

Op weg naar een weerbaar cultuursysteem

Op 21 juni is door Provinciale Staten de Cultuuragenda van Brabant voor 2020 vastgesteld. In de Cultuuragenda wordt vanuit het belang van cultuur voor het individuele welzijn van de burger, voor de samenleving en voor het economische klimaat in Brabant de urgentie van een breed gedragen gezamenlijke aanpak benadrukt, met als doel: 'een cultuursysteem dat weerbaar en robuust is, midden in de samenleving staat en zich vanuit haar intrinsieke waarde verbonden weet met andere domeinen (economie, ruimte, natuur & landschap). Een systeem dat zich ontwikkelt en ondernemerschap toont door te anticiperen op de vragen van deze tijd.'

Het impuls geldenprogramma is een van de instrumenten om dat doel te realiseren: om het maatschappelijk draagvlak voor cultuur te verbreden en te versterken en zo nieuwe groei van de culturele sector te realiseren en inhoudelijke vernieuwing te stimuleren.

Het programma is nu vijf maanden onderweg. Deze eerste maanden laten zien dat het instrument kan werken. Er komt vernieuwing op gang, er worden nieuwe allianties gesloten, niet-culturele partijen melden zich in het culturele domein, de sector oriënteert zich minder eenzijdig op de overheid. Maar het tot stand brengen van een structurele verandering vraagt om ruimte en tijd om verder vooruit te kunnen kijken.

Maar voordat we dat kunnen doen, kijken we terug op de afgelopen vijf maanden en de lessen die we daaruit kunnen trekken.

Totstandkoming

Bij de behandeling van de voorjaarsnota 2012 hebben Provinciale Staten besloten om € 6 miljoen in te zetten voor de versterking van de infrastructuur professionele kunsten voor de periode 2013-2016 (verder voorjaarsnotagelden genoemd). In haar vergadering van 1 februari 2013 heeft de Commissie Cultuur & Samenleving (Cie CS) besloten om de middelen voor 2013 vrij te geven op basis van een bestedingsvoorstel waarin adviezen van de Adviescommissie Kunsten, bkkc en de C10 waren meegenomen (CS-0086A d.d. 20 november 2012).

Zoals al in de commissievergadering van 1 februari werd aangekondigd heeft de provincie de uitvoering van het toen voor 2013 goedgekeurde programma opgedragen aan bkkc.

Naar aanleiding van de verlaging van het traditionele verdeelsubsidiebudget per 1 januari 2013 van € 1,2 naar € 0,9 miljoen was tussen bkkc en Provincie al afgesproken dat in onderling overleg gekomen zou moeten worden tot een ingrijpende herziening van het verdeelsysteem, waarbij de schaarser geworden middelen op een meer duurzame en effectieve wijze zouden worden ingezet: een omslag van incidentele subsidie naar renderende programmatische investering. Vastgelegd was dat de inzet van de verdeelsubsidies afgestemd zou moeten worden op de inzet van de beschikbaar komende voorjaarsnotagelden.

Direct na de besluitvorming door de Cie CS is door bkkc een addendum op het werkplan 2013 gepresenteerd, Motor voor vernieuwing. Daarbij werd voorgesteld om de aan bkkc voor 2013 verstrekte activiteitsubsidie te verhogen met de door de Cie CS vrijgegeven voorjaarsnotagelden (€ 1,25 miljoen) en de vanouds voor verdeelsubsidies beschikbare middelen (€ 0,9 miljoen), samen € 2,15 miljoen impuls gelden. Op basis van dit aangepaste werkplan zijn tussen Provincie en bkkc afspraken gemaakt voor een experimenteel impuls geldenprogramma dat op 14 maart in het Provinciehuis aan het veld is gepresenteerd.

Doel

Centrale doelstelling van het impuls geldenprogramma is innovatie: vernieuwing van de positionering van de culturele sector in het maatschappelijke krachtenveld, in de overtuiging dat een dergelijke vernieuwing uiteindelijk bijdraagt aan artistieke vernieuwing en een nieuwe context creëert voor het gesprek over de financiering van cultuur.

De systematiek stuurt op

- een vraaggerichte in plaats van een aanbodgerichte oriëntatie. Dat vraagt om ondernemerschap en aandacht voor publieksbereik en leidt tot het verminderen van de financiële afhankelijkheid van de overheid;

- nieuwe duurzame allianties binnen maar ook buiten het culturele veld. Daardoor wordt kennis ontsloten en gedeeld en worden risico's en rendementen gespreid;
- grotere zichtbaarheid van het culturele veld en zo vergroting van het maatschappelijke draagvlak.

Kamers

Om de impuls gelden in te zetten in lijn met het in de Staten-notitie beschreven bestedingsvoorstel is in overleg tussen Provincie, Staten, bkkc en cultureel veld een zestal 'aandachtsgebieden' benoemd:

- Talentontwikkeling (€ 300.000 impuls gelden, € 300.000 voorheen verdeelsubsidies);
- Coproductie (€ 350.000 impuls gelden, € 150.000 voorheen verdeelsubsidies);
- Sector Beeldcultuur (€ 400.000 impuls gelden);
- Sector Dans (€ 200.000 impuls gelden);
- Omgevingskwaliteit (€ 300.000 voorheen verdeelsubsidies);
- Collectieve marketing (€ 150.000 voorheen verdeelsubsidies).

Door extra focus op deze ontwikkelgebieden te leggen kan hier de gewenste vernieuwing plaatsvinden. De aandachtsgebieden kunnen worden beschreven als kamers van een cultuurhuis: iedere kamer heeft zijn eigen functie, maar de kracht van het huis wordt bepaald door de samenhang tussen de kamers; iedere kamer is een afgebakende ruimte, maar de wanden zijn flexibel en er zijn mogelijkheden om doorbraken te realiseren.

Nieuwe instrumenten

Het impuls geldenprogramma is een proeftuin, een groot experiment. Vernieuwing heeft een regelvrije ambiance nodig. Het doel mag dan bekend zijn, de precieze uitkomst is dat niet en de weg er naartoe dus ook niet. Die weg moet soms nog worden verkend, soms nog worden aangelegd. bkkc gebruikt en ontwikkelt daarvoor instrumentarium dat voor de culturele sector nieuw is, met als doel duurzame resultaten en een multiplier van de beschikbare middelen te realiseren:

Innovatie Prestatie Contract (IPC model)

Organisaties uit verschillende domeinen werken samen om tot nieuwe activiteiten, projecten of diensten te komen. De deelnemende partijen beschrijven zelf de innovatie waaraan ze willen werken, wat moet uitmonden in concreet benoemde resultaten: nieuwe en vernieuwende activiteiten die gedeeld kunnen worden, duurzame effecten hebben en de deelnemers en het culturele veld zo verder helpen.

Er is sprake van cofinanciering door de deelnemende partijen. De impuls gelden zijn een bijdrage om de start en ontwikkeling van een initiatief mogelijk te maken.

Vraaggestuurde projectfinanciering

Private partijen (particulieren, bedrijfsleven) leggen de financiële basis voor interessante activiteiten, waardoor niet alleen cofinanciering ontstaat maar ook draagvlak. Maker(s) en de afnemer(s) investeren samen in goede en gerichte promotie en marketing om het project bekend te maken bij potentiële financiers. Crowdfunding kan daarbij een relevant instrument zijn: het maakt ondersteuning voor Brabantse projecten door particulieren en bedrijven uit heel Nederland mogelijk.

De financiering is transparant; de bijdragen van publiek, presentatie-instellingen, overige instellingen, fondsen, bedrijven en co-financiers zijn duidelijk herkenbaar en voor iedereen inzichtelijk. Commitment van de een lokt het commitment van de ander uit.

Impuls gelden worden gebruikt ter aanvulling van de private financiering en gaan het aan private middelen beschikbaar gekomen bedrag nooit te boven. De inzet van de impuls gelden genereert dan ook ten minste een zelfde bedrag uit andere bronnen; in werkelijkheid gaat het om een veelvoud daarvan.

Tegenprestaties

Er wordt altijd gekeken of (een deel van) de investeringen terug kunnen vloeien ten behoeve van toekomstige trajecten. Dit kan middels royalty-afspraken of andere arrangementen waarbij rendementen gedeeld worden, door het terugbetalen van bij wijze van lening beschikbaar gestelde

bedragen (microkredieten, studieleningen en, wellicht, bedrijfsmatige kredieten die mogelijk zijn gemaakt door garanties via een mede uit de impuls gelden te financieren borgstellingsfonds) of doordat deelnemers diensten leveren in 'natura' bijvoorbeeld in de vorm van een optreden of bijdrage aan workshops.

Deze instrumenten kunnen naast en aanvullend op elkaar worden ingezet. Altijd zal daarbij worden gestreefd naar een voor ieder voorstel instrumenteel 'maatpak' waarbij rekening wordt gehouden met wensen en mogelijkheden van deelnemende makers en instellingen.

Bovendien: het instrumentarium is, in reactie op de vraag, permanent in ontwikkeling.

Crowdfunding wordt al twee jaar door bkkc aangeboden, met veel succes. Sinds september 2011 hebben 45 Brabantse projecten zich op de crowdfunding-site Voordekunst gepresenteerd.

40 daarvan zijn succesvol afgesloten, dat is 90%. Ter vergelijking: landelijk is de successcore 76%.

De Brabantse projecten kregen een startbijdrage (in totaal € 23.280) en begeleiding door bkkc: ze haalden zo tot nu toe € 273.344 uit de markt. Via het impuls gelden programma dienen zich projecten aan die geëigend lijken voor crowdfunding, maar waarvan het, gegeven omvang en aard, de vraag is of het realistisch is te verwachten dat ze succesvol zijn bij de reguliere startbijdrage van 10% van het streefbedrag. In overleg met de Provincie onderzoeken we momenteel de mogelijkheden om de startbijdrage te flexibiliseren dan wel structureel te verhogen.

Leningen kunnen op dit moment nog niet of slechts provisorisch worden verstrekt. bkkc is in overleg met de Stichting Borgstellingsfonds voor de kunsten- en creatieve sector om nog dit jaar te komen tot een Brabantse Cultuurlening, naar analogie van de Amsterdamse Cultuurlening (een samenwerking tussen de Stichting en het Amsterdamse Fonds voor de Kunst). Dan kunnen lening worden verstrekt tot een maximum van € 15.000 tegen een rente van 3%. bkkc is daarbij front office: beoordeelt en begeleidt de leningaanvraag inhoudelijk. Stichting Cultuur-Ondernemen in Amsterdam is back office: beoordeelt de kredietwaardigheid van de aanvrager en verzorgt de incasso en daarmee verband houdende administratie.

Over wegen om grotere kredieten te verstrekken wordt overlegd met de Provincie, Cultuur-Ondernemen en Triodos Bank. Daarnaast dienen zich plannen waarbij de vraag rijst of niet gekozen zou moeten worden voor een financiële deelneming. Daarover zijn inmiddels verkennende gesprekken geagendeerd met de BOM. Overleg is ook op gang gekomen om culturele instellingen door via het impuls gelden programma een poule van experts te creëren toegang te geven tot tijdelijke specifieke deskundigheid.

Operationalisering

Het impuls gelden programma is een proeftuin waarin wegen worden verkend om op een slimme manier vorm te geven aan wenselijke ontwikkelingen in een hectische, dynamische omgeving.

Willen kunst en cultuur zich in de samenleving kunnen herpositioneren, dan is een nieuwe financieringscontext met nieuwe financiële partners (naast de oude) en nieuwe financiële instrumenten. Het impuls gelden programma wil die nieuwe financieringscontext mee vorm geven.

De gelden die via het programma beschikbaar worden gesteld moeten uiteraard op een transparante manier worden ingezet en verdeeld, maar die transparantie moet niet worden gezocht in van tevoren vastgelegde en dus vernieuwing beperkende kaders. In plaats daarvan kiezen we voor een volstrekt open communicatie waarbij we zeggen wat we doen en doen wat we zeggen en zo inzicht geven in de afwegingen die Provincie, bkkc en hun partners maken bij de formulering van voorstellen en de beoordeling daarvan.

Het impuls gelden programma is dan ook niet ingericht als een subsidieregeling, maar als een investeringsprogramma. Het is een opdracht van Gedeputeerde Staten aan bkkc, waarbij bkkc het veld uitnodigt permanent mee te denken over invulling van het programma en voorstellen te doen. bkkc treedt dan op als intendant of regisseur: het bekijkt in samenspraak met externe deskundigen of en hoe die voorstellen een plaats in het programma kunnen krijgen.

De gang van zaken in hoofdlijnen:

- Plannen kunnen bij bkkc worden voorgelegd. Formeel gebeurt dat door het uploaden van een projectomschrijving met begroting op de site van bkkc. Idealiter gaan daar gesprekken met adviseurs van bkkc aan vooraf, waarbij adviseurs aangeven of en hoe plannen kunnen passen binnen het impuls gelden programma, actief meedenken bij de doorontwikkeling van plannen en daar waar nuttig en nodig partijen met elkaar aan tafel brengen om plannen samen te brengen en/of samenwerking te instigeren.

- Wekelijks worden alle formeel voorgelegde plannen in een plenair overleg van bkcc-adviseurs besproken. Plannen die door de adviseurs rijp worden gevonden voor besluitvorming worden doorgeleid naar een jury. Indieners van plannen die niet geschikt worden gevonden voor jury-beraad worden mondeling geïnformeerd over de afwijzing dan wel uitgenodigd voor overleg om hun plan zodanig door te ontwikkelen dat hernieuwde beoordeling mogelijk is.
- Wekelijks kunnen plannen die door de bkcc-adviseurs geschikt worden geacht voor besluitvorming pitchen voor een jury, die bestaat uit externe deskundigen (niet-Brabantse representanten van de culturele sector; marketing deskundigen; oud-ondernemers). De jury wijst af of keurt goed, dat laatste in de regel met kanttekeningen.
- Door de jury goedgekeurde plannen komen, nadat in overleg met de bkcc-adviseurs de gemaakte kanttekeningen zijn verwerkt, bij de zgn. ABC-commissie, bestaande uit het hoofd Cultuur van de Provincie, de voorzitter van de provinciale Adviescommissie Kunsten en de directeur-bestuurder van bkcc. De ABC-commissie beslist over de hoogte van het toegekende bedrag en ten laste van welke kamer(s) het komt en beoordeelt de participatie-overeenkomst zoals die tussen bkcc en de uitvoerder van het geaccordeerde plan wordt gesloten.

In de beoordeling door de adviseurs van bkcc, door de jury en door de ABC-commissie zijn de belangrijkste aandachtspunten:

- Professionele kwaliteit;
- Maatschappelijk draagvlak;
- Lange-termijn perspectief;
- Kennisdeling;
- Opbrengsten en tegenprestaties;
- Zichtbaarheid.

Groot verschil met een traditionele subsidieregeling is de volstrekte openbaarheid waarin het hele proces zich afspeelt. Ingediende plannen en begrotingen zijn op de website van bkcc voor iedereen zichtbaar. De adviezen van bkcc, de jury-bijeenkomsten, het jury-oordeel, het oordeel van de ABC-commissie en de uiteindelijk gesloten participatie-overeenkomsten zijn allemaal openbaar.

Ten opzichte van de traditionele subsidieregeling worden zo ten minste vijf voordelen gerealiseerd:

- Het programma biedt ruimte voor werkelijke innovatie, op plekken en vanuit hoeken waar die niet verwacht werd;
- Het programma creëert optimale mogelijkheden voor overleg;
- Het programma maakt maatwerk mogelijk;
- Het proces is volstrekt transparant – veel transparanter dan de traditionele subsidieregeling
- Het programma zelf is al een vorm van kennisdeling;

Daarnaast bieden de participatie-overeenkomst zoals die wordt gesloten mogelijkheden voor monitoring die veel verder gaan dan de gebruikelijk inhoudelijke en financiële verantwoording na afronding van het project. In de overeenkomsten worden concrete samenwerkingsafspraken vastgelegd die er op gericht zijn de continuïteit van een project zo veel als mogelijk te waarborgen.

Het programma in cijfers

- Tot vandaag, 23 augustus, zijn 107 verschillende plannen ingediend.
- Het daarbij in totaal gevraagde bedrag beloopt bijna € 4 miljoen.
- De jury heeft zich tot nu toe gebogen over 36 plannen. Daarvan zijn er 11 afgewezen en 18 (in de regel met de nodige op- en aanmerkingen) doorverwezen naar de adviseurs van bkcc ter afhandeling.
- Inmiddels hebben 18 plannen de ABC-commissie bereikt.
- Het totale toegezegde bedrag beloopt nu bijna € 690.000.
- Via crowdfunding zijn dit jaar tot nu toe 16 plannen gefinancierd: met een investering vanuit de impuls gelden van ruim € 6.300 werd bijna € 113.000 uit de markt gehaald.
- Kijkend naar wat er 'in de pijplijn' zitten, verwachten wij dat het impuls gelden budget voor 2013 ruim voor het einde van dit jaar uitgeput zal zijn.

Verschillen tussen de kamers

We stellen vast dat de verschillende kamers heel verschillend van aard zijn. Dans en Beeldcultuur zijn discipline-georiënteerd, Talentontwikkeling en Collectieve marketing functie-georiënteerd.

Binnen Omgevingskwaliteit en in nog veel sterkere mate Coproductie wordt feitelijk gezocht naar productiegeld.

Als bkkc spelen we in de verschillende kamers dus ook een verschillende rol. De 'open' procedure zou de veronderstelling kunnen wekken dat bkkc puur reactief opereert: reageert op vragen uit het veld. Feitelijk doen we dat alleen in de Kamer Coproductie. Ook het beeld binnen de Kamer Omgevingskwaliteit wordt bepaald door individuele voorstellen uit het veld, maar bij die voorstellen is bkkc wel vaak inhoudelijk betrokken vanuit zijn expertpositie. Binnen de Kamer Talentontwikkeling speelt bkkc een nadrukkelijke en zichtbare rol als intendant. Binnen de Kamer Dans is bkkc vooral coach. In de Kamers Beeldcultuur en Collectieve marketing tekenen zich situaties af die bkkc uitnodigen om regie te pakken, in de Kamer Beeldcultuur vanwege de geringe kwaliteit van de voorstellen, binnen de Kamer Collectieve marketing vanwege het vooralsnog uitblijven van serieuze voorstellen.

Wat we daarnaast vaststellen: harde grenzen zijn er tussen de verschillende kamers niet te trekken. Van veel plannen is niet op voorhand duidelijk binnen welke kamer ze vallen. Veel plannen kunnen met recht een beroep op middelen binnen meerdere kamers doen. Marketing speelt binnen alle plannen een rol, of zou dat moeten doen. Talentontwikkeling, Coproductie en Collectieve marketing lopen veelal in elkaar over.

Het halflege glas

Waar lopen we tegen aan?

- Organisaties proberen via het impuls geldenprogramma een oplossing te vinden voor hun door de bezuinigingen veroorzaakte structurele financieringsproblemen. Dat levert begrotingen op waarin projectgelden worden gebruikt om reguliere organisatiekosten te dekken. Dat soort voorstellen wordt afgewezen, omdat het impuls gelden nadrukkelijk niet bedoeld is om te repareren. Wel proberen we met betrokken organisaties routes te verkennen die, met gebruik van impuls gelden, op den duur leiden tot een verhoging van structurele inkomsten. Maar dat zijn vrijwel altijd lange routes, die (veel) meer tijd vragen dan binnen het nu lopende programma (tot eind 2013) beschikbaar is.
- Veel van de plannen die langs komen hebben, zeker in eerste instantie, geen structureel karakter. Vaak zijn het verkapte vragen om productiegeld voor eenmalige activiteiten, ontwikkeld vanuit het aanbod, niet vanuit de vraag. Die kunnen vanuit het programma niet worden gehonoreerd. Dat is het resultaat van een bewuste keus, maar het levert wel verlies op van pluriformiteit, dynamiek en doorstroom.
- Veel plannen zijn in eerste instantie ondermaats. Dat geldt soms voor de artistieke kwaliteit, maar in nog veel sterkere mate voor de zakelijke expertise die eruit spreekt. Het opstellen van een goede, voor de buitenwereld inzichtelijke begroting blijkt niet vanzelfsprekend. Van een serieus businessplan is slechts in een enkel geval sprake. Vaak ontbreekt elementaire kennis van marketing en communicatie. Met betrekking tot nieuwe verdienmodellen is het ondernemerschap veelal teleurstellend. Een verrassing is dat niet: het is een conclusie die ook de Raad voor Cultuur vorig jaar trok naar aanleiding van de subsidieaanvragen voor de landelijke basis-infrastructuur.

Het halfvolle glas

Betekent het dat wij somber zijn over de uitkomsten van het programma? Allerm minst.

- Wij zien in de loop van de afgelopen maanden de kwaliteit van de plannen verbeteren: tijd nemen voor de voorbereiding, voor gesprekken met niet voor de hand liggende samenwerkingspartners en voor overleg met onze adviseurs lijkt te renderen. Daarbij zien we ook de tijdhorizon verschuiven: er komen steeds meer plannen langs die een langere looptijd hebben, maar dan ook veel structurelere veranderingen beogen. Er is een toenemende openheid voor advies van deskundigen. Bovendien stellen we vast dat de openbaarheid zich uitbetaalt: partijen nemen actief kennis van elkaars plannen en zoeken elkaar in toenemende mate op in een streven synergie te realiseren.
- Wij zien de problemen bij het vinden van productiegeld vooralsnog als een frictieprobleem. Wij verwachten dat de ontwikkeling vanuit het impuls geldenprogramma van additioneel financieel instrumentarium – het uitrollen van bovengenoemde leningsfaciliteit, het breder toegankelijk maken van het crowdfunding platform – een belangrijke bijdrage kan zijn aan de oplossing van de problemen zoals ze nu ervaren worden met het vinden van productiegeld. Daarnaast zien wij op termijn mogelijkheden om met ondersteuning vanuit het impuls geldenprogramma

samenwerkingsverbanden tussen vertoningsplekken tot stand te brengen met het doel ruimte (vraag) te creëren voor 'kwetsbaar' aanbod.

- In de plannen die langskomen en die we honoreren wordt breed samengewerkt: door partijen binnen het culturele veld maar vooral ook met partijen buiten de culturele sector. In de plannen manifesteert zich een breed maatschappelijke draagvlak voor kunst en cultuur. Dat tot stand brengen en zichtbaar maken was en is een van de belangrijkste doelstellingen van het impuls gelden programma.

- **Perspectief**

- Het impuls gelden programma is nu vijf maanden onderweg. Dat is voor een programma dat structurele vernieuwing wil bewerkstelligen kort. Er zijn bovendien additionele handicaps:
- het programma zoals het nu loopt mag niet verder kijken dan 31 december 2013;
- het programma moet worden uitgevoerd onder economisch moeilijke omstandigheden;
- de culturele sector heeft zichtbaar last van de wijze waarop zij de afgelopen jaren is 'geframed' in een poging de bezuinigingen op cultuur te rechtvaardigen.

Maar veel van die omstandigheden verbeteren. In Den Haag waait een nieuwe wind. Cultuur beweegt, de brief die Jet Bussemaker voor de zomervakantie aan de Tweede Kamer stuurde over haar visie op cultuur, laat geen misverstand bestaan over de waarde die deze minister hecht aan kunst & cultuur. In haar visie herkennen we veel van wat wij hier in Brabant al lang zeggen en doen, herkennen we ook de uitgangspunten die onder onze eigen Cultuur Agenda liggen. De acties die de minister voorstelt sluiten op tal van punten aan op ons impuls gelden programma. Niet voor niets hebben de landelijke fondsen de afgelopen maanden contact gezocht om te zien wat we hier in Brabant aan het doen zijn. Wanneer wij met de Provincie afspraken kunnen maken over voortzetting van het impuls gelden programma tot en met in ieder geval 2016 kunnen we een context creëren waarin organisaties verantwoord kunnen investeren in de vernieuwing die we beogen.

Waaruit bestaat die vernieuwing dan? Ja, we maken de culturele sector minder afhankelijk van overheidsmiddelen. We gaan nieuwe groei realiseren die mogelijk wordt gemaakt door een sterkere oriëntatie op het publiek, binnen en buiten Brabant, en het nadrukkelijk bij culturele projecten betrekken van commerciële partijen en andere belanghebbenden. Maakt dat de culturele sector op den duur onafhankelijk van overheidsmiddelen? Neen, natuurlijk niet. Maar we zijn met vormen van publiek-private samenwerking in het culturele veld nu al heel veel verder dan we op andere infrastructurele terreinen – de aanleg van wegen, de bouw van tunnels – ooit zullen komen.

Hoe realiseren we dat?

- We verduurzamen de samenwerkingsverbanden zoals die zich nu vormen tussen de makers en organisaties in het culturele veld en andere maatschappelijke sectoren en stimuleren daardoor ook vernieuwing in de gezondheidszorg, de jeugdzorg, het natuurbeheer, de inrichting van onze openbare ruimte enz.;
- We investeren in talenten;
- We vergroten de zichtbaarheid van Brabantse cultuur, binnen en buiten de provincie, onder meer door zakelijke expertise en kennis van marketing en communicatie te verbeteren;
- We creëren een publieksgerichte, ondernemende culturele sector die optimisme, vitaliteit en lef uitstraalt en daarmee bijdraagt aan een positief maatschappelijk klimaat.