

Update visie en werkwijze Brabant C

Verbeterpunten uit provinciale evaluaties investeringsfondsen verwerkt

27 september 2017

Inhoudsopgave

Inleiding	1
Brabant C: opdracht en werkwijze	2
Resultaten en evaluatie.....	4
De positie van Brabant C in het bredere financieringslandschap	7
Revolverendheid, rendement en de betekenis van cultuur.....	10
Prestatie indicatoren; wat te bereiken en hoe te meten	13
Wat willen wij bereiken?	15
Hoe gaan we dat doen?.....	17
Transitie.....	23

Inleiding

Brabant C is opgericht door de provincie Noord-Brabant om kunst en cultuur van (inter)nationaal niveau in Brabant mede mogelijk te maken. Onze opdracht? Projecten van (inter)nationaal niveau op een ondernemende en vernieuwende manier financieren. Van 2015 tot 2017 ondersteunden we al zo'n 60 prachtige projecten in hun ambitie om te klimmen op de culturele ladder. Enkele daarvan zijn ook echt nationaal of internationaal in de picture gekomen en diverse projecten sleepten nominaties of prijzen in de wacht.

Begin 2017 heeft de provincie een evaluatie uitgevoerd van de provinciale fondsen waaronder Brabant C. Voor Brabant C leverde dit naast complimenten drie uitwerkingpunten op: verduidelijking van de positie, meer accent op revolverendheid en duidelijke KPI's formuleren. Deze drie punten worden in dit stuk uitgewerkt. Van de eerste twee jaar leerden we verder dat we meer focus nodig hebben. Pas dan bereiken we echt impact op internationaal niveau. Vernieuwing van financiering is namelijk een ingewikkeld en moeizaam proces, dat tijd kost. Initiatiefnemers kloppen vooral bij Brabant C aan voor subsidie, de gebruikelijke vorm van financiering door fondsen. Maar als organisatie redeneren wij dat een project ook kan verdienen en daarmee terugbetalen. Dat heeft twee voordelen: de initiatieven verhogen hun eigen inkomsten en Brabant C kan middelen meerdere keren inzetten.

In dit document verwerken we de verbeterpunten uit de evaluaties aangevuld met onze eigen inzichten tot een update van onze visie en werkwijze. Per 1 januari 2018 willen we met de nieuwe werkwijze starten. Zo bevorderen we dat er jaarlijks in Brabant cultuurprojecten van internationaal niveau te zien zijn. Dat draagt bij aan de positionering van Brabant als regio die op cultureel gebied tot de verbeelding spreekt. Met een aanbod dat bij de regio past. En met een sterk cultuursysteem en internationale top. Verder willen we de financiering van (top)cultuurprojecten duurzamer en minder afhankelijk van subsidie maken. Projectfinanciering in de vorm van een mix van lening, garantstelling en subsidie willen we meer gangbaar maken. Daarmee vloeien op termijn investeringsmiddelen terug naar het fonds, waarna we ze opnieuw kunnen inzetten om het cultuursysteem van Brabant te versterken.

De combinatie van deze ambities is niet gemakkelijk. Toch denken we dat dit in Brabant mogelijk is. De wil én de inhoudelijke kwaliteit is er. Net als de samenwerkingsgerichtheid. Het is de kunst om ondernemers en ondernemerschap te verbinden aan projecten. Op die manier krijgen projecten en de organisaties duurzame betekenis. En dát versterkt het cultuursysteem van Brabant. Hoe we dit gaan bereiken? Door een sterkere selectie aan de voorkant te maken en ons in die selectie te richten op de potentie van het bereiken van nationaal en internationaal niveau. Daarnaast veranderen we de norm. Niet langer is subsidie de standaard, maar zijn verschillende vormen van financiering gangbaar. En ten slotte geven we onszelf, Brabant C, een zwaardere rol bij het bepalen van de financieringsvorm.

Deze (beleids)keuzes hebben betekenis voor de werkwijze, het instrumentarium en de inzet van capaciteit. Dat is een ontwikkelopgave voor Brabant C. Van een in de subsidiewereld geworteld instrument naar een fonds dat ondernemend denken, slimme financiering en artistiek topniveau verbindt. Brabant C: excellentie in cultuur.

Brabant C: opdracht en werkwijze

Waarom een investeringsfonds voor cultuur?

In januari 2015 is de stichting Brabant C Fonds opgericht: een initiatief van de provincie Noord-Brabant. De provincie onderkent het belang van kunst en cultuur voor de samenleving. Met de oprichting van Brabant C en het beschikbaar stellen van 25 miljoen euro geeft zij een nieuwe impuls aan kunst en cultuur in Brabant. Via Brabant C stimuleert de provincie de komst van meer nationale én internationale kunst en cultuur in Brabant. Projecten die verbonden zijn met het Brabantse cultuursysteem. Want dat is belangrijk. Voor alle Brabanders die in de eigen provincie van topcultuur kunnen genieten. Voor de vrijetijdseconomie die meer bezoekers kan verwelkomen. Voor bedrijven die het vestigingsklimaat zien verbeteren. Voor de cultuursector die kansen krijgt zich naar een volgend niveau te ontwikkelen. Voor creatieve talenten die hierdoor graag in Brabant wonen en werken. En voor amateurkunstbeoefenaars vol inspiratie.

Tegelijkertijd is Brabant C ook bedoeld als stimulans voor vernieuwing in de financiering van kunst en cultuur. Met de komst van het fonds bevordert de provincie dat cultuur minder overheidsafhankelijk wordt, er meer verbinding met andere sectoren ontstaat, en andere vormen van financiering dan de traditionele subsidie ook gebruikelijk worden.

Opdracht 2015-2018

De stichting Brabant C Fonds heeft een heldere opdracht gekregen van de provincie Noord-Brabant. De kaders daarvoor vormen de Agenda van Brabant en de Cultuuragenda 2020. Het hart van de opdracht? Dat zijn de missie, doelen en resultaten die de stichting moet bereiken.

Onze missie luidt momenteel:

Het Brabant C Fonds versterkt en vergroot het kunst- en cultuuraanbod van Brabant om daarmee de nationale en internationale aantrekkingskracht van Brabant te vergroten.

De volgende doelen moeten we in 2020 gerealiseerd hebben in de Brabantse samenleving:

1. Beeldbepalende, toonaangevende kunst- en cultuurprojecten met internationale kwaliteit komen tot stand in Brabant. Ons portfolio bevat een breed spectrum van projecten met bijbehorende doelgroepen en bezoekers.
2. Het Brabant C Fonds laat culturele hotspots verspreid over Brabant tot bloei komen via verschillende projecten.
3. Het Brabant C Fonds ondersteunt projecten die bijdragen aan de ontwikkeling en het behoud van culturele toptalenten in Brabant. Een divers samengesteld netwerk is betrokken bij de totstandkoming en uitvoering van deze cultuurprojecten. De projecten steunen op samenwerkende partijen uit de gemeenschap: initiatiefnemers, gemeenten, bedrijven en instellingen.
4. Het Brabants cultuursysteem ontwikkelt van kwetsbaar naar vitaal.

Gericht op ontwikkeling

Projecten die het Brabant C Fonds financiert, richten zich op ontwikkeling. Zij willen zowel inhoudelijk als qua duurzaamheid een volgend niveau bereiken. Brabant C is een investeringsfonds. Wij stimuleren initiatiefnemers om hun droom in Brabant te verwezenlijken, maar willen ook dat andere financiers hieraan bij dragen. Het Brabant C Fonds financiert *maximaal 30 procent* van de totale projectbegroting. De initiatiefnemer draagt zorg voor de dekking van *minimaal 70 procent* van de kosten. Het fonds realiseert daarmee een multiplier van minimaal drie.

Organisatorisch/financiële randvoorwaarden

De provincie heeft ons ook een aantal organisatorische en financiële randvoorwaarden meegegeven. De uitvoeringskosten mogen per jaar maximaal drie procent van de nominale waarde van het fonds bedragen. En een deel van het geïnvesteerde geld moet weer terugvloeien naar het fonds. Deze revolverendheid moet zo hoog mogelijk zijn.

Organisatie en werkwijze

Brabant C kent een raad-van-toezichtmodel en werkt volgens de code cultural governance. De organisatie werkt met een klein team, allen parttimers, van in totaal 4FTE : een directeur, een scout, een netwerk- en communicatieadviseur, een business developer en een fondssecretaris en fondsmedewerker. Brabant C werkt met een onafhankelijke adviescommissie die adviseert over de financieringsaanvragen. De adviescommissie bestaat uit een pool van ruim 30 adviseurs onder een onafhankelijke voorzitter. De commissie adviseert zo'n 35 keer per jaar in kleine commissies van zes à zeven leden. De commissie komt minimaal drie keer per jaar bijeen om collectief te spreken over thema's als ondernemerschap in cultuur, internationale kwaliteit of versterking van het cultuursysteem.

Brabant C ontwikkelt een netwerk van cultuurinitiatiefnemers en bedrijven. De scout spoort projecten op, verbindt initiatiefnemers en geeft feedback. We checken ingediende plannen en voorzien ze na een pitch van advies. Bij een positieve beslissing volgt een partnerschap dat we vastleggen in een samenwerkingsovereenkomst. Daarna volgen monitoring, afronding en afrekening. Brabant C werkt zo transparant mogelijk. Projectaanvragen, adviezen, pitches en besluiten zijn dan ook openbaar.

Brabant C kent vier financieringsinstrumenten: subsidie, lening, garantstelling en participatie. De initiatiefnemer kiest voor welke vorm van financiering hij een aanvraag doet. Brabant C investeert niet in stenen of reguliere exploitatie.

Het Brabant C Fonds hanteert dertien criteria om projecten te toetsen. Grote projecten die meer dan € 65.000 aanvragen worden anders getoetst dan kleine aanvragen tussen € 25.000 en € 65.000. De criteria betreffen: Kwaliteit, Versterking cultuursysteem, (Inter)nationale betekenis, Cultureel ondernemerschap, Vrijtijdseconomie, Vernieuwing, Draagvlak in de Brabantse samenleving, Talentontwikkeling, Culturele hotspot, Innovatief, Profiel van Brabant, Samenwerking en Brabantse topsectoren.

Resultaten en evaluatie

Resultaten

In de eerste periode boekten we duidelijke resultaten. Met meer dan 400 potentiële initiatiefnemers voerden we gesprekken. Via social media, website en nieuwsbrieven bereiken we een netwerk van zo'n 3300 partners en geïnteresseerden. We financierden een breed palet van meer dan 55 projecten, van Bergen op Zoom tot Veghel, met een zwaartepunt rond Eindhoven. Daarmee realiseerden we substantieel cultureel en maatschappelijk rendement. De financiële impuls was in het eerste jaar 2,5 miljoen euro met een multiplier van zes en in het tweede jaar 4 miljoen euro met een multiplier van 4,6. In 2017 verwachten we 6 miljoen met een multiplier van 4. In de eerste drie jaar zal zo met een investering van 12,5 miljoen euro voor bijna 58 miljoen euro aan cultuurprojecten los zijn gekomen. In de eerste jaren is het aandeel subsidies (in de vorm van een gift) in het totaal van financieringsvormen uitgekomen op 85 procent. De opdracht een zo hoog mogelijke revolverendheid te bereiken, is daarmee op een bescheiden niveau blijven steken.

	Realisatie 2015	Realisatie 2016	Prognose 2017
Totaal besteed fondsvermogen	€ 2,5 mln	€ 6,5 mln	€ 12,5
Besteed fondsvermogen in jaar	€ 2,5 mln	€ 4 mln	€ 6 mln
Toegekende projecten	Groot: 6 Klein: 7	Groot: 16 Klein: 9	Groot: 16 Klein: 12
Percentage subsidievorm gift	81	85	85
Omvang multiplier cumulatief	€ 15,4 mln	€ 33,8	57,8
Omvang multiplier in jaar	6	4,6	4
Netwerk scout	200	320	400
Netwerkbereik passief	1700	3000	3300
Netwerkbereik actief	375	640	700
Jaarlijkse apparaatskosten	€ 560.000	€ 724.000	€ 750.000

Inmiddels hebben we ruim 55 mooie projecten in onze portefeuille. Een overzicht vindt u op www.brabantc.nl.

Wie kloppen er aan bij Brabant C?

Vanuit een helicopterview zijn vier hoofdtypen initiatiefnemers te onderscheiden die aanvragen hebben ingediend bij Brabant C:

- Festivals met groeiambitie, vooral op internationaal vlak (Theaterfestival Boulevard, November Music, BredaPhoto, Internationaal Stiltefestival, Dutch Design Week, WOO HAH!, STRP Biënnale)
- Projecten met (inter)nationale groeipotentie in startfase (DIT-festival, PopMonument, Economia, Night of the Nerds, Pilot Luster)
- Eenmalige projecten met impact op de (deel)sector (films als De Helleveeg, Of ik gek ben, en Mother of Beauty; theaterprojecten als Groot Wild van Afslag Eindhoven en Wolk van Nieuwe Helden; dansprojecten als Light van LeineRoebana en Tanzen auf dem Malerwanderweg van Jan Doms)
- Designlabs en creatieve industrie (EKWC, Baltan Laboraties, Social Label, VPRO Medialab, Beeldenstorm)

In de beginfase was het adaptievermogen van het veld nog wat beperkt: men moest wennen aan het maken van plannen die bij de doelen en het niveau van Brabant C passen. Initiatiefnemers bleken veel behoefte te hebben aan feedback en ondersteuning. Er zijn veel plannen die in de financiële uitwerking vooral zijn geficust op het dekken van kosten en minder op het vergroten van opbrengsten. Dit wordt mede veroorzaakt door het systeem van cultuursubsidies. In veel

subsidieregelingen worden (extra) opbrengsten gekwalificeerd als 'achteraf niet benodigde subsidie'. Op weg naar meer ondernemerschap in cultuur komen initiatiefnemers allerlei obstakels tegen. Bijvoorbeeld het dilemma tussen meer verdien capaciteit en de wens om kunst en cultuur ook onafhankelijk en toegankelijk (lage prijzen of gratis) te houden. In de praktijk blijkt het moeilijk de economische waarde van cultuurinitiatieven te verzilveren. In de praktijk van de eerste twee jaar Brabant C blijkt een sterke behoefte aan begeleiding op business development die beperkt aanwezig is bij initiatiefnemers. Steeds komt dan de vraag aan de orde wie de planontwikkeling betaalt. Daarnaast geven initiatiefnemers aan de dertien criteria van Brabant C veel te vinden.

De inzet van de financieringsinstrumenten

De eerste jaren blijkt dat initiatiefnemers in bijna alle gevallen voor subsidie aankloppen bij Brabant C. Dat is te verklaren door het feit dat in de cultuurwereld op veel terreinen sprake is van marktfalen, zoals ook vastgesteld door KplusV in hun evaluatie. Dit is ook de reden dat overheden de basisinfrastructuur van kunst en cultuur subsidiëren. Verder kent Brabant C exact dezelfde werkwijze en criteria voor ieder van de vier financieringsinstrumenten. Het is dan niet verwonderlijk dat subsidie de eerste keuze is.

Omdat het onze opdracht is om ook revolverend te zijn, stimuleren we de toepassing van de instrumenten lening, garantstelling en participatie. De huidige initiatiefnemers die projecten indienen bij Brabant C hebben veel moeite om de stap te zetten naar andere vormen van financiering dan subsidie in de vorm van een gift.

Een terugblik geeft het volgende beeld:

- **Subsidie:** Subsidies worden meestal verstrekt in de vorm van een gift. Soms komen initiatiefnemers met de vraag om een garantiesubsidie van Brabant C. Zij dienen een project in dat in principe geen ondersteuning van Brabant C nodig heeft, maar waar risico's in zitten die zij door Brabant C afgedekt willen zien, gekoppeld aan een liquiditeitsprobleem aan de voorkant. Brabant C verstrekt dan een subsidie met een terugbetaalregeling. Soms is er geen liquiditeitsprobleem. Brabant C geeft dan een subsidiebeschikking af zonder voorschot.
- **Lening:** In beperkte mate vragen initiatiefnemers een lening aan Brabant C. Meestal zijn dit leningen met een hoog risico (weinig terugbetaalcapaciteit). Een projectvoorstel met een harde, zakelijke, lening is tot nu toe niet ingediend.
- **Garantstelling:** Brabant C kan garantstaan voor een lening die men bij een derde afsluit. Deze variant is tot nu toe niet gebruikt.
- **Participatie:** Brabant C kan participeren in (project)ondernemingen. Als de aanvrager een bv is, kan Brabant C in ruil voor de financiering aandeelhouder worden. Brabant C investeert daarmee in de onderneming. Deze variant is tot nu toe niet gebruikt.

In de praktijk bestond de bijdrage van Brabant C vaak uit het mogelijk maken van de ontwikkeling naar 'the next level', doordat we met subsidie (in de vorm van een gift) initiatiefnemers hielpen te groeien. Het maatschappelijk effect hiervan? Kunst en cultuur in Brabant zijn van hoger niveau en versterken het cultuursysteem. Daarnaast daalde na de bijdrage van Brabant C regelmatig de subsidieafhankelijkheid, omdat een initiatiefnemer moet aantonen dat het project kan voortbestaan zonder de steun van Brabant C. Bij de initiatiefnemer ontstaat zo een nieuwe financieringsmix. Daarbij is het van belang te beseffen dat Brabant C slechts maximaal 30 procent van het project financiert. De 70 procent zijn dus voor rekening van de initiatiefnemer.

Evaluatie en verbeterpunten naar aanleiding van onderzoek door de provincie

Eind 2016, ruim anderhalf jaar nadat Brabant C operationeel is geworden, liet de provincie Noord-Brabant het functioneren van Brabant C evalueren. Deze evaluatie, uitgevoerd door bureau KplusV, was onderdeel van een bredere evaluatie van de vijf provinciale fondsen. Ongeveer tegelijkertijd voerde de Zuidelijke Rekenkamer een onderzoek uit naar de informatie-uitwisseling over deze fondsen tussen Gedeputeerde Staten (GS), Provinciale Staten (PS) en de fondsen zelf.

Deze evaluaties leverden een bevestiging op van het nut en de toegevoegde waarde van het fonds. Daarnaast ontvingen we complimenten over de besturing, governance en het risicomanagement. Er werden drie verbeterpunten geformuleerd:

- De positie van Brabant C als instrument van de provincie moeten we beter duiden ten opzichte van andere instrumenten op het terrein van financiering van cultuur.
- Om een zo hoog mogelijke revolverendheid te realiseren, moeten we onze opdracht scherper uitwerken en voorzien van een duidelijke kpi.
- Het ontbreekt aan duidelijke kpi's waarmee Brabant C verantwoording kan afleggen en GS en PS hun opdrachtgevende en controlerende rol kunnen invullen.

Op deze verbeterpunten gaan we in de volgende 3 paragrafen verder in.

De positie van Brabant C in het bredere financieringslandschap

Het omringende financieringslandschap

De basis die gemeenten, provincie en rijk leggen in het cultuursysteem via de vierjaarlijkse financiering is van groot belang in ons financieringslandschap. Samen met de landelijke fondsen als het Stimuleringsfonds voor de Creatieve Industrie, Fonds 21, Mondriaan Fonds en het Prins Bernhard Cultuurfonds is dat van belang in de financiering van initiatieven waar Brabant C zich op richt. Private fondsen als het Gieskes-Strijbis Fonds vormen hierop een aanvulling.

De wereld van investeren in cultuurprojecten en internationale top is een andere wereld dan die van de basissubsidies. Het zijn andere denkkaders en andere businessmodellen, die ieder hun kracht hebben. De kunst is om beide financieringsvormen in hetzelfde ecosysteem te laten functioneren. Zodat ze elkaar aanvullen, zonder ze aan elkaar te plakken.

Voor Brabant C was tot nu toe de lijn: kijken waar een gezonde financieringsmix kan ontstaan. Soms is dat met subsidie helpen in een vroege fase, zodat een initiatief daarna zelfstandig kan functioneren met weinig of geen subsidie. Dit is een gezond model bij volwassenheid. Brabant C koppelt, net als de Brabantse Ontwikkel Maatschappij (BOM), financiering van projecten aan business development en partnerschap om verder te komen. Dat betekent dat Brabant C kan leren van het Innovatiefonds van de BOM.

Omdat de creatieve industrie formeel geen topsector is in Brabant, kunnen initiatiefnemers uit die sector niet terecht bij de BOM voor ondersteuning. Brabant C positioneert zich tussen het Innovatiefonds van de BOM, het Leisure Ontwikkelfonds (LOF) en de Impulsgeldenregeling en andere instrumenten van het brabantse kenniscentrum kunst en cultuur (bkkc).

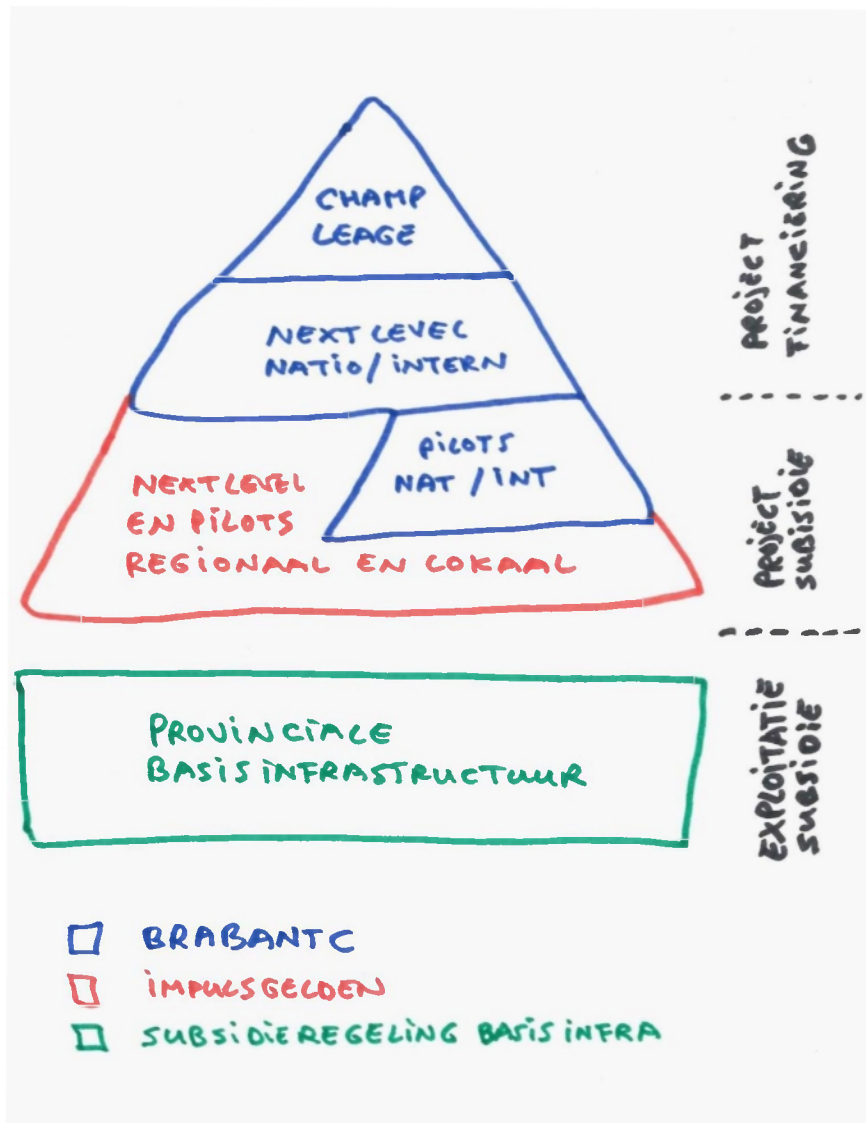
De vraag wordt vaak gesteld wat het onderscheid is tussen Brabant C en de Impulsgeldenregeling. Brabant C is gericht op het ondersteunen van kunst- en cultuur initiatieven van nationaal en internationaal niveau, of die tenminste die ambitie en potentie hebben. In de kern zijn het inhoudelijke projecten, waarbij vaak tevens de organisatie een ontwikkeling doormaakt. Het gaat om financiering breder dan subsidie van middelgrote en grote omvang. Het gaat om denken in termen van kosten en opbrengsten.

De Impulsgelden zijn gericht op het versteken van Brabantse kunstenaars en instellingen. In de kern zijn het organisatieversterkende projecten, waaraan meestal ook een inhoudelijke dimensie zit. Het gaat om kleine en middelgrote projectsubsidies.

Private financiers van cultuurinitiatieven (waaronder commerciële partijen als Mojo of Endemol) zijn, alleen al vanwege hun zakelijke insteek, relevante partners voor initiatiefnemers die bij Brabant C aankloppen.

De producten en instrumenten van Brabant C onderscheiden zich van andere (provinciale) instrumenten doordat ze gericht zijn op inhoud en financiering, op het ationale en internationale niveau, niet gericht zijn op (basis) exploitatie en voor een belangrijk deel financiering via andere vormen dan subsidie mogelijk maken.

In tekening:



Stakeholders

De provincie Noord-Brabant is als opdrachtgever en financier de belangrijkste stakeholder van Brabant C. Daarnaast is in de overheidskolom BrabantStad belangrijk, waarin de vijf steden hun beleid afstemmen, ook op het terrein van cultuur. Verder is natuurlijk de doelgroep van Brabant C cruciaal: initiatiefnemers van kunst- en cultuurprojecten die zich kwalificeren voor Brabant C. Het betreft de grotere initiatiefnemers in de cultuursector en de creatieve industrie. Achter deze groep zitten de makers en kunstenaars.

Een belangrijke stakeholder buiten de overheid is het in kunst en creativiteit geïnteresseerde bedrijfsleven. Zij zijn potentiële partners en opdrachtgevers voor cultuurinitiatieven en hebben belang bij een goed leef- en vestigingsklimaat. Een stakeholder die vaak buiten beeld blijft, maar wel van groot belang is, is de gebruiker. In de cultuur is dit vaak het publiek. Bkcc is de meest nabije andere provinciale financier van cultuur. De Brabantse opleidingen en kennisinstellingen bereiken we via de initiatieven die we financieren: talentontwikkeling is daarvoor het uitgangspunt.

De BOM beheert stimuleert en financiert net als Brabant C innovaties en huisvest het Innovatiefonds: een partner waarmee we kennis kunnen delen. Ook valorisatieprogramma's als Starterslift hebben hierin een rol. Daarnaast biedt het Leisure Ontwikkel Fonds leningsfaciliteiten aan ondernemers in de vrijetijdsector.

VisitBrabant, een stakeholder die de cultuurinitiatieven die Brabant C mede financiert, kan helpen projecten internationaal te vermarkten. Brabant C levert content voor Visit Brabant. Niet direct stakeholder – maar wel van belang voor de opdracht van Brabant C – zijn de landelijke fondsen en een partij als Dutch Culture. Daarnaast zijn ook de media en andere beïnvloedingskanalen relevant voor Brabant C.



Revolverendheid, rendement en de betekenis van cultuur

De evaluatie van Brabant C leidde tot de vraag het begrip revolverendheid helder te omschrijven. Gaat het alleen om financiële revolverendheid, om maatschappelijke revolverendheid, of om beide?

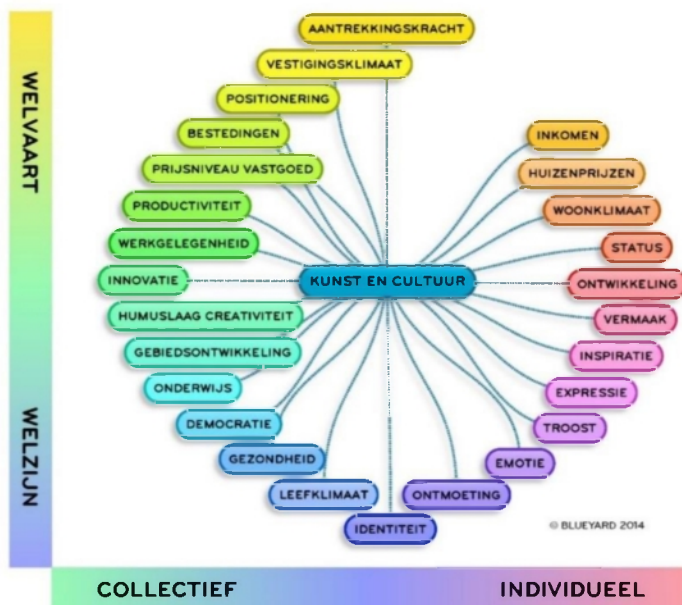
Wij verhelderen dit vraagstuk vanuit drie invalshoeken:

- De betekenis van kunst en cultuur voor de samenleving (betekenis)
- Het (meetbare) rendement van een investering in kunst en cultuur (maatschappelijk effect)
- De financiële opbrengst van een investering in kunst en cultuur (revolverendheid)

De betekenis van kunst en cultuur voor de samenleving

Om de bijdrage van kunst en cultuur aan welzijn en welvaart helder in beeld te brengen, hanteren we de betekenisencirkel voor kunst en cultuur (zie afbeelding). Daarbij worden belangrijke betekenissen van kunst en cultuur in één beeld samengebracht. De betekenissen worden in dit model enerzijds langs een verticale as van 'welzijn' en 'welvaart' gelegd en anderzijds langs een horizontale as, die loopt van 'collectief' naar 'individueel'. Wat uit deze betekenisencirkel naar voren komt, is dat er niet één betekenis is. Er zijn individuele betekenissen (emotie, inspiratie, ontmoeting) en er zijn meer collectieve betekenissen (leefklimaat, innovatie, aantrekkingskracht). Er zijn materiële betekenissen (huizenprijzen) en meer immateriële betekenissen (identiteit). De verschillende betekenissen krijgen *tegelijkertijd* vorm. De waarde van cultuur reikt veel verder dan alleen de artistieke waarde ervan.

Alle betekenissen uit de cirkel delen één belangrijk kenmerk: de kwaliteit van de kunst en cultuur bepaalt hun waarde. Of anders gezegd: de betekenissen nemen in waarde toe, wanneer de kwaliteit van de kunst en cultuur toeneemt. Wanneer de kwaliteit van kunst en cultuur toeneemt, stijgt de aantrekkingskracht van een land, een regio, of een stad. Het stimuleert innovatie, de werkgelegenheid neemt toe en het woon- en vestigingsklimaat verbetert. Tegelijkertijd neemt ook de inspiratie toe en de persoonlijke ontwikkeling krijgt ruimte voor groei. Kortom: een hogere kwaliteit van kunst en cultuur levert een grotere betekenis op welzijn en welvaart.



Het rendement van investeren in kunst en cultuur

Om de veelzijdige betekenis van investeringen in kunst en cultuur te verantwoorden, kiezen wij ervoor om de maatschappelijke effecten van Brabant C-investeringen aan te duiden in termen van rendement in drie elementen: cultureel, maatschappelijk en economisch. Deze vereenvoudiging stelt ons in staat meetbare indicatoren op te stellen die rendement van investeringen laten zien.

Cultureel rendement

Voor Brabant C is de versterking van het cultuursysteem een belangrijk thema. Een Brabant C-project moet het cultuursysteem aantoonbaar versterken, door de creatie van nieuw, kwalitatief hoogstaand cultureel aanbod met een blijvend effect. Van een blijvend effect is bijvoorbeeld sprake wanneer een initiatiefnemer met behulp van de Brabant C investering structureel een nieuw niveau bereikt. Het kan ook gaan om nieuw aanbod dat zonder verdere steun van het fonds continueert. Ook een incidentele manifestatie of in de tijd afgebakend programma kan het cultuursysteem duurzaam naar een hoger plan tillen. En maatschappelijke versterking van het netwerk rond cultuur door bestendige verbreding (betrokkenheid van meer partijen) en verdichting (meer en nauwere relaties) van partijen die op enige wijze belang hebben bij cultuur, rekenen we ook tot versterking van het cultuursysteem.

Maatschappelijk rendement

Alle Brabant C projecten hebben een aantoonbare waarde en impact op de samenleving en op maatschappelijke uitdagingen. Via onze criteria honoreren we alleen projectvoorstellen die betekenis hebben voor het cultuursysteem, de vrijetijdseconomie, talentontwikkeling en samenwerking tussen sectoren. Dit refereert aan de brede maatschappelijke betekenis die cultuur heeft.

Dit betreft bijvoorbeeld de betekenis voor het vestigingsklimaat, voor gebiedsontwikkeling (culturele hotspots) en andere maatschappelijke en sociale waarden zoals de inclusieve samenleving of het oplossen van maatschappelijke vraagstukken. Brabant C vraagt uitdrukkelijk van de initiatiefnemers om het maatschappelijke rendement concreet en meetbaar te maken. Toewijding op dit aspect is een onderdeel van de financieringsvoorwaarden.

Economisch rendement

Brabant C investeringen in cultuurprojecten leiden tot directe economische waarde voor de culturele en creatieve sector. Het levert banen op voor makers, kunstenaars, bij instellingen, gezelschappen, decor- en licht ontwerpers, podiumbouwers, security bedrijven en nog veel meer. Daarnaast leveren de investeringen indirecte economische waarde, bijvoorbeeld voor de leisuresector via de toestroom van bezoekers naar steden.

Financiële revolverendheid

Het begrip revolverendheid reserveren wij voor de financiële revolverendheid van het fonds zelf en daarmee tot de geïnvesteerde middelen die terugvloeien naar Brabant C, zodat we deze opnieuw kunnen inzetten. De financiële revolverendheid van Brabant C is tot nu toe gemeten aan de hand van het percentage verstrekte financieringen, anders dan subsidie. De eerste twee jaar schommelde dit percentage rond de vijftien. Vijftien procent van de financieringen van Brabant C (in euro's) vond plaats in de vorm van leningen. Garantstellingen en participaties zijn niet aangegaan.

Brabant C heeft de opdracht een zo hoog mogelijke mate van financiële revolverendheid te realiseren. In onze visie zijn er zeker kansen op financiële revolverendheid bij cultuurinitiatieven. Sterker nog, we denken dat het de cultuursector zou helpen vitaler en duurzamer te worden, wanneer betrokkenen meer denken en handelen vanuit verdienmogelijkheden.

Brabant C werkt vanaf de allereerste dag aan het bevorderen van financiële revolverendheid. In de paragraaf over de huidige praktijk schetsen we hoe weerbarstig dat proces is. De initiatiefnemers en de systemen richten zich voor een groot deel op subsidies. Onze huidige financieringsvormen en het feit dat we ieder initiatief door hetzelfde proces halen, beperken de beweging die Brabant C wil maken naar meer revolverendheid. Verderop in dit document stellen we een aantal wijzigingen voor in onze werkwijze en producten (financieringsvormen), om zo in de komende periode de revolverendheid te vergroten.

Prestatie indicatoren; wat te bereiken en hoe te meten

KPI's, Kern Prestatie Indicatoren, gaan over door Brabant C beïnvloedbare prestaties. Opdrachtgever de provincie Noord-Brabant onderscheidt in de rapportagestructuur provinciale fondsen van mei 2013, twee categorieën KPI's: Agenda van Brabant en financieel. De Agenda van Brabant KPI's geven een indicatie van de voor de provincie relevante maatschappelijke KPI's. Het definiëren van KPI's begint bij de te bereiken doelen.

Wat willen we bereiken?

Brabant C vertaalt haar opdracht voor de komende periode in 6 middellange termijn beleidsdoelen.

- In de periode tot en met 2021 is in Brabant steeds meer kunst en cultuur van (inter)nationaal niveau te zien.
- In 2021 is het cultuursysteem van Brabant duurzaam versterkt.
- In 2021 staat Brabant bekend om zijn onderzoekende en innovatieve vormen van kunst en cultuur.
- In 2021 wordt kunst en cultuur in Brabant geproduceerd in samenwerkingsverbanden waarin ook bedrijven en maatschappelijke organisaties een stevige rol innemen
- In 2021 is de financiering van (top)cultuur in Brabant geïnnoveerd, is een beweging op gang gebracht.
- In de periode tot en met 2021 verleent Brabant C ieder jaar meer revolverende vormen van financiering.

Wat bedoelen we daarmee?

Kunst en cultuur van (inter)nationaal niveau.

In Brabant is spraakmakende kunst en cultuur te zien, waarvoor buitenlandse bezoekers naar Brabant komen en waarover de landelijke en internationale pers schrijft en praat. Denk aan projecten als: JB500, WOO HAH!, World Design Event, het kunstwerk van Anish Kapoor in Tilburg. Verder slepen de projecten zowel nationale als internationale (nominaties voor) prijzen in de wacht.

Cultuursysteem duurzaam versterkt.

Brabant C projecten staan voor meer dan alleen het project zelf. De initiatieven blijven bestaan nadat de steun van het fonds stopt. Ze versterken het netwerk rond cultuur door belanghebbende betrokken partijen bestendig te verbreden en verdichten. Ze hebben een voorbeeldfunctie en bieden jonge makers perspectief in Brabant. Ze vormen een bron van nieuwe, artistiek hoogwaardige (internationale) contacten en verbindingen waaruit artistieke groei voortvloeit. En ze verhogen het artistieke niveau van het cultuursysteem.

Brabant staat bekend om innovatieve kunst en cultuur.

Brabant ontwikkelt zich tot een regio met een eigen cultureel gezicht, dat past bij het profiel van Brabant: in alles onderzoekend en innovatief. Dat betekent enerzijds sterke ontwikkeling van de innovatieve vormen van kunst en cultuur, zoals design, gaming, urban, dance, AV/film. En anderzijds de toespitsing van meer traditionele vormen van kunst en cultuur naar innovatieve varianten die echt onderscheidend zijn in nationaal en internationaal perspectief: het meest innovatieve theater-, jazz-, of dancefestival van Nederland of Europa.

Kunst en cultuur productie in samenwerkingsverbanden

Samenwerking zit bij Brabanders in de genen. In de komende jaren vinden ontwikkeling en productie van cultuurinitiatieven steeds vaker plaats in samenwerkingsverbanden waarin ook bedrijven en

maatschappelijke organisaties een stevige rol innemen. Niet als traditionele sponsor, maar omdat zij zich intrinsiek willen verbinden aan kunst en cultuur, omdat het helpt te verbeelden, een vraagstuk op te lossen, de creativiteit te bevorderen of het imago te versterken. Bedrijven brengen naast geld ook kennis, netwerken en verbinding naar opdrachtgevers.

Innovatieve financiering van kunst en cultuur.

De financiering van topcultuur in Brabant wordt steeds minder afhankelijk van de overheid. Investeren met maatschappelijk en financieel rendement is steeds vaker gangbaar. Initiatiefnemers redeneren vanuit opbrengsten en niet vanuit kosten. Leningen, gebaseerd op een helder verdienmodel met terugverdiencapaciteit zijn volkomen normaal en geaccepteerd als financieringsvorm in Brabant.

Revolverendheid in cultuur.

Brabant C versterkt financieringsvormen die steeds vaker gedeeltelijk uit een lening bestaan. Daardoor ontstaat financiële revolverendheid. Dit betekent dat geïnvesteerde middelen in toenemende mate terug vloeien naar ons, zodat zij opnieuw kunnen worden ingezet voor het financieren van nieuwe cultuurprojecten.

Hoe gaan we dat meten (KPI's)?

We beperken ons tot 5 KPI's. De doelen 'innovatieve financiering' en 'revolverendheid' vatten we in één KPI. Brabant C is een cultuurfonds en formuleert daarom ook culturele KPI's. In lijn met andere provinciale fondsen duiden wij onze prestaties door de verschillen te bekijken tussen de omschreven plannen en de realisatie ervan. Een voorbeeld: alle plannen benoemen het doel om internationaal niveau te bereiken. Een deel van de initiatieven realiseren ze ook daadwerkelijk.

Wij komen tot de volgende lijst van kpi's, die we direct koppelen aan de hoofddoelen van Brabant C:

Culturele KPI's

- Percentage gerealiseerde projecten van aantoonbare (inter)nationaal niveau is minimaal 60% (te meten in herkomst bezoekers, publieksoordeel, publicaties, nominaties)
- Percentage gerealiseerde projecten dat het cultuursysteem versterkt is minimaal 60% (te meten in duurzaamheid en publieksbeleving)

Maatschappelijke KPI

- Percentage gerealiseerde projecten dat vernieuwend en innovatief is, is minimaal 50% (te meten in associaties innovatief en onderscheidend)
- Het percentage gerealiseerde projecten waarin wordt samengewerkt met partijen buiten de culturele sector is minimaal 70% (te meten in gerealiseerde cross-overs en samenwerkingen)

Financiële KPI's

- Het aandeel leningen van de jaarlijks uitgezette middelen stijgt met gemiddeld 4% per jaar

De gegevens worden verkregen via de projecthouders, via publieksonderzoek en via analyses van beschikbare data.

Wat willen wij bereiken?

De evaluatie is aanleiding om een volgende fase te definiëren in de ontwikkeling van Brabant C. Het belang van versterking van het cultuursysteem en de vernieuwing van financiering is aanleiding om voor te stellen per januari 2018 de missie uit te breiden door deze twee elementen er expliciet in op te nemen. Deze aanpassingen helpen ons om deze onderwerpen gericht aan te pakken. De doelen scherpen we aan tot vijf kerndoelen. En onze visie focust zich op innovatieve vormen van cultuur van (inter)nationaal niveau.

Missie

Het Brabant C Fonds versterkt en vergroot het kunst- en cultuuraanbod van Brabant om daarmee de nationale en internationale aantrekkingskracht van Brabant te vergroten. *Brabant C versterkt het cultuursysteem van Brabant en draagt bij aan vernieuwing van financiering in cultuur.*

De volgende doelen willen we in de komende periode in de Brabantse samenleving realiseren:

1. Beeldbepalende, toonaangevende kunst- en cultuurprojecten met nationale en internationale kwaliteit komen tot stand in Brabant
2. Het Brabants cultuursysteem ontwikkelt mede door deze cultuurprojecten van kwetsbaar naar vitaal
3. (Inter)nationale kunst- en cultuurprojecten worden in Brabant op een ondernemende wijze benaderd en gefinancierd
4. Kunst- en cultuurprojecten van (inter)nationaal niveau steunen in Brabant op samenwerkende partijen uit de community: initiatiefnemers, bedrijven, instellingen en gemeenten
5. Cultuur in Brabant onderscheidt zich door haar onderzoekende en innovatieve karakter, passend bij het profiel van de regio.

Visie

Cultuur is van enorme waarde voor de samenleving. De samenleving is cultuur. De kracht en identiteit ervan komen tot uitdrukking in kunst- en cultuurprojecten. Tegelijkertijd bestaat er culturele-, maatschappelijke en economische waarde. Die waarde visualiseren we in de betekenisencirkel voor kunst en cultuur (zie pagina 10).

Een sterke economie kan niet zonder sterke cultuur en andersom. Voor een top kennis- en innovatieregio als Brabant is cultuur van internationaal niveau onmisbaar. Brabant C heeft een opdracht met een focus: versterk het kunst- en cultuuraanbod van Brabant zodanig dat daarmee de (inter)nationale aantrekkingskracht wordt vergroot. De kansen en mogelijkheden om deze opdracht te realiseren, zijn in onze visie het meest aanwezig in de innovatieve kunst en cultuur. Dat past bij het profiel van Brabant en onderscheidt Brabant van de rest van Nederland.

Brabant behoort tot de top kennis- en innovatieregio's van Europa. Het is een ondernemende, innovatieve en succesvolle regio met een aantrekkelijk leef- en vestigingsklimaat. Een plek waar innovatie, ondernemerschap, samenwerking en gastvrijheid hand in hand gaan. Brabant kent de unieke combinatie van high tech en high touch als basis voor het bewezen succes van de provincie.

Brabant heeft in cultuur internationaal al een positie als het gaat om design, dance, fashion, av, urban, gaming, digital culture en aanverwante sectoren die we duiden als creatieve industrie. Innovatieve genres die goed passen bij deze top kennis- en innovatieregio. Er is volop

ondernemerschap en men is ervan bewust dat slim inspelen op behoeften helpt bij het borgen van continuïteit.

Brabantse cultuur onderscheidt zich door een onstuitbare drang naar onderzoeken, ontdekken, ontwerpen, maken en verspreiden. Brabantse cultuur benadrukt samen bedenken en samen doen (van de vroegere co-operatie naar de hedendaagse co-creatie). Brabantse cultuur verbindt ambachtelijke tradities aan hedendaagse innovaties. Brabantse cultuur verbindt zich met sectoren en draagt bij aan oplossingen voor maatschappelijke problemen.

Nieuwe, extra, financiering voor kunst en cultuur moet gezocht worden buiten de overheid.

Sinds de Tweede Wereldoorlog behoort financiering van kunst en cultuur steeds meer tot het overheidsdomein. Dat, terwijl veel initiatieven (musea, theaters, festivals) zijn ontstaan vanuit particulier initiatief of in sommige gevallen de private sector. De positie van de overheid ten aanzien van financiering van kunst en cultuur wijzigt. Met name landelijke en lokale overheden bezuinigen flink in de sector. De taart wordt kleiner en de strijd om een taartpunt wordt groter. De overheid hamert op ondernemerschap en eigen inkomsten. Groei van de totale middelen voor kunst en cultuur, het vergroten van de taart, moeten we daarom zoeken buiten het overheidsdomein. Brabant C ziet kansen om die beweging te ondersteunen. Door projecten te ondersteunen waarin goed is nagedacht over stakeholders, financiering en verdienkansen. Niet om winst te maken, maar om de zelfstandigheid te vergroten en in het verlengde daarvan de afhankelijkheid van overheidsfinanciering te verkleinen.

Hoe gaan we dat doen?

Hoe gaat Brabant C zijn missie, visie, ambities, prestaties en prestatie indicatoren omzetten in een heldere strategie en aanpak, zodat we werkelijk meetbare stappen vooruit zetten?

Strategie

Inhoudelijk

In onze inhoudelijke strategie richten we ons op het binnenhalen van echte topprojecten. Dit doen wij door iconische projecten aan ons te binden die een voorbeeld kunnen zijn voor een groot deel van de “bestaande partners”. Omdat de “next-level” aanpak van de afgelopen twee jaar onvoldoende internationaal niveau opleverde, zoeken we vernieuwingsimpulsen ook buiten Brabant en Nederland. Via instellingen als de Dutch Culture, Dutch Design Foundation en STRP en andere partners proberen we partijen van topniveau uit de innovatieve kunst en cultuur voor Brabant te interesseren.

Financieel

Onze financiële strategie richt zich op het stimuleren van financiële vernieuwing en daarmee het verhogen van de revolverendheid van Brabant C. Dat doen we door het aantal leningen, garantstellingen en participaties in ons portfolio te laten toenemen. Zo koppelen we nieuwe middelen vanuit de provincie voor de komende vier jaar aan een inkomstenstroom uit de projecten.

De belangrijkste ingreep? We reserveren subsidie alleen voor die initiatieven die in een ontwikkelfase zitten en nog geen zicht hebben op verdien capaciteit. In alle overige aanvragen is een vorm van lening aan de orde. De beslissing over de financieringsvorm nemen we in een vroeg stadium. Daarbij bepalen wij de financieringsvorm en niet de initiatiefnemer.

Leren van andere fondsen

Naast Brabant C is er bijvoorbeeld in Gelderland een cultuurfonds en zijn er diverse andere fondsen welke mix van maatschappelijke én financiële doelen nastreven. Van deze fondsen kunnen we een aantal zaken leren die van belang zijn voor de gewenste groei van het revolverende deel. Zo blijkt dat goede ondersteuning van aanvragers een belangrijk punt is. De controle op revolverendheid moeten we stevig verankeren. Dat vereist andere competenties dan de controle op de maatschappelijke doelen. Een provincie als Gelderland financiert tot 50 procent van de gevraagde lening. Kleine bedragen verstrekken ze veelal niet in de vorm van een lening, vanwege de hoge uitvoeringskosten ten opzichte van een beperkte financiering.

Aanpak

De strategie zetten we via een achtpuntenaanpak om in acties:

1. Focus op projecten van (inter)nationaal niveau die passen bij het Brabantse profiel
2. Duidelijke gecategoriseerde initiatieven en klantgroepen
3. Helder omschreven producten
4. Typen initiatieven en producten aan elkaar koppelen
5. Brabant C bepaalt de financieringsvorm
6. Van dertien naar vijf (samengestelde) criteria
7. Meer accent op partnerschap en begeleiding van projecten
8. Investeren in transitie van de sector

Focus op projecten van (inter)nationaal niveau passend bij het Brabants profiel

In de nieuwe opzet steken we onze tijd en energie in de ontwikkeling van iconische projecten met internationaal karakter (champions-league- projecten). Die projecten waarmee we Brabant echt op de kaart zetten en die dus precies passen bij de kern van onze opdracht. Selecteren we deze projecten in een vroeg stadium? Dan sluiten de partnerships met aanvragers en projecten beter aan op onze opdracht. Op die manier kunnen wij ons focussen op de top voor Brabant. Door vroegtijdig te besluiten of Brabant C betrokken moet worden of niet, kunnen we ook eerder starten met een partnership. Hierdoor ontstaat ruimte voor projecten en aanvragen in partnerschappen, precies op de aspecten waarbij de aanvrager steun kan gebruiken: bedrijfsmatig, op het gebied van internationale contacten, het leggen van verbindingen en crossovers en communicatie. Verder richten we ons in onze feedback naar de initiatiefnemers meer op de revolverendheid van projecten. Brabant C richt zijn (beperkte) capaciteit voor het scouten en aanjagen primair op innovatieve initiatieven in de kunst en cultuur in alle disciplines. Dit betekent dat we gericht moeten scouten en netwerken en de juiste doelgroepen veel gericht en intensiever benaderen. Brabantse topprojecten met internationale potentie identificeren. En initiatiefnemers in een vroeg stadium bewegen tot een innovatief voorstel te komen met een goed businessmodel.

Het betekent ook internationale (top)spelers met interesse voor Brabant scouten. Brabant als podium verbonden met de internationale top. Dat gaat om kansen grijpen op het juiste moment. Daarvoor zijn goede antennes nodig. Die moeten we ook buiten Brabant C zoeken. In samenspraak met Brabantse internationale spelers (DDF, STRP, Boulevard) en organisaties als Dutch Culture, de BOM en het LOF focust Brabant C op een behapbaar aantal ingangen voor internationale samenwerking.

Duidelijke categorieën initiatieven en klantgroepen

Brabant C richt zich in de nieuwe situatie op 3 categorieën initiatieven:

- Ontwikkelprojecten, start-ups en pilots die de ambitie en de potentie in zich hebben om van nationale of internationale betekenis te worden. Dat kan ook om talenten gaan.
- Bestaande organisaties en initiatieven die via een Brabant C hun (inter)nationale ambities willen waarmaken en zo naar een volgend niveau groeien.
- Iconische projecten met internationale allure die Brabant cultureel op de kaart kunnen zetten (champions league projecten).



Begin 2016 hebben we een businessmodelcanvas gemaakt, waarin we twee klantgroepen onderscheiden. Deze klantgroepen hebben ieder een verschillende propositie. De eerste klantgroep heeft cultureel en maatschappelijk rendement als insteek, waarbij financieel rendement van secundair belang is. De andere klantgroep is gericht op het creëren van een business met financieel rendement en daarnaast ook een zo hoog mogelijk cultureel en maatschappelijk rendement.

Bij de ene klantgroep ligt het accent van onze inzet meer op het helpen van initiatieven in het ontwikkelen van de commerciële en zakelijke kant, in het inspireren en ondersteunen bij het maken van een goed plan met goede argumenten voor het versterken van het cultuursysteem en hen te helpen bij hun bedrijfsmatige ontwikkeling. Bij de andere klantgroep richten we ons meer op het verbinden van kunst en cultuur met bedrijven, het realiseren van een sectoraanpak, bieden we ondersteuning bij het maken van een kansrijk plan voor investeringen (business development) en helpen we meer impact te maken op (inter)nationaal niveau.

Helder omschreven producten

Brabant C stelt voor om vanaf januari 2018 met een nieuwe set financieringsproducten werken. De term subsidie wordt gereserveerd voor een beperkt aantal initiatieven. Alle andere financieringen zijn (deels) leningen. Op hoofdlijnen:

Subsidies

Financiering van projecten met een (inter)nationale ambitie en potentie, een innovatief karakter en aantoonbaar geen terugverdienmogelijkheden. Het gaat hier om aanvragen tussen de 25.000 en 65.000 euro. Dit eerste product moet vernieuwing in de sector mogelijk maken en talenten met internationale potentie een kans geven. We kunnen subsidies bijvoorbeeld gebruiken voor pilotedities, het uitproberen van nieuwe verdienmodellen en validatieslagen van een nieuw product of dienst met groeipotentie. Het subsidiepercentage blijft op het huidige niveau: 30 procent. We verstrekken maximaal 20 procent van het jaarlijks fondsvermogen in deze categorie.

Leningen

Brabant C geeft leningen aan initiatieven van organisaties die via ons hun (inter)nationale ambities willen waarmaken. Het gaat om iconische projecten die internationale allure hebben en Brabant cultureel op de kaart zetten. We verstrekken vier leningsvarianten, waarvan er drie een combinatie zijn van subsidie en lening. Het leningsdeel kan variëren van 25 procent tot 100 procent, afhankelijk van de terugbetaalcapaciteit. Dit is van toepassing op alle aanvragen boven 65.000 euro. Het leningsdeel is achtergesteld ten opzichte van andere financiers. We maken geen onderscheid tussen zachte of harde leningen: alle leningen kennen gelijke voorwaarden voor rapportage en communicatie-eisen. Verder spreken we vooraf geen kwijtscheldingscondities af. De rente en een eventuele aflossingsvrije periode zijn de enige elementen die we kunnen veranderen. In al onze leenovereenkomsten nemen we standaard het onderdeel 'Voorwaarden Sharing Benefits' op. Sharing benefits wil zeggen dat Brabant C meedeelt in de winst als een project (onverwacht) hogere inkomensstromen realiseert. Een deel van deze extra winst vloeit terug naar Brabant C, zodat we deze opnieuw kunnen inzetten als investering in het cultuursysteem van Brabant.

Kan een initiatiefnemer een financiering niet terugbetalen? Als blijkt dat de ontvanger niets te verwijten valt, besluit het fondsmanagement over eventuele kwijtschelding of aanpassing. Brabant C maakt in het belang van de ontvanger én het fonds de afweging. Het is hierbij niet ons doel om organisaties op te laten doeken.

Doordat financiering in de combinatie subsidie en lening wordt verstrekt komt de bijdrage van Brabant C per project uit op minder dan 30%. De mogelijkheid om van 30 procent naar 40 procent financiering te gaan zou een incentive zijn die lenen bevordert. Dit geldt voor initiatieven waar minimaal 50-50 lening wordt afgesloten, waarbij een commerciële partij als co-financier aan boord is en er harde terugbetaalgaranties zijn. Deze optie onderzoeken wij nader.

Garantstellingen

Garantstellingen zijn beschikbaar voor dezelfde doelgroep als leningen. Garantstellingen verstrekken we in combinatie met een vooraf geselecteerd aantal banken of andere partners die leningen verstrekken. Brabant C staat hiervoor dan (tot op zekere hoogte) garant. Doel is om hierdoor een multiplier te realiseren, zonder de complexe werklast die ontstaat als Brabant C de lening zelf verstrekt. Daarnaast interesseren we andere financiers om te investeren in cultuur. Bijvoorbeeld een bank. Het draagt bij aan meer bekendheid van de sector met reguliere financiers en zorgt dat financiers zoals banken de Brabantse projecten beter vinden. Dit product bevindt zich nog in de conceptfase. Voorstel is om dit als pilot of ontwikkelopdracht binnen Brabant C uit te werken en samen met mogelijke financiers verder in te vullen.

Producten koppelen aan typen initiatieven

Terugverdien capaciteit is cruciaal voor de koppeling van het type initiatief aan het soort product. De totale impact op (inter)nationaal niveau van het initiatief speelt ook een rol. Een ontwikkelproject met een onzekere impact en geen of onzekere terugverdien capaciteit, komt in aanmerking voor een subsidie tot 65.000 euro. Projecten met (inter)nationale impact boven de 65.000 euro worden komen in aanmerking voor de combinatie subsidie en lening. Afhankelijk van de terugverdien capaciteit wordt de volgende vorm toegewezen;

- lage terugverdien capaciteit: een combi-lening van 25 procent lening en 75 procent subsidie
- matige terugverdien capaciteit: een combi-lening van 50 procent lening en 50 procent subsidie
- hoge terugverdien capaciteit: een combi-lening van 75 procent lening en 25 procent subsidie
- zekere terugverdien capaciteit: een lening van 100 procent

Voor zeldzame projecten met enorme impact voor Brabant en geen terugverdien capaciteit wordt in het financieringsreglement een aparte clausule geformuleerd.

Brabant C bepaalt de financieringsvorm

We stappen dus af van *one size fits all* en gaan onderscheidende producten aanbieden, met bijpassende behandelprocedures. Dit betekent dat de financieringsvorm een veel wezenlijker element wordt in de besluitvorming rondom projecten. In de nieuwe werkwijze bepaalt Brabant C in hoge mate welke vorm van financiering we verschaffen.

In de voorfase (voor indiening) wordt duidelijk of het project een ontwikkelproject is dat in aanmerking komt voor subsidie, of dat sprake is van een project dat in aanmerking komt voor een leningsvariant. Onze scout adviseert het fondsbestuur hierover.

Bij een projectaanvraag voor een leningsvariant zijn twee trajecten mogelijk:

1. Het projectvoorstel is volledig en volstrekt helder over de leningsvorm. Over zo'n project kunnen we een besluit nemen na het volgen van het gebruikelijke proces van sanity-check, pitch en advies. Brabant C bepaalt uiteindelijk de financieringsvorm.
2. Het projectvoorstel is inhoudelijk helder, maar de financieringsvorm is nog onduidelijk. Voor zo'n project introduceren we besluitvorming in twee stappen. De eerste stap besluit over de inhoud. Past het project bij de doelstellingen en criteria van Brabant C? Dat koppelen we aan een advies

over de financieringsvorm. Stap twee is het besluit over de financieringsvorm en de omvang. De eerste stap moet relatief snel duidelijkheid geven. Tussen stap een en twee ontstaat een traject waarin we tot een passend financieringsvoorstel komen.

We stellen de geschikte financieringsvorm vast aan de hand van de basisvraag: verwachten we terugbetaalcapaciteit? Hierbij kijken we niet alleen naar de projectbegroting, maar beoordelen we ook wat logischerwijs te verwachten valt. In bepaalde sectoren valt nu eenmaal meer terugbetaalcapaciteit te verwachten dan in andere sectoren. Bij geringe financiële baten maar een grote culturele of maatschappelijke impact zal de terugbetaalcomponent gelegitimeerd lager zijn.

De beslissing bij stap één moeten we al vroeg in het proces nemen. Ook voor de buitenwereld en potentiële aanvragers geven we zo vooraf al duidelijkheid. Hierdoor kunnen we bovendien direct het juiste proces starten en verwachtingen beter managen. Zo kunnen we actief werken aan de verschuiving van het product subsidie naar diverse varianten van lening. Met de stap naar twee toetsmomenten brengen we bovendien eerder in het proces focus aan waardoor we alleen bij Brabant C passende initiatieven begeleiden.

Van 13 naar 5 (samengestelde) criteria

In de afgelopen jaren hanteerde Brabant C op grond van het financieringsreglement dertien criteria. Voor zowel initiatiefnemers als het bureau en de adviescommissie was dit een moeilijk hanteerbare hoeveelheid. Al snel werd duidelijk dat het gaat om vijf samenhangende kerncriteria, die we rechtstreeks afleiden uit de kerndoelen van Brabant C:

- Culturele kwaliteit: beeldbepalende, toonaangevende kunst- en cultuurprojecten met nationale en internationale kwaliteit komen tot stand in Brabant.
- Duurzame versterking van het cultuursysteem: het Brabants cultuursysteem ontwikkelt mede door deze cultuurprojecten van kwetsbaar naar vitaal.
- Ondernemerschap: (inter)nationale kunst- en cultuurprojecten worden in Brabant op een ondernemende wijze benaderd en gefinancierd.
- Cross-over samenwerking: de door ons gefinancierde projecten steunen op samenwerkende partijen uit de community: initiatiefnemers, bedrijven, instellingen en gemeenten.
- Brabants profiel: de door ons gefinancierde projecten sluiten aan bij het vernieuwende en innovatieve profiel van Brabant.

Deze kerncriteria, die een samenstelling zijn van de eerder geformuleerde dertien criteria, werken we uit in een vernieuwd financieringsreglement. Op basis van dezelfde kernbegrippen maken we ook een uitwerking voor de ontwikkelprojecten (25.000 - 65.000 euro subsidie) en de leningvarianten.

Meer accent op partnerschap en begeleiding van projecten

Met de nieuwe werkwijze ontstaan twee nieuwe taken: begeleiding van (lening)projecten tussen de twee besluitmomenten en begeleiding van (lening)projecten in uitvoering. Bij het 'stempel' Brabant C-project (besluit één) gaat het partnership in. Doel is de aanvraag nog sterker en duurzamer te maken. De rol van Brabant C zal per aanvraag verschillen, afhankelijk van de vraag op welk punt we de aanvraag kunnen verbeteren.

Na honorering van een lening geven we, intensiever dan nu, invulling aan het partnership of investment management van projecten op artistiek gebied, relaties en business development. Omdat de revolverendheid belangrijker is dan voorheen, zullen we projecten intensiever monitoren.

In dit traject bouwen we wel duidelijke restricties in om de capaciteit en de kosten te beheersen. Dus duurt een project x maanden? Dan begeleiden we maximaal y dagdelen.

Investeren in transitie van de sector

De voorgestelde beweging zal niet gemakkelijk zijn in een markt waar subsidie de gebruikelijke wijze van financieren is. Om succesvol te zijn zal Brabant C, samen met andere (overheids)partners in de provincie moeten investeren in een transitie van de culturele sector. Dit sluit aan bij het initiatief van de provincie om tot herschikking van het subsidiesysteem te komen. Brabant C is hier partner en niet de initiatiefnemer.

Transitie

Transitie op inhoud

Brabant C heeft de ambitie om de lat (nog) hoger te leggen. Dat betekent dat we het percentage projecten van aantoonbaar internationaal niveau moeten verhogen. Dit meten we in het aantal buitenlandse bezoekers, internationale speelbeurten, publicaties en media-aandacht, publieksoordeel, nominaties en dergelijke. We zoeken vernieuwingsimpulsen ook buiten Brabant en Nederland. We gaan partijen van topniveau uit de innovatieve kunst en cultuur voor Brabant interesseren via bestaande partners als Dutch Culture, Dutch Design Foundation, STRP, November Music, Theaterfestival Boulevard en anderen.

De scout van Brabant C gaat vaker naar het buitenland om aansprekende initiatieven op te sporen en te verbinden aan Brabantse instellingen. Doordat Brabant zich ontwikkelt tot een regio met een eigen cultureel gezicht dat past bij het innovatieve provinciale profiel, wordt het Brabants cultuursysteem ook opgemerkt. Dat biedt kansen voor internationale samenwerkingsverbanden en trekt internationale coryfeeën aan. Dat betekent enerzijds een sterke ontwikkeling van innovatieve vormen van kunst en cultuur, zoals design, gaming, urban, dance en av. En anderzijds de toespitsing van meer traditionele vormen naar innovatieve varianten die echt onderscheidend zijn in internationaal perspectief: het meest innovatieve theater-, jazz-, of dansfestival van Europa.

Zoals het 'high tech, high touch'-imago van Brainport excellente werknemers van over de hele wereld aantrekt, zo zullen ook kunstenaars van wereldnaam en -faam Brabant ontdekken vanwege de innovatieve aanpak van kunst en cultuur. Dat Brabant C daarbij substantieel kan investeren in internationale samenwerkingsverbanden, is een bijkomende propositie die tot de verbeelding spreekt. Wie in de Champions League wil meedraaien, moet af en toe ook een serieuze buitenlandse investering doen. Daarbij vergeten we niet dat innoveren onze kracht is. En dus hebben we volop ruimte voor toptalent. Startups, ontwikkelprojecten en pilots met internationale potentie zijn bij Brabant C ook aan het juiste adres.

Transitie in financieringsmix

Als we het fonds gaan invullen met de instrumenten die we eerder beschreven, zal er een aanmerkelijk andere verdeling van de middelen gaan plaatsvinden. Om grip te krijgen op deze ontwikkeling hebben wij organisatieadviesbureau KplusV ingeschakeld. In het KplusV-rapport 'Van giften naar revolverend financieren' schetsen zij opties waarmee wij de transitie in de financieringsmix kunnen realiseren.

Met het behoedzame scenario uit het KplusV rapport als basis zet Brabant C de komende jaren in op een verschuiving gemiddeld in de financieringsmix van subsidies naar leningen van gemiddeld 4 procent per jaar. In de komende periode zou daarmee het aantal leningen stijgen van 15 procent in 2017 naar 32 procent in 2021. Omdat Brabant C een grotere rol gaat spelen in de bepaling van de financieringsvorm, vinden wij dit haalbaar. We gaan sturender optreden dan we tot nu toe doen. Brabant C gaat steeds vaker, wanneer dat reëel is, hogere leningdelen verstrekken. Overigens is het belangrijk om te beseffen dat steeds 20 procent van het budget beschikbaar is voor subsidies van de innovatie- en ontwikkelprojecten. De transitie moet dus in de overige 80 procent plaatsvinden. De transitie een kwestie van middellange adem.

Ontwikkeling van de organisatie

De Brabant C organisatie is in 2015 lean en mean neergezet. 3,2 FTE, waarbinnen naast de capaciteit voor het fondswerk, ook ruimte is gemaakt voor de scout- en aanjaagfunctie en het netwerk bouwen. Binnen de beperkte middelen is daarnaast ruimte gemaakt voor business development capaciteit. Het huidige team staat aan de lat voor de volgende stap. Dat betekent dat we onze werkwijze veranderen naar proactief internationaal opereren en zelf zoeken naar topprojecten. Ons team moet bepaalde taken loslaten en nieuwe taken oppakken. Dat betekent een verandering in werkzaamheden van zowel de scout – die internationaler op zoek gaat – als de secretaris en fondsmedewerker, die te maken krijgen met een ander beslismodel. De directeur gaat meer opereren in de wereld van particuliere fondsen, BOM en bedrijfsleven. De taken van de business developer worden intensiever, omdat de financiële aspecten van plannen belangrijker worden. Beperkte nieuwe capaciteit hebben we met name nodig in de fase van begeleiden van projecten tussen beslispunt een en twee en het intensiever volgen van partners in verband met de vele leningen. We leren van andere (cultuur)fondsen dat investeren in transitie van de sector op financieel terrein cruciaal is. Die capaciteit ontbreekt nu. Daarnaast legt de beheerfase van een financiering een groter beslag op de organisatie dan een subsidie, zeker als dit een actief beheer is. Deze capaciteit is vanaf 1 januari 2018 nodig, om de vernieuwingsslag te kunnen maken en is mogelijk binnen het beschikbare budget.

Overige elementen

De beoogde transitie betekent dat we allerlei onderdelen verder moeten uitwerken. Zo moeten we het financieringsreglement actualiseren. Denk aan herdefiniëring op vele punten, zoals grote projecten en ontwikkelprojecten, de onderscheiden producten, minder criteria, simpele procedures en subsidieplafonds, clause grote impact projecten.

Verder moet een waardering- en voorzieningensystematiek ontwikkeld worden: het opstellen van een methodiek om instrumenten op de juiste wijze in de financiële administratie van het fonds te verwerken). Ook moeten we bezien of de staatssteuntoets geactualiseerd moet worden.

2018 start van de transitie

In dit document schetsen we de transitie die nodig is om de ambities, de opdracht en de doelen van de provincie in de komende periode te bereiken. 2018 zien we daarbij als het startjaar, waarin de vernieuwing van werkwijze en instrumentarium wordt geïmplementeerd. Voor 2018 zijn voldoende middelen beschikbaar om de nieuwe lijn in te zetten. Brabant C is in 2015 gestart met een fondsvermogen van 25 miljoen euro, minimaal 22 miljoen euro projectmiddelen en maximaal 3 miljoen organisatiemiddelen. In de periode 2015 tot en met 2017 (prognose) zal 12,5 miljoen euro aan projectmiddelen zijn gerealiseerd en 2 miljoen euro organisatiekosten. Eind 2017 resteert naar verwachting dus nog 10,5 miljoen euro, voldoende voor jaarplan 2018. In het jaarplan 2018 zal de 'update visie en werkwijze' omgezet worden in concrete acties en resultaten. De winkel blijft open terwijl we verbouwen.