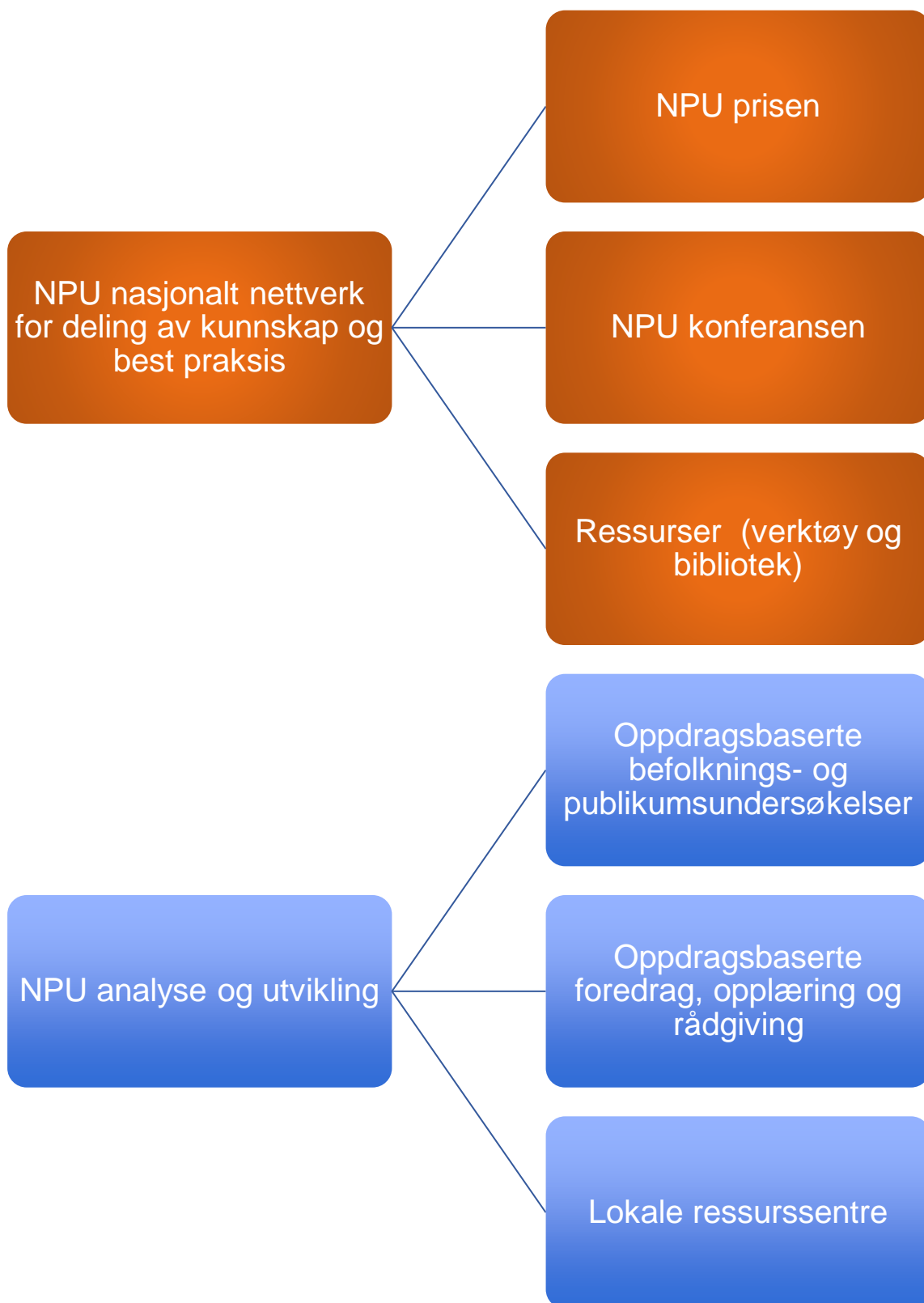
Vår oppfatning er at publikumsutvikling hører hjemme på den nasjonale kulturpolitiske agendaen og vi kommer til å arbeide for å komme tilbake på statsbudsjettet. Vi søker driftstilskudd fra Kulturrådet, og vi søker Oslo kommune om tilskudd til å etablere et lokalt ressurscenter for publikumsutvikling. På sikt vil vi forsøke å etablere lokale ressurscentre andre steder i landet.

Ny virksomhetsstruktur

På bakgrunn av utviklingen av statsstøtten har styre og administrasjon utarbeidet todeltmodell for videreføringen av NPU; en helkommersiell analyse- og rådgivnings-del, og en nettverks- og kunnskaps-delingsmodell finansiert av medlemmene.

NPU Undersøkelser er allerede i dag finansiert utenfor medlemsavgiftene gjennom oppdrag. Undersøkelsene bør driftes videre gjennom samarbeid med eksterne leverandører, men det må være rådgiver-kapasitet i NPU til å utvikle og lede undersøkelser på vegne av medlemmene. Videre bør det etableres lokale ressursentra for publikumsutvikling i samarbeid med lokal kulturpolitisk myndighet for å bistå i lokale utviklingsprosjekter. Eventuelt kan dette gjøres gjennom å styrke allerede etablerte utviklingsaktører i regionene med utgangspunkt i den kompetansen som befinner seg i NPU sentralt.

Vårt forslag går ut på å skille ut analyse- og rådgivnings-virksomheten (de blå boksene) i et eget selskap, som arbeider etterspørsels-basert, og å finansiere den nasjonale best-praksis-kartleggingen og kunnskaps-delingen (de oransje boksene) i foreningen NPU gjennom økte medlemsavgifter. Figuren på neste side viser hvordan vi ser for oss at NPU bør utvikles videre.



Nye medlemsavgifter

KUD foreslår i Prop. 1 at videre drift bør fullt ut dekkes av medlemmene i NPU.

Medlemsavgiftene for 2016 utgjør en omsetning på kr. 622.580, fordelt på 152 medlemmer som følger:

| | 0-5 årsverk | 6-10 årsverk | 11-50 årsverk | 51-100 årsverk | 100+ årsverk | Totalt: |
|-------------------|-------------|--------------|---------------|----------------|--------------|---------|
| Antall medl. Org | 62 | 24 | 31 | 13 | 22 | 152 |
| Pris pr år: | 1 500 | 3 520 | 5 600 | 6 500 | 8 500 | 4 096 |
| Totalt innbetalt: | 93 000 | 84 480 | 173 600 | 84 500 | 187 000 | 622 580 |

Dersom vi hadde lagt til grunn en prosentuell fordeling av bortfalt statsstøtte, ville ny prisstruktur for 2017 ha sett slik ut:

| | 0-5 årsverk | 6-10 årsverk | 11-50 årsverk | 51-100 årsverk | 100+ årsverk | Totalt: |
|------------------------|--------------|---------------|---------------|----------------|---------------|---------------|
| Antall medl. Org | 62 | 24 | 31 | 13 | 22 | 152 |
| Totalt innbetalt: | 418 496 | 380 156 | 781 192 | 380 246 | 841 491 | 2 801 580 |
| Pris pr år: | 6 750 | 15 840 | 25 200 | 29 250 | 38 250 | 18 431 |
| <i>Endring i pris:</i> | <i>5 250</i> | <i>12 320</i> | <i>19 600</i> | <i>22 750</i> | <i>29 750</i> | <i>14 336</i> |
| Endring i %: | 350 % | 350 % | 350 % | 350 % | 350 % | 350 % |

Dette ville innebære en prisøkning på 350% ut fra dagens priser, hvor medlemmer som betaler kr 1.500 øker til kr 6.750, og de største organisasjonene øker fra kr 8.500 til kr 38.250. Vi regner det som svært sannsynlig at en så radikal økning uten å tilby økt tjenesteproduksjon vil være vanskelig for mange å gå inn for.

Vårt forslag til økte medlemsavgifter fra 2018

I vårt forslag til årsmøtet introduserer vi en modell som kompenserer for bortfallet av statsstøtten, men som samtidig gir medlemmene større avkastning i form av tjenester.

Kartleggings-samtalene har stor verdi for de som har gjennomført dem i forbindelse med prisen. Vi ønsker å tilby alle medlemmer dette fra og med 2018 og baker det inn i de nye medlemsavgiftene. Dette arbeidet bør sikres kontinuitet gjennom økte medlemsavgifter som ligger fast uavhengig av regimeskift i kulturpolitikken.

Gjennom å gjøre kartleggingsarbeidet i forbindelse med NPU-prisen til et fast medlemstilbud økes verdien av medlemskapet, og verdien av medlems-nettverket som sådan, ikke bare kontingenten. På denne måten sikrer medlemmene at konferansen og kartleggingsarbeidet – som er helt avgjørende for kunnskaps-delingen i nettverket – kan fortsette og videreutvikles. Oversikt over praksisfeltet gjør det mulig å se behovet for felles utviklingsmål og utvikle prosjekter som kan stimulere i en region eller nasjonalt innenfor en sektor.

Gjennom å delta i kartleggings-samtalene bidrar medlemmene til å utvikle en bransjestandard som de kan måle seg mot. Vi tror at dette vil stimulere til økt interesse for å satse målrettet og strategisk på publikumsutvikling i institusjonene, og at det er en riktig vei å gå for å oppnå overordnede mål for feltet både når det gjelder økt mangfold, dypere engasjement og økt egeninntjening.

NPU konferansen er ved siden av undersøkelsene og NPU prisen det som har størst verdi for flest medlemmer. Fram til og med 2016 ble ca. halvparten av statstilskuddet investert i programmering, kommunikasjon og formidling av konferansen. Bortfallet av statsstøtten gjør at vi må finne nye inntektsmodeller for å finansiere fortsatt drift. Vi foreslår å dekke dette gjennom å bake inn et visst antall billetter avhengig av størrelsen på organisasjonen.

Forhåndsbetaling av konferansen letter presset på markedsføringen av konferansen, samtidig som den sikrer at vi har egenfinansiering på plass når vi søker støtte fra tredje part til gjennomføring av konferansen.

Modellen er solidarisk og bygger på samme prinsipp som tidligere; de store finansierer deltakelsen i nettverket for de små. Til forskjell fra tidligere er det opprettet to nye nivåer, ett for små aktører som av ulike årsaker ikke driver med publikumsutvikling, men som likevel ønsker å kunnskapsoverføre, og ett for storby-kommuner og fylkeskommuner, som driver kunnskaps- og kompetansebygging på vegne av sine tilskuddsmottakere. Det siste er et voksende og svært viktig medlems-segment i NPU.

| Kategori: | 2017 priser eks mva | Forventet Antall | 2018 priser eks mva | Total eks mva |
|------------------------------|---------------------|------------------|---------------------|------------------|
| 0-5 årsverk | 1 500 | 30 | 8 000 | 240 000 |
| 0-5 årsverk eks. kartlegging | - | 30 | 3 000 | 90 000 |
| 6-10 årsverk | 3 520 | 20 | 10 000 | 200 000 |
| 11-50 årsverk | 5 600 | 30 | 13 500 | 405 000 |
| 51-100 årsverk | 6 500 | 25 | 16 000 | 400 000 |
| Over 100 årsverk | 8 500 | 20 | 19 500 | 390 000 |
| Storbykommune/fylkeskommune | | 10 | 30 000 | 300 000 |
| | | 165 | | 2 025 000 |

I oppstillingen under ser du innholdet i medlemskapet og hvilken netto økning den avgiften gir på de ulike nivåene.

| Utviklings-samtale | Konferanse-billett per medlem | Sum per medlem | Sum konferanse | Sum total per medlem | Netto økning |
|--------------------|-------------------------------|----------------|----------------|----------------------|--------------|
| 5 000 | 1 | 1 900 | 1 900 | 6 900 | 1 100 |
| 0 | 1 | 1 900 | 1 900 | 1 900 | 1 100 |
| 7 000 | 1 | 1 900 | 1 900 | 8 900 | 1 100 |
| 8 500 | 2 | 1 900 | 3 800 | 12 300 | 1 200 |
| 9 000 | 3 | 1 900 | 5 700 | 14 700 | 1 300 |
| 10 500 | 4 | 1 900 | 7 600 | 18 100 | 1 400 |
| 21 000 | 4 | 1 900 | 7 600 | 28 600 | 1 400 |

Hvordan de nye medlemsavgiftene tenkes disponert

Figuren under viser hva medlemsavgiftene vil dekke. 30% går til konferansen. 60% går til å styrke og videreutvikle kartlegging og kunnskapsdeling i nettverket, og 10 % går til å styrke formidlingskapasiteten gjennom nyhetsbrev, nettsider og lignende.

| | | |
|-------------------------|-----------------|-----------------|
| Sum konferanseinntekter | Sum kartlegging | Sum informasjon |
|-------------------------|-----------------|-----------------|

| | | |
|----------------|------------------|----------------|
| 57 000 | 150 000 | 33 000 |
| 57 000 | 0 | 33 000 |
| 38 000 | 140 000 | 22 000 |
| 114 000 | 255 000 | 36 000 |
| 142 500 | 225 000 | 32 500 |
| 152 000 | 210 000 | 28 000 |
| 76 000 | 210 000 | 14 000 |
| 636 500 | 1 190 000 | 198 500 |
| 31,4 % | 58,8 % | 9,8 % |
| Totalsum: | 2 025 000 | |

NPU's strategi mot 2020

I inneværende strategi-periode, 2016-2020, hadde vi som mål å styrke kapasiteten slik at vi kan bidra med vår kunnskap i større grad – både overfor premissleverandører og institusjoner med publikum. Etter bortfallet av statsstøtten ser vi for oss at den nasjonale medlemsorganisasjonen fortsatt eksisterer og driftes med utgangspunkt i medlemsavgifter, men at det må etableres regionale ressurs-sentre med utgangspunkt i storby-kommuner som ønsker å satse langsiktig på innovasjon og publikumsutvikling i det offentlig finansierte kunst- og kulturlivet. Det blir en viktig oppgave for NPU å løfte publikumsutvikling tilbake på den nasjonale kulturpolitiske agendaen samtidig som det utvikles en forretningsmodell som gjør virksomheten mindre sårbar for kulturpolitiske regimeskift.

Reviderte strategiske hovedmål 2017-2020

// Vi skal beholde og utvikle posisjonen som det ledende kompetanse- og ressursentret nasjonalt, og som et av de ledende internasjonalt.

// Vi skal styrke og løfte oppmerksomheten rundt publikumsutvikling som overordnet målsetting og praksis i kultursektoren.

// Samtidig som vi arbeider for at publikumsutvikling skal komme tilbake på den nasjonale kulturpolitiske agendaen skal vi arbeide med utgangspunkt i de regionene/de kommunene som vil satse langsiktig på publikumsutvikling.

// Vi skal utvikle et tjenestetilbud som gjør medlemmene bedre rustet til å utvikle sitt publikumsgrunnlag og som gjør offentlige aktører bedre rustet til å legge til rette for publikumsutvikling i institusjonene.

// Vi skal utvikle en evalueringsmodell for best praksis publikumsutvikling og implementere kunnskapsbasert måling av publikumsutviklingsprosjekter.

// Vi skal kartlegge norsk kust- og kulturpublikum, og bidra til et felles språk om ulike kultursegmenter i sektoren.

//Vi skal være pådriver for etableringen av en fremtidsrettet digital plattform som skal ha som formål å føre til økt og mer mangfoldig deltakelse i det offentlig finansierte kunst- og kulturlivet.

Senter for publikumsutvikling i Oslo

Vi har søkt Oslo kommune om fast, årlig driftstilskudd til etablering og utvikling Senter for publikumsutvikling i Oslo (OPUS). Det nasjonale kunnskaps-nettverket NPU tenkes samlokalisert med OPUS. På denne måten vil sentret nyte godt av NPUs opparbeidete internasjonale nettverk og spisskompetanse når det gjelder publikumsutvikling, samtidig som den nasjonale medlemsorganisasjonen NPU vil formidle videre til resten av nettverket den kompetansen som bygges i OPUS.

Digitalt prosjekt: Audience Finder - markeds- og analyseportal

NPU har i flere år søkt departementet om øremerkete midler til å utvikle en nasjonal markeds- og analyseportal. Vår rollemodell i UK: The Audience Agency (TAA), arbeider på oppdrag fra Arts Council UK og er 60% offentlig finansiert. 40% av inntektene kommer fra oppdrag for brukere av den digitale markeds- og analyseportalen Audience Finder. Arts Council UK har investert 3.5 mill pund i denne applikasjonen i perioden 2012-2015.

BUDSJETT 2018 - Ulike scenarier

På neste side følger en fremstilling av et budsjett for 2018 gitt at

- a) den nye medlemsmodellen vedtas på årsmøtet og at vi klarer å opprettholde en tilsvarende sammensetning av medlemmer som vi har i dag
- b) søknaden om støtte fra Oslo kommune innvilges
- c) oppdragsmengden hva gjelder undersøkelser og rådgiving øker noe fra dagens nivå

- d) det selges konferanse-billetter til ikke-medlemmer i noe større grad enn i dag
- e) det gis lokalt tilskudd til konferansen på samme nivå som tidligere
- f) det gis støtte fra Kulturrådet/Innovasjon Norge til digital portal

Et alternativt scenario kan være at det innvilges driftstøtte for det nasjonale ressursentret over Kulturrådet budsjett. Det skal søkes Kulturrådet om driftstøtte per 02.06.17.

Et tredje scenario er at det igjen bevilges driftstøtte for det nasjonale ressursentret fra KUD.

I begge de alternative scenariene vil vi forutsette den samme todelte virksomhetsmodellen som beskrevet tidligere, med "NPU - nasjonalt nettverk for deling av kunnskap og best praksis" finansiert av medlemmene, og "NPU analyse- og utvikling" i et eget selskap, med tilskudd fra KUD, Kulturråd og lokale myndigheter.

Kommentar til budsjettert resultat for 2018

Det legges opp til et overskudd allerede i 2018 til oppbygging av egenkapital er stor nok til å dekke avviklingskostnader forbundet med forpliktelser til ansatte. Det budsjetteres derfor med et marginalt overskudd på vel 2,2% av omsetningen.

| BUDSJETT | 2016 (Regnskap) | 2017 (Budsjett) | 2018 (Budsjett) |
|---|------------------------|------------------------|------------------------|
| NORSK PUBLIKUMSUTVIKLING | | | |
| Inntekter | | | |
| NPU Nasjonal medlemsorganisasjon | | | |
| Medlemsavgifter | 600 000 | 600 000 | 2 000 000 |
| Deltakeravgifter NPU-konferansen | 400 000 | 400 000 | 100 000 |
| Foredrag | 50 000 | 50 000 | 100 000 |
| Opplæring/strategisk rådgiving | 50 000 | 350 000 | 600 000 |
| Kulturrådet | | 100 000 | |
| Fritt ord | | 100 000 | |
| Statstilskudd KUD | 2 200 000 | | |
| Bergen kommune | | 200 000 | |
| Kristiansand kommune | | 100 000 | |
| KUD omstillingsstøtte | | 400 000 | |
| Tilskudd til konferansen | 250 000 | 500 000 | 300 000 |
| Diverse undersøkelser oppdragsbasert | 1 400 000 | 1 600 000 | 1 900 000 |
| Tilskudd til undersøkelser | 150 000 | | |
| Periodisering av tilskudd til undersøkelser | | 350 000 | |
| Kommunalt driftstilskudd | | | 3 000 000 |
| Norsk kulturråd/Innovasjon Norge | | | 1 000 000 |
| Totale inntekter | 5 100 000 | 4 750 000 | 9 000 000 |
| Utgifter | | | |
| Personalkostander | | | |
| Direktør og styre | 1 200 000 | 1 500 000 | 1 200 000 |
| Medlemskoordinator | 500 000 | | 800 000 |
| Rådgiver/konsulent 1 | | | 900 000 |
| Rådgiver/konsulent 2 | | | 900 000 |
| Andre driftskostnader | 1 200 000 | 850 000 | 1 500 000 |
| Andre prosjektkostnader | 2 200 000 | 2 400 000 | 2 500 000 |
| Totale utgifter | 5 100 000 | 4 750 000 | 8 800 000 |
| Resultat | - | - | 200 000 |