

Verkenning Leisurfonds Noord-Brabant

Marktbehoefte, strategie, instrumentarium en organisatie

Eindrapportage fase 1. oktober 2015



Verkenning Leisurfonds Noord-Brabant oktober 2015

De stakeholders in Noord-Brabant hebben als doelstelling om in 2020 de meest gastvrije en innovatieve provincie van Europa te zijn, met een groei in de toeristische bestedingen van 5,3 naar 6,0 miljard euro in Noord-Brabant en banengroei van 100.000 naar 130.000.

Vanuit economisch oogpunt hangen drie doelstellingen hiermee samen:

- 1) Meer bezoekers naar Noord-Brabant trekken (voor leisure activiteiten)
- 2) Verlengen verblijfsduur van bezoekers aan Noord-Brabant (short break)
- 3) Het merk Brabant versterken

De gezamenlijke uitgave 'Samen maken we Brabant' (2015) van VisitBrabant, Midpoint Brabant, de Efteling en de Beekse Bergen sluit daar op aan:

'De vrijetijdssector is wereldwijd een groeisector. Er liggen kansen om meer bezoekers uit een groter herkomstgebied naar Noord-Brabant te trekken, zowel toeristisch als zakelijk. Meer bezoekers die langer blijven leiden tot meer bestedingen en banen.

Deze kansen liggen binnen de vrijetijdssector zelf, maar ook in andere sectoren waarvoor de vrijetijdseconomie als etalage kan dienen (bijvoorbeeld cultuur, erfgoed, agrofood, natuur en sport). Noord-Brabant heeft sterke troeven: grote attractieparken, evenementen met een internationale uitstraling en zeer diverse steden, afgewisseld met mooie natuur. We zien helaas ook dat de bestedingen van de bezoekers in Noord-Brabant teruglopen in vergelijking met andere (Europese) regio's.

'Om het tij te keren is het nodig om het meerdaags bezoek te stimuleren door de kwaliteit en de capaciteit te vergroten en het versnipperd vrijetijdsaanbod in samenhang te presenteren langs (inter)nationaal aansprekende thema's.'

Deze rapportage gaat in op de benodigde sectorinnovatie en cross-overs om de benoemde doelstellingen te behalen en de wijze waarop dit voorziet in een noodzakelijke impuls voor de leisure sector in Noord-Brabant.

Allereerst komt in deel A de opzet van de verkenning aan bod, in deel B de marktbehoefte aan (mogelijke) invulling van een financieel instrument. In deel C komt de verdieping van de mogelijke werking van het instrumentarium aan bod.

Onderhavig onderzoek is uitgevoerd in de periode van begin oktober tot begin november 2015.

1. Wat vindt de markt?

- ❖ Op dit moment wordt de potentie van innovatie in de leisure sector in Noord-Brabant niet optimaal benut. Dit blijkt uit de marktverkenning. Hiervoor is gesproken met 11 stakeholders in en rondom de sector en 25 ondernemers uit de sector.
- ❖ Uit deze marktverkenning in Noord-Brabant blijkt dat er behoefte is aan een financieel instrument om bedrijven de mogelijkheid te geven de leisure sector innovatiever te maken. Van de 25 telefonisch bevraagde ondernemers geven 19 ondernemers aan dat een financieel instrument nuttig of zelfs onmisbaar is.
- ❖ Financiering wordt door de meeste bevraagde ondernemers gezien als de beste invulling voor een financieel instrument. Drie keer wordt ook het wegnemen van een onrendabele top genoemd (dit is de facto subsidie).
- ❖ Stakeholders kiezen liever voor cofinanciering. Over de looptijd en de omvang van het fonds lopen de meningen uiteen. Er moet wel (uiteraard) ten alle tijden een goede business case liggen.
- ❖ Naast financiering zijn ondersteuning en inhoudelijke begeleiding (o.a. kennisplatform) alsmede marketing en netwerksteun van groot belang.
- ❖ Voor management en begeleiding van een fonds dient sectorale kennis en kunde te worden ingezet.
- ❖ Potentiële projecten bevinden zich vaak ofwel in de eerste vroege fase of juist in de latere uitrolfase.
- ❖ Focus op samenwerking en cross-overs. De sector is gebaat bij co-creatie en experimenteerterruimte.
- ❖ Innovatie ontstaat niet alleen door ondernemers in de leisure sector, innovatie ontstaat mede door cross-overs met andere sectoren. Momenteel zijn cross-overs met de hightech sector het meest voorkomend.
- ❖ Het advies is om mogelijke projecten inhoudelijk te toetsen op drie niveaus: raakvlak met zowel een leisure cluster, een cross-over met een andere sector als met een kansrijke trend. Een dergelijke combinatie geeft een basis voor een inhoudelijk onderscheidend vermogen.

2. Waar zou het fonds op moeten inzetten?

- ❖ Doelstelling: versterking concurrentiepositie leisure-sector in Noord-Brabant. Beoogd type projecten betreft innovatieve projecten en initiatieven die vanuit cross-overs met andere sectoren de leisure-sector versterken. De mate van innovatie is cruciaal, leidend tot een zo hoog mogelijke directe of indirecte bijdrage aan het aantal banen in Brabant.
- ❖ Volgens de marktverkenning bevindt de marktbehoefte zich vaak ofwel in de eerste vroege fase of juist in de latere uitrolfase. Het is het meest effectief en efficiënt het fonds te richten op de uitrolfase: conceptontwikkeling gericht op marktintroductie. Hier kan een relatief grotere impact behaald worden en is meer kans op opschaalbaarheid/exporteerbaarheid. E.e.a. sluit ook goed aan op de bestaande publieke instrumenten enerzijds en de kans op uitlokking van private investeringen anderzijds.
- ❖ Fondsproducten kunnen betreffen leningen (vreemd vermogen, mogelijk in achtergestelde vorm), equity (eigen vermogen/ deelnemingen) en/of garantstellingen, maar altijd via een vorm van co-financiering/-participatie.
- ❖ Doel is geen 100% financiering of deelnemingen te doen, maar tot bv. max. 1/3-1/2 inbreng eigen vermogen/financiering.
- ❖ De geschatte totale fondsomvang is ca. 1 miljoen per jaar met een looptijd van ca. 20 jaar (bijeengebracht door de "launching private partners" en Midpoint Brabant en gematcht door de Provincie). Dit betekent in totaal ca. 20 miljoen investeerbaar vermogen. De wens is te komen tot verdere uitbreiding, onder andere via andere regio's in Brabant en ondernemers.
- ❖ Per saldo kan sprake zijn van een initiële multiplier van ca. 6-12 op het publiek kapitaal. De totale multiplier, zijnde de economische impact in Noord-Brabant, is beduidend hoger door het gestapeld effect van innovatie-investeringen ten opzichte van de uitrol en daarmee samenhangende totale uitgelokte investeringen en de totale uitgelokte investeringen ten opzichte van de resulterende bestedingen en hun indirecte effecten bij toeleveranciers. Deze effecten strekken zich uit tot verder dan Noord-Brabant en de leisure-sector.
- ❖ Per saldo zou op basis van huidige inzichten en ervaringen elders de mate van revolverendheid rond ca. 50-65% kunnen liggen.

3. Hoe en waarom zou het fonds er moeten komen?



4. Hoe kan het worden georganiseerd?

- ❖ Ten aanzien van de vormgeving van governance en de structuur staat één basisregel centraal: vorm volgt functie. Het gaat er dus om welke vorm het meest effectief en efficiënt is om de doelen zoals beoogd te bereiken met beschikbare middelen.
- ❖ Gegeven de relatief beperkte omvang van het fonds is het zaak dit zo 'light' mogelijk in te richten. Het risico bestaat anders dat een verhoudingsgewijs groot aandeel van de fondsmiddelen opgaat aan transactiekosten. De consequentie is dat OF het fondsvolume danig zou moeten worden vergroot (zodat een separaat fondsmanagement verantwoord is) OF het fondsmanagement onder wordt gebracht bij een partij –of combinatie van partijen- die hier al de infrastructuur voor ingericht hebben en het fondsmanagement voor dit nieuwe fonds 'hierin mee kunnen nemen'.
- ❖ Het is goed voorstelbaar dat, gezien de wens om op afzienbare termijn al tot meerdere additionele fondspartners te komen, een open ingroeimodel wordt gehanteerd
- ❖ Gegeven het mogelijk minder revolverend karakter van het beoogde fonds ligt het voor de hand te bezien of de juridische vorm wel een BV of misschien wel een stichting (gericht op instandhouding/zonder winstoogmerk in plaats van winstgeneratie) zou moeten zijn.
- ❖ Om het fonds slagvaardig te laten opereren dient het politiek bestuur vooraf de kaders te laten stellen. De aan te wijzen fondsmanager kan dan binnen de meegegeven kaders in zakelijke vrijheid handelen, daartoe geholpen door een besluitvormend investeringscomité en een toezichthoudend orgaan als een RvC/RvT.
- ❖ Kennis van de markt/sector leisure, ondernemerschap en financieel beheer moet zowel in fondsmanagement als investeringscomité goed geborgd zijn.
- ❖ Een belangrijke functie horend bij een leisurefonds zoals beoogd is het scouten van innovatie-/cross-over projecten in de sector, het combineren van ondernemerschap met kennisinstituten, het opwerken naar een 'bankable business' case, etc.. Maar ook toeleiding naar kapitaal, zowel in de voorfase, als co-financiering en vervolginvesteerders.
- ❖ Het is aan te bevelen heldere afspraken te maken over de rolverdeling tussen de verschillende partijen en partners (NB in fase 2).

Verkenning Leisurfonds Noord-Brabant oktober 2015

De opbouw van deze rapportage is als volgt:

- ❖ Deel A gaat in op de vraagstelling en aanpak
- ❖ Deel B presenteert de bevindingen en conclusies van de marktverkenning
- ❖ Deel C verdiept zich in de mogelijke werking van een fondsinstrument
- ❖ Deel D bevat de onderzoeksbijlagen

A) Onderzoeksopzet

A1. Onderzoeksvraag en methodiek

B) Bevindingen marktverkenning

B1. Innovatie in leisure

- Achtergrond
- Trendanalyse
- Casestudy's

B2. Marktbehoefte

- Huidige status leisure Noord-Brabant
- Toekomstvisie leisure Noord-Brabant
- Benodigde tussenstappen

B3. Instrumentarium

- Noodzaak
- Invulling instrument
- Randvoorwaarden inrichting fonds
- Vormgeving instrumentarium

B4. Project analyse

B5. Conclusies

C) Verdieping mogelijke werking

C1. Visie en positionering

- Algemene overwegingen
- Karakteristiek leisure vraagt bepaalde focus
- Welk privaat aanbod bestaat er al?
- Welk publiek aanbod bestaat er al?
- Welke marktvraag en focus bedient en kiest het fonds? En waarom?

C2. Investeringsstrategie: wat doet het fonds?

C3. Voeding, volume en rendement

C4. Governance en structuur

C5. Fondsmanagement

C6. Bieden van integraal pakket: scouting, matching & funding

C7. Impactsturing

D) Bijlagen

D1. Deskresearch & trendanalyse

D2. Casestudy's

- Toeristisch fonds Breda
- Stratumseind Eindhoven
- Open House Event Dance Music
- Startup-bootcamps
- LIOF - Yumble
- LI Leisurfonds

D3. Projecten

E) Bronnenlijst

NB: wanneer in deze rapportage Noord-Brabant of de provincie wordt genoemd, gaat het hierbij om het grondgebied van de provincie Noord-Brabant, tenzij anders vermeld.

A) Onderzoeksopzet

Verkenning Leisurfonds Noord-Brabant oktober 2015



A) Onderzoeksopzet

A1. Onderzoeksvraag en methodiek

Onderzoeksvraag

Wat is de toegevoegde waarde, noodzaak en behoefte van een financieel instrument voor innovatie en cross-overs in de leisure in Noord-Brabant, en hoe zou dit instrument eruit moeten zien?

Hiervoor zijn een aantal onderzoeksmethoden -in zeer korte tijd- ingezet. Deze lichten we hieronder toe.



Figuur 1: Trechter onderzoeksopzet

Deskresearch en trendanalyse

Hiermee stellen we het belang van innovatie in de leisure en de stand van zaken vast om zo een brede basis te creëren.

Casestudy's bestaand aanbod

Een quick-scan inventarisatie van bestaande financiële instrumenten voor innovatiebevordering in Noord-Brabant danwel beschikbaar zijn voor bedrijven in Noord-Brabant.

Diepte-interviews met stakeholders

Hierbij is gesproken met zowel stakeholders uit de leisure clusters in Noord-Brabant als met stakeholders uit (potentiële) cross-over sectoren om een zo compleet mogelijk beeld te schetsen.

Er zijn 11 interviews geweest met stakeholders die betrokken zijn bij de realisatie van de doelstellingen van Noord-Brabant, en die de topsectoren vertegenwoordigen.

Aan de hand van hun achtergrond en inhoudelijke visie kan er een beeld gevormd worden over de noodzaak en invulling van een financieel instrument.

Telefonische interviews met ondernemers

Er is een longlist samengesteld van 77 leisure ondernemers en 35 cross-overondernemers in Noord-Brabant. Een deel van deze longlist komt voort uit de input uit fase 2, de diepte-interviews.

Vanuit de longlist is per sector en per cluster (waar mogelijk) een top 5 samengesteld in samenwerking met de initiatief nemende partijen (Midpoint Brabant, VisitBrabant en de Provincie Noord-Brabant).

Aan de hand van deze longlist zijn 25 telefonische interviews afgenomen.

A) Onderzoeksopzet

A1. Onderzoeksvraag en methodiek

Aanpak diepte-interviews

Voor de diepte-interviews zijn 11 stakeholders geïnterviewd op directieniveau. In tabel 1 zijn de organisaties van de geïnterviewde stakeholders weergegeven, met daarbij de informatie van de betreffende organisatie en in welke sector ze actief zijn.

De stakeholders zijn op een locatie naar keuze geïnterviewd in de periode van 2 oktober 2015 tot en met 19 oktober 2015. Een interview duurde gemiddeld 60 minuten.

Om de kwaliteit en validiteit van de interviews te waarborgen zijn deze afgenomen middels een gestructureerd interviewformat met notatiematrix en door twee personen: een interviewer en een rapporteur. Vervolgens zijn de uitgewerkte interviews door een informatieanalist verwerkt tot conclusies.

Deze aanpak biedt een valide en betrouwbaar beeld van de meningen uit het veld in Noord-Brabant.

Organisatie	Sector
Brabant C	<i>Leisure</i> : Cultuur
Eindhoven 365	<i>Leisure</i> : Toerisme en leisure
High Tech Campus Eindhoven	<i>Cross-over</i> : Hightech
Hutten Catering	<i>Cross-over leisure</i> : Agri, food en leisure
Libéma	<i>Leisure</i> : Attractieparken
Midpoint Brabant	<i>Leisure</i> : Beleid en leisure
NBTC NIPO	<i>Cross-over leisure</i> : Kennisinstituut macrotoerisme
NHTV Academy of Leisure	<i>Cross-over leisure</i> : Kennisinstituut en leisure
Stichting Zet	<i>Cross-over</i> : Zorg
Van Gogh Brabant	<i>Leisure</i> : Cultuur, erfgoed en kunst
ZLTO	<i>Cross-over</i> : Agri en food

Tabel 1: Overzicht diepte-interviews

A) Onderzoeksopzet

A1. Onderzoeksvraag en methodiek

Uitwerking aanpak telefonische interviews

Er zijn 25 telefonische interviews afgenomen met diverse ondernemers uit Noord-Brabant. In de bijlage is de volledige lijst te vinden. De interviews zijn afgenomen aan de hand van een gestructureerde vragenlijst (CATI) door een team van drie interviewers, allen vooraf op identieke wijze gebriefd. De interviews zijn afgenomen in de periode van 19 tot en met 29 oktober 2015 en duurden gemiddeld 25 minuten.

Onderstaande afbeelding illustreert de geografische spreiding van de geïnterviewde organisaties in Noord-Brabant. Dit is niet leidend geweest voor de keus van deze bedrijven maar geeft wel de spreiding weer.



Afbeelding 1: Geografische spreiding van ondernemingen betrokken bij de telefonische interviews

Aantal bedrijven	Leisure cluster (1 t/m 13)
2	Attractieparken
2	Cultuur, erfgoed en kunst
3	Festivals en events
2	Natuur en outdoor activiteiten
2	Recreatie en ontspanning
1	Shopping
1	Sport
13	Totaal leisure

Tabel 2: Overzicht telefonische interviews leisure clusters

Aantal bedrijven	Cross-over sector (A t/m M)
2	Agri en food
1	Design
1	Gaming
3	Hightech
2	Virtual reality / augmented reality
1	Kennisinstituut
1	Logistiek
1	Zorg
12	Totaal cross-over

Tabel 3: Overzicht telefonische interviews cross-over sectoren

B) Bevindingen marktverkenning

Verkenning Leisurfonds Noord-Brabant oktober 2015



B) Bevindingen marktverkenning

B1. Innovatie in leisure – Achtergrond

Het Doorlopend Leefsituatie Onderzoek (2010) van het Sociaal Cultureel Planbureau, toont aan dat **leisure activiteiten een belangrijke rol spelen bij de bepaling van de leefsituatie**. Leisure blijkt maar liefst twee keer zo belangrijk te zijn als bijvoorbeeld gezondheid (een 'fit' van 0.52 ten opzichte van 0.24). Onderstaand onderzoek van NVM BOG sluit daarop aan.

Het Leisuremarktonderzoek uit 2009 van Nederlandse Vereniging van Makelaars-BedrijfsOnroerend Goed (NVM BOG), heeft aangetoond dat leisure in sterke mate bijdraagt aan de ontwikkeling van een gebied.

Uit het onderzoek komen de volgende conclusies naar voren:

- ❖ Een aantrekkelijker gebied wordt gekenmerkt door genoeg voorzieningen op leisure gebied. De vrijetijdsindustrie draagt zo bij aan de kwaliteit van leven, de fysieke en mentale conditie en de ontspanning, de sociale cohesie en de integratie van verschillende bevolkingsgroepen.

- ❖ Bewoners laten de keuze voor hun vestigingsplaats mede afhangen van het voorzieningenaanbod. Met name de creatieve klasse en de hoger opgeleiden kijken naar de aanwezigheid van (culturele) leisure voorzieningen in de keuze voor hun woonplaats.
- ❖ Op hun beurt trekt (hoogopgeleid) arbeidspotentieel nieuwe bedrijvigheid aan. Hierdoor kan leisure worden gezien als een startpunt voor het zogenoemde 'sneeuwbaaleffect'.

- ❖ NVM BOG stelt dat leisure nog geen vlucht heeft genomen in de gebiedsontwikkeling. Dit wordt volgens het Leisuremarktonderzoek (2009) mede veroorzaakt door **een gebrek aan innovatie** op de leisure markt. Leisure is overwegend een jonge en heterogene sector, waardoor de organisatie- en kennisgraad relatief laag is. Hier bevinden zich ontwikkelpunten.
- ❖ Noord-Brabant kan haar gebied aantrekkelijker maken door te investeren in leisure activiteiten. Een zogeheten 'sneeuwbaaleffect' kan hierdoor gecreëerd worden.

B) Bevindingen marktverkenning

B1. Innovatie in leisure – Trendanalyse

De linker kolom beschrijft de waarde van trendanalyse in dit onderzoek. In het middelste blok wordt het belang van innovatie en cross-overs voor de leisure sector weergegeven. In het rechter blok worden vier centrale megatrends uitgelicht, die invloed hebben op de maatschappij in het algemeen en daarmee ook betrekking hebben op de leisure sector.

Onderzoeken is niet alleen kijken naar de huidige situatie, maar ook naar wat er mogelijk komt.

Door deskresearch en trendanalyses te combineren, worden mogelijkheden gecreëerd die het meest waardevol zijn voor de leisure sector.

De uitkomsten van deze combinaties, vormen het kader voor de analysematrix.

Innovatie en cross-overs

Door innovatie is het mogelijk in te blijven spelen op de steeds veranderende klantbehoefte en digitalisering in de huidige maatschappij.

Cross-overs stimuleren kennisdeling in een wereld waar co-creatie en maatschappelijke betrokkenheid (involvement) steeds belangrijker zijn.

Kennisdeling maakt dat er een voorsprong ontstaat op innovatiegebied. Lundvall (1992), één van de grondleggers van het innovatiesysteemdenken, zegt het als volgt: *“De belangrijkste hulpbron in de moderne economie is kennis, en leren is daarin het belangrijkste proces.”*

Vier megatrends

In het onderzoek onderscheiden we vier megatrends die inspelen op de huidige maatschappij:

1. Digitalisering
2. Experience economy
3. Generation of co-operation
4. Involvement

Een uitgebreide uitleg over deze trends is te vinden in de bijlagen onder D1. Deskresearch en trendanalyse.

Deze megatrends zijn wereldwijd, dus er kan verondersteld worden dat deze trends een rol spelen in Noord-Brabant.

B) Bevindingen marktverkenning

B1. Innovatie in leisure – Good practices

Het instellen van een leisure ontwikkelfonds past bij de ambitie van Noord-Brabant om meer bezoekers aan te trekken die langer verblijven en meer besteden. Om dat te bereiken zal Noord-Brabant onderscheidend leisure aanbod moeten kunnen presenteren dat aantrekkelijk is voor de bezoeker van verder weg. Indien het huidige leisure aanbod geen innovatie-impuls krijgt, dan is het risico groot dat er geen stijging komt van de (inter)nationale bezoekersaantallen. Het ontwikkelen en in de markt zetten van onderscheidende leisure kan gestimuleerd worden door een ontwikkelfonds. Uit deze marktverkenning, dat in B2 en B3 aan bod komt, blijkt dat er behoefte is aan een financieel instrument om leisure innovatie te stimuleren, in samenhang met het faciliteren van cross-overs.

De mate waarin investeringen uit het Leisurefonds direct of indirect bijdragen aan meer bezoekers, meer bestedingen en meer banen, is afhankelijk van het succes van de projecten die uitgevoerd gaan worden. Het innovatie-gehalte van de projecten kan pas op niveau komen als voldoende voedingsbodem voor cross-overs is gecreëerd en dat kan enkele ontwikkelingsjaren nodig hebben. In de kaders hieronder staan twee projecten beschreven uit andere regio's en die illustratief zijn voor het type projecten die in Noord-Brabant door het fonds gestimuleerd kunnen worden.

VOID – Pleasant Grove, Utah (VS) (<https://thevoid.com/>)

- ❖ Op basis van cross-over virtual reality, gaming en high tech in een stand alone attractieparkomgeving: Virtual Entertainment Center (VEC) in een virtuele omgeving.
- ❖ VEC voor cutting-edge virtual reality game-playing, dat gasten in staat stelt om werkelijk virtualiteit en avontuur tegelijkertijd te beleven.
- ❖ 13 miljoen USD ontwikkelingswaarde, eigen geld.
- ❖ Team van 30 ontwikkelaars in dienst voor realisatie
- ❖ Tussen de 250.000 en 300.000 bezoekers mogelijk per jaar.



'Wildlands: adventure Zoo Emmen' i.o. – Emmen (NL)

- ❖ Cross-over van 4 leisure clusters: cultuur, erfgoed, kunst, themaparken, attracties, en natuur activiteiten. En cross-over met sector hightech.
- ❖ En met trends als crossmedia entertainment, beleving, thematisering & storytelling, edu-tainment en duurzaamheid. Inclusief theater met 1.100 stoelen.
- ❖ In drie thematische gebieden worden natuur en cultuur gecombineerd. Een avontuurlijke en interactieve tocht biedt een beleving waarmee het park zich onderscheidt van bestaande dierentuinen. Daarnaast gaat het entreegebouw het theater van Emmen huisvesten.
- ❖ 22 hectare, in totaal 250 miljoen euro ontwikkelkosten, waarvan 110 miljoen uit private bouwcombinatie.
- ❖ Verwachting: 1,3 miljoen bezoekers per jaar, hoofdzakelijk uit Twente en Randstad.



B) Bevindingen marktverkenning

B1. Innovatie in leisure – Casestudy's

Een zestal bestaande initiatieven zijn geanalyseerd op basis van deskresearch. Hieronder staan de conclusies die relevant zijn voor de inrichting van een eventueel financieel instrument ten behoeve van de leisure in Noord-Brabant. Extra informatie over de verschillende initiatieven is te vinden in de bijlagen.

Case	Aantal/soort investeerders	Startdatum	Omvang	Opmerkingen
Toeristisch fonds Breda	De gemeente investeert een gedeelte van de toeristenbelastingen hierin	1 april 2012	Opbrengst toeristen belastingen minus €200.000 voor algemene middelen	De omvang van het fonds hangt af van de jaarlijkse opbrengsten uit toeristenbelastingen
Stratumseind Eindhoven	Samenwerking tussen Gemeente Eindhoven, Polyground en ondernemers van Stratumseind, onder begeleiding van Eindhoven365	In oprichting	€150.000 voor de oprichting	
Open House Event Dance Music	27 investeerders uit zowel de private als publieke sector	17 oktober 2014	€500.000	Specifiek gericht op innovatieve start-ups
Startupboot-camp	24 investeerders uit voornamelijk de private sector	Augustus 2010	€15.000 voor levensonderhoud ondernemer plus €70.000 - €100.000 per start-up	Specifiek gericht op innovatieve start-ups
LIOF - Yumble	Een groep banken en private investeerders – niet openbaar bekend gemaakt	28 januari 2014	€22.000.000	Yumble is inmiddels gesloten wegens te weinig bezoekers.
LI Leisurefonds	Ervaren ondernemers uit de leisure sector, 2 grote initiatiefnemers en ondersteuning van het InnovatieNetwerk/STIRR	13 november 2014	€500.000 totale fondsomvang, €100.000 per initiatief	Dit initiatief is uit de leisure sector zelf gekomen

Tabel 4: Overzicht en samenvatting casestudy's

Leerpunten casestudy's

- ❖ Een fonds kan het beste worden beheerd door een **onafhankelijk bestuur van stakeholders** dat projecten en/of start-ups selecteert die in aanmerking komen voor subsidies/financiering.
- ❖ Het is van essentieel belang om projecten en/of start-ups uit te kiezen op basis van hun toekomstperspectief: **een lange termijn visie is belangrijk**. Mogelijk dienen projecten eerst een testfase te doorstaan alvorens in aanmerking te komen voor financiering.
- ❖ Een fonds dient over **voldoende financiële middelen** te beschikken om ideeën van de grond te krijgen. Het minimum van de casestudy's ligt op één ton.
- ❖ Naast financiële middelen zijn projecten en/of start-ups ook gebaat bij kennis. Een fonds dient niet alleen als financierings-platform, maar ook als **kennisplatform**.
- ❖ **Goede begeleiding is essentieel (o.a. bij de start-up fase)**, anders dreigen investeringen verloren te gaan (case: Yumble).

B) Bevindingen marktverkenning

B2. Marktbehoefte – Huidige stand van zaken

We stelden de 36 gesprekpartners de volgende vraag: *“Wat vindt u van de huidige situatie waarin de leisure sector in Brabant zich bevindt?”* Als startpunt van de marktverkenning tonen we hieronder de mening van de geïnterviewden (stakeholders & ondernemers) ten aanzien van de status quo van het leisureniveau in Noord-Brabant.

Stakeholders over de stand van zaken in de leisure in Noord-Brabant

- ❖ Volgens 4 van de 11 bevraagde stakeholders heeft **Noord-Brabant een groot en divers leisure aanbod**. Dit wordt onder andere verwoord als: “van historische steden tot hightech uitstapjes. Van natuur tot shoppen, vrijwel alles kan in de provincie”.
- ❖ **Samenwerken komt** volgens 5 van de 11 stakeholders momenteel **te weinig voor**. Zowel binnen de leisure clusters als buiten de leisure met cross-overs. Aansluitend daarop mist 3 van de 11 stakeholders het maken van combinaties.
- ❖ Tevens **ontbreekt het groots durven denken en doen**, het niet standaard denken volgens 6 van de 11 bevraagde stakeholders.

Ondernemers over de stand van zaken in de leisure in Noord-Brabant

- ❖ Binnen Noord-Brabant zijn volgens 5 van de 25 geïnterviewde ondernemers **diverse leisure activiteiten aanwezig** zoals evenementen, attractieparken, musea en natuurgebieden. Nu worden deze vaak gezien **als losse onderdelen** van recreatie binnen Noord-Brabant.
- ❖ Van de 25 ondernemers geven 5 ondernemers aan **Eindhoven als voorbeeld te zien** van een stad die het wel goed aanpakt in Noord-Brabant. Dit wordt tweeledig aangegeven:
 - ❖ Een duidelijk imago
 - ❖ Veel verschillende evenementen (die naast het gebruikelijke leisure aanbod extra mensen naar de stad brengen)

B) Bevindingen marktverkenning

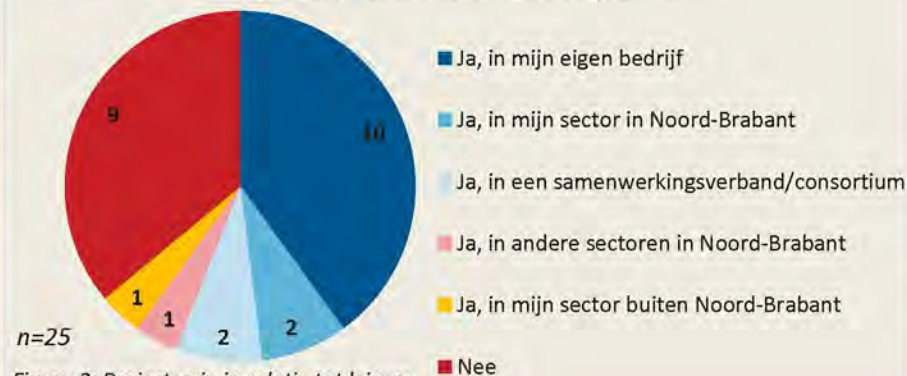
B2. Marktbehoefte – Huidige stand van zaken

De algemene marktbehoefte komt naar voren bij de ondervraagden als we naar projecten vragen die een bijdrage kunnen leveren aan de doelstellingen van 2020. Figuur 2 in de linker kolom laat de verdeling van antwoorden zien op de vraag of de geïnterviewde weet of in de omgeving projecten, ideeën of initiatieven spelen die aansluiten bij de doelstellingen van 2020. De rechter kolom laat zien welke oorzaak de ondernemers zien voor het niet tot stand komen van innovatieve projecten. **Een gebrek aan kapitaal is de voornaamste marktbehoefte.**

Projecten in relatie tot leisure

- ❖ Bij twaalf ondernemers speelt een innovatief project of idee in hun eigen bedrijf, waarvan twee in een samenwerkingsverband.
- ❖ Vier ondernemers geven aan dat er een project speelt buiten hun bedrijf, bijvoorbeeld in een andere sector of regio.
- ❖ Deze groepen definiëren we in de rest van dit document als ondernemers *met* project.
- ❖ Bij negen ondernemers speelt er geen project of idee.

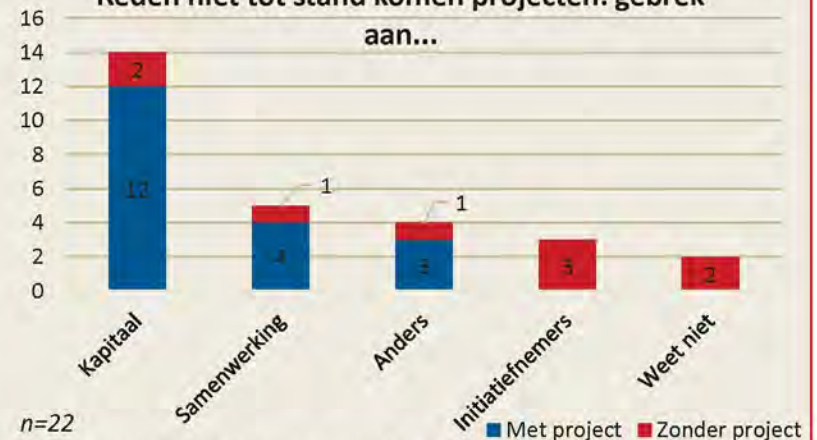
Projecten in relatie tot leisure



Reden van niet tot stand komen innovatieve projecten

- ❖ Figuur 3 toont dat een **gebrek aan kapitaal** de voornaamste (14) reden is waarom projecten niet tot stand komen. Dit aantal komt grotendeels (12) van ondernemers met project.
- ❖ Daarna ontbreekt het vooral aan **samenwerking** om innovatieve leisure projecten van de grond te laten komen.
- ❖ De ondervraagden zonder project geven aan op zoek te zijn naar **initiatiefnemers**. (3)

Reden niet tot stand komen projecten: gebrek aan...



B) Bevindingen marktverkenning

B2. Marktbehoefte – Toekomstvisie

Vanuit de huidige stand van zaken is aan de geïnterviewden gevraagd hoe zij de toekomst van leisure in Noord-Brabant zien. De bevindingen op hoofdlijnen staan hieronder uitgesplitst naar de meningen van de 11 stakeholders en de 25 geïnterviewde ondernemers.

Stakeholders over toekomst van de leisure in Noord-Brabant

- ❖ In de toekomst worden de **krachten meer gebundeld** volgens 6 van de 11 bevraagde stakeholders. Hierbij wordt door 5 van de 11 respondenten een **ondernemersplatform genoemd** waar men gebruik maakt van elkaars kennis, maar ook van elkaars netwerk om zo het **ontwikkelingsklimaat voor leisure** in Noord-Brabant te verbeteren.
- ❖ Tevens is het volgens 4 van de 11 bevraagde stakeholders expliciet belangrijk dat er **meer iconen in Noord-Brabant** komen. Hierbij wordt tweemaal benoemd dat onderscheidende kwaliteit een grote rol speelt in de toekomst.

Ondernemers over toekomst van de leisure in Noord-Brabant

- ❖ Ondanks dat enkel 1 ondernemer expliciet aangeeft **meer cohesie te willen zien in de provincie** sluiten 8 andere interviews hier goed bij aan. Er is geen of te weinig sprake van een gezamenlijk leisure aanbod van Noord-Brabant als provincie. Het zijn leisure clusters van verschillende steden of enkel een specifiek aanbod als de Efteling. Die **cohesie wordt noodzakelijk geacht om te concurreren met de Randstad en met name Amsterdam**.

Van: "We doen een dagje Efteling, een dagje Tilburg en een dagje Eindhoven." Naar: "We doen een paar dagen Noord-Brabant."
- ❖ Daarnaast benoemen 3 van de 25 geïnterviewde ondernemers dat studenten/jongeren de mogelijkheden geboden moeten worden om hun ideeën uit te werken. Dit om de innovativiteit te stimuleren.

B) Bevindingen marktverkenning

B2. Marktbehoefte – Vertaalslag

Nadat de huidige- en de gewenste situatie vanuit het oogpunt van de ondervraagden is beschreven, is de geïnterviewden gevraagd welke tussenstappen nodig zijn voor het stimuleren van innovatie in leisure. De belangrijkste 'stappen' staan hieronder weergegeven

Benodigde stappen volgens stakeholders

- ❖ Het **concreet opstellen van product-markt combinaties** (PMC) om zo meerdaagse verblijven aantrekkelijk te maken, wordt door 7 stakeholders genoemd. Hierbij schetst één van de respondenten twee parallelle niveaus.
 - Het eerste niveau is gericht op productontwikkeling, met daarbij vier partijen: bedrijven (de ondernemers), kennisinstellingen, overheid en toeleveranciers. Als deze cross-overs samenwerken, kunnen innovatieve (nieuwe) producten ontstaan.
 - Het tweede niveau gaat over de combinaties voor gasten, gericht op drie pijlers: vervoer, verblijf en vermaak. Deze drie pijlers worden ook door drie andere stakeholders benoemd.
- ❖ Volgens 6 van de 11 stakeholders is **visionair en lange termijn denken** een belangrijke tussenstap.
- ❖ Verandering in het ondernemersklimaat, oftewel het **meer samen willen werken**, kennis delen en cross-overs durven aangaan wordt door 5 van de 11 stakeholders genoemd.

Benodigde stappen volgens de ondernemers

- ❖ Investeren in **gezamenlijke marketing**, wordt door 8 van de 25 ondernemers genoemd. Hierbij staat het uitdragen van **het leisure aanbod van een grootstedelijk gebied** centraal.
- ❖ Van de 25 ondernemers noemen er 7 dat Noord-Brabant als bestemming veel meer kan bereiken wanneer bedrijven meer **met elkaar samenwerken** in plaats van met elkaar te concurreren.
- ❖ Vijf van de 25 ondernemers oppert het koppelen van diverse activiteiten door het **opzetten van meer product-markt combinaties** (PMC).
- ❖ Volgens 3 van de 25 ondernemers is een **betere infrastructuur** noodzakelijk, zodat de diverse bedrijven en leisure activiteiten die lastig te bereiken zijn, een sterkere verbinding krijgen binnen de gehele regio.

B) Bevindingen marktverkenning

B3. Instrumentarium - Noodzaak

Hieronder is de noodzaak van een financieel instrument voor leisure innovatie in Noord-Brabant volgens de geïnterviewden weergegeven.

Stakeholders over de noodzaak van een financieel instrument

- ❖ Drie van de 11 bevraagde stakeholders vindt dat het **huidige aanbod te beperkt** is voor de gestelde ambities. Met name de verblijfsmogelijkheden kunnen de gewenste groei niet dragen.
- ❖ Volgens 3 van de 11 stakeholders is **een financieel instrument noodzakelijk voor de gewenste innovatie**. Dan kunnen er (nieuwe) ondernemingen of projecten op de markt komen.
- ❖ Daarbij noemen 2 van de 11 stakeholder het **organiseren van leisure tafels als belangrijk middel**. Hier worden verschillende leisure clusters en cross-over sectoren bij elkaar gebracht, om op verschillende snijvlakken innovatie te stimuleren.
- ❖ Een financieel instrument is volgens 2 van de 11 stakeholders **noodzakelijk om de MKB te behouden**.

Ondernemers over de noodzaak van een financieel instrument

- ❖ Van alle telefonisch geïnterviewden hebben 19 ondernemers een **positieve houding ten opzichte van een financieel instrument in relatie met het behalen van de doelstellingen van Noord-Brabant**. Zes ondernemers vinden dit onmisbaar.
- ❖ De ondernemers die een financieel instrument als nuttig of onmisbaar ervaren betogen dat een lagere drempel naar financiering alleen maar kan bijdragen aan de gestelde doelen. Zeker als een objectief orgaan, met het oog op het behalen van de doelen, de financiële hulp toekent.
- ❖ De 4 ondernemers die een financieel instrument als niet nodig/niet onmisbaar zien, benoemen meer samenwerking te willen zien in plaats van financiering.
- ❖ Van de 2 ondernemers die een financieel instrument als onnodig zien is het voornaamste argument dat een financieel instrument nooit noodzakelijk mag zijn maar enkel als extra middel mag dienen.

In hoeverre acht u een dergelijk financieel instrumentarium noodzakelijk om de doelstellingen voor Noord-Brabant te bereiken?



Figuur 4: Overzicht noodzaak instrument volgens ondernemers

B) Bevindingen marktverkenning

B3. Instrumentarium – Mogelijke invulling instrument

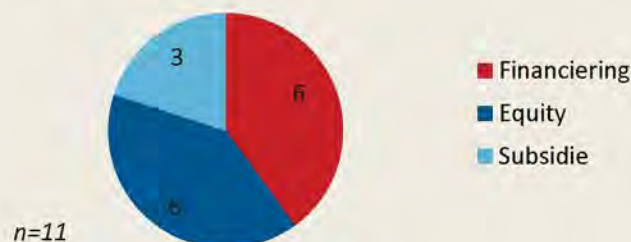
De invulling van het instrumentarium is opgedeeld in drie deelonderwerpen: mogelijke financieringsvormen, investeringsomvang, looptijd en risico. Allereerst bespreken we de meningen ten aanzien van de mogelijke financieringsvormen.

Mogelijke financieringsvormen volgens stakeholders

De antwoorden van de stakeholders zijn verwerkt in drie vormen. Hieronder is te zien welke antwoorden precies zijn gegeven. Het aantal stakeholders dat dit noemt staat er tussen haakjes achter.

- ❖ **Financiering** bestaat uit de antwoorden: leenstelsel (2), bancaire lening (1), vreemd vermogen / lenen (1), projectfinanciering (1) en een terugverdienmodel (1).
- ❖ **Equity** bestaat uit de antwoorden: participatie (2), investeringsfonds (2), zeggenschap (1), aandelenkapitaal (1).
- ❖ **Subsidie** bestaat uit de antwoorden: subsidie (2), basisbedrag subsidie (1).

Genoemde mogelijke financieringsvormen

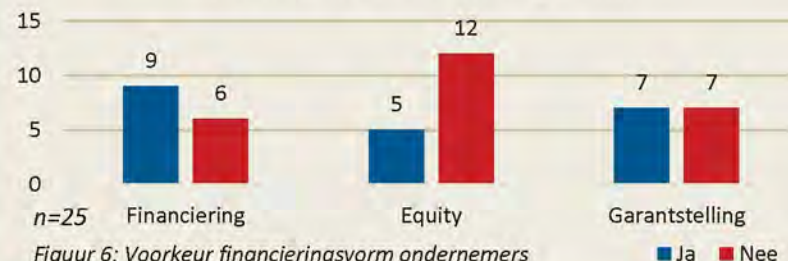


Figuur 5: Overzicht mogelijke financieringsvormen volgens stakeholders

Mogelijke vormen volgens ondernemers

- ❖ Van de drie voorgelegde financieringsvormen is gevraagd welke vorm(en) de voorkeur heeft. De verhoudingen in figuur 6 geven weer dat de ondernemers **het liefst een vorm van financiering** zien.
- ❖ Aan de vorm 'garantstelling' geven 7 ondernemers de voorkeur.
- ❖ Twaalf ondernemers geven aan geen interesse te hebben in een financieringsvorm gebaseerd op equity. Ondernemers die hier wel een voorkeur voor uitspreken geven aan op **meer betrokkenheid** te rekenen van de investeerder. Een tegenargument dat veel voor komt is het **niet willen delen of kwijtraken van hun zeggenschap**.

Voorkeur voor financieringsvorm



Figuur 6: Voorkeur financieringsvorm ondernemers

B) Bevindingen marktverkenning

B3. Instrumentarium – Mogelijke investeringsomvang

De invulling van het instrumentarium is opgedeeld in vier deelonderwerpen: mogelijke financieringsvormen, investeringsomvang, looptijd en risico. Als tweede bespreken we de meningen ten aanzien van de mogelijke investeringsomvang van een financieel instrument.

Mogelijke investeringsomvang financieel instrument volgens stakeholders

- ❖ De omvang wordt niet concreet uitgedrukt in cijfers. 3 van de 11 bevraagde stakeholders vinden een financieel instrument echter wel noodzakelijk. 9 stakeholders noemen dat het gewenst is, maar dat er meer nodig is dan louter een financiële stimulans. **7 vinden het alleen gewenst is als het meer is dan alleen 'geld weggeven'.**
- ❖ Van belang is ook het nut om **kwalitatief te investeren** in het ondernemersklimaat, randvoorwaarden als infrastructuur goed te faciliteren en het actief stimuleren en aanjagen van innovatie en cross-overs.
- ❖ Puur financieel beschouwend beschrijft één geïnterviewde het als volgt: *"Ik zie het eigenlijk zo, dat er drie loketten komen: voor veilige, grote projecten waarin een bank durft te investeren, voor innovatieve projecten die niet bij de bank terecht kunnen en een stichting, orgaan of instelling die samenwerking ondersteunt."*

Mogelijke investeringsomvang financieel instrument volgens ondernemers

- ❖ Tijdens de telefonische interviews is gevraagd naar een indicatie van de investeringsomvang per jaar. Dit werd ervaren als een zeer lastige vraag. De investeringsomvang is daarom weergegeven als totaalbedrag. Dit konden de ondernemers beter benoemen.
- ❖ 10 van de 25 ondernemers geeft een antwoord over de **investeringsomvang dat varieert van €20.000 tot €60 miljoen.**
- ❖ Voor de concrete projecten wordt een betere indicatie gegeven qua investeringsomvang.
- ❖ De investeringsomvang per project is in de project omschrijving te vinden (deel B4).

B) Bevindingen marktverkenning

B3. Instrumentarium – Mogelijke looptijd

De invulling van het instrumentarium is opgedeeld in vier deelonderwerpen: mogelijke financieringsvormen, investeringsomvang, looptijd en risico. Als derde bespreken we de meningen ten aanzien van de mogelijke looptijd van een financieel instrument.

Mogelijke looptijd volgens stakeholders

- ❖ De looptijd concreet benoemen wordt als lastig ervaren door de stakeholders. Eén stakeholder noemt een onbepaalde termijn, met een minimum van drie jaar 'voordat je meer weet'. Eén andere stakeholder noemt 20 jaar.
- ❖ Een andere stakeholder verwoordt dat de looptijd per project dat in aanmerking komt voor ondersteuning moet worden beschouwd. De drempel tot deelname is lager en aantrekkelijker als een ondernemer 5 tot 10 jaar heeft om terug te betalen. Wordt de termijn korter, dan ligt de lat hoger en wordt eventuele deelname mogelijk minder aantrekkelijk.

Mogelijke looptijd volgens ondernemers

- ❖ Zoals in het figuur hieronder te zien, geven de meeste ondernemers aan een fonds te ambiëren dat minimaal 5 jaar loopt.
- ❖ Meer dan de helft van de ondernemers heeft geen mening of kan geen indicatie geven.



Figuur 7: Mogelijke looptijd fonds volgens ondernemers

B) Bevindingen marktverkenning

B3. Instrumentarium – Mogelijk risiconiveau

De invulling van het instrumentarium is opgedeeld in vier deelonderwerpen: mogelijke financieringsvormen, investeringsomvang, looptijd en risico. Als vierde bespreken we de meningen ten aanzien van de mogelijke risico's. Deze vraag is niet specifiek gesteld bij de 25 geïnterviewde ondernemers daarom hieronder alleen de bevindingen uit de diepte-interviews met de stakeholders.

Mogelijke risico's volgens stakeholders

In de interviewronde bleek het lastig om de risiconiveaus concreet te benoemen. Het is steeds afhankelijk van het type project en van de vorm die het instrument krijgt.

- ❖ Volgens 1 van de stakeholders kunnen projecten die gericht zijn op software tussen de 50 en 150 *duizend* euro kosten. Maar als het gaat om hardware, de echt fysieke aanpassingen, gaat het volgens hem om bedragen tussen de 50 en 200 *miljoen* euro. Vandaar dat de bandbreedte en risico moeilijk te schetsen is: met hardware zijn hogere bedragen gemoeid, maar is er vermoedelijk ook meer onderpand voor de investering.
- ❖ Een andere geïnterviewde stakeholder noemt het risiconiveau van middel tot hoog juist als grens om de pioniers binnen de leisure te stimuleren en daarmee innovatie te stimuleren. Onder het motto: als de eerste eenmaal begint, volgt de rest vanzelf.
- ❖ Eén andere stakeholder classificeert het risico in het algemeen voor het fonds als hoog, doordat het niet gaat om winst maken en het geld mogelijk niet terug wordt verdiend.
- ❖ Als laatste noemt één stakeholder dat het risico gespreid kan worden door cofinanciering.

B) Bevindingen marktverkenning

B3. Instrumentarium – Randvoorwaarden

Hieronder zijn de randvoorwaarden voor de inrichting van een financieel instrument weergegeven. Met hierbij aandacht voor de concrete inrichting en de inrichting van een bestuur. Er zijn ook diverse criteria genoemd als voorwaarden voor ondernemers die in aanmerking komen. Deze zijn terug te vinden in de hierop volgende pagina.

Randvoorwaarden volgens stakeholders

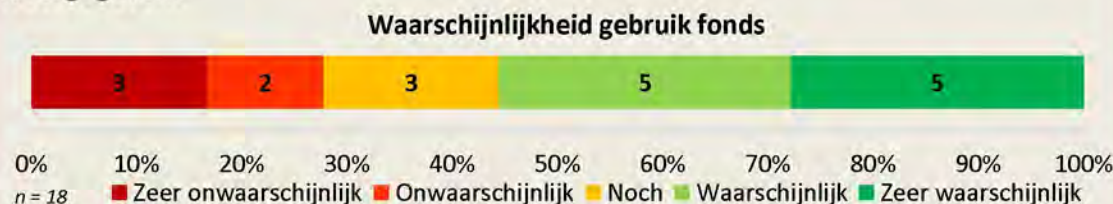
Tijdens de diepte-interviews met stakeholders zijn diverse criteria genoemd voor de inrichting van een financieel instrument:

- ❖ 5 van de 11 stakeholders adviseren **duidelijk** te zijn in zowel aanbod als verwachting.
- ❖ Maak het **toegankelijk en transparant**, zeggen respectievelijk 3 en 2 stakeholders en formuleer het SMART.
- ❖ Als tegenpresentatie noemen 2 stakeholders **participatie**.
- ❖ 2 van de 11 stakeholders noemen **het creëren van een platform** voor innovatieve *leisure solutions* en kennisdeling.
- ❖ Stel **experts binnen en buiten de leisure** aan, zowel voor de governance als voor de toetsing van mogelijke projecten, wordt door 2 van de 11 stakeholders benoemd.

Randvoorwaarden volgens ondernemers

- ❖ Het instrument moet toegankelijk zijn voor bedrijven die net begonnen zijn, en bedrijven die al langer draaien en meer ervaring hebben.
- ❖ Het instrument dient op een goede manier aangewend te worden. Dit betekent dat bedrijven die in aanmerking willen komen, niet alleen een innovatief idee ontwikkelen, maar **ook een sterke business case** ontwikkelen. Objectiviteit speelt hier ook een rol bij.
- ❖ Het instrument kan meer zijn dan alleen een financieel hulpmiddel. Bedrijven die gebruik willen maken van het fonds, moeten **open staan voor samenwerking**.

Nadat de ondervraagden hun voorkeur hadden aangegeven voor de verschillende behandelde criteria is gevraagd: “hoe waarschijnlijk is het dat u gebruik maakt van een fonds ingericht naar uw voorkeuren”. De resultaten zijn hieronder weergegeven.



Figuur 8: Mogelijke looptijd fonds volgens ondernemers

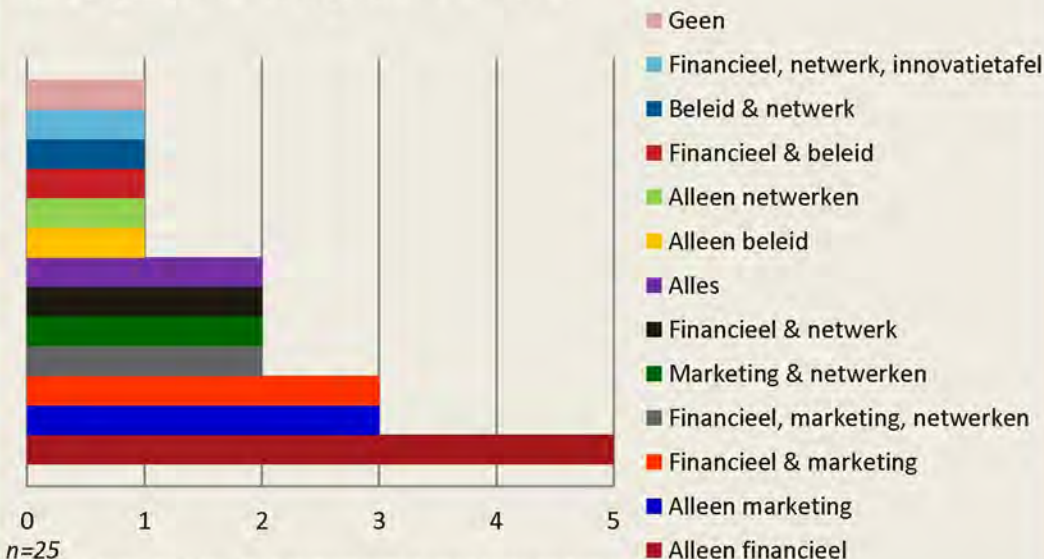
B) Bevindingen marktverkenning

B3. Instrumentarium – Criteria

Inrichting instrument volgens ondernemers

- ❖ 5 van de 25 telefonisch bevraagde ondernemers vindt dat de inrichting van het instrument **puur financieel** moet zijn.
- ❖ Van de 25 zeggen 3 ondernemers dat de ondersteuning alleen uit marketing moet bestaan, terwijl 3 van de 25 stelt dat het een **combinatie van financieel en marketing** moet zijn.
- ❖ In figuur 5 hiernaast zijn alle geopperde invullingen van het instrument weergegeven.

Invulling instrument volgens ondernemers



Figuur 9: Gewenste invulling instrumentarium volgens ondernemers Noord-Brabant

Toetsingscriteria mogelijke projecten volgens stakeholders

- ❖ Het project of de ondernemer moet op **minimaal één vlak een cross-over** hebben met een andere sector en/of een cluster van leisure.
- ❖ Het project of de ondernemer moet **vernieuwen, verjongen of een aantoonbare toegevoegde waarde voor Brabant hebben**.
 - Voorbeelden zijn het (in)direct aantrekken van meer bezoekers, de retentie vergroten, scoren op schaalbaarheid en/of het creëren van meer banen.
- ❖ De aanvraag moet van een ondernemer of project uit de leisure zijn, of in samenwerking met leisure.
- ❖ Het project of de ondernemer moet synergie en samenwerking mogelijk maken of hiervoor open staan.

B) Bevindingen marktverkenning

B4. Project analyse – omschrijving ideeën

Van de 25 willen 16 ondernemers een innovatief project in / rond de leisure opstarten. In tabel 5 hieronder zijn de genoemde projectideeën weergegeven. Daarbij staan de volgende punten weergegeven:

- ❖ Mate van innovatie (1= niet innovatief, 2= zwak innovatief, 3=redelijk innovatief, 4 = innovatief)
- ❖ Hoe risicovol deze projecten zijn in relatie tot de hoeveelheid betrokken partijen
- ❖ De investeringsomvang
- ❖ De investeringsvorm geeft de voorkeur weer van de desbetreffende ondernemer.
(F = financiering, E = equity, G = garantstelling)
- ❖ De ontwikkelingsfase van het project
- ❖ Indicatie van de verwachting van de realisatietermijn van het project
- ❖ De complexiteit is een indicator die voortvloeit uit de combinatie van de voorgaande elementen

Tot slot is een indicatie opgesteld voor verwachting qua bezoekersaantallen van het project, met focus op nationale én internationale bezoekers. '1' staat voor: zal geen invloed hebben en '5' voor: zal veel invloed hebben op de bezoekersaantallen. Deze cijfers dienen ter illustratie en hier kunnen geen prognoses aan worden onttrokken.

Genoemde projectideeën zijn niet noodzakelijkerwijs te zien als geschikte aanvoer voor het leisurefonds, bv. in verband met de mate van innovativiteit. Uiteindelijke beoordeling is aan de fondsmanager.

#	Project afkomst	Innovatie	Risico	Investeringsomvang	Investeringsvorm	Ontwikkelingsfase	Realiseerbaar	Complexiteit	Aantrekken bezoekers
1	Game development	4	Laag	€ 187.500,00	F of G	Enkel nog een idee	Tweede kwartaal 2016	Middel	2
2	Virtual reality start-up	4	Middel	€ 20.000,00	F	Exploitatiekosten	Voor einde 2015	Laag	2
3	Hightech start-up	4	Laag	€ 2.500.000,00	G	Wacht enkel op financiering	Voor einde 2015	Middel	1
4	Food innovatie coöperatie	4	Laag	€ 2.500.000,00	F of G	Momenteel in startfase	Tweede kwartaal 2016	Middel	1
5	Virtual/ augmented collectief	4	Onbekend	€ 50.000,00	E	Enkel nog een idee	Geen indicatie	Middel	1
6	Hightech dienstverlening	4	Laag	€ 10.000,00	E	Exploitatiekosten	Voor einde 2015	Laag	1
7	Poppodium	4	Onbekend	Geen indicatie	F	Enkel nog een idee	2020	Hoog	5
8	Hotel	3	Laag	€ 300.000,00	G	Uitbreiding van draagvlak	Voor einde 2015	Middel	4
9	Conferentiecentrum en hotel	3	Laag	Geen indicatie	Geen voorkeur	Enkel nog een idee	Derde kwartaal 2016	Hoog	3
10	FEC indoor/ outdoor	2	Laag	€ 9.000.000,00	F of G	Wacht enkel op financiering	Eind 2017	Middel	4
11	Dierentuin	2	Hoog	€ 1.500.000,00	F	Plan is aanwezig (niet concreet)	Eerste kwartaal 2016	Laag	3
12	ICT/ tech leisure	2	Middel	€ 60.000,00	E	Exploitatiekosten	Voor einde 2015	Middel	2
13	Attractie- en recreatiepark	1	Middel	€ 60.000.000,00	F of G	Plannen liggen klaar	Eind 2017	Middel	4
14	Outdoor/natuur	1	Laag	€ 37.500,00	Geen voorkeur	Enkel nog een idee	Derde kwartaal 2016	Laag	2
15	Touroperator	1	Laag	€ 300.000,00	E	Plannen liggen klaar	Eerste kwartaal 2016	Laag	2

Tabel 5: Overzicht genoemde innovatieprojecten door ondernemers. (gerangschikt naar innovatie)

B) Bevindingen marktverkenning

B4. Project analyse – Risico en innovatie

Hieronder staat een beknopte beschouwing van de risicograad en innovatiegraad van de door ondernemers genoemde projectideeën, naar indicatie van de geïnterviewde ondernemers. Van deze 16 projecten zijn er 11 gebaseerd op een cross-over functie.

Risico afhankelijk van 1 persoon

- ❖ Het risico voor het slagen van een project is groter als het afhankelijk is van één persoon. Zoals in figuur 8 te zien is, zijn 12 projecten niet afhankelijk van één persoon. Twee projecten zijn enigszins niet afhankelijk van één persoon, 1 enigszins wel en 1 is afhankelijk van één persoon.

Risico verdeling projecten

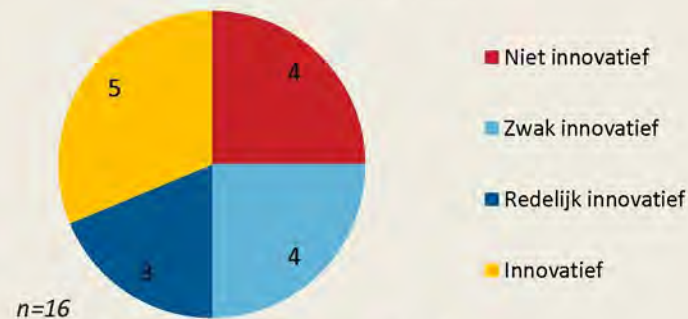


Figuur 10: Risicoverdeling projecten op basis van 1 persoon

Mate van innovatie projecten

- ❖ Ondernemers gaven zelf aan hoe innovatief hun project voor Noord-Brabant en voor hun sector was. Hieruit is afgeleid hoe innovatief de projecten waren op een vierpuntsschaal. Vijf projecten zijn innovatief waarna er 3 als redelijk innovatief worden beschouwd. Er zijn 4 zwak innovatief en ook 4 niet innovatieve projecten.

Innovatiegraad projecten



Figuur 11: Indelingsoverzicht innovatie graad

B) Bevindingen marktverkenning

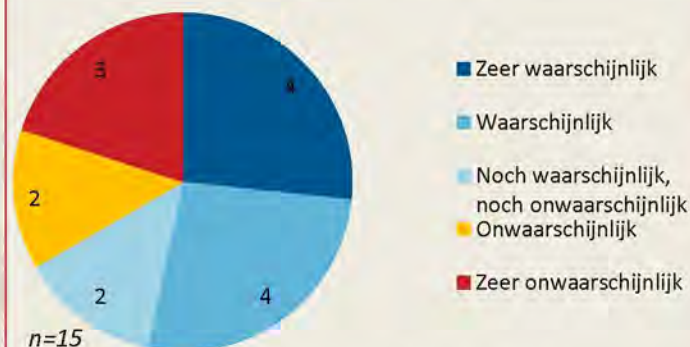
B4. Project analyse – Dagrecreant & imago

Aan de 16 ondernemers met een projectidee is gevraagd of ze denken dat hun project bij draagt aan het verlengen van het verblijf van dagrecreanten. Tevens is de ondernemers gevraagd of ze denken dat hun project het imago van Noord-Brabant versterkt. De resultaten zijn hieronder weergegeven in figuur 12 en 13.

Van dagrecreant naar meerdaagse recreant

- ❖ Acht ondernemers geven aan met hun project (zeer) waarschijnlijk te zullen bijdragen aan het transformeren van dagrecreanten naar meerdaagse recreanten.
- ❖ Vijf ondernemers geven aan hier (zeer) waarschijnlijk niet aan bij te dragen.

Mate van bijdrage van dagrecreanten naar meerdaagse recreanten

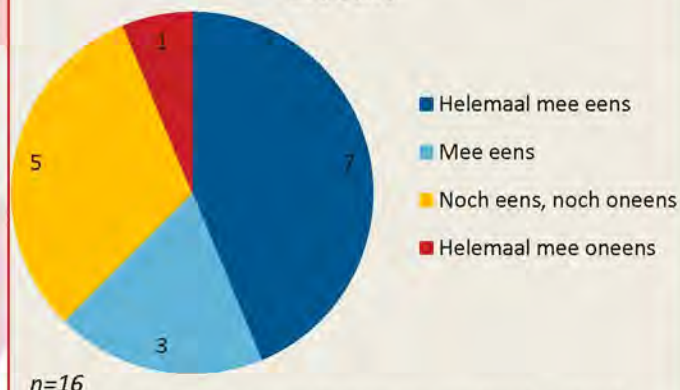


Figuur 12: Van dagrecreant naar meerdaagse recreant

Versterking van het imago van Noord-Brabant

- ❖ Tien ondernemers geven aan het (helemaal) eens te zijn met de stelling dat hun project het imago van Noord-Brabant versterkt.
- ❖ Eén ondernemer is het helemaal oneens met deze stelling.

Het project versterkt het imago van Noord-Brabant



Figuur 13: Versterkt dit project het imago van Noord-Brabant

Tien van de benoemde projecten versterken het imago van Noord-Brabant en 8 projecten maken van de huidige dagrecreant een meerdaagse recreant.

Waarom projecten minder bijdragen aan het transformeren van dagrecreanten is omdat de ondernemers de impact te kleinschalig achten of het project een ééndaagse activiteit vinden. Een meerdaagse recreant is dan enkel haalbaar in combinatie met ander leisure aanbod.

B) Bevindingen marktverkenning

B4. Project analyse

Naar aanleiding van de diepte-interviews met de stakeholders luidt het advies om projecten die in aanmerking komen voor het Leisurefonds te toetsen op drie niveaus. Daarbij zou een project raakvlakken moeten hebben met zowel een leisure cluster, als een cross-over sector als een trend. Door het combineren van deze drie niveaus ontstaat een basis voor onderscheidend vermogen.

Leisure clusters

1. Festival en events
2. Shopping
3. Cultuur, erfgoed en kunst
4. Attractiepark
5. Natuur en outdoor activiteiten
6. Recreatie en ontspanning
7. Sport

Cross-over sectoren

- ❖ Hightech
- ❖ Design
- ❖ Agri / food
- ❖ Kennisinstituut
- ❖ Logistiek
- ❖ Gaming
- ❖ Zorg
- ❖ Overig

Trends

- ❖ Virtual reality / augmented reality
- ❖ Internet of things
- ❖ Crossmedia entertainment
- ❖ Meerdaagse bestemmingen
- ❖ Beleving, thematisering & storytelling
- ❖ Intellectual property
- ❖ Edu-tainment
- ❖ Duurzaamheid
- ❖ Co-creatie
- ❖ Multigeneration concepts

Een vierde aspect is ook de reikwijdte van het project (oftewel: provinciaal, (inter)nationaal etc.). Aangezien deze vraag niet altijd werd beantwoord tijdens de telefonische interviews, zijn hier geen conclusies aan verbonden.

B) Bevindingen marktverkenning

B4. Project analyse – Matrix

Deze matrix toont de projecten op basis van de leisure clusters en koppeling met de cross-overclusters. Het aantal gekleurde partjes in de cirkel geeft aan op hoeveel trends het project of idee inspeelt.

Projecten die zich in het lichtgrijze deel bevinden en een cross-over vormen, en daarnaast meer(dere) kleuren bevatten, worden geacht beter bij te dragen aan de doelstellingen van Noord-Brabant.

De nummers in de matrix staan voor het desbetreffende project, conform de tabel hieronder.

#	Project afkomst
1	Game development
2	Virtual reality start-up
3	Hightech start-up
4	Food innovatie coöperatie
5	Virtual/ augmented collectief
6	Hightech dienstverlening
7	Poppodium
8	Hotel
9	Conferentiecentrum en hotel
10	FEC indoor/ outdoor
11	Dierentuin
12	ICT/ tech leisure
13	Attractie- en recreatiepark
14	Outdoor/natuur
15	Touroperator

Deze matrix toont de projecten op basis van de leisure clusters en koppeling met de cross-overclusters. Het aantal gekleurde partjes in de cirkel geeft aan op hoeveel trends het project of idee inspeelt.

		Cross-overclusters							Vermaak									
		(High) Tech	Design	Agri / Food	Kennisinstituut	Logistiek	Gaming	Zorg	Overig	Festivals en Events	Shopping	Cultuur, Erfgoed en Kunst	Attractieparken	Natuur en Outdoor activiteiten	Recreatie en ontspanning	Sport	Verblijf	Vervoer
Leisure sector	Festivals en Events	12	6															
	Shopping																	
	Cultuur, Erfgoed en Kunst		7									11						
	Attractieparken	2															10	13
	Natuur en Outdoor activiteiten	9					1							14				
	Recreatie en ontspanning	8						5										15
	Sport	3																
	Overig			4														

Figuur 14: Matrix project analyse met bijbehorende legenda's

Trends			
Virtual reality	Beleving, thematisering & storytelling	Duurzaamheid	
Internet of things	Intellectual property	Co-creatie	
Crossmedia entertainment	Edu-tainment	Multigeneration concepts	
Meerdaagse bestemmingen	Onbekende, nieuwe locaties	Anders, namelijk:	

B) Bevindingen marktverkenning

B5. Samenvatting marktverkenning

Fondsniveau

- ❖ Op dit moment wordt de potentie van innovatie in de leisure sector in Noord-Brabant niet optimaal benut. Dat blijkt uit de hoeveelheid projecten die nog ontwikkeld en uitgevoerd kunnen worden.
- ❖ Uit deze marktverkenning in Noord-Brabant blijkt dat er behoefte is aan een financieel instrument om bedrijven de mogelijkheid te geven de leisure sector innovatiever te maken. Van de 25 telefonisch bevroegde ondernemers geven 19 ondernemers aan dat een financieel instrument nuttig of zelfs onmisbaar is.
- ❖ Financiering wordt door de meeste bevroegde ondernemers gezien als de beste invulling voor een financieel instrument. Drie keer wordt ook het wegnemen van een onrendabele top genoemd (dit is de facto subsidie).
- ❖ Stakeholders kiezen liever voor cofinanciering. Over de looptijd en de omvang van het fonds lopen de meningen uiteen. Er moet wel (uiteraard) ten alle tijden een goede business case liggen.
- ❖ Naast financiering zijn ondersteuning en inhoudelijke begeleiding (o.a. kennisplatform) alsmede marketing en netwerksteun van groot belang.
- ❖ Voor management en begeleiding van een fonds dient sectorale kennis en kunde te worden ingezet.

Projectniveau

- ❖ Potentiële projecten bevinden zich vaak ofwel in de eerste vroege fase of juist in de latere uitrolfase.
- ❖ Focus op samenwerking en cross-overs. De sector is gebaat bij co-creatie en experimenteerruimte.
- ❖ Innovatie ontstaat niet alleen door ondernemers in de leisure sector, innovatie ontstaat mede door cross-overs met andere sectoren. Momenteel zijn cross-overs met de hightech sector het meest voorkomend.
- ❖ Het advies is om mogelijke projecten inhoudelijk te toetsen op drie niveaus: raakvlak met zowel een leisure cluster, een cross-over met een andere sector als met een kansrijke trend. Een dergelijke combinatie geeft een basis voor een inhoudelijk onderscheidend vermogen.

C) Verdieping werking fonds



C) Verdieping werking fonds

C1. Visie en positionering – Algemene overwegingen

Hieronder wordt besproken welke algemene overwegingen men moet maken bij het opzetten van een leisurefonds. De belangrijkste overwegingen worden besproken.

Onderscheidend en toegevoegde waarde

- ❖ Het doel van het fonds moet helder zijn. Er bestaan al regionale en landelijke fondsen gericht op innovatie, maar die sluiten vaak leisure uit. Het fonds moet zich helder kunnen positioneren en meerwaarde hebben ten opzichte van bestaand instrumentarium.
- ❖ Er moet gestuurd worden op zowel financieel-economische als maatschappelijke parameters. Hierin zit de publieke legitimatie.

Wanneer is een fonds een succes?

- ❖ Effectiviteit (behalen van de gewenste doelen) en efficiëntie (op een rationele wijze) staan centraal.

Bouwend op marktvraag/ geschikte projecten

- ❖ De concrete vraag vanuit de markt en geschiktheid van eventuele projecten die behoefte hebben aan financiering/investering is een belangrijke onderlegger voor het bepalen van de koers van het fonds. Het eerste deel van deze rapportage heeft hier uitgebreid inzicht in gegeven. Dit tweede deel van deze rapportage bouwt hierop voort richting de concrete inrichting van het fonds.

Samenwerkingspartners

- ❖ Er is een mogelijk belangrijke rol voor de BOM (t.b.v. fondsmanagement) hier weggelegd, alsmede voor de (andere) regionale partijen in Brabant (evt. financieel partnerschap) en ook voor (toeleveranciers aan) leisurebedrijven (ook i.h.k.v. evt. financieel partnerschap).
- ❖ Uitgaande van de ontwikkelde propositie wordt hierover op korte termijn door VisitBrabant/Midpoint Brabant en de Provincie verder gesproken met de BOM over hun mogelijke rol.

C) Verdieping werking fonds

C2. Visie en positionering: karakteristiek leisure vraagt om bepaalde focus

Het kenmerk van leisure is dat de beleving het product is. De 'delivery' is cruciaal voor de aandachtswaarde en de perceptie van innovatie. Onderscheidende positionering van een fonds kan daarbij aansluiten.

Conceptontwikkeling & marktintroductie

- ❖ Productontwikkeling kent een relatief lange looptijd vs. de economische doelstellingen van de partners en legt een relatief hoog beslag op de middelen (initieel EUR 1mln per jaar).
- ❖ Conceptontwikkeling voor marktintroductie ligt meer voor de hand. Dit vergt een focus op organisatie, regie en 'delivery' naar de markt.
- ❖ Dit kan via het creëren/ initiëren van cross-overs in het gezamenlijk opstellen van business cases met ondernemers (uitlokking hiervan kan overigens bijvoorbeeld via een tender opgezet worden).

Betere opschaling, terugverdientijden

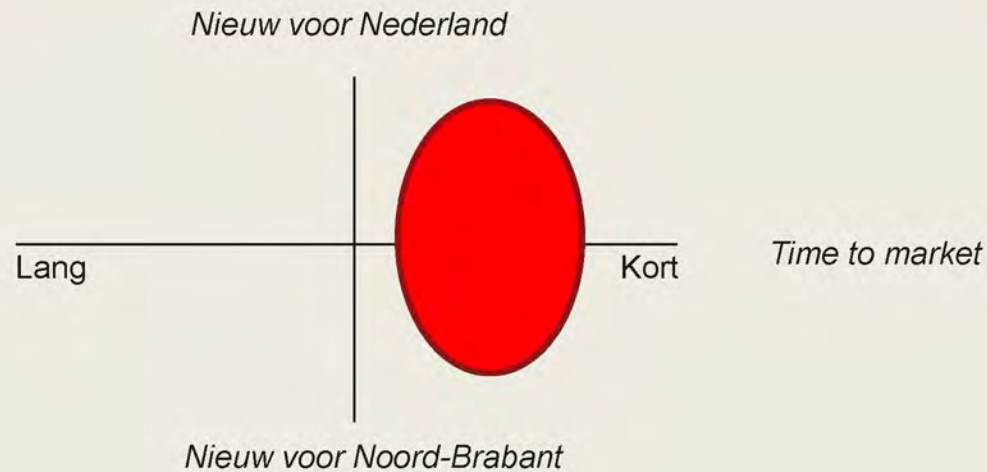
- ❖ Participatie in productontwikkeling kent tegenover een ander risico (kosten/tijd) ook een andere opschaling: (inter)nationaal. Dit valt echter vrij snel buiten de scope van de doelstellingen. Conceptontwikkeling kan eventueel op opschaling meeliften via winstdeling bij exit na succesvolle lancering.
- ❖ De marktbehoefte zoals uit de marktverkenning blijkt zit ook in niet alleen de eerste, maar ook de hier bedoelde laatste innovatiefase
- ❖ Relatief korte terugverdientijden betekenen dat kapitaal sneller circuleert bij het financiële instrument, waardoor een hoge impact per euro kan worden bereikt.

Dicht op de kracht van de partners

- ❖ Conceptontwikkeling focust ook beter op de regionale afbakening van het fonds naar de markt: dit zit dicht op de vraag 'waar en hoe gaat het product landen'.
- ❖ 'Unique selling point' van het fonds is immers de Triple Helix structuur in samenwerking tussen bedrijfsleven en overheid, inclusief toegang tot geschikte regio's/locaties (iets wat mogelijk van groot belang kan zijn in de leisure-sector gezien de plekgebondenheid van veel producten) en zicht op geschikte co-funding.
- ❖ Interessante productontwikkeling (in eerdere innovatiefase dus) die nog nodig is voor conceptrealisatie kan vanuit de partners bij de geschikte instrumenten onder de aandacht worden gebracht (gebruik van bestaande competenties).

C) Verdieping werking fonds

C1. Visie en positionering: karakteristiek leisure vraagt om bepaalde focus



C) Verdieping werking fonds

C1. Visie en positionering: welk privaat aanbod bestaat er al?

Hoe ziet het markt-aanbod er uit voor innovatie in de leisure-sector?

- ❖ Vanuit privaat perspectief is te denken aan een serie potentiële verstrekkers van eigen vermogen danwel vreemd vermogen. We zien een opkomst van alternatieve instrumenten zoals micro-kredietverlening (m.n. via Qredits), kredietunies (Kredietunie Brabant) of crowd-funding. Daarnaast kan het –als meer professionele investerings- of financieringspartners- gaan om bijvoorbeeld, informal investors, venture capital en private equity. Voorts zijn er nog de commerciële banken.

Qredits

- ❖ Micro-kredietverlening (lopend bv. als regeling via Qredits) zit in relatief kleinere bedragen (bv. tot 50k). Qredits heeft ook de MKB-regeling, die gaat tot 250k. Dit betreft echter primair verstrekking van balans- of groeikapitaal en kent niet echt een focus op innovatie (met een hogere risico-graad).

Kredietunie

- ❖ De Kredietunie Brabant (die zich alleen richt op Zuidoost-Brabant) biedt financieringen tot 250k, maar richt zich expliciet niet op de leisure-sector.

Friends, Family & Fools (FFF), crowd-funding

- ❖ Friends, Family & Fools doen meestal kleinere bedragen, helemaal in de beginfase van de innovatie en productontwikkeling, ook wel research & development of (pre)seed genoemd. Het betreft hier doorgaans leningen (financiering) of schenkingen. Hetzelfde geldt ook voor crowd-funding.

Beperkte geschiktheid voor marktvraag innovatie in leisure-sector

- ❖ Alternatieve instrumenten zijn een interessante aanvulling op het bestaande professioneel-commerciële aanbod. Voor kapitaalverstrekking in de latere innovatiefase voor de leisure-sector zijn er echter steeds beperkingen in termen van ofwel omvang, type kapitaal (wel/geen innovatie), innovatiefase of sectorfocus. Voor investeringen in de vroegste innovatie-fases kunnen instrumenten als FFF en crowd-funding zeker wel –tot een bepaalde hoogte- geschikt zijn voor opbouw van investeringsvermogen.

C) Verdieping werking fonds

C1. Visie en positionering: welk privaat aanbod bestaat er al? Oriëntatie op co-financiering en follow-up

Commerciële banken	❖ Commerciële banken doen door de wijzigingen in de financiële wereld nog maar weinig in niet cash-flow based innovaties in nog onbewezen producten met een hoog risico-profiel. Dergelijke partijen zijn nauwelijks beschouwen te worden als alternatief voor innovatiefinanciering in de leisuresector.
Informal investors	❖ Informal investors richten zich gemiddeld op die innovatiefases waar de eerste grote risico's eruit zijn en er kapitaal nodig is om verder te kunnen (bv. proof-of-concept en pilot-fase). De toegankelijkheid van dergelijk kapitaal voor de leisure-sector lijkt –dit type investeerders is weinig transparant en opereert op basis van “vindt wij niet, wij vinden u wel” vooralsnog relatief beperkt. Een instrument dat werkt op basis van partnerschap in co-financiering zou mogelijk een uitlokkende werking kunnen hebben.
Venture capitalists	❖ Venture capitalists kunnen interessant zijn als investeringspartners. De leisure-sector is doorgaans echter een terrein waar professionele venture capitalists maar weinig opereren. Hun focus ligt sterk op sectoren als high tech, ICT, medtech, etc. in verband met de kapitaalintensiteit en verwachte opschaalbaarheid. Venture capitalists leveren eigen vermogen, in ruil voor aandelen. Ook deze tak van partijen is relatief intransparant en ook hier geldt dat het uitlokken van samenwerking het bieden van een co-financieringsinstrument nuttig kan werken.
Private equity	❖ Private equity-partijen doen weinig in innovatie. Zij zijn wel potentieel interessant in de laatste fase als investeringspartners, maar primair voor de vervolgfase na exit vanuit het fonds. Hier dient dus vanuit het fondsmanagement het nodige netwerk in te zijn, gericht op co-financiering maar boven het voorbereiden van een dergelijke exit.
Potentieel geschikt als partner?! Uitlokken...	❖ Private professionele partijen als informals, vc's of private equity zijn mogelijk interessante partijen voor investeringen in innovaties in leisure, maar zijn weinig toegankelijk en kennen vaak een focus op andersoortige sectoren. Idealiter kan een co-financieringsinstrument een uitlokkende werking hebben.

C) Verdieping werking fonds

C1. Visie en positionering: welk publiek aanbod aan innovatiekapitaal bestaat er al?

MKB financierings-wijzer

- ❖ Voor innovatiefinanciering in het MKB is in Noord-Brabant reeds het nodige publieke instrumentarium voorhanden (zie de “Wijzer MKB Financiering in Nederland en Noord-Brabant”), waaronder natuurlijk primair via de BOM, de Provincie en het Ministerie van EZ. Daarbij is sprake van zowel bestaande als ophanden zijnde nieuwe fondsen (bijvoorbeeld op Europees niveau via het Juncker Fonds).

EFRO-programma

- ❖ Het EFRO-programma 2014-2020 biedt uitdrukkelijk subsidies (en deels ook financieringsmogelijkheden) voor een deel van het type activiteiten dat bedoeld wordt als innovatie en is beschikbaar voor bedrijfsleven in Noord-Brabant. Leisure is echter op zichzelf geen topsector. Maar als via andere sectoren cross-overs worden gemaakt kan EFRO wel degelijk relevant zijn

Goede positionering

- ❖ Het Leisurefonds dient goed gepositioneerd te worden ten opzichte van het al beschikbare instrumentarium. Mogelijk kan juist een combinatie gemaakt worden richting gestapelde financieringsarrangementen voor bedrijven. In eerdere fases van de innovatiecyclus zijn (subsidie)regelingen als de REAP (Midden-Brabant) en SIR (Zuidoost-Brabant) geschikt voor haalbaarheidstudies, business cases, etc..

Leisure-focus als unieke propositie

- ❖ De voor de hand liggende onderscheidenheid is de bijzondere focus op de sector leisure. Veel andere innovatiefondsen richten zich op andere specifieke sectoren, of alleen op de Topsectoren (waar Leisure geen onderdeel van uitmaakt, of zijn weer specifiek alleen voor sub-regio's binnen Noord-Brabant beschikbaar. Of men kent bv. een heel specifieke technologie-focus

C) Verdieping werking fonds

C1. Visie en positionering: welk publiek aanbod aan innovatiekapitaal bestaat er al?

Schifting aanbod
publiek
instrumentarium
op relevantie

- ❖ Er is een uitgebreide analyse* uitgevoerd op het bestaande aanbod aan publieke financiële instrumenten voor innovatie door MKB voor Noord-Brabant (inclusief vanuit Ministerie van EZ).
- ❖ Hierbij is expliciet gekeken naar in welke innovatiefases de instrumenten inzetbaar zijn, op welke wijze ze dit doen (bv. focus op techniek) en of ze ten behoeve van het leisudefonds bruikbaar zijn voor co-financiering danwel voor een vervolgfase.

Keten-
benadering
door
innovatiefases

- ❖ Uit de analyse van de relevante instrumenten kan het volgende worden opgemaakt:
 - 28% van relevante instrumenten richt zich op de eerste innovatiefase (pre-seed)
 - 44% van relevante instrumenten richt zich op de tweede innovatiefase (POC-fase)
 - 28% van relevante instrumenten richt zich op de derde innovatiefase (opschaling)

Instrumenten
bruikbaar
voor follow-up en
co-financiering

- 33% van relevante instrumenten richt zich op technische (product)ontwikkeling
- 39% van relevante instrumenten is bruikbaar in een vervolgfase (22% indien niet technisch)
- 56% van relevante instrumenten is bruikbaar vanuit co-financiering (22% indien niet technisch)

Deze analyses worden op de navolgende pagina's gevisualiseerd weergegeven.

* Zie de separate bijlage "Aanbod publiek kapitaal voor financiering van innovatie door MKB in Noord-Brabant en Nederland". Deze is gevoed door de MKB Financieringswijzer voor Noord-Brabant (ook separate bijlage).

C) Verdieping werking fonds

C1. Visie en positionering: welk publiek aanbod aan innovatiekapitaal bestaat er al? Oriëntatie op co-financiering en follow-up

Met welke instrumenten kan het fonds een relatie hebben (co-financiering danwel vervolginvesteringen)?



Co-financiering



Leisurefonds



Vervolgfase partner



Technisch

- Innovatiekrediet
- I-BMKB
- TKI-toeslag
- Starterslift/POC
- Brightmove/POC
- BOM Capital

Generiek

- Vroege Fase Fin
- MIT (topsector)
- Ondernemerslift POC
- REAP / SRE
- Made-in-Brabant
- Innovatiefonds Brabant (topsector)
- Starterslift (pre)seed
- Brightmove (pre)seed
- Ondernemerslift (pre)seed

Technisch

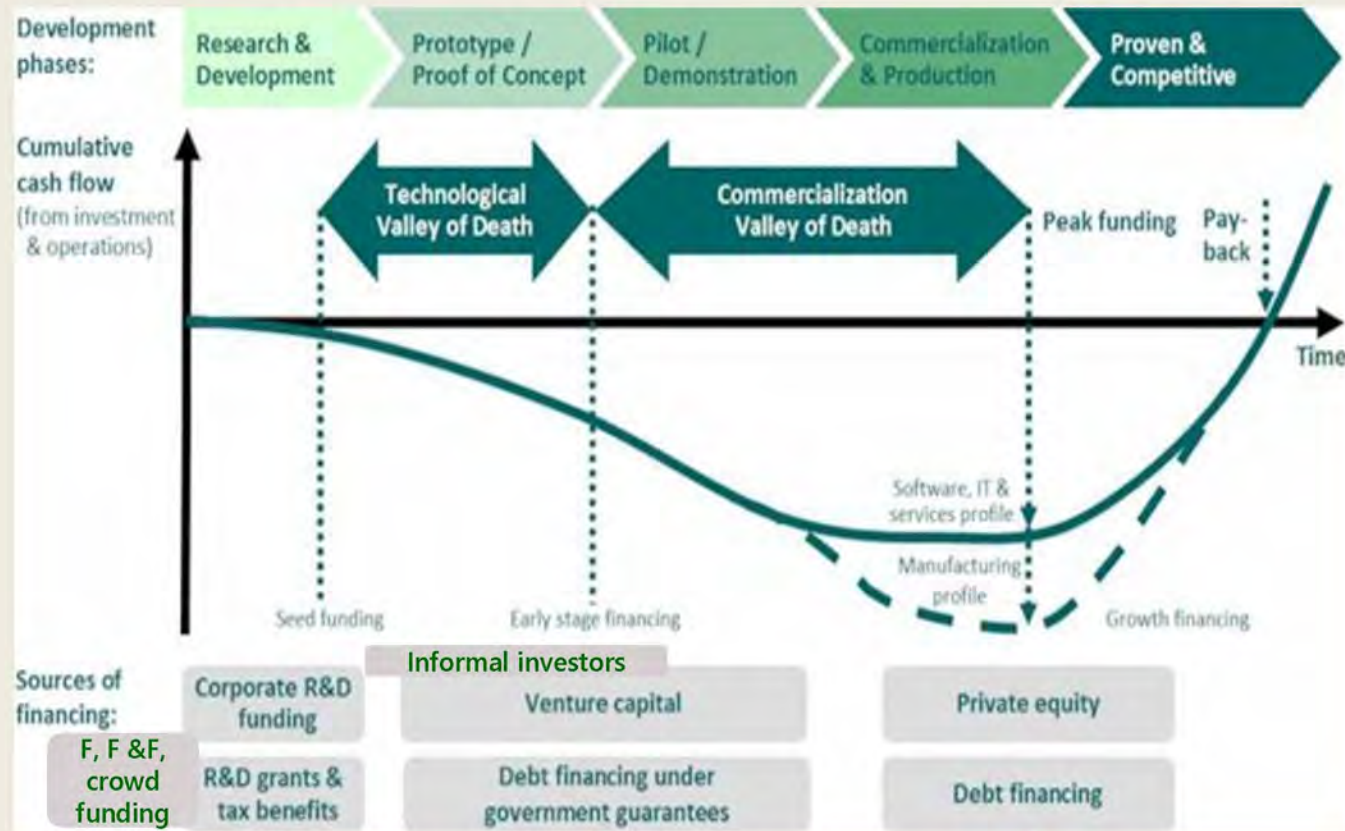
- Innovatiekrediet
- TKI-toeslag
- Starterslift/POC (haalbaarheid)
- Brightmove/POC (haalbaarheid)
- BOM Capital I (consortiaal)

Generiek

- Vroege Fase Fin
- MIT (topsector)
- Ondernemerslift POC
- Made-in-Brabant
- Innovatiefonds Brabant (topsector)

C) Verdieping werking fonds

C1. Concluderend: welk publiek en privaat aanbod aan innovatiekapitaal (eigen en/of vreemd vermogen) bestaat er al?



Aantal relevante publieke
financiële instrumenten



28%



44%



28%

C) Verdieping werking fonds

C1. Concluderend: welke marktvraag en focus bedient en kiest het fonds? En waarom?

Inzet op cross-overs zijnde niet puur techniek

- ❖ Onderscheidend element voor een fonds is het stimuleren van niet per sé technische innovaties, in de eerste en/of laatste innovatiefase. Hier gaat ook de marktbehoefte naar uit, zoals uit de marktverkenning in deel B van dit rapport blijkt.
- ❖ De karakteristiek van leisure is dat vooral ook de laatste innovatiefase (delivery) het verschil maakt.
- ❖ Hier zit voorts minder risico, aangezien de eerste onderzoeks/-aanloophase al achter de rug is.

Waar kan het verschil gemaakt worden

- ❖ Om voldoende impact te realiseren met een fondsomvang van initieel EUR 1 mln per jaar is focus op omloopsnelheid van het kapitaal belangrijk. Deze ligt hoger in de laatste innovatiefase.
- ❖ Deze fase zit ook het dichtste op de mogelijkheden voor schaalbaarheid en exporteerbaarheid.
- ❖ Hieruit volgt dan een focus op niet-technische innovaties (cq. minimaal cross-overs) in de laatste commercialisatie fase (conceptontwikkeling gericht op marktintroductie). De 'market delivery' is dan feitelijk het product waarin geïnvesteerd wordt.

Kansen voor co-financiering en vervolginvesteringen

- ❖ Enkele bestaande instrumenten gelden als mogelijke co-financiering danwel voor de vervolgfase na exit vanuit het fonds. Hier zit ook de aansluiting op informal investors, venture capitalists en private equity (respectievelijk voor co-financiering danwel vervolgfase). De kans op uitlokking van hun investeringen is hier relatief het grootste.
- ❖ Ook zijn instrumenten beschikbaar voor de fase hiervoor (zoals bv. REAP- of SIR-regelingen (of vergelijkbaar elders in Brabant). Dit is gunstig voor voeding van de projectaanvoer.

C) Verdieping werking fonds

C1. Concluderend: welke marktvraag en focus bedient en kiest het fonds? En waarom?

- ❖ Samenvattend is dan de focus op 'later stage' van innovaties (conceptontwikkeling voor marktintroductie) gelegen in:

Focus op laatste
innovatiefase:
commercialisatie
t.b.v.
marktintroductie



C) Verdieping werking fonds

C2. Investeringsstrategie Leisurefonds Noord-Brabant: wat doet het fonds?

Doel en type projecten	❖ Doelstelling: versterking van de concurrentiepositie van de leisure-sector in Noord-Brabant. ❖ Beoogd type projecten: innovatieve projecten en initiatieven die vanuit cross-overs met andere sectoren de leisure-sector in Noord-Brabant versterken.
Fondscriteria	❖ Fondscriteria richten zich op met name: ▪ Gecombineerd direct en indirect economisch en maatschappelijk rendement: impact per € ▪ Directe bijdrage aan de doelen van de stakeholders. ▪ Concreet wordt dit geformuleerd als het uitlokken van private innovatie-investeringen gericht op versterking van het leisure-aanbod en daarmee verhoging van het bezoek/bestedingen (zowel verlening bestaand als extra), leidend tot meer omzet/toegevoegde waarde en/of werkgelegenheid in en om de sector in Noord-Brabant. ▪ Samenwerking tussen bedrijfsleven met een belangrijke focus op cross-overs tussen sectoren t.b.v. bevordering innovatie, gericht op de laatste innovatiefase (conceptontwikkeling voor marktintroductie) en met een voorkeur voor sterke opschaalbaarheid en exporteerbaarheid.
Doelgroep en gebieds-afbakening	❖ Bedrijfsleven in de gehele provincie, in het bijzonder Midden-Brabant (pré, totdat meerdere regio's aansluiten), maar niet uitsluitend. Het fonds staat ook open voor aanvragers van elders in de provincie. ❖ Het fonds staat ook open voor aanvragers van buiten de provincie, mits de impact aantoonbaar grotendeels neerslaat in Noord-Brabant. Dit kan helpen om nieuwe bedrijvigheid aan te trekken ❖ Overheden kunnen geen aanvragers zijn, maar wel partner van aanvragende bedrijven. Dit geldt ook voor kennisinstellingen. Semi-publieke instellingen in de culturele/vrije tijds-sector (bibliotheken, musea etc.) kunnen wel aanvragen, voor zover hun aanvraag niet al via het c-fonds te financieren is

C) Verdieping werking fonds

C2. Investeringsstrategie Leisurfonds Noord-Brabant: wat doet het fonds?

Type producten	❖ Fondsproducten: leningen (vreemd vermogen, mogelijk in achtergestelde vorm), equity (eigen vermogen/deelnemingen) en/of garantstellingen. Het laatste is minder voor de hand liggend omdat de leverage hiermee beperkt wordt. Maar kortlopend zou dit kunnen, wat ook geldt voor equity. Voor equity geldt tevens dat dan een exit-strategie aanwezig moet zijn. ❖ Het ligt echter het meest voor de hand dat het zal gaan om mogelijkheden voor converteerbare leningen (= vrijwel hetzelfde als equity). Hierbij geen achter gesteldheid ten opzichte van het privaat eigen vermogen ('pari passu'), wel t.o.v. bancaire leningen, en minder belasting in termen van governance (stemrecht etc).
Richten op additionaliteit	❖ Focus op additionele investeringen (duidelijk afgebakende activiteiten), maar ook verstrekking regulier werkkapitaal (balansondersteuning). Als de innovatie-investeringen bv. al zijn gedaan en het vooral naar de markt gebracht moet worden (is ideaal wat betreft impact –hoog- en risico-laag). ❖ Aankoop van activa met een lange horizon zoals aankoop grond of onroerend goed, ligt rekening houdend met omloopsnelheid van het werkkapitaal en impact per euro, daarmee niet voor de hand ❖ In de vorm van ondernemings- en/of (gestructureerde) projectfinanciering (bv. voor SPV's –special purpose vehicles waarin bedrijven samenwerken). Eis tot samenwerking tussen ondernemingen ❖ Zowel korte als middellange commitments. Bv. uitgaand van een gemiddelde van ca. 3 jaar, mede gegeven de uitkomst van de marktverkenning (langere looptijden worden vooral gevraagd voor productontwikkeling in de vroege fase). Dit overbrugt gezien het beoogde type investeringen de 'time-to-market' en 1-2 jaar operationeel draaien. Daarna kan exit plaatsvinden (bij investering) of herfinanciering door derden. Dit maakt ook herinzet van middelen binnen afzienbare tijd mogelijk.
Conditie's	❖ Altijd in vorm van co-financiering, zoals ook vanuit marktverkenning is aangegeven. Geen 100% financiering of deelnemingen. Tot bv. max. 1/3 (of in sommige gevallen 1/2) inbreng eigen vermogen/financiering (uitgaande van samenwerking tussen aanvragende partners). Geen meerderheidsaandeelhouderschap nastreven.

C) Verdieping werking fonds

C2. Investeringsstrategie Leisurefondsen Noord-Brabant: wat doet het fonds?

- | | |
|------------------------------|--|
| Ingeschatte omvang projecten | <ul style="list-style-type: none">❖ Minimale bedragen per investering/financiering ca. 75-100k, gaand tot een plafond van bv. ca. 400k per investering. Een dergelijke bovengrens is bedoeld om gebrekkige risicospreiding te voorkomen. Idealiter is sprake van een relatief kleine investering met een grote impact (zowel direct als indirect leidend tot meer investeringen in de sector). Door de focus qua investeringen (latere fase) is dat ook niet ondenkbeeldig. |
| Focus op impact | <ul style="list-style-type: none">❖ De hier genoemde ondergrens komt voort uit<ul style="list-style-type: none">a) benchmark met andere fondsen, die vaak een ondergrens kennen van ca. 50-75k ivm de kosten van handling en vooral monitoring;b) de ervaring die leert dat in het beoogde innovatiestadium projecten een instapvolume voor een dergelijk fonds kennen van gemiddeld ca. 250-300k, wat bij een participatie/financiering van 1/3 een projectgrootte van afgerond ca. 75-100k betekentc) er wel enige schaal moet zijn van projecten om bezoekers van buiten te kunnen trekken. |
| Ruimte voor risicospreiding | <ul style="list-style-type: none">❖ De gesuggereerde bovengrens komt voort uit<ul style="list-style-type: none">a) de ervaringsregel vanuit fondsen dat i.v.m. risicospreiding het grootste project niet meer moet zijn dan 10% van de balans. Bij een voeding van EUR 1mln per jaar en een ingeschatte multiplier op projectniveau van 3-6 bedraagt het maximum dan (gemiddeld) $4.5 \times \text{Eur } 1 \text{ mln} \times 10\% = 450\text{k}$. Er dient echter enige voorzichtigheid betracht te worden bij berekening van de multiplier (daarom afronding naar beneden).b) het inzicht vanuit de initiële marktanalyse dat een gemiddelde genoemde projectomvang (gecorrigeerd voor een enkele uitschieter naar boven) EUR 1,3mln bedraagt. Indien het Leisurefonds als richtlijn ca. 1/3 wil doen bedraagt dit ook ca. 400k. |

C) Verdieping werking fonds

C2. Investeringsstrategie Leisurfonds Noord-Brabant: wat doet het fonds?

Relatie tot
staatssteun

- ❖ Het fonds zou zich moeten onderscheiden, maar zonder het risico van Staatssteun of marktverstoring te lopen. Uitgangspunt daartoe is het invullen van marktfalen op het gebied van innovaties in de leisuremarkt. Niet zozeer op basis van financieringscondities als bijvoorbeeld lagere premies/ marges, mogelijk wel via zachtere ratio's en andere meer gunstige voorwaarden (zoals bijvoorbeeld verstrekkingcondities, onderpand/zekerheden, looptijden, type aflossingen, etc.).

- ❖ Co-financiering van meer dan 50% of meerderheidsaandeelhouderschap is niet aan de orde.

Ruimte fonds-
management

- ❖ Verkend dient te worden of het fonds onder de Algemene GroepsVrijstellingsVerordening (AGVV) kan vallen. Binnen de BOM en Provincie Noord-Brabant zal hier zeker al ruime ervaring mee zijn. Cruciaal is dat het aannemelijk gemaakt wordt dat het activiteiten voor algemeen belang zijn.

- ❖ Rentenniveaus, aflossingsvormen (regulier vs. bullet), etc. nader te bepalen door fondsmanager.

C) Verdieping werking fonds

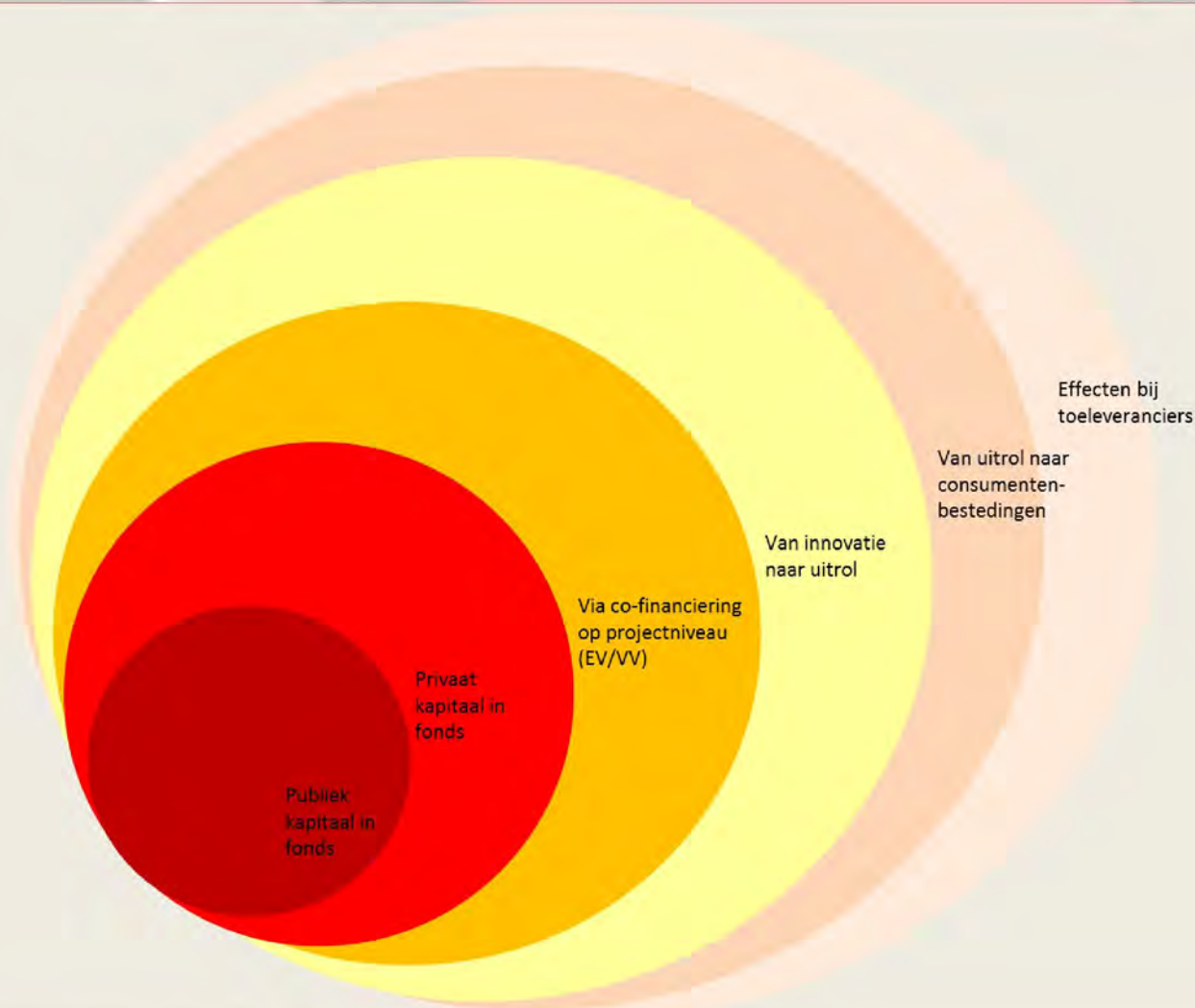
C3. Voeding, volume en rendement Leisurefonds Noord-Brabant

Voeding	❖ Voeding van Leisurefonds Noord-Brabant kan kortweg op een aantal manieren verlopen: • Kapitaalstorting door voorziene partners • Aantrekken mogelijke nieuwe partners die een storting doen (evt. naast overheid ook bedrijfsleven)
Volume	❖ De geschatte fondsomvang is ca. 1 miljoen per jaar met een looptijd van ca. 20 jaar (bijeengebracht door de "launching private partners" en Midpoint Brabant en gematcht door de Provincie). De wens is te komen tot verdere uitbreiding, onder andere via andere regio's in Brabant en ondernemers.
Looptijd	❖ De uiteindelijke looptijd van het fonds is minimaal 25 jaar zijn (uitgaande van uitzettingen met een maximale looptijd van 5 jaar in het 20^e jaar). Het is t.z.t. geheel aan de partners wat de wens hieromtrent verder is.
Multiplier	❖ Op fondsniveau is vooralsnog sprake van een publiek-private multiplier van 2 (o.b.v. 50/50) ❖ Uitgaande van een belang van ca. 1/3 (investering/financiering) zal op projectniveau een multiplier van minimaal 3 aan de orde zijn, oplopend tot 6 bij 50% additioneel bancaire financiering (bij een focus op conceptontwikkeling voor marktintroductie is dit reëel). ❖ Per saldo levert dat een initiële multiplier op van ca. 6-12 op het publiek kapitaal oftewel 2 x 3 (evt. x 2) ❖ De totale multiplier, zijnde de economische impact in Noord-Brabant, is beduidend hoger door het gestapeld effect van a) innovatie-investeringen ten opzichte van de uitrol en daarmee samenhangende totale uitgelokte investeringen en b) de totale uitgelokte investeringen ten opzichte van de resulterende bestedingen en hun indirecte effecten bij toeleveranciers. ❖ Deze effecten strekken zich uit tot verder dan Noord-Brabant en de leisure-sector. ❖ De werking van de multiplier is op de volgende pagina grafisch verbeeld.

C) Verdieping werking fonds

C3. Voeding, volume en rendement Leisurfonds Noord-Brabant

Werking
multiplier



C) Verdieping werking fonds

C3. Voeding, volume en rendement Leisurefonds Noord-Brabant

- | | |
|-------------------------------|--|
| Revolverend? | <ul style="list-style-type: none">❖ Voor de al bestaande fondsen in Noord-Brabant is de doelstelling voor revolverendheid vooralsnog gedefinieerd als nominaal resultaat (oftewel een geaccepteerd verlies op het geïnvesteerd vermogen ter grootte van de inflatie) |
| Risico op teruglopen kapitaal | <ul style="list-style-type: none">❖ Gezien het beoogde doel van het Leisurefonds Noord-Brabant dient rekening te worden gehouden met het gegeven dat<ul style="list-style-type: none">• de mate van revolverendheid kan lager liggen dan 100% (innovatie is met veel risico's omgeven, risico's zijn al snel ook groter door meer onbekendheid met dit soort producten in de sector, de sector is relatief intransparant doordat veel projecten uniek/onvergelijkbaar zijn• de kans op (aanloop)verliezen groot is. Het ontwikkelen van geschikte projectenaanvoer kost tijd terwijl transactiekosten al lopen❖ Een reëel beleid/beeld dient ontwikkeld te worden hoe om te gaan met afschrijvingen van financieringen. Zijn er minimale eisen ten aanzien van de mate van revolverendheid?❖ De selectie dient echter ten alle tijden gedaan te worden op basis van economische en maatschappelijke afwegingen. |

C) Verdieping werking fonds

C3. Voeding, volume en rendement Leisurefonds Noord-Brabant

Mate van
revolverendheid?

- ❖ Per saldo zou op basis van huidige inzichten de mate van revolverendheid rond ca. 50-65% kunnen liggen. Ook omdat vervolginvesteringen voor opschaling buiten Brabant mogelijk tot een eerdere exit dan bedrijfseconomisch optimaal kunnen leiden.
- ❖ Deze inschatting is gebaseerd op de fase waarin naar inschatting geïnvesteerd gaat worden: conceptontwikkeling gericht op marktintroductie, oftewel in de latere innovatiefase (niet productontwikkeling/seed).
- ❖ De ervaringen* leren internationaal dat de mate van revolverendheid over de verschillende innovatiefases zich grofweg ongeveer als volgt verhoudt:

Investeringsfase	Default risico	Mate van revolverendheid
Proof-of-concept, pilot/demonstratie (seed/early stage-fase)	66%	33%
Commercialisatie & productie-fase	50%	50%
Bewezen en competitief (groei-fase)	33%	66%

- ❖ In de fases na uitrol van de innovatie en dus de opschaling/uitbouw en herpositionering ligt de mate van revolverendheid rond 80%

* Op basis van ervaringen van Rebel. Zie ook publicaties van Ruhnka, J.C. & Young, J.E. alsook Wikipedia.org.

C) Verdieping werking fonds

C4. Governance en structuur Leisurefonds Noord-Brabant

Vorm volgt functie als
uitgangspunt

- ❖ Ten aanzien van de vormgeving van governance en de structuur van Leisurefonds Noord-Brabant staat één basisregel centraal: **vorm volgt functie**. Het gaat er dus om welke vorm het meest effectief en efficiënt is om de doelen zoals beoogd te bereiken met beschikbare middelen.

‘Light governance’

- ❖ Gegeven de relatief beperkte omvang van het fonds is er de zorg de governance-structuur zo ‘light’ mogelijk in te richten. Het risico bestaat anders dat een verhoudingsgewijs groot aandeel van de fondsmiddelen opgaat aan transactiekosten.
- ❖ Het is immers zo dat tegenover elke geslaagde transactie soms wel tientallen afgewezen aanvragen staan. En die moeten wel allemaal bekeken worden, etc..

Naar kosten-efficiënt
management

- ❖ Het is dan ook zaak om OF het fondsvolume danig te vergroten (zodat een separaat fondsmanagement verantwoord is) OF het fondsmanagement onder te brengen bij een partij – of combinatie van partijen- die hier al de infrastructuur voor ingericht hebben en het fondsmanagement voor dit nieuwe fonds ‘hierin mee kunnen nemen.
- ❖ Het is i.v.m. kosten-efficiëntie niet aan te bevelen een stand-alone managementstructuur voor dit fonds in het leven te moeten roepen.

C) Verdieping werking fonds

C4. Governance en structuur Leisurfonds Noord-Brabant

Stichting vs. BV

- ❖ Gegeven het mogelijk minder revolverend karakter van het beoogde fonds ligt het voor de hand te bezien of de juridische vorm wel een BV of misschien wel een stichting (gericht op instandhouding/zonder winstoogmerk in plaats van winstgeneratie) zou moeten zijn.
- ❖ Om het fonds slagvaardig te laten opereren dient het politiek bestuur vooraf de kaders te laten stellen. De aan te wijzen fondsmanager kan dan binnen de meegegeven kaders in zakelijke vrijheid handelen, daartoe geholpen door een besluitvormend investeringscomité en een toezichthoudend orgaan als een RvC/RvT.

Politiek stelt kaders,
mandatering
aan de voorkant

- ❖ De stakeholders die met hun geld in het fonds zitten, wijzen de fondsmanager en de leden van de RvC/RvT aan (kan ook inclusief bv. de gedeputeerde zijn). De RvC/RvT wijst vervolgens het –onafhankelijk- adviserend investeringscomité aan. De fondsmanager besluit. De RvC/RvT houdt toezicht op realisatie van de doelstellingen (effectiviteit) en handeling conform de afgesproken wijze (efficiëntie). Ingeval van een BV legt de RvC verantwoording af aan de AvA.
- ❖ Mandatering vanuit de deelnemende overheid/overheden vindt plaats bij storting van het fondskapitaal en daarmee kaderstelling via de investeringsstrategie en andere relevante condities, inclusief de besluitvormingsstructuur en te benoemen leden.
- ❖ Het gaat niet om een de facto opdrachtgevende rol vanuit het dagelijks politiek bestuur danwel het betrokken grootbedrijf via bv. de AvA. Dit loopt via een op gezette momenten toetsende rol en voorts primair via de RvC/RvT.

C) Verdieping werking fonds

C4. Governance en structuur Leisurfonds Noord-Brabant

Hogere multiplier nastreven

- ❖ Mogelijk is het denkbaar dat gezorgd kan worden voor extra versnelling en leverage, door andere partijen te zoeken die aan de voorkant mee willen doen op fondsniveau. Via deze weg kan de multiplier van publieke investeringen vergroot worden. Dit gaat dan wel in ruil voor medezeggenschap vanuit de fondspartner
- ❖ Het kan gaan om enerzijds andere overheden (zoals andere regionale organen) en anderzijds private partijen (waarbij financiële instellingen minder voor de hand liggen, maar aanvullend regionaal bedrijfsleven – evt. ook uit andere regio's- mogelijk wel)

Betekenis voor zeggenschap en risico-profiel

- ❖ Commerciële banken, beleggers etc. zouden gegeven hun status als financiële instelling een preferente positie willen hebben ten aanzien van cashflow en zekerheden. Het ligt niet direct voor de hand dit soort partners hier in aanvang bij te betrekken. Maar daarmee te wachten totdat een langjarig track record is opgebouwd.

Wat voor partners zijn denkbaar

- ❖ Wel kan het gaan om grote medebepalende spelers in het regionaal bedrijfsleven, bijvoorbeeld sterke partijen in regionale clustervorming, of grote toeleveranciers (denk aan groothandel, drankenleveranciers, bouwbedrijven, vervoersbedrijven). Het is ook in hun voordeel. Tenzij zij mogelijk zelf leningaanvragers zouden kunnen zijn. Partners op fondsniveau zijn uitgesloten voor financieringsaanvragen in verband met belangenverstrengeling.
- ❖ Mochten private partijen feitelijk in het fonds zelf meeparticiperen dan vergt dit separate financieringsovereenkomsten. In dat geval ligt dan een BV als juridische entiteit meer voor de hand.

C) Verdieping werking fonds

C4. Governance en structuur Leisurefonds Noord-Brabant

Ingroeimodel
regelen.....

- ❖ Het is goed voorstelbaar dat, gezien de wens om op afzienbare termijn al tot meerdere additionele fondspartners te komen, een open ingroeimodel wordt gehanteerd
- ❖ Wat betekent dat dan, een groeimodel? Dit kan op zich altijd wel, zolang in de statuten is opgenomen dat toetreding door nieuwe partners mogelijk is. Bij een BV zal er dan bijvoorbeeld dus ook een herschikking van de aandelen plaatsvinden. Het fondskapitaal neemt dan idealiter immers toe, er worden dan meer aandelen uitgegeven.
- ❖ Tenzij een nieuwe partner aandelen van anderen overneemt, maar dat ligt minder voor de hand gegeven de door de partners geuite wens dat het ingebrachte fondskapitaal verder zal groeien.
- ❖ Een praktische oplossing voor de financiële structuur kan zijn –afhankelijk van op welke manier nieuwe partners willen toetreden (met/zonder directe zeggenschap)- eventueel aandelen te certificeren.

...betekent ruimte
laten voor nieuwe
toetreders

- ❖ Een en ander betekent vooral ruimte laten in de statuten, aandeelhoudersovereenkomst en governance-structuur (zoals deelnemers AvA en eventueel RvC/RvT en/of ook Investeringscomité) voor toetreders.
- ❖ Praktische zaken zijn bijvoorbeeld het er voor zorgen dat men niet elke keer weer naar de notaris moet, etc..

C) Verdieping werking fonds

C5. Fondsmanagement Leisurefondsen Noord-Brabant

Op welke wijze functioneert een fondsmanagement? Welke taken voert zij uit en hoe zit de monitoring?

Ruimte voor fondsmanagement

- ❖ Het Leisurefondsen Noord-Brabant dient een fondsmanager te hebben die met zakelijke vrijheid binnen een helder investeringsreglement initiërend kan handelen en voorstellen doet ter goedkeuring aan het Investeringscomité.
- ❖ Het fondsmanagement dient onafhankelijk te kunnen opereren en besluiten te kunnen nemen.
- ❖ Bij investeringen heeft het fondsmanagement de zeggenschap in de participaties. Hierbij speelt ook coaching en advies een belangrijke rol. Dit laatste geldt ook voor financieringen.
- ❖ Een van de belangrijkste control-taken van de fondsmanager het organiseren van de risico-monitoring en het – management

Prestatie-indicatoren & monitoring

- ❖ Vooraf zullen stakeholders die het fonds vullen key-performance indicators (uit te werken in fase 2) dienen aan te wijzen op basis waarvan de prestaties van het fonds (en het management) neutraal-inhoudelijk kunnen worden beoordeeld.
- ❖ De prestaties van het fonds moeten zoals te doen op gebruikelijk op basis van deze kpi's tussentijds worden gemonitord.
- ❖ Het gaat hierbij wederom om zowel effectiviteit (reikwijdte/doelrealisatie economische doelstellingen) als efficiëntie.
- ❖ Ook de individuele projecten zullen moeten worden blijven gevolgd, teneinde tijdig te kunnen bijsturen waar nodig.

Prestatieprikkels inbouwen?

- ❖ Ten behoeve van het fondsmanagement is ook aan de orde wat voor beloningssysteem voor een fondsbeheerder geschikt is. Hierbij kan gekeken worden naar de huidige werkwijze(n) bij de BOM.
- ❖ Hier is doorgaans overigens geen prestatieprikkels voor de fondsmanager aan de orde. In welke mate dit hier wel het geval zou moeten zijn (bv. met bonus/malus-regelingen) is ter nadere bepaling. Gedacht kan dan worden aan een afweging tussen vergoeding over totale middelen of uitgezette middelen, als ook gerelateerd aan behaalde maatschappelijke doelstellingen.

C5. Fondsmanagement Leisurefonds Noord-Brabant

Kennis van de markt/sector leisure, ondernemerschap en financieel beheer moet zowel in fondsmanagement als investeringscomité goed geborgd zijn.

Marktkennis & ondernemerschap

- ❖ Het kennen van de markt en goed kunnen voorzien hoe de business case van projecten in elkaar steekt, het beoordelen waar risico's zitten en hoe voorstellen gewaardeerd moeten worden, is per sector een vak apart.
- ❖ Een zo specifieke focus van investeringen stelt specifieke eisen aan partij(en) die kennis en kunde van dit werkveld binnen de staande organisatie in huis hebben ten behoeve van het voeren van het fondsmanagement.
- ❖ Bij het benoemen van het investeringscomité danwel RvC/RvT zal scherp gelet moeten worden op een profiel met voldoende sector kennis.
- ❖ Cruciaal is hierbij het borgen van ruime ondernemerschaps-ervaring in deze gremia. Bij voorkeur in de sector zelf.

Ervaring met producten en partijen

- ❖ Het is altijd aan te bevelen in gezamenlijkheid een check te plegen op eventueel benodigde verdere kennisontwikkeling of toevoeging van specifieke expertise in en om bv. de BOM-organisatie (als zij een rol gaan spelen in het fondsmanagement).
- ❖ Dit betreft zowel:
 - het onderwerp/sector en de werking van de markt daarin
 - de productvoering en condities
 - typische leningaanvragers en investeringspartners (bedrijfsleven in leisure-sector)

Samenwerken cq. aanstellen

- ❖ Cruciaal is dat in het fondsmanagement cq. de daarin samenwerkende partijen een krachtige combinatie geborgd is van sector- én regiokennis, ondernemerschap en de kunde van fondsbeheer. Mocht het handig te organiseren zijn, dan kunnen partijen daar bv. voor bij elkaar expertise inlenen.
- ❖ Het is ook mogelijk om ten dienste hiervan een onafhankelijk toetser van de aanvragen/business cases op slagingskansen/haalbaarheid/ impact in te stellen met diepgaande kennis van de leisure-sector (van buiten danwel binnen Brabant).

C) Verdieping werking fonds

C6. Bieden van integraal pakket: scouting, matching & funding

- ❖ Het gaat bij innovatiestimulering, zoals uit de marktverkenning ook blijkt, niet alleen om geld beschikbaar maken. Maar bovenal eerst om zowel het organiseren van de innovatie, het borgen van de investment readiness als de bredere toeleiding naar kapitaal-aanbod (met name private investeerders en/of co-financiering)
- ❖ In afstemming/samenhang met het Leisurfonds zou tevens ook in dit aanbod moeten worden voorzien

Organisatie van innovatie

- Scouting kansen
- Cross-overs laten ontstaan
- Evt. organiseren 'prijsvragen'

Matching

Support van implementatie

- Toegang netwerk & locaties
- Zicht op regionale kansen

Borgen 'investment readiness'

- Bottom-up koppelen aan kennisinstituten, inhoud matchen met ondernemerschap
- Opwerken 'bankable' business case

Toeleiding kapitaal-aanbod

- Organisatie netwerk/investeringsronden
- Katalyseren van transactie / multiplier
- Zicht op exit-strategie

...juist omdat VisitBrabant/ ConnectBrabant binnen de sector hier ook op gericht is, in combinatie met de schaarste van aan specifieke Brabantse leisure kennis, verdient organisatorische invlechting hiermee bijzondere aandacht.

C) Verdieping werking fonds

C6. Bieden van integraal pakket – scouting, matching & funding

Een belangrijke rol is weggelegd voor het (mee)organiseren van innovatie in de leisure-sector, de opwerking van ('bankable') business cases en het verhogen van de 'investment readiness'.

- ❖ Aandacht van het fondsmanagement hoort naast beoordeling van aanvragen, kapitaalverstrekking, control en monitoring ook uit te gaan naar het organiseren van een goede aanvoer van projecten voor het fonds.
- ❖ Uit de marktverkenning blijkt dat er behoefte is aan een organisatorische impuls om meer planvorming, innovatie en cross-overs te realiseren.
- ❖ Uit de eerdere evaluatie door de Provincie van de Stimuleringsregeling Vrijetijdseconomie (VTE) kwam al naar voren dat de innovatiegraad in de sector in Noord-Brabant niet vanzelf op hoog niveau ligt. Introductie van een financieel instrument is op zich dan ook niet voldoende om dit verder te stimuleren. Hier is meer voor nodig.
- ❖ Een belangrijke functie is het scouten van innovatie-/cross-over projecten in de sector, het combineren van ondernemerschap met kennisinstituten, het opwerken naar een 'bankable business' case, etc.. Maar ook toeleiding naar kapitaal, zowel in de voorfase, als co-financiering en vervolginvesteerders.
- ❖ Gezamenlijk optrekken met financiële instrumenten als REAP en SIR verdient bv. de aandacht, aangezien zij via subsidies in vroegere innovatie-fases actief zijn.
- ❖ Voor deze bredere taken van matchmaking (incl. scouting, opwerking business cases, zoeken regionale partners) etc. in combinatie met uitgebreide markt- en sector kennis ligt een bijzondere rol voor Visit Brabant voor de hand.
- ❖ Het fondsmanagement dient zich te kunnen concentreren op het onafhankelijk oordelen over investerings- en financieringsaanvragen, zonder al te zeer gecommitteerd te zijn op voorhand.
- ❖ De scheidslijn tussen scouting/matching etc. en fondsmanagement is echter niet altijd hard te maken. Bijvoorbeeld bij investeringen (inbreng eigen vermogen, inclusief aandelen/zzgenschap in onderneming) geldt dat er toch nauw contact en gezamenlijke ambitiebepaling zal moeten zijn. Dit ligt anders dan bij financieringen (meer afstandelijk, inbreng vreemd vermogen).
- ❖ Het is aan te bevelen heldere afspraken te maken over de rolverdeling tussen de verschillende partijen en partners (NB in fase 2).

C) Verdieping werking fonds

C7. Impactsturing

Bijdrage aan
economische
doelen regelen via
selectie en criteria

- ❖ De mate waarin investeringen uit het leisurefonds direct of indirect bijdragen aan meer bezoekers, meer bestedingen en meer banen, is uiteraard afhankelijk van het succes van de projecten die uitgevoerd gaan worden.
- ❖ Het innovatie-gehalte van de projecten kan pas op niveau komen als voldoende voedingsbodan voor cross-overs is gecreëerd en dat kan enkele ontwikkelingsjaren nodig hebben. Het succes van die projecten zal vervolgens afhangen van een veelheid aan factoren, waarbij het financieel instrument vanuit het fonds er slechts één is.

Op voorhand en
tijdens looptijd op
projectniveau
(bij)sturen op
impacts

- ❖ Op voorhand, bij het opstarten van het leisurefonds, is het noemen van streefgetallen voor het aantal bezoekers of banen mede daarom niet haalbaar. Ervaringscijfers uit andere fondsen kunnen een multiplier laten zien, maar het resultaat in deze specifieke praktijk zal van zoveel factoren afhangen dat dit geen realistische benchmark oplevert.
- ❖ Wel zal bij het selecteren van de projecten die in aanmerking komen voor financiering steeds gekeken moeten worden naar de mate waarin wordt verwacht dat zij bijdragen aan de hoofdindicatoren (key performance indicators).
- ❖ Tijdens de looptijd van het fonds zal bovendien geëvalueerd moeten worden in welke mate deze indicatoren worden gehaald en of de kosten-baten verhouding van dit fonds ten opzichte van andere instrumenten goed uitpakt.

C) Verdieping werking fonds

C7. Samenvatting verdieping werking fonds (1)

- ❖ Doelstelling: versterking concurrentiepositie leisure-sector in Noord-Brabant. Beoogd type projecten betreft innovatieve projecten en initiatieven die vanuit cross-overs met andere sectoren de leisure-sector versterken. De mate van innovatie is cruciaal, leidend tot een zo hoog mogelijke directe of indirecte bijdrage aan het aantal banen in Brabant.
- ❖ Volgens de marktverkenning bevindt de marktbehoefte zich vaak ofwel in de eerste vroege fase of juist in de latere uitrolfase. Het is het meest effectief en efficiënt het fonds te richten op de uitrolfase: conceptontwikkeling gericht op marktintroductie. Hier kan een relatief grotere impact behaald worden en is meer kans op opschaalbaarheid/exporteerbaarheid. E.e.a. sluit ook goed aan op de bestaande publieke instrumenten enerzijds en de kans op uitlokking van private investeringen anderzijds.
- ❖ Fondsproducten kunnen betreffen leningen (vreemd vermogen, mogelijk in achtergestelde vorm), equity (eigen vermogen/ deelnemingen) en/of garantstellingen, maar altijd via een vorm van co-financiering/-participatie.
- ❖ Doel is geen 100% financiering of deelnemingen te doen, maar tot bv. max. 1/3-1/2 inbreng eigen vermogen/financiering.
- ❖ De geschatte fondsomvang is ca. 1 miljoen per jaar met een looptijd van ca. 20 jaar (bijeengebracht door de “launching private partners” en Midpoint Brabant en gematcht door de Provincie). De wens is te komen tot verdere uitbreiding, onder andere via andere regio's in Brabant en ondernemers.
- ❖ Per saldo kan sprake zijn van een initiële multiplier van ca. 6-12 op het publiek kapitaal. De totale multiplier, zijnde de economische impact in Noord-Brabant, is beduidend hoger door het gestapeld effect van innovatie-investeringen ten opzichte van de uitrol en daarmee samenhangende totale uitgelokte investeringen en de totale uitgelokte investeringen ten opzichte van de resulterende bestedingen en hun indirecte effecten bij toeleveranciers. Deze effecten strekken zich uit tot verder dan Noord-Brabant en de leisure-sector.
- ❖ Per saldo zou op basis van huidige inzichten en ervaringen elders de mate van revolverendheid rond ca. 50-65% kunnen liggen.

C) Verdieping werking fonds

C7. Samenvatting verdieping werking fonds (2)

- ❖ Ten aanzien van de vormgeving van governance en de structuur staat één basisregel centraal: vorm volgt functie. Het gaat er dus om welke vorm het meest effectief en efficiënt is om de doelen zoals beoogd te bereiken met beschikbare middelen.
- ❖ Gegeven de relatief beperkte omvang van het fonds is het zaak dit zo 'light' mogelijk in te richten. Het risico bestaat anders dat een verhoudingsgewijs groot aandeel van de fondsmiddelen opgaat aan transactiekosten. De consequentie is dat OF het fondsvolume danig zou moeten worden vergroot (zodat een separaat fondsmanagement verantwoord is) OF het fondsmanagement onder wordt gebracht bij een partij –of combinatie van partijen- die hier al de infrastructuur voor ingericht hebben en het fondsmanagement voor dit nieuwe fonds 'hierin mee kunnen nemen'.
- ❖ Het is goed voorstelbaar dat, gezien de wens om op afzienbare termijn al tot meerdere additionele fondspartners te komen, een open ingroeimodel wordt gehanteerd
- ❖ Gegeven het mogelijk minder revolverend karakter van het beoogde fonds ligt het voor de hand te bezien of de juridische vorm wel een BV of misschien wel een stichting (gericht op instandhouding/zonder winstoogmerk in plaats van winstgeneratie) zou moeten zijn.
- ❖ Om het fonds slagvaardig te laten opereren dient het politiek bestuur vooraf de kaders te laten stellen. De aan te wijzen fondsmanager kan dan binnen de meegegeven kaders in zakelijke vrijheid handelen, daartoe geholpen door een besluitvormend investeringscomité en een toezichthoudend orgaan als een RvC/RvT.
- ❖ Kennis van de markt/sector leisure, ondernemerschap en financieel beheer moet zowel in fondsmanagement als investeringscomité goed geborgd zijn.
- ❖ Een belangrijke functie horend bij een leisurefonds zoals beoogd is het scouten van innovatie-/cross-over projecten in de sector, het combineren van ondernemerschap met kennisinstituten, het opwerken naar een 'bankable business' case, etc.. Maar ook toeleiding naar kapitaal, zowel in de voorfase, als co-financiering en vervolginvesteerders.
- ❖ Het is aan te bevelen heldere afspraken te maken over de rolverdeling tussen de verschillende partijen en partners (NB in fase 2).

Samen
maken we
Tabarnak



D) Bijlagen

D1. Deskstudy en trendanalyse

In het onderzoek onderscheiden we vier megatrends op leisuregebied welk nu kort behandeld zullen worden:

1. Digitalisering 2. Experience economy 3. Generation of co-operation 4. Involvement

Definitie Megatrends (Naisbitt, 1982);

"A trend that is especially far reaching in regard to societal and technological changes and developments. In contrast to mere trends, megatrends are global developments that last for many decades;"

Ze voldoen aan de volgende criteria:

- ❖ **Tijd:** ze duren ten minste 15 jaar.
- ❖ **Globality:** ze hebben invloed op (bijna) alle regio's in de wereld.
- ❖ **Bereik:** ze hebben invloed op de maatschappij van macro tot micro level. Dat wil zeggen; politiek, economisch, wetenschappelijk en technisch, van gemeenschap tot individu.
- ❖ **Impact:** De veranderingen zijn moeilijk, of zelfs onmogelijk, om aan te ontsnappen.

Megatrends:	1. Digitalisering	2. Experience economy	3. Generation of co- operation	4. Involvement
Ontwikkelingen m.b.t. megatrends:	Virtual en augmented Reality	Thematisering & storytelling	Multigeneration concepts	Duurzaamheid
	Crossmedia entertainment	Hybride evenementen	Uniciteit	(Virtual) involvement
	Internet of things	Edutainment Intellectual property	Co-creatie	

D1. Deskstudy en trendanalyse

In het onderzoek onderscheiden we vier megatrends gericht op leisure welk nu kort behandeld zullen worden. Hieronder als eerste **digitalisering**.

Virtual and augmented reality

- ❖ Een belangrijke ontwikkeling is virtual reality, hiermee wordt de digitale wereld in de offline wereld verwerkt. Er wordt een soort digitale filter over de wereld zoals wij die kennen heen gelegd. Producten als de Oculus Rift, Google Glass en de VRmaster zijn hier een goed voorbeeld van. Deze worden dan ook steeds meer geïmplementeerd in evenementen en Leisureactiviteiten.
- ❖ Trendrapport DCC (2015) : *'Virtual reality is the next big thing, en zal, wanneer het toegankelijk wordt voor het grote publiek, deel uit gaan maken van ons dagelijks leven. Sterker nog, door slim gebruik van hologrammen, vloeien de virtuele en de echte wereld ineen.'*

Crossmedia entertainment

- ❖ De verbinding tussen de offline en online wereld zie je ook in crossmedia entertainment. Via verschillende media, gekoppeld aan een merk, wordt het publiek meer betrokken bij het concept. Bijvoorbeeld het stemmen met een sms op je favoriete artiest in *The Voice*. Of tijdschriften met een eigen evenement zoals de *Libelle Zomerweek*.

Internet of things

- ❖ Doordat apparaten, oftewel 'things' steeds meer op een digitale manier met elkaar communiceren spreken we van 'the internet of things'. Alledaagse voorwerpen kunnen communiceren met personen en objecten en zelfstandige beslissingen nemen.
- ❖ Het belangrijkste aspect van 'the internet of things' zijn de mogelijkheden die ontstaan wanneer fysieke objecten en de virtuele wereld samenkomen.
- ❖ Volgens Mario Morales, vice president van International Data Corporation (IDC), zullen in 2020 meer dan 25 miljard apparaten aan het internet der dingen' verbonden zijn, tegenover 4 miljard mensen.



D1. Deskresearch en trendanalyse

In het onderzoek onderscheiden we vier megatrends gericht op leisure welk nu kort behandeld zullen worden. Hieronder als tweede megatrend: experience economy. Op de volgende dia is hiervan een voorbeeld te vinden.

Thematisering en storytelling

- ❖ Het concept van een leisure aanbieder moet van a-tot-z kloppen en gasten mee nemen in een totaalervaring. Dit kan door thematisering en storytelling.
- ❖ *Halloween Fright Night* van Walibi is zo'n concept, waarbij Walibi haar bezoekers onderdompelt in een nieuwe wereld, aan de hand van een thematisch verhaal.

Hybride evenementen

- ❖ Fysieke en virtuele deelnemers communiceren via sociale media zoals Twitter en Facebook. Presentaties en videobeelden worden gecombineerd met een livestream, die te bekijken is via desktops, laptops, smartphones en tablets. Als de videobeelden daarna online geplaatst worden, blijft het evenement langer leven.
- ❖ Dit heeft een sterke verbinding met crossmedia entertainment. Alleen een livestream is niet genoeg. Door bijvoorbeeld een 360° view te creëren, een online helpdesk toe te voegen en een exclusief interview alleen voor de online gasten te houden, creëer je een complete ervaring.

Edu-tainment

- ❖ Bezoekers van dierentuinen willen niet alleen vermaakt worden; zij willen ook iets leren: edu-tainment.
- ❖ Door bewust instrumenten als thematisering, storytelling, spel en attracties te gebruiken, kunnen dierentuinen betekenisvolle belevingen meegeven aan natuurbescherming en natuureducatie.

Intellectual property

- ❖ In het creëren van dergelijke belevingen ontstaan karakters en content die symbool staan voor het park; oftewel parken krijgen *intellectual property*. Daarnaast werken parken samen met bedrijven als Nickelodeon en Warner Bros. Zo ontstaat er unieke content die met de parken wordt geassocieerd.

Vergroten van bereik & betrokkenheid



D) Bijlagen

D1. Deskresearch en trendanalyse

Een voorbeeld van experience economy is dierentuin Emmen. In 2016 wordt op een nieuwe locatie 'Wildlands: adventure Zoo Emmen' geopend. Aan de hand van een dergelijke innovatieve cross-over zullen de grenzen tussen attractieparken, dierentuinen en musea vervagen.

In drie thematische gebieden worden natuur en cultuur gecombineerd. Een avontuurlijke en interactieve tocht biedt een beleving waarmee het park zich onderscheidt van bestaande dierentuinen. Daarnaast gaat het entreegebouw het theater van Emmen huisvesten.



Verhaallijn

Onderzoekers in het poolgebied nemen de gasten mee op expeditie naar de poolcirkel

Hergebruik

In het pinguïngebied liggen twee gebruikte bruggen van de Floriade 2004

4D simulator

In deze eerste 4D simulator van Europa maken de bezoekers een virtuele testrit met een onderzoeksvoertuig. Gesteurd door wind en kou rijden, glijden, varen, duiken en vliegen ze door het poolgebied terwijl hun stoelen bewegen



D) Bijlagen

D1. Deskresearch en trendanalyse

In het onderzoek onderscheiden we vier megatrends gericht op leisure welk nu kort behandeld zullen worden. Hieronder als derde megatrend: generation of co-operation.

Multi-generation concepts

- ❖ Een andere belangrijke trend die voor de vrijetijdsector kansen biedt is multi-generation travel.
- ❖ Het hele jaar zijn consumenten druk, zowel met werk en ander bezigheden zoals online activiteiten. Onder andere daardoor groeit de behoefte aan persoonlijk contact. Tevens zorgt de stijgende leeftijdsgrens ervoor dat families groter zijn en uit meer generaties bestaan waar consumenten graag tijd mee doorbrengen. In de leisure is dit terug te vinden in het ontstaan van steeds meer 12- en 24 persoons accommodaties waar families en vrienden samen tot rust kunnen komen.

Uniciteit

- ❖ Op het gebied van verblijfsrecreatie dienen zich nieuwe kansen aan. Met name binnen de bungalow sector is behoefte aan diversiteit. Veel parken lijken op elkaar en bieden een basale beleving. Om succesvol te blijven op de markt is er behoefte aan uniciteit. Parken dienen hun eigen unieke uitstraling te hebben om zich te onderscheiden van de concurrentie. Landal Greenparks en Center Parcs, marktleiders in deze sector, zijn hier al mee bezig. Zo zijn er nu plannen voor een park, vlakbij Parijs: Villages Nature.

Cocreatie

- ❖ Samenwerken in een groter verband is de toekomst voor de hele vrijetijdsector. Cocreatie met externe stakeholders is belangrijk bij de ontwikkeling van nieuwe producten en diensten. Ook bestaande producten of diensten kunnen door middel van cocreatie in een andere context nieuwe doelgroepen bereiken. Binnen de culturele sector is dit dé oplossing om te overleven.

D) Bijlagen

D1. Deskresearch en trendanalyse

In het onderzoek onderscheiden we vier megatrends gericht op leisure welk nu kort behandeld zullen worden. Hieronder als vierde en laatste megatrend: involvement.

Duurzaam ondernemen is een must en binnen de toeristische sector, dit is veelzeggend verwoord in de Toekomstvisie op Toerisme 2025 (ANVR 2013): *"In 2025 is duurzaam toeristisch ondernemen gemeengoed geworden en in de bedrijfsvoering van de ANVR-leden geïntegreerd. De positieve effecten van het reisproduct zijn gemaximaliseerd en de negatieve effecten ervan geminimaliseerd, waarbij gestreefd wordt naar een balans tussen People, Planet en Profit. Zowel in Nederland als op de bestemming."*

❖ In het kader van deze visie is per 1 januari 2014 het voormalige platform IDUT (Initiatiefgroep Duurzaam Uitgaand Toerisme) overgegaan in het MVO Netwerk Toerisme. Gericht op het verduurzamen van toerisme, ongeacht waar het zich afspeelt. Als toerist of gast zijn we op zoek naar en staan we open voor nieuwe belevenissen, impulsen en prettige ervaringen. Als we in onze vrije tijd op een plezierige manier in aanraking kunnen komen met nieuwe, op duurzame principes gebaseerde activiteiten en producten geeft dit een positieve ervaring. Uit psychologisch onderzoek is gebleken dat we dit soort positieve ervaringen graag herhalen en daarmee ook weer aan anderen zullen doorgeven. De branche zou een **krachtige katalysator** voor duurzame ontwikkeling kunnen zijn. Elk bedrijf moet op zoek naar een eigen vormgeving van duurzaam ondernemerschap.

(Virtual) involvement

- ❖ Consumenten zijn steeds meer betrokken bij hun omgeving, het elkaar helpen wordt een vanzelfsprekende handeling.
- ❖ Een wel bekend voorbeeld is AirBnB, dit is inmiddels commercieel te noemen. Het is begonnen met het principe couchsurfing.
- ❖ Bijvoorbeeld: een gast zoekt contact via de website (couchsurfing.com) met inwoners van de stad en vraagt of hij bij iemand kan slapen. In ruil voor een bed en een rondleiding neemt hij zijn gastvrouw- of heer mee uit eten.

Toeristisch Fonds Breda

- ❖ Meeropbrengsten (opbrengst toeristenbelasting minus de vastgestelde afdrachten) worden geïnvesteerd in een Toeristisch Fonds.
- ❖ Het fonds wordt beheerd door een stichting. Het bestuur van de stichting bevat vertegenwoordigers van de vrijetijdssector in Breda. Daarnaast wordt het bestuur bijgestaan door een Raad van Advies.
- ❖ Er worden investeringslijnen uitgezet die de promotie en het vrijetijdsaanbod van Breda dienen te versterken. De investeringslijnen zijn: promotie, hardware van de stad, variatie in toeristisch recreatief aanbod en doelgroepen beleid- en onderzoek.
- ❖ Vooraf wordt bepaald hoeveel van de meeropbrengsten wordt geïnvesteerd in elk van de investeringslijnen. Dit zal respectievelijk 70%, 10%, 10% en 10% zijn.
- ❖ Daarnaast zullen vanuit het fonds investeringen worden gedaan om ervoor te zorgen dat het fonds opbrengsten gaat genereren.

Stratumseind Eindhoven

- ❖ De Gemeente Eindhoven, Polyground en ondernemers van Stratumseind, gaan onder begeleiding van Eindhoven365 werken aan Stratumseind 2.0.
- ❖ Daarvoor wordt een stichting opgericht die bestaat uit 6 van de belangrijkste stakeholders.
- ❖ Stakeholders leveren concreet een financiële bijdrage die wordt geïnd door de stichting.
- ❖ Via een Innovatie Prestatie Fonds met duidelijke KPI's en randvoorwaarden worden de bijdragen aan zowel de algehele Innovatie Exploitatie BV als individuele ondernemers verstrekt om vernieuwende ideeën te financieren.
- ❖ Vernieuwende ideeën worden alvorens financiële hulp kleinschalig getest op de markt.
- ❖ De Innovatie Exploitatie BV wordt gerund door een innovatieteam, welke een budgettaire behoefte heeft van €150.000 voor de eerste 3 maanden.
- ❖ Na de opzetfase is het de bedoeling dat het Innovatie Prestatie Fonds uitgekeerd wordt aan innovatieve ideeën welke toekomst hebben en de test en prototype fase doorstaan hebben.

D2. Case studies

Open House

- ❖ Dance ecosysteem dat ondernemers kan helpen hun start-up succesvol in de markt te zetten.
- ❖ Bestaande uit een divers netwerk van gevestigde bedrijven en ondernemers met oog voor het belang van de start-ups.
- ❖ Niet alleen investeringen, maar ook onderdak in kantoren, en doorlopend advies over de behoeften en eisen van de toekomstige afzetmarkt.
- ❖ ABN AMRO biedt daarnaast financiële begeleiding voor startende ondernemers, met de mogelijkheden tot crowdfunding.
- ❖ Open House biedt een alles-in-één platform: begeleiding, hulp bij financiering en de mogelijkheid om in iedere fase in te stromen (van conceptontwikkeling tot een verdere fase).

Startupbootcamp

- ❖ Startup: 3 tot 6 maanden (time to market).
- ❖ Elke ronde begint met 20 ondernemers die zich aanmelden, uiteindelijk mogen er 10 door naar het drie maanden traject.
- ❖ De 10 die door mogen krijgen 15.000 cash voor het levensonderhoud (woning, eten en drinken) van de ondernemer.
- ❖ Daarnaast worden ze gestimuleerd om zelf via crowdfunding nog 70.000 tot 100.000 beschikbaar te krijgen per innovatieve start-up.
- ❖ Van elke onderneming krijgt Startupbootcamp 6 tot 8 procent in aandelen.
- ❖ Tot dusver is de succes rate 70% .
- ❖ Ondernemers moeten een global perspective hebben, en groter denken dan alleen Eindhoven.
- ❖ Naast een financieel platform, dient Startupbootcamp ook als kennisplatform.

D2. Case studies

LIOF - Yumble

Het Yumble concept wordt gefinancierd door industriebank LIOF in Limburg:

- ❖ LIOF spreekt in 2008 het belang van de leisure sector uit en roept een prijs van €10.000 in het leven.
- ❖ Enkele jaren later investeert industriebank LIOF in het Yumble concept.
- ❖ Yumble zou een innovatieve en 'de nieuwe' manier van een pretparkbelevens in het leven roepen.
- ❖ Samen met andere geldschietters investeert het LIOF 1,5 miljoen in het Yumble concept.
- ❖ Op zondag 21 maart 2015 gaan de deuren van het voor 22 miljoen gebouwde Yumble open.
- ❖ Vier maanden later heeft het concept amper bezoekers getrokken en sluit het zijn deuren.
- ❖ Enkele beoogde oorzaken zijn:
 - Technische problemen vanaf dag één
 - Slechte publiciteit
 - Niet opgeleverde aanliggende outlet centra
 - Concept niet goed in de markt gezet, van 'attractiepark' naar 'familiepark'
 - Afwijkende openingstijden

Alle bovenstaande oorzaken dienen als leermomenten voor het maken van een investeringsbeslissing in de leisure.

LI Leisurefonds

- ❖ Gericht op de Nederlandse recreatiesector.
- ❖ Niet alleen kapitaal, maar ook kennis en kunde worden beschikbaar gesteld voor projecten en/of start-ups die in aanmerking komen.
- ❖ Of een project en/of start-up in aanmerking komt hangt af van het innovatief vermogen en marktpotentie.
- ❖ De beoordelingscriteria zijn:
 - Kwaliteit, achtergrond en eigen inbreng van de ondernemer
 - Kwaliteit van het business plan
 - Innovatief gehalte, met maatschappelijke meerwaarde
 - Haalbaarheid, duurzaamheid en winstgevendheid
- ❖ Een investering tot €100.000 per initiatief is mogelijk.
- ❖ Het LI Leisurefonds heeft als harde voorwaarde dat het project en/of start-up de begeleiding van de door hun geleverde business coaches aanvaardt.

D) Bijlagen

D3. Door ondernemers genoemde projectideeën

Index

Allereerst wordt het project beschreven. Dit geeft een beeld van het doel van het project, de doelgroep en welke relatie er met leisure is. De volgende onderwerpen worden telkens stapsgewijs weergegeven waar mogelijk:

- ❖ **Regio:** Stad, locatie of omgeving
- ❖ **Ontwikkelingsfase:** In welk stadium een project of idee zich bevindt m.b.t. de ontwikkeling
- ❖ **Innovatief:** Op een schaal van 1 (niet innovatief) tot 4 (wel innovatief)
- ❖ **Kapitaalbehoefte:** Hoeveel kapitaal er nodig is om het project, volledig of deels te financieren of om het project te optimaliseren
- ❖ **Verwachte impact:** Hoeveel omzet verwacht de ondernemer aan omzet (extra) te draaien middels dit project in 2020
- ❖ **Tijd tot invoering:** De geschatte periode van oplevering mocht het project nu beginnen (als het nog niet begonnen is)
- ❖ **Risico:** Is de realisering van dit project afhankelijk van 1 persoon
- ❖ **Ondersteuningsvorm:** Welke financieringsvorm heeft de voorkeur voor deze ondernemer

Virtual/ augmented collectief

Het gebruik van virtual reality toepassen in de zorg. Mensen met een ziektebed op die manier toch een belevenis brengen.

- ❖ **Regio:** Eindhoven
- ❖ **Ontwikkelingsfase:** Dit is nog enkel een idee
- ❖ **Innovatief:** 4 (innovatief)
- ❖ **Kapitaalbehoefte:** €50.000
- ❖ **Verwachte impact:** Niet bekend
- ❖ **Tijd tot invoering:** Niet bekend
- ❖ **Risico:** Nog geheel afhankelijk
- ❖ **Ondersteuningsvorm:** Equity

Attractie- en Recreatiepark

Er ligt een plan klaar om een bungalowpark toe te voegen aan het attractiepark. Dit betreft ongeveer 150 bungalows.

- ❖ **Regio:** Volkel
- ❖ **Ontwikkelingsfase:** Plannen liggen klaar, moet voor een deel nog gefinancierd worden
- ❖ **Innovatief:** 1 (niet innovatief)
- ❖ **Kapitaalbehoefte:** €120.000.000. (Hiervan is al €60.000.000 gefinancierd)
- ❖ **Verwachte impact:** €5.000.000
- ❖ **Tijd tot invoering:** Eind 2017
- ❖ **Risico:** Enigzins afhankelijk van één persoon
- ❖ **Ondersteuningsvorm:** Financiering of garantstelling

D) Bijlagen

D3. Door ondernemers genoemde projectideeën

Index

Allereerst wordt het project beschreven. Dit geeft een beeld van het doel van het project, de doelgroep en welke relatie er met leisure is. De volgende onderwerpen worden telkens stapsgewijs weergegeven waar mogelijk:

- ❖ **Regio:** Stad, locatie of omgeving
- ❖ **Ontwikkelingsfase:** In welk stadium een project of idee zich bevindt m.b.t. de ontwikkeling
- ❖ **Innovatief:** Op een schaal van 1 (niet innovatief) tot 4 (wel innovatief)
- ❖ **Kapitaalbehoefte:** Hoeveel kapitaal er nodig is om het project, volledig of deels te financieren of om het project te optimaliseren
- ❖ **Verwachte impact:** Hoeveel omzet verwacht de ondernemer aan omzet (extra) te draaien middels dit project in 2020
- ❖ **Tijd tot invoering:** De geschatte periode van oplevering mocht het project nu beginnen (als het nog niet begonnen is)
- ❖ **Risico:** Is de realisering van dit project afhankelijk van 1 persoon
- ❖ **Ondersteuningsvorm:** Welke financieringsvorm heeft de voorkeur voor deze ondernemer

Conferentiecentrum en hotel

Eén toeristische app die de toerist voorziet in alle informatie omtrent uitstapjes en aanbiedingen. Dit is dus niet alleen gericht op de eigen plek maar veel meer op de omgeving.

- ❖ **Regio:** Heeze
- ❖ **Ontwikkelingsfase:** Enkel nog een idee
- ❖ **Innovatief:** 3 (redelijk innovatief)
- ❖ **Kapitaalbehoefte:** Niet duidelijk (concept te vaag voor concrete kosten)
- ❖ **Verwachte impact:** Niet bekend
- ❖ **Tijd tot invoering:** Naar schatting derde kwartaal 2016
- ❖ **Risico:** Niet afhankelijk van één persoon
- ❖ **Ondersteuningsvorm:** Geen voorkeur

Family Entertainment Center

Op een aangrenzend gebied dat al in bezit is een vakantiepark aanbouwen. Circa 60 vakantiewoningen met als thema landbouw.

- ❖ **Regio:** Dongen
- ❖ **Ontwikkelingsfase:** Wacht enkel op financiering
- ❖ **Innovatief:** 2 (zwak innovatief. Geen nieuw concept maar thema is "nieuw")
- ❖ **Kapitaalbehoefte:** 9 miljoen waarvan een groot deel al gefinancierd is
- ❖ **Verwachte impact:** Niet bekend bij geïnterviewde persoon
- ❖ **Tijd tot invoering:** Eind 2017
- ❖ **Risico:** Enigzins afhankelijk van één persoon
- ❖ **Ondersteuningsvorm:** Financiering of garantstelling

D) Bijlagen

D3. Door ondernemers genoemde projectideeën

Index

Allereerst wordt het project beschreven. Dit geeft een beeld van het doel van het project, de doelgroep en welke relatie er met leisure is. De volgende onderwerpen worden telkens stapsgewijs weergegeven waar mogelijk:

- ❖ **Regio:** Stad, locatie of omgeving
- ❖ **Ontwikkelingsfase:** In welk stadium een project of idee zich bevindt m.b.t. de ontwikkeling
- ❖ **Innovatief:** Op een schaal van 1 (niet innovatief) tot 4 (wel innovatief)
- ❖ **Kapitaalbehoefte:** Hoeveel kapitaal er nodig is om het project, volledig of deels te financieren of om het project te optimaliseren
- ❖ **Verwachte impact:** Hoeveel omzet verwacht de ondernemer aan omzet (extra) te draaien middels dit project in 2020
- ❖ **Tijd tot invoering:** De geschatte periode van oplevering mocht het project nu beginnen (als het nog niet begonnen is)
- ❖ **Risico:** Is de realisering van dit project afhankelijk van 1 persoon
- ❖ **Ondersteuningsvorm:** Welke financieringsvorm heeft de voorkeur voor deze ondernemer

HighTech Start up

Door middel van technologie de amateursport verbeteren met als doel men langer te later sporten.

- ❖ **Regio:** Eindhoven
- ❖ **Ontwikkelingsfase:** Wacht enkel nog op financiering
- ❖ **Innovatief:** 3 (redelijk innovatief)
- ❖ **Kapitaalbehoefte:** €2.500.000
- ❖ **Verwachte impact:** Niet bekend
- ❖ **Tijd tot invoering:** Eind 2016
- ❖ **Risico:** Niet afhankelijk van één persoon
- ❖ **Ondersteuningsvorm:** Garantstelling

Game Development

Een app ontwikkelen die bezoekers van alle leeftijden stimuleert om dingen te ondernemen en tegelijkertijd de beleving te verhogen.

- ❖ **Regio:** Tilburg
- ❖ **Ontwikkelingsfase:** Enkel nog een idee
- ❖ **Innovatief:** 4 (innovatief)
- ❖ **Kapitaalbehoefte:** €187.000
- ❖ **Verwachte impact:** €300.000
- ❖ **Tijd tot invoering:** Tweede kwartaal 2016
- ❖ **Risico:** Niet afhankelijk van één persoon
- ❖ **Ondersteuningsvorm:** Financiering of garantstelling

D) Bijlagen

D3. Door ondernemers genoemde projectideeën

Index

Allereerst wordt het project beschreven. Dit geeft een beeld van het doel van het project, de doelgroep en welke relatie er met leisure is. De volgende onderwerpen worden telkens stapsgewijs weergegeven waar mogelijk:

- ❖ **Regio:** Stad, locatie of omgeving
- ❖ **Ontwikkelingsfase:** In welk stadium een project of idee zich bevindt m.b.t. de ontwikkeling
- ❖ **Innovatief:** Op een schaal van 1 (niet innovatief) tot 4 (wel innovatief)
- ❖ **Kapitaalbehoefte:** Hoeveel kapitaal er nodig is om het project, volledig of deels te financieren of om het project te optimaliseren
- ❖ **Verwachte impact:** Hoeveel omzet verwacht de ondernemer aan omzet (extra) te draaien middels dit project in 2020
- ❖ **Tijd tot invoering:** De geschatte periode van oplevering mocht het project nu beginnen (als het nog niet begonnen is)
- ❖ **Risico:** Is de realisering van dit project afhankelijk van 1 persoon
- ❖ **Ondersteuningsvorm:** Welke financieringsvorm heeft de voorkeur voor deze ondernemer

Food innovatie coöperatie

Een locatie ontwikkelen waarin reststroom (niet verkochte voedselproducten) bewerkt kan worden om alsnog te verkopen.

- ❖ **Regio:** Veghel
- ❖ **Ontwikkelingsfase:** Bevindt zich momenteel in de startfase
- ❖ **Innovatief:** 4 (innovatief)
- ❖ **Kapitaalbehoefte:** €2.500.000
- ❖ **Verwachte impact:** Niet bekend
- ❖ **Tijd tot invoering:** Tweede kwartaal 2016
- ❖ **Risico:** Niet afhankelijk van één persoon
- ❖ **Ondersteuningsvorm:** Financiering of garantstelling

ICT/ tech Leisure

Het aan meerdere regio's verkopen van het format van de 'This is Eindhoven' app. Vanuit deze app vervolgens goed gebruik maken van de geworven gegevens.

- ❖ **Regio:** Eindhoven (op dit moment)
- ❖ **Ontwikkelingsfase:** Is al uitgevoerd en ontwikkeld
- ❖ **Innovatief:** 2 (zwak innovatief)
- ❖ **Kapitaalbehoefte:** Elk jaar tussen de €20.000 en €100.000
- ❖ **Verwachte impact:** Niet bekend
- ❖ **Tijd tot invoering:** Voor einde 2015
- ❖ **Risico:** Niet afhankelijk van één persoon
- ❖ **Ondersteuningsvorm:** Equity

D) Bijlagen

D3. Door ondernemers genoemde projectideeën

Index

Allereerst wordt het project beschreven. Dit geeft een beeld van het doel van het project, de doelgroep en welke relatie er met leisure is. De volgende onderwerpen worden telkens stapsgewijs weergegeven waar mogelijk:

- ❖ **Regio:** Stad, locatie of omgeving
- ❖ **Ontwikkelingsfase:** In welk stadium een project of idee zich bevindt m.b.t. de ontwikkeling
- ❖ **Innovatief:** Op een schaal van 1 (niet innovatief) tot 4 (wel innovatief)
- ❖ **Kapitaalbehoefte:** Hoeveel kapitaal er nodig is om het project, volledig of deels te financieren of om het project te optimaliseren
- ❖ **Verwachte impact:** Hoeveel omzet verwacht de ondernemer aan omzet (extra) te draaien middels dit project in 2020
- ❖ **Tijd tot invoering:** De geschatte periode van oplevering mocht het project nu beginnen (als het nog niet begonnen is)
- ❖ **Risico:** Is de realisering van dit project afhankelijk van 1 persoon
- ❖ **Ondersteuningsvorm:** Welke financieringsvorm heeft de voorkeur voor deze ondernemer

Wandelpaden

Het opknappen en vernieuwen van wandelpaden.

- ❖ **Regio:** Brabantse Wal
- ❖ **Ontwikkelingsfase:** In de basis enkel een idee maar snel ontwikkelbaar
- ❖ **Innovatief:** 1 (niet innovatief)
- ❖ **Kapitaalbehoefte:** €25.000 – €50.000
- ❖ **Verwachte impact:** Niet bekend
- ❖ **Tijd tot invoering:** Derde kwartaal 2016
- ❖ **Risico:** Niet afhankelijk van één persoon
- ❖ **Ondersteuningsvorm:** Geen voorkeur, huidige situatie berust vooral op subsidies

Dierentuin

In een naastgelegen loods van 30 bij 20 meter, reeds in bezit, het ontwikkelen van een educatieve speelruimte.

- ❖ **Regio:** Breda
- ❖ **Ontwikkelingsfase:** Het plan is er maar nog niet concreet uitgewerkt
- ❖ **Innovatief:** 2 (zwak innovatief)
- ❖ **Kapitaalbehoefte:** Tussen de 1 en 2 miljoen
- ❖ **Verwachte impact:** €150.000
- ❖ **Tijd tot invoering:** Eerste kwartaal 2016
- ❖ **Risico:** Afhankelijk van één persoon
- ❖ **Ondersteuningsvorm:** Financiering

D) Bijlagen

D3. Door ondernemers genoemde projectideeën

Index

Allereerst wordt het project beschreven. Dit geeft een beeld van het doel van het project, de doelgroep en welke relatie er met leisure is. De volgende onderwerpen worden telkens stapsgewijs weergegeven waar mogelijk:

- ❖ **Regio:** Stad, locatie of omgeving
- ❖ **Ontwikkelingsfase:** In welk stadium een project of idee zich bevindt m.b.t. de ontwikkeling
- ❖ **Innovatief:** Op een schaal van 1 (niet innovatief) tot 4 (wel innovatief)
- ❖ **Kapitaalbehoefte:** Hoeveel kapitaal er nodig is om het project, volledig of deels te financieren of om het project te optimaliseren
- ❖ **Verwachte impact:** Hoeveel omzet verwacht de ondernemer aan omzet (extra) te draaien middels dit project in 2020
- ❖ **Tijd tot invoering:** De geschatte periode van oplevering mocht het project nu beginnen (als het nog niet begonnen is)
- ❖ **Risico:** Is de realisering van dit project afhankelijk van 1 persoon
- ❖ **Ondersteuningsvorm:** Welke financieringsvorm heeft de voorkeur voor deze ondernemer

Poppodium

Meer "landmarks", meer grote trekpleisters om bezoekers naar de provincie te lokken zodat de bezoekers de ondernemers in de leisuresector stimuleren.

- ❖ **Regio:** Tilburg
- ❖ **Ontwikkelingsfase:** Enkel nog een idee
- ❖ **Innovatief:** 2 (zwak innovatief). Op zichzelf niet nieuw maar moet volgens de ondernemer wel innovatief worden
- ❖ **Kapitaalbehoefte:** "Heel veel"
- ❖ **Verwachte impact:** Niet bekend
- ❖ **Tijd tot invoering:** 2020
- ❖ **Risico:** Niet afhankelijk van één persoon
- ❖ **Ondersteuningsvorm:** Financiering

Touroperator

Meer doen als touroperator, complete pakketten aanbieden, maar het is onduidelijk of daar genoeg animo voor is. Zoekt financiering voor marktonderzoek.

- ❖ **Regio:** Zevenbergen
- ❖ **Ontwikkelingsfase:** Plannen liggen klaar, nu nog marktonderzoek.
- ❖ **Innovatief:** 1 (niet innovatief)
- ❖ **Kapitaalbehoefte:** €300.000
- ❖ **Verwachte impact:** Niet bekend
- ❖ **Tijd tot invoering:** Eerste kwartaal 2016
- ❖ **Risico:** Niet afhankelijk van één persoon
- ❖ **Ondersteuningsvorm:** Equity

D) Bijlagen

D3. Door ondernemers genoemde projectideeën

Index

Allereerst wordt het project beschreven. Dit geeft een beeld van het doel van het project, de doelgroep en welke relatie er met leisure is. De volgende onderwerpen worden telkens stapsgewijs weergegeven waar mogelijk:

- ❖ **Regio:** Stad, locatie of omgeving
- ❖ **Ontwikkelingsfase:** In welk stadium een project of idee zich bevindt m.b.t. de ontwikkeling
- ❖ **Innovatief:** Op een schaal van 1 (niet innovatief) tot 4 (wel innovatief)
- ❖ **Kapitaalbehoefte:** Hoeveel kapitaal er nodig is om het project, volledig of deels te financieren of om het project te optimaliseren
- ❖ **Verwachte impact:** Hoeveel omzet verwacht de ondernemer aan omzet (extra) te draaien middels dit project in 2020
- ❖ **Tijd tot invoering:** De geschatte periode van oplevering mocht het project nu beginnen (als het nog niet begonnen is)
- ❖ **Risico:** Is de realisering van dit project afhankelijk van 1 persoon
- ❖ **Ondersteuningsvorm:** Welke financieringsvorm heeft de voorkeur voor deze ondernemer

Hotelplatform

Een platform genaamd "Booking Brabant". Daar is het mogelijk als toerist om alle zaken in één keer te regelen. Nu enkel in Breda actief.

- ❖ **Regio:** Breda
- ❖ **Ontwikkelingsfase:** Wordt momenteel uitgevoerd (enkel in Breda)
- ❖ **Innovatief:** 3 (redelijk innovatief)
- ❖ **Kapitaalbehoefte:** €300.000 (om de stap van Breda naar regio te maken)
- ❖ **Verwachte impact:** €12.500.000
- ❖ **Tijd tot invoering:** Eind 2016
- ❖ **Risico:** Niet afhankelijk van één persoon
- ❖ **Ondersteuningsvorm:** Garantstelling

Belevenis/attractie

Gebruik maken van een fortex kanon tijdens events en festivals om zo het belevingsniveau te verhogen.

- ❖ **Regio:** Eindhoven
- ❖ **Ontwikkelingsfase:** Het kanon is al ontwikkeld
- ❖ **Innovatief:** 4 (innovatief)
- ❖ **Kapitaalbehoefte:** €10.000 qua apparatuur plaatsing e.d.
- ❖ **Verwachte impact:** Niet bekend
- ❖ **Tijd tot invoering:** Voor einde 2015
- ❖ **Risico:** Enigzins afhankelijk van één persoon
- ❖ **Ondersteuningsvorm:** Equity

D) Bijlagen

D3. Door ondernemers genoemde projectideeën

Index

Allereerst wordt het project beschreven. Dit geeft een beeld van het doel van het project, de doelgroep en welke relatie er met leisure is. De volgende onderwerpen worden telkens stapsgewijs weergegeven waar mogelijk:

- ❖ **Regio:** Stad, locatie of omgeving
- ❖ **Ontwikkelingsfase:** In welk stadium een project of idee zich bevindt m.b.t. de ontwikkeling
- ❖ **Innovatief:** Op een schaal van 1 (niet innovatief) tot 4 (wel innovatief)
- ❖ **Kapitaalbehoefte:** Hoeveel kapitaal er nodig is om het project, volledig of deels te financieren of om het project te optimaliseren
- ❖ **Verwachte impact:** Hoeveel omzet verwacht de ondernemer aan omzet (extra) te draaien middels dit project in 2020
- ❖ **Tijd tot invoering:** De geschatte periode van oplevering mocht het project nu beginnen (als het nog niet begonnen is)
- ❖ **Risico:** Is de realisering van dit project afhankelijk van 1 persoon
- ❖ **Ondersteuningsvorm:** Welke financieringsvorm heeft de voorkeur voor deze ondernemer

Virtual reality start-up

De kernactiviteit is een innovatief project dat kan bijdragen aan de leisure.

- ❖ **Regio:** Eindhoven
- ❖ **Ontwikkelingsfase:** Wordt uitgevoerd maar kan nog een tweede financiële injectie gebruiken om de volgende stap te maken
- ❖ **Innovatief:** 4 (innovatief)
- ❖ **Kapitaalbehoefte:** €10.000 - €30.000 (voor een pilot actie in bv een pretpark)
- ❖ **Verwachte impact:** Niet bekend
- ❖ **Tijd tot invoering:** Voor einde 2015
- ❖ **Risico:** Enigszins niet afhankelijk van één persoon
- ❖ **Ondersteuningsvorm:** Financiering

E) Bronnenlijst

Literatuur en bronnen

- ❖ 1Limburg. (z.j.). Yumble. Geraadpleegd van <http://www.1limburg.nl/yumble>
- ❖ Boelhouwer, J. (2013). *Nederlands Welzijn* (De scp leefsituatie-index sinds 1974). Geraadpleegd van <http://www.scp.nl/english/dsresource?objectid=25936&type=org>
- ❖ Kruize, E. (2014, 20 oktober). Innovatieplatform Open House gelanceerd. Geraadpleegd van <http://www.entertainmentbusiness.nl/nieuws/2014-W43/innovatieplatform-open-house-gelanceerd>
- ❖ LI Leisure Investment. (z.j.). Een investeringsfonds gericht op innovatie in de Nederlandse recreatiesector. Geraadpleegd van <http://www.lileisureinvestment.nl/>
- ❖ LIOF. (2014, 28 januari). Start The Roermond Yumble. Geraadpleegd van <http://www.liof.com/nl/nieuws/yumble.aspx>
- ❖ MVO Nederland. (z.j.). Trends en ontwikkelingen. Geraadpleegd van <http://mvonederland.nl/trends-en-ontwikkelingen>
- ❖ Midpoint Brabant, VisitBrabant, Efteling, & Beekse Bergen. (2015). *Samen maken we Brabant*. Geraadpleegd van <https://www.brabant.nl/politiek-en-bestuur/bestuursakkoord-2015-2019/-/media/0FA9E42077F04AFFADA4AC3F20EA931E.pdf>
- ❖ NBTC. (z.j.). Cijfers en trends. Geraadpleegd van <http://www.nbtc.nl/nl/homepage/cijfersentrends.htm>
- ❖ Nationale Vereniging voor Makelaars – BedrijfsOnroerend Goed. (2009). *Het economisch belang van leisure en de rol van leisure in gebiedsontwikkeling NVM*. Geraadpleegd van http://www.stedplan.nl/wp-content/uploads/2014/04/Leisuremarktonderzoek_2009.pdf
- ❖ Open House. (z.j.). Open House. Geraadpleegd van <http://www.open-house.nl/Accelerator-Program/>
- ❖ Schendel, A. van. (2013). *Toeristisch Breda in 2030*. Geraadpleegd van http://www.breda.nl/system/files/Ck_40915_B_Toeristisch%20Breda%20in%202030%20oprichting%20toeristisch%20fonds%20Breda.pdf
- ❖ Science of the Time. (z.j.). Cool Involvement. Geraadpleegd van <http://scienceofthetime.com/study/mentality-trends/cool-involvement/>
- ❖ Simons, R. (2015). *Trends in de leisure sector*. Breda, Nederland: NHTV.
- ❖ Startupbootcamp. (z.j.). <http://www.startupbootcamp.org/how-it-works.html>. Geraadpleegd van <http://www.startupbootcamp.org/>
- ❖ Stratumseind. (2015). *Stratumseind - Anno 2018*. Eindhoven, Nederland: Stratumseind.