

Noord-Brabantse fondsen 2017-2020

Uitwerking evaluatie Brabant C

Opdrachtgever:
Provincie Noord-Brabant
Arnhem, 3 november 2021

Ons kenmerk 21129-008

The logo consists of the letters 'K', 'PLUS', and 'V' stacked vertically in a white, sans-serif font. The text is centered within a square graphic composed of diagonal stripes in shades of blue and purple.

K
PLUS
V



Noord-Brabantse fondsen 2017-2020

Uitwerking evaluatie Brabant C



Opdrachtgever:

Provincie Noord-Brabant
Arnhem, 3 november 2021

Ons kenmerk 21129-008

Contactpersonen:

Koen van Vliet
06 30 31 22 78 / k.vanvliet@kplusv.nl

Roel Bottema



Inhoud

1	Inleiding	5
1.1	Introductie	5
1.2	Doel- en vraagstelling	5
1.3	Aanpak	6
1.4	Leeswijzer	6
2	Brabant C	7
2.1	Introductie	7
2.2	Aanleiding en historie	7
2.3	Doelen BRABANT C	9
2.4	Organisatie en Governance	11
2.5	Beschikbare fondsvermogen en instrumentarium	13
2.6	Werkwijze	15
3	Brabant C – Analyse	18
3.1	Inleiding	18
3.2	Effectiviteit en rechtmatigheid	18
3.3	Revolverendheid en multiplier	23
3.4	Governance en management	28
3.5	Risicomanagement	32
3.6	Interactie met stakeholders	32
3.7	Maatschappelijke inbedding	33
3.8	Marktfalen	39
3.9	Verhouding ten opzichte van eerder onderzoek en leerervaringen	41
4	Conclusies	43
4.1	Inleiding	43
4.2	Conclusies	43

Bijlagen

Bijlage 1	Onderzoeksmethodiek	47
Bijlage 2	Deelvragen	50
Bijlage 3	Geïnterviewde personen en geraadpleegde documenten	51
Bijlage 4	Overzicht gefinancierde projecten	53
	Onze contactgegevens	56



1 Inleiding

1.1 Introductie

Bij het instellen van de Brabantse investeringsfondsen in het kader van de Investeringsagenda (Statenvoorstel 42/13) is toegezegd deze fondsen elke vier jaar te evalueren. Na een evaluatie in 2016/2017 is er in 2021 weer een evaluatie uitgevoerd.

De volgende fondsen zijn geëvalueerd:

- Brabant C Fonds
- Energiefonds Brabant
- Groen Ontwikkelfonds Brabant
- Innovatiefonds Brabant

In dit rapport worden de resultaten van de evaluatie van Brabant C behandeld. Naast deze rapportage, zijn de resultaten van de evaluaties van de andere fondsen in de andere rapporten beschreven en wordt er in de overkoepelende rapportage ingegaan op algemene bevindingen en resultaten.

1.2 Doel- en vraagstelling

Doelstelling

Het onderzoek kent de volgende doelen:

1. Het inzichtelijk maken van de voortgang, werkwijze, effectiviteit en efficiency van de Brabantse investeringsfondsen;
2. Provinciale Staten inzicht te geven in de voortgang van de fondsen op de gestelde (maatschappelijke) doelen en de wijze van uitvoering. Provinciale Staten moet op basis van deze evaluatie kunnen besluiten tot bijstelling of beëindiging van de fondsen;
3. Het beoordelen van deze fondsen als instrument om hun beoogde (maatschappelijke) doelen te halen, waarbij deze in maatschappelijke inzichten en context wordt geplaatst;
4. De evaluatie is ook het moment om eventuele gewijzigde maatschappelijke inzichten te betrekken bij de opdracht aan het fonds of bij een besluit tot beëindiging.

Hoofdvraag

De hoofdvraag van het onderzoek luidt:

Wat is de voortgang, werkwijze, effectiviteit en efficiency van de vier Brabantse investeringsfondsen en wat is hun bijdrage aan het behalen van de beleidsdoelstellingen in Noord-Brabant?

Deze hoofdvraag valt uiteen in een aantal deelvragen, die in de rapportage worden beantwoord. In bijlage 2 wordt een totaaloverzicht van de deelvragen gegeven.



1.3 Aanpak

Het onderzoek heeft plaatsgevonden aan de hand van de volgende activiteiten:

1. Documentstudie
2. Interviews
3. Cijfermatige analyse
4. Casusonderzoek en individuele interviews
5. Reflectiebijeenkomsten

De bestudeerde documenten en geïnterviewde deelnemers worden beschreven in bijlage 3.

1.4 Leeswijzer

Het rapport is als volgt opgebouwd:

- Hoofdstuk 2: Beschrijving van het fonds met onder andere de tijdslijn, doelen, omvang en governance structuur van het fonds.
- Hoofdstuk 3: De analyse van de fondsevaluatie op basis van deskresearch, interviews en casusonderzoek.
- Hoofdstuk 4: Conclusies en aanbevelingen.

De indeling volgt de structuur van de deelvragen. De deelvragen zijn ingedeeld aan de hand van de volgende thema's:

1. Effectiviteit en rechtmatigheid
2. Revolverendheid en multiplier
3. Governance en management
4. Risicomanagement
5. Interactie met stakeholders
6. Maatschappelijke inbedding
7. Marktfalen
8. Verhouding ten opzichte van eerder onderzoek en leerervaringen

2 Brabant C

In dit hoofdstuk beschrijven wij het Brabant C-fonds: historie en aanleiding, doelen, organisatie, beschikbare middelen en werkwijze. Hoofdstuk 3 geeft de analyse van onze evaluatie per onderzoeksthema weer.



2.1 Introductie

Het Brabant C-fonds is een investeringsfonds waar initiatiefnemers van culturele projecten een aanvraag in kunnen dienen voor financiering van een project van nationaal en internationaal niveau. Brabant C streeft met het fonds naar een duurzame versterking van het cultuursysteem door op vernieuwende wijze te investeren in cultuurprojecten. Het fonds investeert via subsidies en leningen.

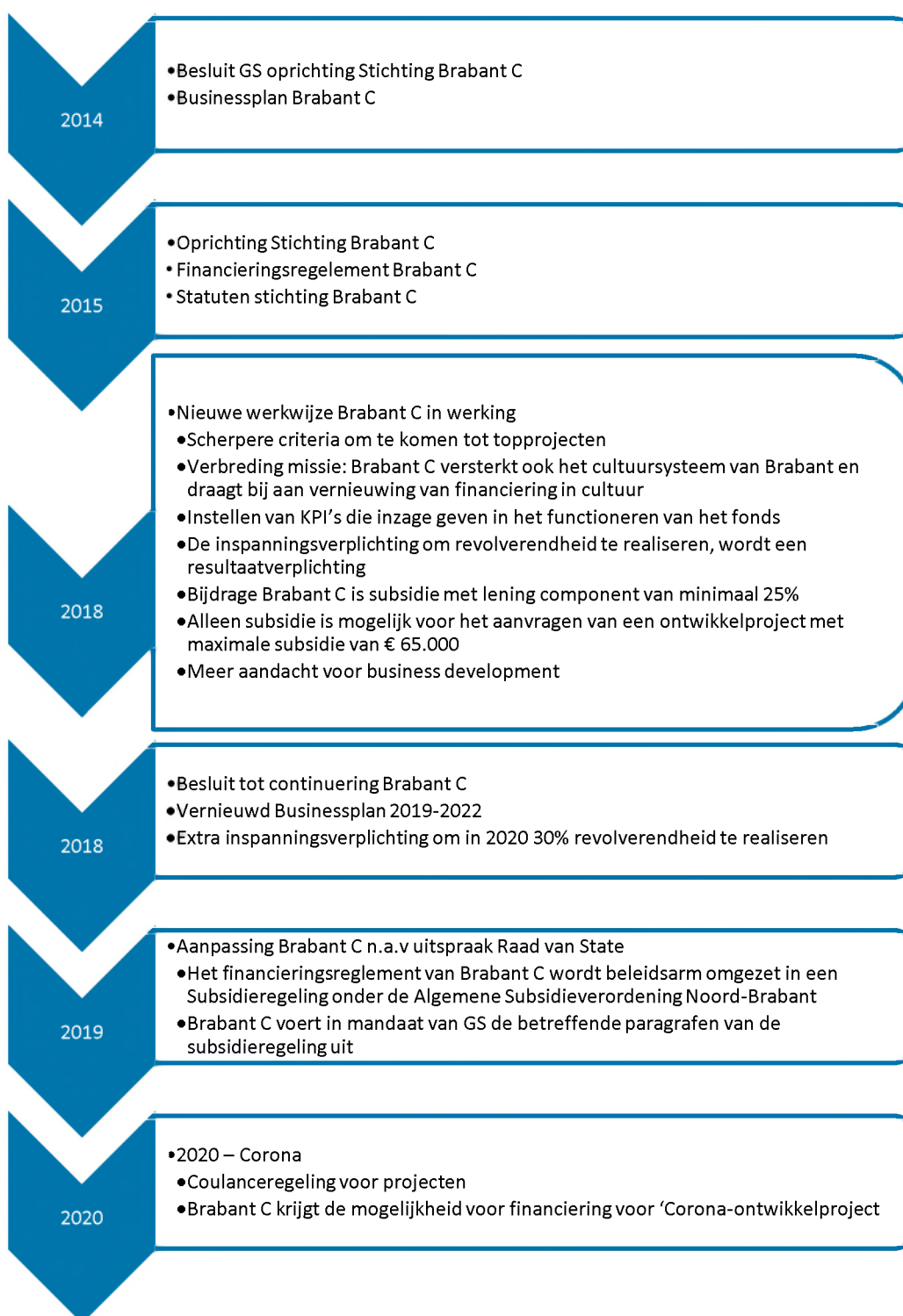
2.2 Aanleiding en historie

Naar aanleiding van het traject waarin de provincie Noord-Brabant en de vijf grote steden in Brabant, onder de titel BrabantStad, hebben meegedongen in de race voor Europese Culturele Hoofdstad 2018, heeft de provincie het initiatief genomen om Noord-Brabant verder te ontwikkelen als bloeiende culturele regio van topniveau. Een (inter)nationaal sterk gepositioneerde culturele regio zou de aantrekkingskracht van het leef-en vestigingsklimaat van Brabant versterken.

In 2013 wordt, nadat blijkt dat Eindhoven/BrabantStad geen Culturele Hoofdstad wordt, door de Provinciale Staten de opdracht gegeven om een nieuw plan te ontwikkelen om deze ambities op cultureel vlak te verwezenlijken. Onderdeel van dit plan, dat de titel 'Investeren in cultuur voor Brabant' krijgt, is de ontwikkeling van een cultureel investeringsfonds. Richtinggevende kaders voor de uitwerking van het fonds zijn de Agenda van Brabant, de Cultuuragenda van Brabant, de eerste tranche Investeringsagenda Essent, het programma Vrijtijdseconomie en een nulmeting van het Brabantse cultuursysteem. In samenspraak met diverse partijen in het Brabants culturele veld wordt een concrete businesscase ontwikkeld.

Eind 2014 neemt het college van Gedeputeerde Staten van de provincie het besluit tot oprichting van Stichting Brabant C als beheerder van het fonds. Op basis van dit besluit heeft Brabant C een opdracht van de provincie voor de periode 2015 t/m 2018. Het fonds gaat in februari 2015 officieel van start. Sinds de start van Brabant C is het fonds twee keer geëvalueerd en is de structuur van het fonds aangepast.

In de volgende figuur geven we de belangrijkste aanpassingen weer. Op enkele van onderstaande punten komen we later uitgebreider terug.





2.3 Doelen BRABANT C

2.3.1 Doelstellingen BRABANT C bij oprichting

Tijdens de ontwikkeling van de plannen van Brabant C is door de provincie aangegeven dat de inzet van het fonds moet leiden tot een structureel vergroot aanbod van kunst- en cultuuractiviteiten met (inter)nationale kwaliteit en inhoudelijke verbindingen met andere domeinen zoals leefbaarheid, economie en ruimte.

In de statuten van Brabant C wordt de doelstelling van Brabant C geformuleerd als: het in Noord-Brabant mogelijk maken van kunst en cultuur van (inter)nationaal niveau en uitstraling¹.

In de opdracht aan het bestuur is een meervoudige doelstelling geformuleerd met als onderwerpen:

- vergroot aanbod van kunst en cultuuractiviteiten met (inter)nationale kwaliteit;
- aantrekken van een groter publiek;
- versterken toerisme en vrijetijdsmarkt;
- aanjagen van innovatie en nieuwe bedrijvigheid;
- aantrekken, ontwikkelen en behouden creatief talent;
- aantrekken van cultuurinvesteringen;
- versterken en ontwikkelen van het cultuursysteem in de provincie;
- versterken en ontwikkelen van de regio Noord-Brabant.

2.3.2 Bijstelling doelstellingen BRABANT C in de periode 2017-2020

De doelstellingen van het fonds zijn in de afgelopen jaren niet gewijzigd. Wel zijn er enkele KPI's aan het fonds meegegeven, zie hiervoor de volgende paragraaf. Brabant C heeft naast de basisopdracht ook een ontwikkelopdracht geformuleerd om via vier lijnen een extra stap te zetten²:

1. Zorgen dat internationale topcultuurprojecten prominent zijn in hun portefeuille.
2. Zorgen dat bedrijfsleven en andere partners cofinancieren in/met Brabant C.
3. Een netwerk van bedrijfsleven en andere financiers ontwikkelen en aanbieden aan initiatiefnemers.
4. Stimuleren dat initiatieven (op termijn) eigen inkomsten genereren.

2.3.3 Operationele doelstellingen

In tegenstelling tot andere investeringsfondsen wordt bij de oprichting van Brabant C geen percentage aan revolverendheid opgenomen, maar wordt verwacht dat het fonds werkt aan het realiseren van een zo hoog mogelijke revolverendheid van het budget dat het fonds besteed aan projecten.

In 2018 worden naar aanleiding van de eerste evaluatie van het fonds enkele aanpassingen gedaan aan de operationele doelstellingen. De missie van het fonds wordt uitgebreid met: Brabant C versterkt het cultuursysteem van Brabant en draagt bij aan vernieuwing van financiering in cultuur.

Daarnaast worden er aan het fonds KPI's verbonden. Er wordt een onderscheid gemaakt in culturele, maatschappelijke en financiële KPI's.

¹ Statuten per 23 januari 2015 van de Stichting Brabant C fonds.

² Businessplan Brabant C 2019-2022



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's

- 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 (middellange termijnperspectief: van minimaal 15% in 2017 naar tenminste 32% eind 2021).

Het College heeft het fonds daarnaast een extra inspanningsverplichting meegegeven³ en als extra tussendoel geformuleerd om in 2020 30% revolverendheid⁴ te realiseren. Deze tussendoelstelling is daarmee hoger dan hierboven afgesproken financiële KPI - bij een jaarlijkse stijging van 4%, met 15% in 2017 als start, zou de revolverendheid volgens bovenstaande doelstelling 27% moeten zijn.

Op het moment dat in 2018 GS besluit tot verlenging van het fonds krijgt Brabant C als extra opgave dat voor 'projecten van ten minste nationaal belang', ten minste 25% van de financiering van een project bestaat uit een lening⁵.

2.3.4 Beleidsdoelstellingen provincie

Het beleidskader voor cultuur (en sport en vrijetijdseconomie) liep tot 2020. Het provinciebestuur dat in 2020 is aangetreden heeft middels het beleidskader Vrije tijd, Cultuur en Sport 2021-2022 het kader geactualiseerd. Waar het gaat om de doelstellingen die de provincie aan Brabant C verbindt, wordt in dit beleidskader opgemerkt dat middels Brabant C wordt ingezet op (inter)nationale topcultuur waarvoor men in Brabant blijft (of naar Brabant komt). Daarnaast moet het fonds zorgen voor een sterkere publiek-private samenwerking en een grotere private inbreng.

Middels de actualisatie zijn de drie beleidsvelden (cultuur, sport en vrijetijdseconomie) geïntegreerd. Doelstelling was om ruimte te creëren om een integraal beleidskader 2023-2030 te ontwikkelen. In 2021 is er een nieuw provinciebestuur aangetreden. Zij nemen het bestuursakkoord *Samen, Slagvaardig en Slim: Ons Brabant 2020-2023* over⁶, met een kort addendum. Het bestuursakkoord stelt een herpositionering voor van de rol van de provincie op de beleidsvelden Cultuur, Sport en Vrijetijdseconomie. Dit ging gepaard met een korting op de investeringen die de provincie op cultuur zou doen. Met het addendum is deze korting deels teruggedraaid. Waar het gaat om de structurele investering in cultuur is er wel een lange termijn bezuiniging gepland.

³ Statenmededeling Continuëren Brabant C Fonds 2019 – 2022, 2018. PS: 4425074

⁴ Met revolverendheid wordt hier bedoelt: het aandeel leningen van de uitgezette middelen.

⁵ Zie voor de financierings-eisen per projecttype paragraaf 2.5

⁶ Voor deze evaluatie kijken we naar de periode 2017-2020. Dit kader valt dus net buiten de tijdsperiode die onderzocht wordt.



2.4 Organisatie en Governance

Stichting en wijziging

Bij de oprichting van Brabant C is gekozen om de uitvoering van het fonds onder te brengen bij een onafhankelijke stichting. De keuze om het fonds onder te brengen bij een nieuwe stichting wordt bij de start van Brabant C beargumenteerd met de volgende argumenten⁷:

- het is van belang dat het fonds midden in de samenleving staat en er een gezamenlijke verantwoordelijkheid wordt gevoeld. Het is daarom belangrijk dat het fonds niet wordt ervaren als "iets van de provincie";
- het onderbrengen van het fonds bij steunfunctie-organisaties kan ervoor zorgen dat het fonds te sectorspecifiek wordt, terwijl het fonds er expliciet voor de gehele sector is;
- bestaande steunfunctie-organisaties kenden tevens een governancestructuur waarin de invloed van de provincie minder groot is dan bij een stichting die door de provincie wordt opgericht;
- in tegenstelling tot de andere provinciale fondsen die ondergebracht zijn binnen een BV, gaat het binnen dit fonds om ideële doelen zonder winstoogmerk.

De eerste jaren is Brabant C ondergebracht als een onafhankelijke stichting. De directeur-bestuurder wordt benoemd en gecontroleerd door de Raad van Toezicht, die bestaat uit externe toezichthouders en benoemd is door de provincie. De provincie heeft een opdracht tot onder meer het fondsbeheer verstrekt aan het bestuur van de stichting.⁸

De stichting kent een adviescommissie die bestaat uit dertig kunst- en cultuurexperts en experts met een relevante achtergrond uit Brabant en van buiten Brabant. Per aanvraag wordt een subcommissie samengesteld die de aanvraag beoordeelt en een advies afgeeft aan de directeur-bestuurder van Brabant C. Indien de directeur wil afwijken van het oordeel van de adviescommissie, dient de Raad van Toezicht daarvoor goedkeuring te geven. De adviescommissie wordt voorgezeten door een onafhankelijk voorzitter.

In 2019 doet de Raad van State een uitspraak in de zaak 'stichting Cultuur Eindhoven – Bibliotheek'⁹. De vraag die voor ligt bij de Raad van State is of Stichting Cultuur Eindhoven (SCE) wel of niet kan worden aangemerkt als bestuursorgaan en of er sprake is van een regelgevende bevoegdheid om een subsidieregeling vast te stellen. De Raad van State concludeert dat het eerste het geval is en het tweede niet. De manier waarop Brabant C is gepositioneerd is op verschillende punten vergelijkbaar met SCE.

Naar aanleiding van de uitspraak van de Raad van State wordt door het college van GS besloten om Brabant C de status van een mandaatinstellingen van de provincie te verlenen. Brabant C gaat een subsidieregeling in mandaat namens de provincie Noord-Brabant uitvoeren. De wijzigingen die hierdoor plaatsvinden zijn onder andere:

- het financieringsreglement van Brabant C wordt beleidsarm omgezet in een Subsidieregeling onder de Algemene Subsidieverordening Noord-Brabant¹⁰, specifiek de Subsidieregeling Hedendaagse Cultuur Noord-Brabant (paragraaf 11 en 12);
- de adviescommissie wordt een provinciale adviescommissie;
- in geval er in de toekomst sprake is van bezwaarschriften, dan ligt de verantwoordelijkheid voor behandeling van de bezwaarschriften bij GS.

⁷ 24 juni 2014. Memorie van Antwoord bij Statenvoorstel 33/14 Instellingsbesluit Brabant C Fonds eerste tranche investeringsagenda

⁸ Opdracht tot uitvoering van het bestuur van stichting Brabant C fonds. december 2014.

⁹ <https://www.raadvanstate.nl/@113682/201805377-1-a2/>

¹⁰ Statenmededeling. Aanpassing bij Brabant C Fonds naar aanleiding van uitspraak Raad van State 21-5-2019



De wijzigingen die zijn doorgevoerd hebben in de praktijk weinig invloed gehad op de 'front-office' van Brabant C: de activiteiten van het fonds, bestaande uit scouting, financiering en versterken van het netwerk in de cultuursector, zijn ongewijzigd. De wijziging heeft met name gevolgen gehad voor de 'backoffice' van Brabant C – de wijze waarop het fonds op papier georganiseerd is en de relatie tussen het fonds en de provincie. De rol van de adviescommissie is ongewijzigd.

In reactie op de wijzigingen heeft de Raad van Toezicht enkele kritiekpunten aangedragen. Er werd gesignaleerd dat middels de wijziging er geen sprake meer is van een formeel onafhankelijke positie van het fonds, met als (neven)effect dat de opdracht voor Brabant C van het realiseren van eigen vermogen middels revolverendheid minder goed kan worden uitgevoerd. De financiële samenwerking met het bedrijfsleven en andere (private) partners zou lastig worden – doordat het fonds formeel geen onafhankelijke positie heeft, is het juridisch niet meer mogelijk private middelen onder te brengen in het fonds. Naar aanleiding van een gesprek met de gedeputeerde wordt besloten te onderzoeken in welke vorm de private partijen wel kunnen aansluiten. De RvT van Brabant C stelt de ambitie vast om een publiek-privaat fonds te ontwikkelen, waarin de provincie en bedrijven participeren. De provincie Noord-Brabant heeft als reactie hierop een budget beschikbaar gesteld om dit te onderzoeken.

Brabant C heeft daartoe gesprekken gevoerd met private partijen om mogelijkheden private middelen aan het fonds toe te voegen te verkennen. Uit deze gesprekken blijkt dat private partijen (nog) niet happig zijn om zelf middelen in een fonds in de cultuursector te steken. Op dit moment is dan ook geen zicht op de ontwikkeling van een eventueel publiek-privaat fonds. In de huidige juridische constructie is het niet mogelijk om private middelen toe te voegen aan het fonds (alleen directe financiering vanuit private partijen op projectniveau is mogelijk). Indien private partijen in de toekomst bereid zijn om middelen bij te dragen aan het fonds, dan kan de juridische constructie worden aangepast.

Organisatie

Een fondsmanager vormt de directie van de stichting, ondersteund door een scout, secretaris/fondscoördinator, netwerk- en communicatiebeheerder, fondsmedewerker en een adviseur business development. Sinds 2018 is hier ook een financieel analist aan toegevoegd. Brabant C is daarmee de afgelopen jaren gegroeid van een personele bezetting van 4 fte naar 5,5 fte.

Brabant C heeft zelf geen mensen op de loonlijst staan. De directeur en de secretaris/fondscoördinator zijn gedetacheerd vanuit de provincie Noord-Brabant en de overige medewerkers worden ingehuurd. De totale kosten van de organisatie zijn de afgelopen jaren gestegen (zie volgende tabel). De stijging in 2020 komt door de uitvoer van het eenmalige onderzoek 'Publiek-Privaat'. Zonder deze kosten waren de totale kosten in 2020 € 909.470.

	2016	2017	2018	2019	2020
Personeelskosten	€ 476.129	€ 513.621	€ 579.713	€ 668.027	€ 604.087
Kosten organisatie	€ 248.769	€ 197.038	€ 379.618	€ 274.665	€ 305.383
Eenmalige kosten ¹¹					€ 98.000
Totale kosten Brabant C	€ 724.898	€ 710.659	€ 959.331	€ 942.692	€ 1.007.470

Tabel 1. Organisatiekosten Brabant C.

¹¹ Kosten voor de uitvoer van het onderzoek 'Publiek-Privaat'.



Sinds stichting Brabant C in mandaat het fondsbeheer van de provincie Noord-Brabant uitvoert, worden de organisatiekosten onderverdeeld in twee categorieën. Dit wordt gedaan vanwege provinciale en fiscale regelingen. De onderverdeling is al volgt:

- Uitvoering basisopdracht: het scouten en aanjagen van het culturele veld, het ontwikkelen van een netwerk en zorgen voor vernieuwing in de manier waarop de culturele sector gefinancierd wordt.
- Uitvoering fondsbeheer: het uitvoeren van de subsidieregeling van de provincie en het fondsbeheer.

Algemene organisatietaken die niet direct toe te delen zijn aan een van de categorieën, worden naar rato verdeeld. Op basis van de toegepaste verdeling zijn de kosten in 2019 en 2020 als volgt verdeeld:

	2019		2020	
Uitvoering basisopdracht	€ 423.634	45%	€ 453.828	50%
Uitvoering fondsbeheer	€ 519.058	55%	€ 455.642	50%
Totaal	€ 942.692		€ 909.470	

Tabel 2. Organisatiekosten uitgesplitst naar uitvoering basisopdracht en uitvoering fondsbeheer.

2.5 Beschikbare fondsvermogen en instrumentarium

Fondsvermogen

De provincie heeft ten tijde van de oprichting van het fonds uit de Essentmiddelen € 40 miljoen beschikbaar gesteld. Deze waren ondergebracht in twee tranches: één van € 25 miljoen voor de periode 2015-2018 en € 15 miljoen voor de periode daarna, na besluitvorming over continuering van het fonds¹². Het bedrag voor de 2^e tranche is bij het bestuursakkoord 2015-2019 in mei 2015 geschrapt. Het beschikbare bedrag van het fonds bedrag is gebaseerd op een inschatting van realiseerbare projecten op basis van ervaringen met onder meer het traject Europese Culturele Hoofdstad 2018, de impuls geldenregeling, landelijk opererende fondsen en contacten met gemeenten.¹³

Het provinciaal bestuur heeft bij behandeling van de Voorjaarsnota 2018 op 20 april besloten de organisatie van Brabant C voor vier jaar voort te zetten. Met deze voorzetting is een bedrag van 9,0 miljoen euro extra beschikbaar gesteld, verdeeld over 6,0 miljoen voor investeringen in projecten en 3,0 miljoen voor de uitvoeringskosten. Brabant C verwacht daarnaast 1,0 miljoen aan revolverende middelen te kunnen herinvesteren.

De totale fondsomvang ziet er als volgt uit:

Omvang van het fonds eerste tranche	€ 25,0 mln.
Extra middelen fonds tweede tranche	€ 9,0 mln.
Revolverende middelen (beoogd)	€ 1,0 mln.
Totaal beschikbaar	€ 35,0 mln.

Tabel 3. Beschikbare middelen Brabant C.

In de periode 2015-2020 is in totaal 25,2 miljoen euro besteed. Daarvan is 21,2 miljoen geïnvesteerd in projecten en 4,0 miljoen aan organisatiekosten.

Tot 2019 was het beschikbare vermogen ondergebracht bij de provincie en beschikte Brabant C over zogenaamde trekkingsrechten. In het geval van een investering vroeg

¹² Instellingsbesluit Brabant C Fonds Eerste tranche investeringsagenda

¹³ Hoofdlijnen C-fonds.

Brabant C, ondersteund met de beschikking, het te investeren bedrag op bij de provincie Noord-Brabant en maakte het vervolgens over aan de betreffende organisatie. Brabant C had jaarlijks een maximumbedrag aan trekkingsrechten. Met de verandering in het kader van de uitspraak van de Raad van State veranderende deze situatie. Brabant C beschikt nu per jaar over het totaal aan jaarlijks te investeren bedrag (het subsidieplafond). Wegens de negatieve rente op de rekening bij de bank is het geld als rekening-courant ondergebracht bij de provincie.



Instrumentarium

Brabant C kent verschillende financiële instrumenten, gericht op specifieke projecten, waarmee ze haar doelstellingen kan behalen. Grofweg zijn er twee categorieën te onderscheiden: 1) de kleinere ontwikkelprojecten en 2) (inter)nationale projecten. Onderstaande tabel toont de instrumenten en de belangrijke kenmerken. Onder de tabel gaan we dieper in op de verschillende instrumenten.

Instrumenten	Vorm	Bedrag	Looptijd
<i>Ontwikkelprojecten</i>			
Ontwikkelproject	Gift	< € 25.000 en > € 65.000	n.v.t
Corona-ontwikkelproject ¹⁴	Gift	< € 15.000 en > € 65.000	n.v.t.
<i>(Inter)nationale projecten</i>			
(Inter)nationale project	Subsidie + lening	< € 65.000 en > € 1,5 mln.	< 10 jaar ¹⁵
Garantstelling	Subsidie	Idem	< 4 jaar
Participatie		Maatwerk	Maatwerk

Tabel 4. Overzicht instrumenten, inclusief vorm bedrag en looptijd.

- **Ontwikkelproject:** Ontwikkel- en innovatieprojecten zijn relatief kleine projecten, gericht op voorbereiding, onderzoek of validatie ten behoeve van een project van ten minste nationaal belang. Deze projecten hebben dus het potentieel om tot een project van ten minste nationale betekenis uit te groeien. De subsidie wordt verstrekt voor minimaal € 25.000 en maximaal € 64.999.
- **Corona-ontwikkelproject:** Als reactie op de Covid-19 biedt Brabant C de mogelijkheid om een aanvraag voor een corona-ontwikkelproject in te dienen. Het project moet de aanvrager een beter perspectief bieden in het licht van de complicaties die de coronacrisis heeft veroorzaakt. De subsidie wordt verstrekt voor minimaal € 15.000 en maximaal € 64.999.
- **Project van ten minste nationaal belang:** Projecten van (inter)nationaal niveau passen bij het profiel en de ambitie van Brabant en zetten de cultuur van Brabant ook buiten de provincie op de kaart. Organisaties kunnen bij Brabant C een aanvraag indienen met een project om hun internationale ambities waar te maken en naar een volgend niveau door te groeien. De belangrijkste kenmerken hiervan zijn:
 - Brabant C financiert maximaal 30% van de totale projectbegroting;
 - het aan te vragen bedrag bij Brabant C voor een project van ten minste nationaal belang is minimaal € 65.000 en maximaal 1,5 miljoen euro;
 - een combinatie van lening (minimaal 25%) en subsidie (maximaal 75%);
 - afbetaling lening maximaal binnen 10 jaar en met 3 % rente.

In de eerste jaren van Brabant-C zijn enkele 'Pay if you can'-leningen afgesloten. Zoals de naam doet vermoeden gaat het hier om leningen die worden verstrekt op basis van de voorwaarde dat afbetaald mag worden als dat mogelijk is. Deze vorm wordt op dit moment niet meer gehanteerd.

¹⁴ Tijdelijke ingesteld instrument totdat de RIVM-maatregelen voor Covid-19 worden opgeheven

¹⁵ Betaling van rente start direct, afbetaling start na drie jaar



In verband met Corona biedt Brabant C reeds gefinancierde projecten de mogelijkheid om € 25.000 extra aan te vragen. Daarvan is 25% een lening.

- **Garantstelling:** Naast dat Brabant C een directe financiële bijdrage aan een project levert, biedt het ook de mogelijkheid van garantstelling aan. In dat geval staat Brabant C garant voor (een deel van) de financiering van een derde (private) financier.
Brabant C stelt zich garant voor maximaal 80% van het bedrag en voor niet meer dan 30% van het subsidiabele bedrag. De garantstelling is van toepassing voor vier jaar.
- **Participaties:** Brabant C heeft de mogelijkheid om te participeren in culturele ondernemingen. Omdat dit niet als subsidie aan te merken is, valt deze optie buiten de subsidieregeling. Brabant C heeft tot nu toe nog geen deelnemingen in bedrijven.

Inzet van instrumenten

De volgende tabel geeft inzicht in de hoeveelheid projecten die jaarlijks gefinancierd zijn. De terugloop in 2020 in het aantal gefinancierde projecten is te verklaren door de corona-maatregelen.

	2017	2018	2019	2020
(Inter)nationale projecten	10	8	15	9
Ontwikkelpromen	9	12	12	6
Totaal	19	20	27	15

Tabel 5. Aantal gefinancierde projecten.

De volgende tabel geef inzicht in de hoogte van de verstrekte middelen per jaar¹⁶:

	2017	2018	2019	2020
(Inter)nationale projecten				
Subsidie	€ 2.628.325	€ 1.442.759	€ 2.138.211	€ 1.803.060
Lening	€ 536.999	€ 1.018.978	€ 772.125	€ 832.353
Garantstelling	€ 0	€ 0	€ 0	€ 315.000
Ontwikkelpromen				
Subsidie	€ 476.029	€ 652.649	€ 646.694	€ 156.725

Tabel 6. Verstrekte middelen per jaar, uitgesplitst naar Subsidie, lening en garantstelling.

2.6 Werkwijze

Voorwaarden

Vanuit het fonds worden financieringen verstrekt voor projecten waarin kunst- en cultuurproductie, -beoefening of -beleving de kernactiviteit of kernactiviteiten vormen. Aanvragen krijgen geen bijdrage van het fonds indien ze gaan over structurele exploitatiekosten, kosten voor reguliere activiteiten van de subsidieaanvrager, kosten voor investeringen in onroerende zaken, kosten waarvoor de aanvrager al subsidie heeft ontvangen of als voor het project reeds subsidie is verstrekt op grond van een andere paragraaf uit de provinciale Subsidieregeling hedendaagse cultuur¹⁷.

Het Brabant C Fonds hanteert vijf criteria om projecten te toetsen, namelijk culturele kwaliteit, duurzame versterking van het cultuursysteem, ondernemerschap, cross-over samenwerking en het Brabants profiel.

¹⁶ Op basis van beschikkingen. Het kan voorkomen dat de daadwerkelijk vaststelling lager is dan de beschikking, meestal omdat het bedrag aan subsidiabele kosten lager uitkomt dan begroot.

¹⁷ Financieringsreglement Brabant C fonds.

Het fonds is toegankelijk voor diverse rechtsvormen, zijnde verenigingen, coöperaties, stichtingen, BV's en NV's. De eenmanszaak, de VOF, de CV of een overheid kunnen geen aanvrager zijn.

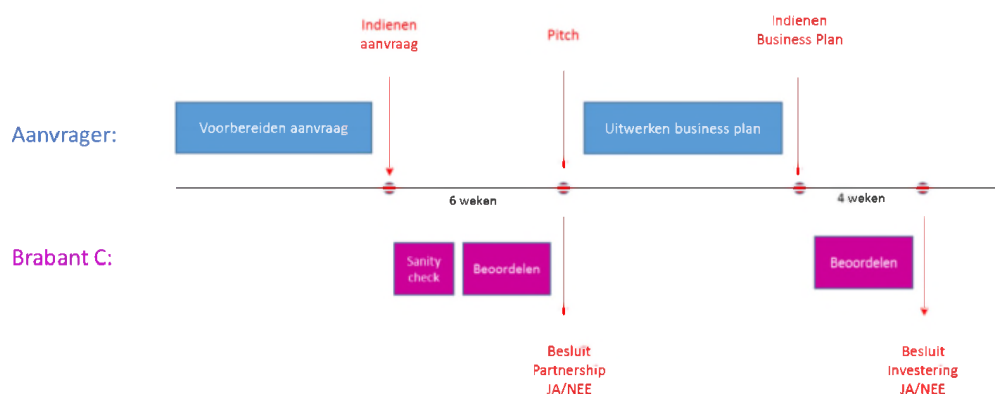


Werkwijze

Projecten komen bij Brabant C op verschillende manieren. Enerzijds doordat aanvragers zelfstandig op zoek gaan naar financieringsinstrumenten voor hun ideeën, anderzijds doordat de scouts van Brabant C actief op zoek gaan naar organisaties en projecten om te investeren.

In beide gevallen is de werkwijze om te komen tot een aanvraag hetzelfde. Brabant C heeft ervoor gekozen om voor de (inter)nationale projecten twee beslismomenten in te bouwen. Op het eerste moment wordt besloten of het project past bij de doelstellingen en het investeringsreglement¹⁸ van Brabant C.

Tijdens het tweede beslismoment wordt definitief besloten over de financiering. Voor ontwikkelprojecten wordt tijdens het eerste moment al besloten of de subsidie wordt verstrekt.



Bezwaar

Omdat Brabant C in mandaat van de provincie Noord-Brabant de regeling uitvoert, hebben aanvragers de mogelijkheid om bezwaar aan te tekenen op het besluit van Brabant C. Indien er een bezwaarschrift wordt ingediend, ligt de verantwoordelijkheid voor behandeling van de bezwaarschriften bij GS, waarbij de provinciale hoor- en adviescommissie voor de behandeling van bezwaar- en beroepschriften hierover zal adviseren aan GS. Tot nu toe zijn twee bezwaren ingediend, waarvan één is ingetrokken en één nog lopend is.

Proces

Aanvragen worden behandeld op volgorde van binnenkomst. In de voorbereiding van de aanvragen heeft de stichting een rol. Vanuit de stichting werken scouts die zich richten op het opsporen en bevorderen van initiatieven die voor beoordeling door het fonds in aanmerking komen. In verschillende stadia van het proces biedt Brabant C (middels haar business developer) support bij de aanvraag. Door de adviseurs van Brabant C wordt gekeken of (en welke) support nodig is om een goede aanvraag in te dienen bij Brabant C. Een business developer kan support leveren, zoals feedback geven op aangeleverde stukken en het inzetten van het netwerk van Brabant C. De figuur op de volgende pagina geeft een schematisch overzicht van het proces.

¹⁸ Dit document heeft de titel investeringsreglement, maar is officieel een subsidiereglement



3 Brabant C – Analyse

3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden de zeven onderzoeksthema's separaat besproken. Ieder thema bevat de korte conclusie per onderzoeksvraag. Deze wordt daarna verder uitgewerkt om zo een duidelijk beeld te schetsen van het fonds.

3.2 Effectiviteit en rechtmatigheid

Welke bijdrage levert Brabant C aan het realiseren van de doelstellingen en maatschappelijke opgave?

Brabant C levert een bijdrage door culturele projecten van (inter)nationale allure te financieren. Daarnaast vervult Brabant C als netwerkpartner een belangrijke bijdrage aan het versterken van het netwerk en scout de organisatie actief culturele projecten, die naar Brabant gehaald worden. Daarbij wordt er ook aan de financieringszijde actief gescout naar private partijen, om te kijken in hoeverre zij kunnen investeren in de cultuursector en culturele projecten.

Brabant C levert sinds 2015 een bijdrage aan de doelen door in te zetten op hoogwaardige culturele projecten. Dat doet Brabant C zowel reactief middels de financiering van verschillende projecten, als proactief door middel van het scouten en begeleiden van projecten.

Brabant C heeft een actieve rol in het ontwikkelen en onderhouden van het Brabantse netwerk. Brabant C is actief in bijvoorbeeld Brabant Branding, House of Leisure en Visit Brabant en brengt geregeld culturele organisaties bij elkaar tijdens verschillende events.

De scouts van Brabant C gingen, voordat Covid-19 toesloeg, enkele keren per jaar naar het buitenland om de Brabantse culturele sector te promoten en nieuwe talenten en projecten te scouten. Samen met Kunstloc en de Universiteit Utrecht is het fonds één van de initiatiefnemers van het Leiderschap in Cultuur Brabant programma, waarmee zakelijk leiders van culturele organisaties in Brabant worden geprofessionaliseerd en ondersteund. Doel van het programma is ook het ontwikkelen van een breed Brabants netwerk. Middels het magazine Fanzine biedt Brabant C inzicht in de ontwikkelingen in de Brabantse cultuursector.

In 2020 heeft Brabant C, ondersteund door de provincie Noord-Brabant, een onderzoek laten uitvoeren naar de mogelijkheid om meer private financiering voor de Brabantse kunst- en cultuursector beschikbaar te maken. De uitkomst van het onderzoek was dat een publiek-privaat fonds niet de juiste insteek was. Private financiers zouden niet investeren in een fonds waar het type projecten (en de uitkomst) dat wordt gefinancierd onzeker is. In het verlengde daarvan is geconstateerd dat Brabant C "bij uitstek geschikt is om de (top van de) aanbodzijde verder te versterken, maar dat er op dit moment geen organisatie is die zich toelegt op het verbinden en verbeteren van de vraag en de belangen van de vraagzijde".¹⁹ Voorgesteld werd om gezamenlijk met private partijen een nieuwe organisatie in te richten die zou fungeren als dienstverlener van particulieren en bedrijven als afnemers, opdrachtgevers en financiers van hoogwaardige kunst- en cultuurprojecten in Brabant. Uiteindelijk bleek geen draagvlak te bestaan voor financiering van die nieuwe organisatie. Brabant C buigt zich op dit moment over een nieuwe aanpak.

¹⁹ Projectverantwoording project publiek-privaat. Investeren in cultuur in Brabant.





Brabant C beoogt op twee thema's effecten te sorteren. Enerzijds het ontstaan (en voorbestaan) van interessante internationale culturele projecten en organisaties, anderzijds door een verandering in de kwaliteit van het ondernemerschap in de sector en het aantrekken van nieuwe financiering. Op beide gebieden zien we voorbeelden. Onder andere Dutch Design Week, Theaterfestival Boulevard, November Music en Breda Photo hebben dankzij een bijdrage van Brabant C hun internationaal programma op een hoger plan gebracht, waardoor ook meer internationale bezoekers getrokken worden. Daarnaast is het aantal Bis-instellingen in de regio Brabant toegenomen en hebben diverse organisaties Europese financiering opgehaald. Een deel van deze partijen heeft zich met een bijdrage van Brabant C verder kunnen ontwikkelen.

Er is (nog) weinig zicht op de toename van privaat kapitaal in de Brabantse cultuursector. Kijkend naar de projecten die Brabant C heeft gefinancierd²⁰, dan schommelt de bijdrage van private financiers²¹ tussen de 10-20%. Er is hierbij geen duidelijke opwaartse of neerwaartse trend.

In hoeverre financiering door Brabant C in op termijn leidt tot het meer aantrekken van private middelen is niet met cijfermatige gegevens te onderbouwen - de relatief korte doorlooptijd van het verstrekken van leningen (gestart in 2018) en de Coronapandemie zorgen ervoor dat deze effecten nog niet inzichtelijk zijn.

Uit de gesprekken ontstaat het beeld dat initiatiefnemers met hun 'Brabant C ervaring' alsnog terughoudend zijn met het aangaan van leningen bij private partijen als banken. Zowel vanuit cultuurondernemers als private partijen merken we een onbekendheid met elkaars 'werelden' en daardoor een terughoudendheid en voorzichtigheid aan beide kanten. Wel geven initiatiefnemers aan dat de ervaring met Brabant C leidt tot betere businessplannen, het meer gaan nadenken over verdienmodellen (bijvoorbeeld onderdelen van kunstprojecten omzetten in leermodules die aan bedrijven en scholen verkocht kunnen worden), bekend worden met alternatieve vormen van financiering als leningen en crowdfunding en hun eigen teams kunnen bestendigen en meer op commerciële activiteiten als marketing kunnen inzetten.

Brabant C heeft als reactie op de Covid-19 en de aansluitende maatregelen ingezet op extra ondersteuning van de sector. Daarmee heeft het fonds ook tijdens Corona bijgedragen aan de ontwikkeling en het behoud van de sector en ervoor gezorgd dat Brabant over een sterk cultuuraanbod kan blijven ontwikkelen. Vanuit Brabant C is er ingezet op:

- financiële ondersteuning middels de mogelijkheid om corona-ontwikkelprojecten te financieren;
- tijdelijk on-hold zetten van het incasseren van de rente op leningen en het aflossen van leningen. De rente van 2 kwartalen is kwijtgescholden, de afbetalingen waren opgeschort, maar inmiddels hervat waar mogelijk;
- uitstel gegeven van de te verlenen prestaties en/of projecten eerder als gerealiseerde te beschouwen. Hierdoor krijgen organisaties meer financiële zekerheid;
- als vraagbaak te functioneren voor corona-gerelateerde vragen.

²⁰ Brabant C heeft een overzicht van projectfinanciering aangeleverd. In dit overzicht wordt aangegeven welke type financiers bijdragen aan een project en wat hun aandeel in het project is. Het gaat hierbij om private middelen

²¹ Private financiers zijn in dit geval bijdragen van bedrijven – zoals sponsoring, bijdragen van banken, donaties en crowdfunding.

In welke mate worden de afgesproken KPI's behaald?

De KPI's worden grotendeels behaald. In 2019 is het aandeel leningen als % van de uitgezette middelen met 1% niet gehaald. De doelstelling om in 2020 27% van de middelen als lening uit te zetten wordt wel gehaald. Tegelijkertijd is er voor 2020 een extra tussendoelstelling geformuleerd (30% van de middelen moet uitgezet worden); deze wordt op 3% na niet gehaald.



Onderstaande tabel geeft een overzicht. Groen betekent dat de KPI voor dat jaar gehaald is, oranje betekent dat de KPI voor dat jaar niet behaald is. De meting en rapportage van de KPI's is ingegaan per 2018.

	2018	2019	2020
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's			
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 (middellange termijnperspectief: van minimaal 15% in 2017 naar tenminste 32% eind 2021).			
Op het moment dat in 2018 GS besluit tot verlenging van het fonds geeft het college als extra tussendoel om in 2020 30% revolverendheid te realiseren.	n.v.t	n.v.t	

Tabel 7. Overzicht status KPI's.

De KPI's worden – op twee uitzonderingen na – gehaald:

- in 2019 wordt de KPI omtrent de verhouding giften/leningen net niet behaald. De doelstelling was voor dat jaar om 23% van de middelen als lening uit te zetten - in dat jaar zijn 22% van de middelen als lening uitgezet.
- De tussendoelstelling om in 2020 30% revolverendheid te realiseren wordt niet gehaald. In 2020 was de revolverendheid (het aandeel leningen ten opzichte van de totaal uitgezette middelen) 27%. Dit is wel conform de financiële KPI die is meegegeven aan het fonds: een stijging van 4% revolverendheid per jaar, met 15% in 2017 als startjaar. Volgens deze doelstelling moest de revolverendheid in 2020 27% zijn, en dit is in de praktijk het geval. We merken hierbij op dat in 2020 veel minder projecten gefinancierd zijn (vanwege Corona) en dat dit effect heeft gehad op de uitgezette leningen voor grote (inter)nationale projecten.

In 2018 wordt de KPI omtrent de cross-overs en samenwerkingen met partijen buiten de kunstsector niet in het jaarverslag geduid, omdat deze nog niet gemonitord werd door de externe partij;

Brabant C monitort de KPI's goed en rapporteert deze jaarlijks aan de provincie en in de jaarverslagen. Brabant C laat jaarlijks een onderzoek doen naar de bezoekersaantallen en herkomst van de bezoekers door een onafhankelijk marktonderzoeksbureau. Dit marktonderzoeksbureau rapporteert de gegevens aan Brabant C, die deze KPI's weergeeft in de jaarverslagen.



Wat is het effect van de fondsen volgens de gebruikers?

De activiteiten van Brabant C hebben een positief effect op de Brabantse culturele sector. Met name de professionaliteit van de organisatie, het zicht op de sector, projecten die gekozen worden, en de scoutingsfunctie hebben volgens gebruikers een grote meerwaarde. De omvang van de middelen die per project verstrekt worden, worden ook als zeer positief effect bestempeld. De effecten van de lening-component zijn wisselend – een deel van de gesproken initiatieven geeft aan deze lening in te zetten voor het commercialiseren en vermarkten van nieuwe producten, anderen geven aan dat de lening-component geen groot effect heeft.

Voor het onderzoek zijn er zeven gesprekken gehouden met initiatiefnemers waarvan een aanvraag gehonoreerd is. Dit betreft zowel ontwikkelprojecten, alsmede projecten die een lening-component kennen.

De initiatiefnemers zijn in de eerste plaats zeer te spreken over de professionaliteit van Brabant C, waarbij de kwaliteit van de medewerkers, het zicht op de regionale, nationale en internationale cultuursector, de projecten die gekozen worden voor financiering, en de flexibiliteit van de organisatie zeer gewaardeerd worden en een grote meerwaarde hebben. De scoutingsfunctie is meerdere malen teruggekomen als groot pluspunt – een deel van de gesproken initiatiefnemers zouden zonder de actieve scouting van Brabant C geen activiteiten in Brabant hebben ondernomen en geeft aan dat ook na scouting Brabant C de verbinding met andere projecten weet te leggen, wat het netwerk ten goede komt.

Een tweede positieve effect dat wordt toegeschreven aan Brabant C is de omvang van de financiering die verstrekt kan worden. Ten opzichte van andere (regionale en landelijke) financieringsmogelijkheden kunnen initiatiefnemers met één aanvraag een relatief groot bedrag verkrijgen. Dit heeft volgens de gebruikers een zeer belangrijk effect. Financiering in de cultuursector laat zich kenmerken door subsidiering die grotendeels op projectbasis plaatsvindt (naast enkele jaarlijkse subsidies en vierjaarlijkse subsidies). Deze dynamiek – van projectaanvraag naar projectaanvraag – zorgt voor onzekerheid bij culturele ondernemers: voor zaken als het opbouwen van podia, het inhuren van technici of marketeers, moet voor elk project een aparte aanvraag ingediend en gehonoreerd worden, waarna culturele ondernemers elke keer opnieuw nieuwe medewerkers moeten aantrekken. Het opbouwen of bestendigen van een organisatie (steeds met dezelfde mensen werken) is voor een groot deel van culturele projecten niet realistisch. De financiering van Brabant C weet dit patroon te doorbreken. De gesproken initiatiefnemers geven aan dat met de verstrekte middelen extra activiteiten georganiseerd kunnen worden die middels andere instrumenten niet gefinancierd kunnen worden, en dat er op langere termijn een organisatie kan worden opgezet. Ambities om festivals, bijeenkomsten en projecten naar een hoger niveau te tillen en de organisatie te bestendigen kunnen met de middelen gerealiseerd worden. Dit komt de kwaliteit en de uitstraling van de projecten ten goede.

De reacties op de lening-component zijn wisselend: voor een deel van de initiatiefnemers zorgt de lening ervoor dat er meer commerciële activiteiten ontwikkeld

en vermarkt kunnen worden. Hier draagt de lening bij aan het kunnen aanboren van nieuwe markten. Andere geven aan dat de lening als een 'moetje' wordt ervaren²². In algemene zin beproeven we nog onwennigheid bij de leningscomponent – het aangaan van een (omvangrijke) lening is in de cultuursector nog niet gebruikelijk. Er is terughoudendheid bij het aangaan van schulden en het aangaan van de lening heeft ook effecten voor de boekhouding en eventuele toekomstige aanvragen.



Wordt geïnvesteerd conform het investeringsreglement waardoor gewaarborgd is dat de investeringen bijdragen aan de doelstellingen?

Dit is het geval: er wordt conform het investeringsreglement geïnvesteerd en de aanvraagprocedure is zeer strikt. Risico is dat de aanvraagprocedure te streng wordt, waarmee initiatiefnemers (kunnen) afzien van het indienen van een aanvraag.

Brabant C investeert conform het investeringsreglement. De stappen die zijn weergegeven in het financieringsreglement en de 'Beoordelingswijze financieringsaanvragen Brabant C' worden in acht genomen tijdens het aanvraagproces, zo geven Brabant C, Raad van Toezicht, adviescommissie en de gesproken initiatiefnemers aan. Ook de documenten²³ op de website tonen een proces conform reglement aan. De adviescommissie bewaakt de kwaliteit van de projecten en toetst of de projecten voldoen aan de criteria en daarmee de doelstellingen van het fonds. Per aanvraag wordt een heldere onderbouwing gegeven waarom de aanvraag wel of niet voldoende voldoet aan de criteria. Waar nodig worden voorwaarden gekoppeld gericht op de doelstelling van het fonds om meer structurele veranderingen te bewerkstelligen en het ondernemerschap van aanvragers te versterken. De beoordeling wordt integraal op de website van Brabant C geplaatst en is voor iedereen toegankelijk.

Belangrijk kritiekpunt van de gesproken initiatiefnemers is de aanvraagprocedure voor '(inter)nationale projecten'. De aanvraagprocedure voor dit type projecten wordt als zeer omvangrijk, arbeidsintensief en tijdrovend ervaren²⁴. Initiatiefnemers geven aan dat er zeer gedetailleerde inhoudelijk uitgewerkte marktplannen en projectvoorstellen moeten worden geschreven, waarbij deze initiatiefnemers zich afvragen wat de meerwaarde is van een zeer gedetailleerde uitwerking. Er is wel begrip voor het feit dat een groot financieringsbedrag een goed uitgedacht plan vereist, maar in de huidige vorm wordt de mate van detaillering en uitwerking van plannen als disproportioneel ervaren. Hier is in dusdanige mate sprake van dat initiatiefnemers zich afvragen of zij in de toekomst opnieuw een aanvraag willen doen. In enkele gesprekken is ook aangegeven dat samenwerkingspartners van de initiatiefnemers zijn afgehaakt tijdens de aanvraagprocedure, omdat deze als zeer streng wordt ervaren. De strikte aanvraagprocedure, die in de basis topprojecten moet versterken, financiële risico's moet verminderen en ondernemerschap moet stimuleren, heeft daarbij als wezenlijk risico dat initiatiefnemers worden uitgesloten van financiering, omdat zij deze aanvraag niet willen aangaan.

²² Ter illustratie: een evenement dat €300.000 aan subsidie nodig heeft en daarbij moet voldoen aan de lening-eis, geeft aan dat de lening van €100.000 (die bovenop de € 3 ton subsidie komt) direct uit de ticketsales is terugverdiend en meteen is terugbetaald. De meerwaarde van de financiering zit hem dan vooral in het gift-deel van de financiering, en niet de lening-component.

²³ De aanvragen, marketingplannen, begrotingen en adviezen van de Adviescommissie zijn voor elk van de projecten in te zien op de website van Brabant C.

²⁴ Die omvangrijker is dan de ontwikkelprojecten.

3.3 Revolverendheid en multiplier



Bij de fondsen waarbij de eis van revolverendheid is gesteld, ligt het in de lijn der verwachting dat er sprake zal zijn van revolverendheid? In welke mate?

Een deel van de middelen die Brabant C inzet, worden middels een lening verstrekt en revolveren. Brabant C is geen investeringsfonds dat volledig revolveert: een deel van de middelen wordt verstrekt als gift. Het aandeel leningen neemt conform de doelstellingen toe. Er vloeien middels de rente en aflossingen steeds meer middelen terug het fonds in, conform verwachting. Een goede prestatie, gezien het feit dat het inzetten van (omvangrijke) leningen in de cultuursector nieuw is.

Revolverendheid

In het kader van revolverendheid, heeft Brabant C als doelstelling dat het deel van de financiële middelen dat jaarlijks wordt uitgezet als lening per jaar toeneemt met 4%. Deze toename van leningen en de aflossing en rente op deze leningen, doet de revolverendheid van het fonds over de tijd – in theorie – toenemen: naarmate het fonds langer actief is zullen steeds meer middelen in het fonds terugvloeien.

De jaarverslagen van Brabant C doen uitspraken over de revolverendheid van het fonds als geheel. Daarbij wordt revolverendheid gedefinieerd als 'de middelen gerelateerd aan onze investeringen die (terug)vloeien naar Brabant C om opnieuw te kunnen worden ingezet voor de missie en doelstellingen van Brabant C.'

Brabant C onderscheidt twee soorten: 1) de aflossing (en rente) op de verstrekte lening en 2) de lagere vaststelling van de giften die ofwel inbaar zijn, ofwel gecorrigeerd kunnen worden op de voorschotten. Onderstaande tabel geeft een overzicht van de terugvloeiende middelen, bestaande uit aflossingen van leningen en rente en de lager vastgestelde bijdrage van Brabant C.

	2017	2018	2019	2020
Geïnvesteerde middelen per jaar	€ 3,6 mln.	€ 3,2 mln.	€ 3,9 mln.	€ 3.1 mln.
Gerevolveerd per jaar	nihil	€ 76.700	€ 169.500	€ 392.000
% van bestede middelen per jaar	0%	2,3%	4%	12%

Tabel 8. Mate van revolverendheid.

Uitgesplitst naar verhouding rente en aflossing lening en het percentage lager bijgestelde bijdrage Brabant C volgt de volgende verdeling:

	2017	2018	2019	2020
Rente en aflossing	nihil	€ 55.700	€ 140.000	€ 337.000
Lagere bijstelling	n.v.t	€ 21.000	€ 29.500	€ 55.000
Totaal revolverend per jaar	nihil	€ 76.700	€ 169.500	€ 392.000

Tabel 9. Uitsplitsing gerevolveerde middelen naar rente en aflossing en lagere bijstelling.

Vanaf 2018 vloeien de eerste middelen terug. De revolverendheid neemt in de periode 2017-2020 toe. Dit is een logisch gevolg van het feit dat er steeds meer leningen worden uitgezet en over de tijd er steeds meer partijen zijn die leningen aflossen en rente betalen. Cumulatief is er in de periode 2018-2020 bijna € 640.000 teruggevloeid op 10,2 miljoen euro aan uitgezette middelen – ongeveer 6%. Gezien het feit dat leningen nog geen gebruikelijke manier van financieren zijn en – zoals uit de gesprekken blijkt – aanvragers veelal terughoudend zijn tegenover financiering middels leningen, is een dergelijke mate van revolverendheid een goede prestatie.

Verhouding giften - lening

In 2017 was de verhouding giften en leningen 85% - 15%. Het aandeel van de leningen dient jaarlijks met 4% te stijgen. Deze KPI is in 2018 en 2020 gehaald, in 2019 is deze op 1% na niet gehaald.

Voor het jaar 2020 is er als tussendoel meegegeven 30% van de middelen uit te zetten in de vorm van leningen. Deze doelstelling is in 2020 niet gehaald; het aandeel leningen was in dat jaar 27%. Door Corona zijn er in dit jaar wel een stuk minder projecten gefinancierd, waardoor het aandeel leningen is achtergebleven.

Door de Coronapandemie en de maatregelen die binnen de kunst- en cultuursector zijn genomen in het grootste deel van 2020-2021, is door Brabant C (waar nodig) afgesproken met de projecten een stop te zetten op het aflossen van leningen en betalen van rente. Het aflossen van leningen en betalen van rente zal na Corona weer worden opgepakt²⁵.

We merken op dat het niet realistisch is om op basis van de huidige opdracht van Brabant C het fonds te beschouwen als een fonds dat op termijn volledig revolverend kan zijn en alleen leningen zal verstrekken. Het streven om het aandeel dat als lening uitgegeven wordt te laten stijgen is wel realistisch en conform doelstellingen van het fonds, maar een te hoog percentage zien wij niet als positief voor het behalen van de doelstellingen van het fonds. Net als Berenschot in haar evaluatie uit 2018 beschrijft, merken wij op dat leningen namelijk niet (altijd) gezien kunnen worden als alternatief voor subsidies. Beide financieringsinstrumenten kennen andere doeleinden. Waar subsidies in beginsel worden ingezet voor het dekken van exploitatietekorten en/of projecttekorten, daar zijn leningen er vooral op gericht om tijdelijke liquiditeitstekorten op te lossen en, in het geval van Brabant C, investeringen mee te doen die moeten leiden tot hogere eigen inkomsten. Door als Brabant C te kijken naar de totale projectbegroting, is het mogelijk goed te overzien welk deel van de financieringsvraag middels subsidie en welke deel via leningen ingevuld kunnen worden.

De kanttekening die we hierbij plaatsen is de vraag in hoeverre de lening wordt gebruikt als investering. Vooral waar het gaat om grote organisaties kan het zijn dat de lening als noodzakelijke voorwaarde voor de subsidie wordt gezien en wordt terugbetaald uit de reguliere middelen van de organisatie²⁶. Grote organisaties hebben vaak genoeg liquide middelen om de lening af te lossen, maar zoeken vooral naar subsidies om extra projecten mee te financieren (projecten buiten hun reguliere activiteiten). De lening is daardoor niet automatisch een aanjager van ondernemerschap. Brabant C vangt dit op door in de aanvraag en het businessplan te kijken naar de ontwikkeling van een inkomstenstroom, waaruit de lening kan worden terugbetaald.

Portefeuille

De doelgroep van Brabant C is kunst- en cultuurprojecten van (inter)nationale allure en hoogwaardige artistieke kwaliteit. Met andere woorden: Brabant C richt zich op de top van de Brabantse cultuursector. Als het gaat om specificering van de portefeuille en het portefeuillemanagement, zijn er geen afspraken gemaakt met de provincie. In de praktijk tracht Brabant C de portefeuille wel te spreiden en rekening te houden met een balans in:

²⁵ Brabant C geeft aan dat het betalen van rente en aflossing van de lening voor een groot deel van de projecten in Q4 2021 weer gestart is. Een groot deel van de projecten is hier ook weer mee gestart, een aantal (nog) niet. Projecten kunnen zich nog steeds beroepen op het onvermogen rente te betalen en lening af te lossen.

²⁶ Zie hiervoor ook de opmerkingen bij de onderzoeksvraag over de 'effecten volgens gebruikers' op p. 22.



- geografie - er dient geen grote disbalans te ontstaan waarbij bepaalde regio's en steden meer middelen ontvangen dan anderen;
- kunstvorm - er dient geen grote disbalans te ontstaan in type kunst, waarbij bijvoorbeeld alleen maar beeldende kunst of films worden gefinancierd en muziek en theater niet;
- artistieke kwaliteit en financiële risico's - er wordt getracht een balans te vinden tussen artistiek hoogwaardige projecten en de financiële risico's (zoals het niet kunnen aflossen van leningen).



In de praktijk zien we dat binnen het portfolio van Brabant C een groot deel van de projecten²⁷ gericht is op design, muziek, theater en beeldende kunst. Brabant C financiert ook veel festivals. In het jaar 2020 zijn er veel films gefinancierd (5 uit 13 gefinancierde projecten). De corona-maatregelen kunnen hier een eventuele oorzaak van zijn. In bijlage 4 hebben we het overzicht van gefinancierde projecten en disciplines opgenomen. Gekeken naar de geografische herkomst van de projecten, zien we dat projecten voornamelijk in Den Bosch (24) en Eindhoven (35) worden georganiseerd of de organisaties die een aanvragen doen zijn gesitueerd.

In de praktijk wordt de balans in het portfolio gewaarborgd door inzicht in de eigen portefeuille en kennis en netwerk in de cultuursector. Wanneer een disbalans ontstaat in de kunstvorm (er zijn bijvoorbeeld in een voorjaar veel aanvragen voor theaterproducties), dan wordt er actiever gescout bij andere kunstvormen om deze balans recht te trekken. Bij andere soortgelijke fondsen in de culturele sector, bijvoorbeeld bij het fonds Cultuur + Financiering, zien we een soortgelijke werkwijze.

De opbouw van het portfolio is een belangrijke input voor het revolverende karakter van het fonds. Bij andere investeringsfondsen wordt middels portfoliomanagement beoogd een goede balans te vinden in het risicovolle karakter van projecten. Beoogd wordt bijvoorbeeld met enkele projecten met een laag risico (en potentieel hoge opbrengst) de mate van revolverendheid van het fonds te verhogen en defaults op te vangen. Brabant C heeft die mogelijkheid niet. Doordat tot nu toe alleen met leningen wordt gewerkt, heeft Brabant C geen mogelijkheid om van eventuele financiële successen van projecten te profiteren. Er wordt tot nu toe enkel het bedrag van de lening en rente terugbetaald.

In dit kader is het ook belangrijk om te benoemen dat we een spanning zien tussen de artistieke kwaliteit en de mate van revolverendheid. Bij culturele projecten of producten wordt in beginsel vooral gekeken naar de culturele (en maatschappelijke) waarde. Ook binnen Brabant C is de hoge culturele kwaliteit een van de belangrijke criteria voor het toekennen van een bijdrage van Brabant C. Deze culturele waarde staat echter vaak op spanning met de financiële opbrengsten van het product. Er zijn relatief weinig organisaties die het voor elkaar te krijgen hoge financiële opbrengsten én een hoge culturele waarde te realiseren.

Aanwas nieuwe projecten

Brabant C richt zich op de top van de Brabantse cultuursector. Hierbij merken we wel op dat de markt die bediend wordt relatief klein is. Omdat Brabant C deze top bedient, is het fonds afhankelijk van de aanwas van professionele organisaties die grootschalige projecten kunnen opzetten. Daarmee is het fonds in een zekere mate afhankelijk van de (regionale) infrastructuur van subsidies en partijen die kunst- en cultuur onder deze 'top' in de provincie stimuleren. De kans bestaat hierdoor dat Brabant C op een gegeven moment de belangrijkste culturele partijen in Brabant heeft ondersteund. Brabant C

²⁷ Zie bijlage 4 voor een overzicht van de gefinancierde projecten.



heeft dit voor een deel ondervangen door ontwikkelgelden beschikbaar te stellen aan projecten, die de potentie hebben tot een project van ten minste nationale betekenis uit te groeien. Het versterkt daarmee haar eigen doelgroep. Deze lijn is sinds 2019 ingezet, wat betekent dat de effecten aan het eind van de periode die we onderzoeken (2017-2020) nog beperkt zijn.

Uit het onderzoek 'Waarde van Cultuur 2020' blijkt de culturele infrastructuur en het cultuuraanbod in Brabant bescheiden is vergeleken met andere provincies.²⁸ Een goed werkend cultureel ecosysteem zal direct invloed hebben op het aantal en de kwaliteit van de projecten die Brabant C bedient. Dit vraagt van de samenwerkende partijen in het ecosysteem een gezamenlijke visie en agenda waarin zij samenwerken om de verschillende lagen in het culturele veld te bedienen. Met het regioprofiel Brabant en de bijbehorende uitwerking van bijvoorbeeld de proeftuinen is hier een start mee gemaakt. Toch zien we hier nog verbetering mogelijk. Vooral op het vlak van de positionering van de verschillende uitvoeringsorganisaties die de provincie Noord-Brabant aan zich heeft verbonden en het aantal subsidieregelingen die zij zelf beheert. Een beter afstemming tussen de verschillende organisaties en hun beoogde doelgroep kan de cultuursector verder helpen.

Wat is de (financiële) multiplier op het geïnvesteerde vermogen als resultaat van Brabant C?

De multiplier is gemiddeld in de onderzoeksperiode 4,2. Een multiplier impliceert dat een investering van een overheidsfonds andere partijen over de streep trekt voor cofinanciering. In het geval van Brabant C is dit niet per se het geval – Brabant C financiert bovenop bestaande financiers. Wel maken wij uit gesprekken op dat, omdat Brabant C een substantieel deel van de benodigde financiering inbrengt, de bijdrage van Brabant C sneller zorgt voor de toezegging van andere financiers.

De multiplier is de verhouding tussen middelen die door Brabant C aan projecten worden verstrekt als aandeel van de totale verstrekte middelen (dus middelen cofinanciering van andere partijen)²⁹. De volgende tabel geeft een overzicht van de multiplier in de periode 2017-2020.

	2017	2018	2019	2020
Bestede middelen per jaar Brabant C	€ 3,6 mln.	€ 3,2 mln.	€ 3,9 mln.	€ 3,1 mln.
Multiplier	3,8	4,5	4	4,6
Totaal geïnvesteerd	€ 13,7 mln.	€ 14,4 mln.	€ 15,6 mln.	€ 14,3 mln.

Tabel 10. Geïnvesteerde middelen Brabant C en multiplier.

De verdeling van publieke middelen en private financiering van de projecten die Brabant C financiert, is vergelijkbaar met het landelijke gemiddelde. Culturele organisaties kennen over het algemeen een begrotingsmix van ongeveer 51% publieke middelen, 10% private middelen en 39% eigen inkomsten.³⁰ De projecten die Brabant C financiert, kennen een verdeling van 50% publieke middelen (inclusief Brabant C) en 50% private middelen (eigen inkomsten en private investeringen)³¹. Dit is ongeveer gelijk met het landelijke gemiddelde.

²⁸ Waarde van Cultuur 2020 - <https://regioprofielbrabant.nl/wp-content/uploads/2020/06/Waarde-van-cultuur-2020.pdf>

²⁹ In een rekenvoorbeeld: een multiplier van 4 wil zeggen dat als Brabant C €2,5 miljoen. aan middelen heeft verstrekt, dat de overige partijen € 10 miljoen hebben geïnvesteerd.

³⁰ <https://www.ocwincijfers.nl/cultuur-media/cultuur/culturele-infrastructuur/financiering/bekostigingsmix-culturele-sectoren>

³¹ <https://www.brabantc.nl/nieuws/6-jaar-brabant-c/>

We willen hierbij graag opmerken dat het hierbij gaat om een berekening op basis van de begroting die wordt ingediend, niet op basis van de daadwerkelijke gerealiseerde financiering. Daarbij is het de vraag in hoeverre hier gesproken kan worden over een daadwerkelijke multiplier. Een multiplier impliceert dat door een investering van een overheidsfonds andere partijen ook investeren.

In het geval van Brabant C is dit niet per se het geval – Brabant C is één van de partijen die financiert, maar niet de reden dat andere partijen ook investeren. Wel maken wij uit gesprekken op dat, omdat Brabant C een substantieel deel van de benodigde financiering inbrengt en daarmee de kans dat het project volledig wordt gefinancierd vergroot, andere financiers sneller toezeggen.

De uitzondering hierbij is wanneer Brabant C een garantstelling afgeeft. De garantstelling van Brabant C overtuigt andere private investeerders om te investeren. Zie hiervoor het onderstaande voorbeeld³²:

Casus: Zodiac



- **Zodiac** de musical toont op bijzondere wijze een andere kijk op de rol die de mens kan spelen. De innovatieve productie, met projecties en drones, neemt je mee in een toekomstbeeld dat dichterbij is dan je denkt. De musical wordt geproduceerd in de **Koepelgevangenis** van Breda.
- Om de productie te financieren is aan Brabant C zowel een lening als een garantstelling gevraagd. De lening bedraagt een bedrag van € 105.000 en de garantstelling € 315.000.
- De garantstelling is gebruikt als zekerheid voor investeerders van het crowdfunding platform Collin Crowdfunding. In totaal is via dat platform € 450.000 opgehaald, via 621 investeerders. Met andere woorden: de garantstelling vanuit Brabant C heeft ervoor gezorgd dat een aanzienlijke hoeveelheid private middelen een weg naar het project hebben gevonden.

³² Per 4 oktober 2021 is Zodiac failliet [verklaard](#). De gevolgen voor de financiering en Brabant C zijn op dit moment nog niet bekend.

Hoe wordt er toegewerkt naar het aantrekken van vervolgekapiitaal en/of een exit? En ook opnemen als er andere toegevoegde waarde dan kapitaal wordt geboden vanuit het fonds.

Brabant C treedt niet als aandeelhouder op. Er wordt vanuit Brabant C dus niet toegewerkt naar een exit. Ook speelt Brabant C geen actieve rol in het aantrekken van vervolgekapiitaal: de relatie tussen Brabant C en de aanvrager stopt op het moment dat de lening is terugbetaald, dan wel wanneer het project is afgerond (in het geval van subsidie).



Wel is het zo dat het veronderstelde effect is dat door het doorlopen van het primaire proces en de ervaringen die aanvragers opdoen het op termijn verwacht wordt dat aanvragers op andere manieren vervolgfianciering kunnen onttrekken, bijvoorbeeld bij private partijen. Of dit effect ook optreedt is afhankelijk van de organisaties die het geld ontvangt.

Uit de gesprekken ontstaat een beeld dat er een verschil is tussen kleinere en grotere organisaties. De kleinere organisaties worden middels de procedure uitgedaagd na te denken over het verdienmodel, de marketing en de positionering van de organisatie. Zij gebruiken de lening bijvoorbeeld ook om te investeren in (meer commercieel georiënteerde) medewerkers en teams. Bij grote organisaties (die over meer liquide middelen beschikken) is het effect van de lening kleiner, zo geven zij aan. Zij kunnen zelf liquide middelen aanwenden, en beschikken al over een meer bestendige organisatie. De lening dient dan in mindere mate als voorfinanciering.

In hoeverre is de private betrokkenheid bij het Brabant C fonds de afgelopen jaren toegenomen?

Kijkend naar een toename of afname van private cofinanciers is geen duidelijke trend waar te nemen in de periode 2017-2020: het aandeel private cofinanciers (bestaande uit investeringen uit bedrijven, banken, donaties, sponsoring, crowdfunding) schommelt tussen de 10%-20% met geen duidelijke trend. Brabant C heeft wel actief private partijen (zoals banken en crowdfundingplatforms) benaderd voor samenwerking en investering in projecten. Het algemene beeld is dat private investeerders nog terughoudend zijn met investeringen in de cultuursector.

Traditioneel zijn er private fondsen en bedrijven die culturele projecten sponsoren, maar het op andere manieren investeren in cultuurprojecten (bijvoorbeeld middels leningen) gebeurt slechts mondjesmaat. Private partijen die gesproken zijn in het kader van het onderzoek geven aan nog onbekend te zijn met de cultuursector en verdienmodellen van culturele projecten – daarom worden investeringen over het algemeen beoordeeld als risicovol. We zien weinig voorbeelden van fondsen als Brabant C waarin de samenwerking tussen private en publieke investeerders op een goede manier tot uiting is gekomen en werkzaam blijkt. Het beeld is dat het betrekken van private partijen als co-financiers van het fonds, op de manier waarop Brabant C op dit moment is georganiseerd, niet haalbaar is. Het betrekken van private investeerders bij de projecten loopt via de projectinitiators. Brabant C kan hier eventueel een bemiddelende rol (gaan) spelen en/of middels haar voorwaarden dit stimuleren. Dit vraagt echter een lange adem.

3.4 Governance en management

Is de governancestructuur op een efficiënte en effectieve wijze in gericht?

De governance van Brabant C is efficiënt en effectief ingericht. In de onderzoeksperiode is de governance gewijzigd, maar deze heeft in de praktijk tot geen veranderingen aan de 'front-office' van de organisatie geleid.



De organisatie van Brabant C is relatief klein, met 5,5 fte aan medewerkers. Daarnaast is er een Raad van Toezicht met vier leden en een Adviescommissie met een wisselende samenstelling uit een pool van dertig leden.

Bij de oprichting is door verschillende PS-fracties gesteld dat de organisatiekosten naar beneden moesten (van 4 naar 3% van het nominale fondsbudget)³³. Dit heeft ertoe geleid dat Brabant C de afgelopen jaren de facto heeft gewerkt met een beperktere capaciteit dan oorspronkelijk werd voorzien en nodig geacht. Brabant C heeft dit opgevangen door structuur op een efficiënte en effectieve manier in te richten. Door de ophoging van het fondsbudget in 2018 zijn ook de maximaal te besteden organisatiekosten omhooggegaan.

De verandering in de structuur van Brabant C naar aanleiding van de uitspraak van de Raad van State heeft gezorgd voor enkele tijdrovende aanpassingen in de structuur van Brabant C. De omzetting betrof het opstellen van een mandaatregeling en -besluit, aanpassing van de statuten, herbenoeming van de adviescommissie als provinciale commissie, een nieuw commissiereglement, splitsing van de begroting, nieuwe formulieren, aanpassingen in projectstelsel AIMS en aanpassingen op de website. De aanpassingen heeft zowel de provincie Noord-Brabant als Brabant C veel capaciteit gekost.

In de verschillende gesprekken die wij hebben gevoerd, hebben wij weinig gemerkt dat de aanpassingen van de structuur invloed hebben gehad op de Frontoffice van het fonds. Voor aanvragers is er, behalve dat er andere regelingen gelden, weinig veranderd.

Wel horen we van co-financiers dat waar het gaat om eventueel maatwerk in contracten meer tijd kost, omdat deze afgestemd dient te worden met de juridische afdeling van de provincie. Het gaat hier onder andere om de garantstelling van Brabant C aan Collin Crowdfunding. Omdat het hierbij gaat om meer dan honderd investeerders is niet te zeggen of deze tijd niet sowieso nodig was.

**Verloopt de uitvoering/governance van Brabant C conform de afspraken?
Is de organisatiestructuur ter ondersteuning van de uitvoering van Brabant C efficiënt en effectief?**

De organisatiestructuur van het Brabant C is duidelijk en efficiënt. Brabant C werkt met freelancers en inhuur. Daardoor is de organisatie flexibel en efficiënt ingericht. De lijnen zijn kort en de rollen duidelijk.

Bij eventueel opschaling van het fonds, of het kiezen van een andere richting, zullen de toekomstige rollen wellicht moeten worden aangepast en moet er gekeken worden naar de benodigde expertise. De uitvoering van het fonds verloopt voor het grootste gedeelte conform afspraak. We zien twee punten waar nog geen afspraken over gemaakt zijn, of waar Brabant C afwijkt van afspraken.

Op dit moment is er nog geen beleid vastgesteld hoe Brabant C omgaat met participaties. Daar het bij participaties niet gaat om subsidies, is er niets over vastgelegd

³³ Amendement Brabant C Operationele Kosten, 4 juli 2014.



in de subsidieregeling. Dit betekent ook dat er geen subsidieplafond is vastgesteld en Brabant C voor elke participatie in overleg met de provincie moet om een deel van toekomstig budget voor subsidie te kunnen gebruiken. Vanuit Brabant C is er geen beleid ontwikkeld voor deze vorm van investeringen. Brabant C geeft aan terughoudend te zijn in het aanbieden van deze vorm van investering, omdat het extra competenties en capaciteit als aandeelhouder vereist.

De Raad van Toezicht zou volgens de statuten van de stichting uit vijf mensen bestaan³⁴. Er is gekozen in overleg met de provincie om vier van de vijf zetels in te vullen met het oog op efficiëntie. Statutair zijn de bevoegdheden van de Raad van Toezicht geregeld. De RvT moet bijvoorbeeld toestemming geven als de fondsmanager afwijkt van advies van de commissie over een subsidieaanvraag. De Raad van Toezicht kent een auditcommissie. Deze is het directe aanspreekpunt voor de accountant.

Verloopt de uitvoering van het fondsmanagement efficiënt en effectief?

De organisatie is relatief klein en efficiënt ingericht. Er is geen sprake van een 'log' apparaat, de organisatie kenmerkt zich als 'lean' en wendbaar. Tegelijkertijd zijn de jaarlijkse organisatiekosten van het fonds ten opzichte van de jaarlijkse uitgezette middelen relatief hoog. Dit wordt verklaard door de (in vergelijking met andere fondsen in andere sectoren) kleine bedragen die per project worden uitgekeerd en de intensieve begeleiding en beoordeling in het aanvraagproces. Elke aanvraag is een maatwerktraject. Een verkleining van de organisatie zou ten koste gaan van het primaire proces (beoordelen van aanvragen en verstrekken van financiën), interne organisatie (zoals P&C cyclus), verantwoording aan de provincie en uitvoering van de opdracht die de provincie gesteld heeft.

De volgende tabel geeft inzicht in de organisatiekosten. Deze bestaan uit het fondsbeheer en de uitvoering van de opdracht³⁵.

	2017	2018	2019	2020
Bestede middelen per jaar	€ 3.6 mln.	€ 3.2 mln.	€ 3,9 mln.	€ 3.1 mln.
Organisatiekosten	€ 711.000	€ 959.000	€ 942.700	€ 909.470
Totale kosten	€ 4,3 mln.	€ 4,16 mln.	€ 4,84 mln.	€ 4,1 mln.
Organisatiekosten als % van de totale kosten	16%	23%	19%	24%

Tabel 11. *Organisatiekosten en bestede middelen Brabant C.*

De relatief hoge organisatiekosten (uitgedrukt als percentage van de totale kosten) lijkt onoverkomelijk in de sector waar het fonds actief is, de aanvraagprocedure, de werving van nieuwe projecten en netwerkrol van Brabant C. We merken hierbij op dat we verwachten dat wanneer de ambities en opdracht van Brabant C vergroot zou worden, er ook rekening gehouden moet worden met een stijging van de kosten.

Zoals eerder opgemerkt is bij de start van Brabant C afgesproken dat de organisatiekosten per jaar maximaal 3 procent van het nominale fondsbudget mogen zijn. Brabant C voldoet aan deze afspraken.

Periode	Nominale fondsbudget	Maximale organisatiekosten (p/j)
---------	----------------------	----------------------------------

³⁴ Statuten Brabant C, p.7: "Het toezicht op het beleid van het bestuur en op de algemene gang van zaken in de stichting is opgedragen aan een raad van toezicht, bestaande uit vijf natuurlijke personen. Een niet-voltallige raad van toezicht behoudt zijn bevoegdheden. In ontstane vacatures wordt zo spoedig mogelijk voorzien".

³⁵ De organisatiekosten zijn hier de som van de kosten van het uitvoeren van de basisopdracht en de beheerkosten. Zie tabel 2 voor een uitsplitsing van deze kosten.

2015 – 2017	€ 25 miljoen	€ 750.000
2018 - 2022	€ 34 miljoen ³⁶	€ 1.020.000



³⁶ Vanaf 2018 – 2022 is het fondsbudget verhoogd met € 9 miljoen vanuit de provincie en € 1 miljoen aan revolverende middelen. Voor deze berekening worden de revolverende middelen niet meegerekend.

3.5 Risicomanagement



Hoe effectief is het risicomanagement van Brabant C tot dusver?

Brabant C maakt jaarlijks een intern risicoverslag van zowel de organisatie als van alle projecten. Deze risicoverslagen worden met de Raad van Toezicht gedeeld en besproken. De verslagen maken een uitgebreide en volledig indruk, waarbij een beschrijving van het risico wordt gegeven, de kans, impact en het niveau van het risico wordt ingeschat. De strenge aanvraagprocedure zorgt ervoor dat te risicovolle projecten niet gefinancierd worden. Van de 81 projecten zijn er twee projecten die nog niet aan hun verplichtingen hebben kunnen voldoen.

De risico's van de volgende deelaspecten worden geanalyseerd en beoordeeld:

- Organisatie (mensen, faciliteiten en processen)
- Financieel
- KPI's
- Stakeholders en netwerk
- Continuïteit

De adviescommissie heeft in haar beoordelingen ook expliciet aandacht voor de risico's die zij ziet met betrekking tot de projecten. Deze risico's worden ook gemonitord door Brabant C.

In de periode 2017-2020 zijn er 81 projecten gefinancierd, waarvan twee projecten niet in staat zijn gebleken om hun lening (volledig) terug te betalen. Met deze projecten zijn door Brabant C afspraken gemaakt om de aankomende vijf jaar de jaarcijfers aan Brabant C te overhandigen. Mocht er een afbetaling mogelijk zijn, zal dat gebeuren. De strenge aanvraagprocedure zorgt ervoor dat te risicovolle projecten niet gefinancierd worden.

De aandacht voor risicomanagement maakt zowel het proces als de inhoud van de aanvraag voor projecteigenaren relatief zwaar vergeleken met andere financiers in de culturele sector, zo wordt door initiatiefnemers ervaren. Er moet in de beleving veel tijd in de aanvragen worden gestoken en er moet veel informatie worden aangeleverd.

3.6 Interactie met stakeholders

Hoe is de rolverdeling formeel vastgelegd tussen Brabant C en externe stakeholders?

Brabant C voert in opdracht van de provincie Noord-Brabant het fondsbeheer uit. In de in 2019 opgestelde overeenkomst is vastgelegd op welke manier de partijen met elkaar samenwerken en wie welke verantwoordelijkheden heeft. Onderliggend is een mandaatbesluit opgesteld waarmee Brabant C het mandaat krijgt om namens de provincie paragraaf 11 en 12 van de subsidieregeling uit te voeren.

De Raad van Toezicht en Adviescommissie bestaat uit leden die een achtergrond en expertise hebben in de culturele sector en het bedrijfsleven. Verder heeft het stichtingsbestuur als opdracht meegekregen netwerken en *community building* te stimuleren.

Hoe is tot dusver de samenwerking van Brabant C met hun externe stakeholders verlopen?

Er vindt op reguliere basis een overleg met de provinciale accounthouder plaats. Daarin wordt op fondsniveau gesproken over de gang van zaken. Brabant C rapporteert tevens via jaarplannen en -rapporten aan de provincie. Er is sprake van samenwerking met andere partijen. Waar het gaat om de samenwerking met private financiers, zien wij geen structurele samenwerking. Middels het onderzoek 'Publiek-privaat' zijn wel contacten gelegd, maar dit heeft (nog) niet geleid tot structurele samenwerkingen.



Er vindt maandelijks op directieniveau overleg plaats tussen Brabant C en Kunstloc. Daarnaast is er iedere twee maanden overleg met de directie van het Groen Ontwikkelfonds en het Start-up Fonds. En ook op het uitvoeringsniveau weten de partijen elkaar te vinden. Als organisatie met als expliciet doel om netwerken te bouwen en aan te jagen is het fondsmanagement drukdoende om veel partijen in het veld te spreken. Brabant C is daarnaast actief in het verschillende netwerken, zoals Brabant Branding, House of Leisure en Visit Brabant en brengt geregeld culturele organisaties bij elkaar tijdens verschillende events. Ook richting het buitenland in het fonds actief.

3.7 Maatschappelijke inbedding

Is er sprake van een beleidstheorie en wordt deze toegepast?

Het fonds beoogt op enkele aspecten bij te dragen aan de kunst- en cultuursector. Ten eerste is er de financiële stimulans die aan projecten wordt gegeven in de vorm van giften en leningen aan topprojecten van (inter)nationale allure. Ten tweede dient het fonds ter stimulering van het ondernemerschap in de kunstsector in Noord-Brabant en bij te dragen aan de vernieuwing in de financiering van kunst en cultuur. Doordat aanvragers door het primaire proces heenlopen (het aanvragen van giften of fondsen die strenge voorwaarden stelt aan de plannen van de projecten) worden aanvragers gedwongen een kwalitatief hoogwaardige financiële businesscase te maken voor hun project. Ten derde zijn fondsactiviteiten gericht zijn op private investeerders. Er wordt gepoogd (meer) private investeerders (zoals banken en crowdfunding-platforms) te introduceren in de kunstsector. Door private investeerders in deze sector te introduceren worden zij bekend gemaakt met mogelijkheden tot investeringen. Het beeld is dat private partijen nog terughoudend zijn met het investeren in de cultuursector.

Op basis van een aantal veronderstellingen is het fonds opgericht. Bij oprichting werd verondersteld dat de provincie Noord-Brabant een onvoldoende hoogwaardige kunst- en cultuursector van internationale allure had en dat kunst- en cultuurinstellingen zowel financiële als inhoudelijke ondersteuning nodig hadden bij het verhogen van de kwaliteiten van projecten. De veronderstelling was dat een fonds een stimulans zou geven aan verhogen van de kwaliteit en daarmee aan de verschillende andere doelstellingen zoals genoemd in paragraaf 2.3.1. Verondersteld wordt dat de strikte aanvraagprocedure en de (mogelijke) lening-component bijdraagt aan het ondernemerschap van de aanvrager, die een eigen inkomstenstroom ontwikkeld, daardoor minder kwetsbaar wordt en deze kennis en ervaring kan toepassen bij andere aanvragen en het betrekken van private investeerders. Projectaanvragers krijgen hierbij support van medewerkers van Brabant C.



De veronderstellingen zijn getoetst aan de ervaringen van initiatiefnemers. Initiatiefnemers geven aan dat ze met de financiering projecten en activiteiten uit kunnen voeren die middels andere vormen van financiering (zoals subsidie van andere regionale en landelijke partijen) niet of zeer moeilijk van de grond te krijgen zijn. De financiële stimulans in combinatie van de activiteiten van Brabant C daarom heen (netwerk inzetten, scouting, matching met andere partijen et cetera) draagt volgens initiatiefnemers bij aan het naar een hoger niveau tillen van de cultuurprojecten. Wel wordt aangegeven dat de aanvraagprocedure zeer grondig is en aanvragers kan afschrikken.

In hoeverre het doorlopen van de aanvraagprocedure en ervaring met Brabant C leidt tot het vergemakkelijken van aanvragen bij private partijen, is niet duidelijk – geen van de gesproken initiatiefnemers heeft na de aanvraag bij Brabant C ervaring opgedaan met het aanvragen van middelen bij private partijen (ook mede door het stilliggen van de cultuursector door de Coronapandemie).

Daarnaast geven initiatiefnemers aan dat de ervaring met Brabant C leidt tot betere businessplannen, ze meer gaan nadenken over verdienmodellen, bekend worden met alternatieve vormen van financiering als leningen en crowdfunding en hun eigen teams kunnen bestendigen en de financiering ruimte biedt om deze teams op commerciële activiteiten in te zetten.

Voldoen de fondsen nog aan een maatschappelijke behoefte?

De maatschappelijke omstandigheden en de door de provincie geformuleerde behoefte aan de ontwikkeling van kwalitatief hoogstaande cultuur is sinds oprichting van het fonds ongewijzigd.

Er bestaat bij de cultuursector een blijvende behoefte aan financiering van projecten en het stimuleren van ondernemerschap en het bekend maken van culturele ondernemers met de lening-component is nog steeds (ook gezien de maatschappelijke ambities van de provincie) actueel. Er hebben zich geen ontwikkelingen of gebeurtenissen voorgedaan die hierin veranderingen hebben gebracht.

Sluit het nut van Brabant C, zoals gesteld bij oprichting, nog aan op de huidige maatschappelijke inzichten?

Het nut van het fonds zoals gesteld bij oprichting sluit nog steeds aan op de huidige maatschappelijke inzichten. Zowel de behoefte aan financiële middelen als het stimuleren van ondernemerschap zijn onderwerpen die sterk in de kunstsector spelen – deze behoeften en daarmee het nut van het fonds zijn ongewijzigd.

De Coronapandemie en het grotendeels stilliggen van kunst- en cultuuractiviteiten heeft grote sporen nagelaten in de kunstsector, waarmee beredeneerd zou kunnen worden dat de behoefte aan financiële middelen en ondernemerschap nog groter is geworden dan bij oprichting van het fonds. Waar in het begin van Brabant C de sector nog met argwaan naar het instrument leningen keek, is dat nu steeds meer een gangbaar financieringsinstrument. Dit wordt in de gesprekken aangegeven en blijkt ook uit de cijfermatige resultaten – een steeds groter aandeel van de middelen van Brabant C wordt uitgegeven als lening.

Maatschappelijke ontwikkelingen

Belangrijkste maatschappelijke ontwikkeling die in de onderzoeksperiode heeft plaatsgevonden in de cultuursector is de Coronapandemie. Voor Brabant C heeft dit enkele gevolgen gehad. Projecten die (gedeeltelijk) middels een lening zijn gefinancierd hebben een coulance-regeling gekregen – het betalen van rente en aflossing van leningen is tijdelijk opgeschort. Daarnaast is er een instrument toegevoegd, de zogeheten Corona-ontwikkelprojecten, waarbij projecten ook in Coronatijd gefinancierd kunnen worden. De gesproken initiatiefnemers geven aan dat de flexibiliteit van Brabant C in het 'Corona-tijdperk' zeer gewaardeerd wordt – er wordt actief bijgesprongen en op een redelijke manier met de situatie omgegaan.



Casus: Roadburn Festival



- **Roadburn** is een internationaal festival voor rock en metal en wordt georganiseerd onder de vlag van **Poppodium 013**. Jaarlijks komt een groot internationaal publiek naar Tilburg om Roadburn te bezoeken. Roadburn is één van de grootste festivals in het genre en is voor zowel artiesten als liefhebbers het Mekka voor internationale rock en metal.
- Maar liefst tweederde van de bezoekers van het festival komen uit het buitenland en vertoeven een lang weekend rondom het festival in Tilburgse hotels en campings.
- Het festival wordt al jaren vrijwel kostendekkend uitgevoerd, waarbij de kosten uit ticketsales en merchandise worden gedekt.
- Concurrentie van andere festivals neemt echter toe: festivals worden steeds professioneler als het gaat om voorzieningen en logistiek en de kosten voor het inhuren van artiesten stijgen.
- Om de groeiende ambities van het festival te financieren werd tweemaal financiering aangevraagd bij Brabant C. In eerste instantie voor een ontwikkelproject (€ 64.999), en twee jaar later voor een internationaal project (€ 200.000, waarvan € 50.000 in de vorm van een lening).
- De investering van Brabant C heeft ervoor gezorgd dat de organisatie heeft kunnen investeren in verbetering van de logistiek: door festivalgangers in de nabijheid van het festival te kunnen laten overnachten wordt een betere festivalervaring geboden én krijgt lokale horeca een impuls.
- Daarnaast zijn de middelen gebruikt voor een compositieopdracht, die op het festival in première zijn gegaan. Het werken met compositieopdrachten is een eerste in de wereld van Metal.
- Daarnaast is er een extra podium met de middelen gerealiseerd en heeft Roadburn kunnen investeren in marketing en het aantrekken van internationale topartiesten.

Wat is de meerwaarde van Brabant C ten opzichte van acties, maatregelen en instrumenten binnen de respectievelijke beleidsvelden?

Brabant C voegt met haar instrumenten twee elementen toe aan het Brabantse culturele financieringslandschap. Ten eerste betreft dit de lening-component. Regionaal zijn er verder geen mogelijkheden om via een lening aan financiering te komen. Culturele projecten zijn voor private investeerders vaak te risicovol om in te investeren of bieden culturele ondernemers (nog) niet de passende voorwaarden. Ten tweede kunnen projecten bij Brabant C een relatief groot bedrag aanvragen voor projecten. Daarnaast stimuleert Brabant C ondernemerschap in de cultuursector. De kennis en kunde die Brabant C hierin heeft, is volgens diverse gesprekspartners een belangrijke factor in het stimuleren van deze vernieuwing van het ondernemerschap en financiering.

De meerwaarde van het fonds is vanuit verschillende perspectieven te beoordelen. Ten eerste is deze te beoordelen vanuit een meer financieel perspectief en ten tweede is deze te beoordelen vanuit het perspectief van het stimuleren van ondernemerschap.

Financieel perspectief

Als eerste bekijken we de meerwaarde van het fonds vanuit een financieel perspectief. Hierbij vragen we ons in hoeverre het fonds in het financieringslandschap van kunst- en cultuur een bijdrage levert: stel dat het fonds niet zou bestaan, zouden project-aanvragers op andere manieren aan de beoogde financiële middelen kunnen komen? Met andere woorden: is er sprake van een 'financing-gap' van grotere kunstprojecten van (inter)nationale allure?

In de kunst en cultuursector worden organisaties, artiesten en projecten gefinancierd vanuit publieke en private middelen die vanuit landelijke, regionale en lokale bronnen kunnen worden aangewend. Een groot deel van de financiering van culturele projecten en organisaties komt vanuit subsidies en vanuit publieke en private fondsbijdragen. De volgende figuur geeft een ruwe schets van het financieringslandschap³⁷.

Type	Publieke financiering	Private financiering
Landelijk	<ul style="list-style-type: none"> • Culturele Basisinfrastructuur (BIS) • Zes Sectorale Cultuurfondsen 	<ul style="list-style-type: none"> • Private fondsen • Mecenassen • Investeerders
Regionaal	<ul style="list-style-type: none"> • (meerjarige) Provinciale subsidies • Impulsgelden • Brabant C 	<ul style="list-style-type: none"> • Sponsoring en crowdfunding
Lokaal	<ul style="list-style-type: none"> • Gemeentelijke subsidies • Buurtsubsidies 	<ul style="list-style-type: none"> • Sponsoring en crowdfunding • Lokale fondsen

Tabel 12. Overzicht van verschillende financiers in de cultuursector op landelijk, regionaal en lokaal niveau.

Wanneer we kijken naar de publieke financiering van kunst- en cultuurprojecten, is te zien dat het vooral de gemeentelijke overheden zijn die subsidie verstrekken aan culturele organisaties en projecten. De totale overheidsuitgaven aan cultuur bedroeg in 2017 bijna € 2,8 miljard. Hiervan nemen gemeenten het grootste deel voor hun rekening (61%). Daarna volgt het rijk (29%) en de provincie (10%)³⁸. Private fondsen doen over het algemeen meer aan projectfinanciering, overheidsfinanciering kan bestaan uit projectfinanciering en exploitatiefinanciering.

³⁷ Naast publieke en private financiering is er ook sprake van publiek-private samenwerkingen, zoals het Prins Bernard Cultuurfonds.

³⁸ <https://www.ocwincijfers.nl/cultuur-media/cultuur/culturele-infrastructuur/overheidsuitgaven>



Regionaal

Vanuit de provincie Noord-Brabant zijn er naast de mogelijkheden van Brabant C, verschillende andere financieringsmogelijkheden voor kunst- en cultuurprojecten³⁹. Er is een overlap te zien tussen de Impulsgelden-regeling die Kunstloc in opdracht van de provincie Noord-Brabant uitvoert en Brabant C. Net als Brabant C zijn de Impulsgelden gericht op vernieuwing en ontwikkeling van het Brabantse culturele veld, zowel waar het gaat om een inhoudelijke vernieuwing als een bedrijfskundige vernieuwing van de aanvrager. Brabant C zich echter op nadrukkelijk op nationale en internationale projecten. De Impulsgelden zijn beschikbaar voor een bredere doelgroep. Vanuit de Impulsgelden is een maximale bijdrage van € 50.000 beschikbaar. Daarnaast is er binnen de Impulsgelden expliciet aandacht voor de verbinding tussen culturele projecten en andere sectoren. Brabant C kijkt bij de beoordeling van de projecten ook naar deze verbinding, maar heeft dit niet als expliciete doelstellingen geformuleerd.

In de jaren 2017-2020 is de gemiddelde financierings-omvang van Brabant C gefinancierde projecten tussen de € 160.000 – € 200.000. Jaarlijks worden er circa vijf projecten gefinancierd van een bedrag hoger dan € 200.000. Binnen de regionale en lokale context zijn er hiervoor geen andere instrumenten beschikbaar.

De provincie Noord-Brabant beoogt stapeling van subsidie tegen te gaan. In de subsidieregeling hedendaagse cultuur Noord-Brabant is opgenomen dat de verschillende financiële instrumenten, met uitzondering van de Kennisvouchers impulsgelden en Crowdfunding, niet gestapeld dienen te worden. Ook kan geen subsidie gevraagd worden voor hetzelfde project als waarvoor de provincie Noord-Brabant al eerder een bijdrage verstrekke. Uit de gesprekken met de verschillende uitvoerders maken wij op dat bij de beoordeling ook nadrukkelijke aandacht is voor de stapeling van (provinciale) subsidies. Op provinciaal niveau zien wij een beperkte beschreven visie op de verschillende rollen en taken van de verschillende uitvoeringsorganisaties in het culturele veld. Daardoor is er geen eenduidige lijn in de provinciale ondersteuning van kunst en cultuur in Brabant.

Landelijk

Op landelijke niveau zijn er enkele fondsen die net als Brabant C leningen verstrekken. Het bekendste voorbeeld hiervan is het Nationaal Restauratiefonds. Dat fonds is mede succesvol omdat er sprake is van financiering met een hard waardeerbaar onderpand. Andere fondsen die leningen verstrekken zijn onder andere:

- Cultuur + Ondernemen biedt middels haar Fonds Cultuur + Financiering leningen aan van € 1.000 tot € 500.000, tegen een rente van 1%. Het fonds biedt tevens in samenwerking met KunstLoc de Brabantse Cultuurlening (BCL) aan, waarmee ze cultuurleningen tot € 60.000 mogelijk maakt.
- Het Blockbusterfonds brengt vier private fondsen en partijen bijeen en ondersteunt culturele projecten via renteloze leningen en garantstellingen.
- Frysk Blockbuster Fonds kent hetzelfde idee, met toevoeging dat het totaal geleende bedrag wordt verhoogd met 2% rente en een participatie-aandeel wanneer het evenement met een positief resultaat wordt afgesloten.
- Het Fonds Kwadraat biedt talentvolle kunstenaars en ontwerpers de mogelijkheid een rentevrije lening tot € 8.000 af te sluiten voor het ontwikkelen, maken en presenteren van nieuw werk.

³⁹ <https://www.brabant.nl/onderwerpen/vrije-tijd-cultuur-en-sport/subsidies-cultuur-sport-en-vrijetijdseconomie>

Deze fondsen bieden, in tegenstelling tot Brabant C, echter alleen een lening aan, en niet een combinatie van leningen en giften.

Naast de (private) fondsen die leningen verstrekken zijn er verschillende landelijke regelingen die middels giften bijdragen aan de ontwikkeling (en instandhouding) van de culturele sector. De belangrijkste hierin zijn de vierjarige financiering vanuit de Basisinfrastructuur (BIS) en de zes Rijkscultuurfondsen⁴⁰.



Brabant C neemt, ook in Nederland, een unieke positie in omdat het een combinatie van subsidie en leningen verstrekt. Daardoor kan vanuit het fonds per aanvraag gekeken worden verhouding tussen beide instrumenten geschikt kan zijn. De Raad van Cultuur heeft in de verschillende sectoradviezen ook al geconcludeerd dat de doelen van het, in dit geval landelijk, cultuurbeleid niet gehaald kunnen worden zonder subsidie⁴¹.

Stimuleren van ondernemerschap en vernieuwing financiering

Als tweede bekijken we de meerwaarde van het fonds waar het gaat om het stimuleren van het ondernemerschap en het vernieuwen van de financieringsmix in de culturele sector. Vanuit allerlei fondsen en ondersteuningsorganisaties wordt aandacht besteedt aan het cultureel ondernemerschap. Belangrijk om hierbij te benoemen is dat het bij cultureel ondernemerschap niet alleen gaat om het 'minder afhankelijk worden van subsidie', maar ook om het nadenken over strategieën, het benutten van de juiste marketingkanalen en doelgroep, en zorgen voor een passende financieringsmix. De kennis en kunde die Brabant C hierin heeft, is volgens diverse gesprekspartners een belangrijke factor in het stimuleren van deze vernieuwing van het ondernemerschap en financiering. De medewerkers worden als kundig en ervaren beschreven. Uit de gesprekken die wij gevoerd hebben komt naar voren dat de combinatie tussen financiering en ondersteuning een belangrijke factor voor succes is.

Sec het zijn van een financieringsloket, waarbij alleen de beoordeling wordt gedaan en lening wordt verstrekt, is volgens gesprekspartners niet bevorderlijk voor de kwaliteit van aanvragen dan wel het businessplan van de aanvragers. Ook de Raad van Cultuur ondersteunt deze gedachte en adviseert de kennis van financiering en ondernemerschap te versterken⁴².

Waar het gaat om de nationale en internationale next-level projecten zien wij een meerwaarde in de business development die Brabant C biedt, mede omdat voor dergelijke projecten ook de voorwaarden die Brabant C biedt passend zijn. Vanuit de gedachte dat de sector nog niet gewend is te werken met leningen is het verstandig de juiste ondersteuning te bieden in het traject. Waar het gaat om de ontwikkelprojecten is het verschil tussen de diensten die de verschillende partijen, zoals bijvoorbeeld Brabant C en Kunstloc, op het gebied van ondersteuning bieden minder zichtbaar, maar wel aanwezig. Binnen de ontwikkelprojecten worden projecten gefinancierd met een innovatief-/ontwikkelkarakter, die de potentie in zich dragen om uit te groeien tot een initiatief van (inter)nationaal niveau. Brabant C ondersteunt aanvragers bij het ontwikkelen van een plan om te komen tot dit (inter)nationale niveau. Iets wat bijvoorbeeld niet specifiek als doel wordt gesteld binnen de Impulsgelden.

⁴⁰ De zes rijks-cultuurfondsen zijn: Fonds Podiumkunsten, Stimuleringsfonds Creatieve Industrie, Mondriaanfonds, Filmfonds, Letterfonds, Fonds voor Cultuurparticipatie

⁴¹ Advies RvC: Financiering voor cultuur - <https://www.raadvoorcultuur.nl/documenten/adviezen/2019/02/28/advies-financiering-van-cultuur>

⁴² Advies RvC: Financiering voor cultuur - <https://www.raadvoorcultuur.nl/documenten/adviezen/2019/02/28/advies-financiering-van-cultuur>

3.8 Marktfalen



Blijft er op het terrein waarop Brabant C is ingericht sprake van marktfalen?

In de cultuursector kan gesproken worden van marktfalen. Culturele activiteiten worden grotendeels bekostigd met overheidsgeld en voor een klein deel uit private middelen.

Anders dan bij andere fondsen die zich richten op het financieren van commerciële bedrijven is Brabant C niet opgericht om falen van de markt in een (latent commerciële) vraag te voldoen te compenseren. Aan het fonds ligt de provinciale ambitie ten grondslag om de culturele sector anders te laten opereren, topcultuur in Brabant tot stand te laten komen en de financiering in de culturele sector te vernieuwen.

Toch kunnen we stellen dat er sprake is van marktfalen. Activiteiten in deze sector worden grotendeels bekostigd met overheidsgeld, slechts een beperkt deel van de omzet wordt zelf gegenereerd (met ticketverkoop en inkomsten uit merchandise, drankverkoop et cetera) of uit private middelen gefinancierd. Uit cijfers uit 2016 van het ministerie van OCW blijkt dat er per cultuurdiscipline een verschil te zien is in het percentage dat culturele organisaties uit eigen inkomsten halen, dan wel uit bijdrage uit private middelen (private fondsen en sponsoring). Over het algemeen is te stellen dat culturele organisaties een begrotingsmix kennen van ongeveer 50% publieke middelen en 50% private middelen (10% private fondsen en giften en 40% eigen inkomsten).⁴³

Het blijkt voor organisaties en initiatiefnemers in de culturele sector moeilijk om hun begrotingen 'rond' te krijgen zonder subsidies. Men slaagt er niet goed in om voldoende financieringsbronnen bij particulieren en bedrijven aan te boren. Dat geldt zowel voor organisaties en initiatieven in de basisstructuur als in het segment waarop Brabant C zich richt.

Blijft Brabant C in de komende vier jaar het juiste instrument om als overheid in dit marktfalen te compenseren, gezien vanuit de marktontwikkelingen, technologische ontwikkelingen en de provinciale opgaven?

De verwachting is dat marktfalen in de cultuursector een blijvend issue is. Het is niet waarschijnlijk dat het bedrijfsleven of andere private partijen de rol van de provincie in het financieren van haar cultuurambities over zullen nemen. Brabant C is landelijk gezien één van de weinige partijen die middel giften, leningen en ondersteuning in de vorm van scouting en 'network building' cultuurprojecten financiert en cultuursector ondersteunt.

De verwachting is dat marktfalen in de cultuursector een blijvend issue is. Het is niet waarschijnlijk dat het bedrijfsleven of andere private partijen de rol van de provincie in het financieren van haar cultuurambities over zullen nemen. De Raad van Cultuur (RvC) concludeerde dit ook in haar onderzoek naar de financiering van cultuur en stelde voor om een landelijke revolverend fonds in te richten⁴⁴.

⁴³ <https://www.ocwincijfers.nl/sectoren/cultuur-en-media/kengetallen-cultuur/culturele-infrastructuur/financiering/bekostigingsmix-culturele-sectoren>

⁴⁴ Brabant C heeft input geleverd voor de oprichting van het fonds. Op dit moment is de status van de ontwikkeling onbekend.

Bestaande generieke maatregelen voor financiering zijn volgens de RvC doorgaans niet goed toepasbaar in de culturele sector omdat de rendementen laag zijn, de risico's hoog en het ondernemerschap (vaak) beperkt⁴⁵. De publieke financiering blijft dus belangrijk.



Brabant C is landelijk gezien één van de weinige partijen die middels leningen én subsidies kunst- en cultuurprojecten financiert en waarbij de leningen een relatief grote omvang kennen. Op dit gebied is Brabant C een pionierende organisatie en probeert met een nieuwe manier van financieren ondernemerschap in de cultuursector te bevorderen. Met andere woorden: Brabant C is een relatief uniek financieringsinstrument in de kunstsector. Of de lening ook bijdraagt aan het ondernemerschap is afhankelijk van de grote van de organisatie waaraan het verstrekt wordt. De impact van de lening op de bedrijfsvoering van een groot museum of poppodium is anders dan bij een kleinere organisatie.

Veel andere partijen (zowel landelijk als regionaal) proberen ondernemerschap middels financieringsinstrumenten te stimuleren. Op veel vlakken levert dit ook nieuwe ontwikkelingen op. Waar het gaat om de impact op het eigen verdienvermogen van de culturele sector zijn de ontwikkelingen echter beperkt. De kunst- en cultuursector is een sector die voor een deel gefinancierd wordt vanuit subsidies. De verwachting is niet dat er op korte termijn een kentering zal plaatsvinden in de manier waarop culturele organisaties worden gefinancierd. In deze context zijn de doelstellingen van Brabant C (het steeds meer financieren van leningen, stimuleren van ondernemerschap in de cultuursector en betrekken van private partijen) ook voor de komende jaren actueel.

Vanuit het nieuwe provinciale beleid wordt meer ingezet op de relatie (en waarde) die kunst en cultuur hebben met de maatschappij. Kunst en cultuur heeft naast een artistieke waarde, ook een instrumentele waarde. Vanuit Brabant C wordt de benadering waarin de maatschappelijke impact van cultuur centraal staat als kansrijk gezien. Kunst en cultuur kunnen een "bijdrage leveren aan het aan het ontrafelen, bewust maken en oplossen van die vraagstukken."⁴⁶

Kunstenaars en culturele organisaties kunnen worden uitgedaagd met oplossingen te komen voor maatschappelijke problemen en Brabant C kan middels een voorfinanciering als vliegwiel functioneren voor deze oplossingen.

De ambitie van Brabant C om in de toekomst hier mogelijk op in te willen zetten, begrijpen we vanuit het oogpunt van de koppeling tussen cultuur en andere sectoren. Dit is op dit moment echter (nog) geen doelstelling van Brabant C en het is de vraag of hiermee niet andere doelstellingen zoals het aantrekken van een groter publiek en het versterken van toerisme en de vrijetijdsmarkt minder aandacht krijgen. Het vraagt daarnaast om een goede afbakening van de beoogde doelgroep en doelstelling.

Waar de meer toegepaste kunsten (creatieve industrie) op een directe manier bijdragen aan innovaties in het bedrijfsleven, lijkt voor de kunstenaar vooral een rol te zijn weggelegd in sociale en maatschappelijke sectoren, waar de economische waarde van veranderingen moeilijk is te meten en ook minder van belang is. Belangrijk daarbij is om een goede afstemming te bewerkstelligen met bijvoorbeeld de Impulsgelden en het Brabant Outcome Fonds.

⁴⁵ <https://www.raadvoorcultuur.nl/documenten/adviezen/2019/02/28/advies-financiering-van-cultuur>

⁴⁶ Concept jaarverslag Brabant C 2020

3.9 Verhouding ten opzichte van eerder onderzoek en leerervaringen



In hoeverre heeft de eerste evaluatie geleid tot aanpassingen?

Welke aanpassingen zijn doorgevoerd?

De aandachtspunten uit de vorige evaluatie zijn opgevolgd: het opnemen van het laten toenemen van het aantal leningen is doorgevoerd in de opdracht en uitvoering, en het opnemen van KPI's en daar jaarlijks over rapporteren zijn ook doorgevoerd. Daarnaast heeft Brabant C haar positie ten opzichte van andere culturele investeringen in het businessplan 2019-2022 opgenomen.

In de vorige evaluatie (in 2017) zijn enkele aandachtspunten meegegeven. Per aandachtspunt geven we aan of deze is opgevolgd.

- Investerings worden nu hoofdzakelijk via subsidies (geldbedragen) gefinancierd. Dit strookt niet met de inspanningsverplichting van het fonds om ook revolverendheid te zijn.

Aan dit aandachtspunt is opvolging gegeven. Tussen de Brabant C en provincie zijn er afspraken gemaakt over het aandeel van de middelen dat als lening wordt uitgegeven. Deze is vastgesteld op 15% in 2017 en stijgt jaarlijks met 4% (in 2020 is het aandeel leningen daarmee minimaal 27%). Deze doelstelling wordt ook gehaald.

- Er zijn nog geen KPI's expliciet gemaakt die het voor de provincie (PS en GS) mogelijk maken de prestaties en effectiviteit van het fonds inzichtelijk te krijgen en vanuit haar verantwoordelijkheid te beoordelen.

In navolging van deze aanbeveling heeft Brabant C in samenspraak met de provincie KPI's opgesteld die inzicht geven in de prestaties en effectiviteit van het fonds. De volgende KPI's worden jaarlijks door een marktonderzoeksbureau in kaart gebracht en aan Brabant C gerapporteerd, die deze weer in de jaarverslagen en verantwoording aan de provincie opneemt:

KPI: kunst en cultuur van internationaal niveau, gebaseerd op:

- aandeel internationale bezoekers;
- aandeel interregionale (provincie) bezoekers;
- mediaexposure in binnenlandse en buitenlandse media;
- nationale en internationale nominaties.

KPI: versterking van het Brabantse cultuursysteem, gebaseerd op:

- voortzetting project na financieringsperiode Brabant C;
- publiekssamenstelling voldoet aan projectdoelstelling;
- publieksbeleving en waardering;
- positieve attitude en initiatie bezoek cultuurvormen.

KPI: Brabant staat bekend om innovatieve kunst en cultuur, gebaseerd op:

- gerealiseerde cross-overs en samenwerkingen;
- associatie innovatief (regio profiel);
- associatie onderscheidend (regio profiel).

Hiermee zijn KPI's opgesteld die inzicht geven in de projecten, de prestaties van het fonds en die jaarlijks worden gerapporteerd.

Brabant C heeft in haar businessplan 2019-2022 het fonds gepositioneerd ten opzichte van andere financieringsinstrumenten in Brabant. Vanuit de provincie Noord-Brabant signaleren we dat er een richtinggevend kader met betrekking tot de verschillende culturele financieringsinstrumenten ontbreekt. Een dergelijk kader op provinciaal niveau zou de verschillende instrumenten in onderling verband kunnen zetten en de effectiviteit van de instrumenten kunnen vergroten.



Welke leerervaringen zijn er sinds 2017 met de fondsen opgedaan?

Het fonds heeft in 2018 ingesteld dat minimaal 25% van de bijdrage van Brabant C in de vorm van een lening wordt verstrekt. De afgelopen jaren hebben laten zien dat de inzet van dit instrument van waarde kan zijn – het aandeel van de middelen dat als lening wordt verstrekt is conform afspraak toegenomen en middelen vloeien revolverend in het fonds terug. Desondanks bemerken we uit gesprekken met partijen en initiatiefnemers een blijvende terughoudendheid ten opzichte van het verstrekken van private leningen en leningen aangaan.

Een van de doelstellingen van Brabant C is om te zorgen dat bedrijfsleven en andere partners cofinancieren in/met Brabant C. In 2020 heeft Brabant C hier een verkennend onderzoek naar uitgevoerd. De conclusie is dat er kansen liggen op private co-financiering, maar dat die vooral liggen op projectniveau en niet op fondsniveau. Een matchingsinstrument zou hier wellicht een oplossing voor kunnen bieden. Brabant C buigt zich op dit moment over een nieuwe aanpak.



4 Conclusies

4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden de conclusies beschreven. De conclusies zijn ingedeeld aan de hand van vier onderwerpen. Per onderwerp geven we een korte beschrijving van de bevindingen, de conclusies en een korte reflectie op de conclusies.

4.2 Conclusies

Hieronder gaan we in op de conclusies ten aanzien van de doelstellingen, organisatie, het fonds in haar omgeving en het lerend vermogen.

4.2.1 Resultaten van het fonds

Brabant C kent diverse doelstellingen, waarvan de belangrijkste liggen in het vergroten van het aanbod van kunst- en cultuuractiviteiten met (inter)nationale kwaliteit, het versterken van het cultuursysteem en het bijdragen aan de vernieuwing van financiering in de cultuursector. Dit laatste door de inzet van leningen en het vergroten van private investeringen in de cultuursector. Aan het fonds zijn daarnaast zowel culturele, maatschappelijke als financiële KPI's verbonden. Met betrekking tot deze doelstellingen concluderen we het volgende:

- Brabant C voert haar opdracht zoals beoogt uit. Daarmee levert Brabant C een bijdrage aan het aantrekken en vergroten van het aanbod van kunst- en cultuuractiviteiten met een (inter)nationale kwaliteit en het stimuleren van ondernemerschap in de cultuursector.
- De resultaten van Brabant C zijn in lijn met de doelstellingen en planning. De KPI's worden gehaald en het aandeel leningen in de uitgezette middelen groeit jaarlijks – zoals afgesproken – met 4%⁴⁷.
- De resultaten van het fonds laten zien dat het mogelijk is de financiering van cultuurprojecten te vernieuwen: het is in 2017-2020 gelukt cultuurprojecten met leningen te financieren en middels garantstellingen private investeringen mogelijk te maken, wat aantoont dat alternatieve financieringsvormen succesvol kunnen worden ingezet. Tot op heden zijn er geen leningen afgeboekt.
- De hoogte van de financiële bijdrage die Brabant C kan verstrekken is een belangrijke meerwaarde. De omvang van de financiering zorgt ervoor dat projecten naar een hoger niveau worden getild en bestendigd Brabantse culturele organisaties.
- In hoeverre het doorlopen van de aanvraagprocedure ook leidt tot het opdoen van ervaring met het aanvragen van leningen en het vergemakkelijken van aanvragen van private middelen is niet volledig inzichtelijk (mede doordat de cultuursector grotendeels heeft stilgelegen door de Coronapandemie). Initiatiefnemers geven aan dat de ervaring met Brabant C leidt tot betere businessplannen, het meer gaan nadenken over verdienmodellen, bekend worden met alternatieve vormen van financiering als leningen en crowdfunding. Cultuurorganisaties kunnen hun teams kunnen bestendigen en deze op commerciële activiteiten inzetten.
- De meerwaarde van de lening verschilt per type project en aanvrager: het stimulerende effect van een lening is bij grotere gevestigde organisaties met veel liquiditeit is minder groot dan bij jonge of kleine organisaties die willen groeien. Voor deze laatste groep dient de lening als voorfinanciering: zij kunnen met de middelen hun organisatie voor langere termijn bestendigen en inrichten op commerciële activiteiten.

⁴⁷ Bovenop de doelstelling van een stijgend aandeel leningen met 4% is er door GS een tussendoelstelling voor 2020 geformuleerd, waarin wordt aangegeven dat in 2020 het aandeel leningen 30% van de totale uitgezette middelen dient te zijn. Deze doelstelling wordt op 3% na niet gehaald. In dit jaar zijn er door Corona ook veel minder (grote) projecten gefinancierd, wat invloed heeft op de verhouding leningen/giften.



- Zowel vanuit cultuurondernemers als private partijen merken we een onbekendheid met elkaars 'werelden' en daardoor een terughoudendheid en voorzichtigheid aan beide kanten. De activiteiten in de periode 2017-2020 hebben niet geleid tot een aanwijsbare toenemende instroom van private middelen in de gefinancierde projecten - de private bijdrage aan projecten schommelt tussen de 10%-20% van de totale begroting. Dit percentage is gelijk met het landelijk gemiddelde.
- De mate van de impact van een financiële bijdrage van Brabant C op het ondernemerschap van culturele organisaties is niet direct te meten. Wel concluderen we dat de manier waarop Brabant C is ingericht en de activiteiten die zij uitvoert, bijdraagt aan de ontwikkeling van het culturele ondernemerschap in het algemeen.

In de onderzoeksperiode heeft Brabant C ervaringen opgedaan met nieuwe financieringsvormen van cultuurprojecten. Het stimuleren van private investeringen in de cultuursector blijkt lastig, maar er zijn zeker kansen en mogelijkheden. Het succes van de investeringen in de vorm van leningen (en het behalen van de doelstellingen op dit gebied) toont aan dat vernieuwing mogelijk is.

Brabant C kan de impact op de culturele sector vergroten door een netwerk van private investeerders op te bouwen en daarmee een brug te slaan tussen private investeerders en culturele organisaties en private financiering op projectniveau mogelijk te maken. Bij doorontwikkeling van het fonds en de instrumenten raden we aan om voort te bouwen op de opgedane ervaringen en in de toekomst – stapsgewijs – te bekijken of garantiestellingen, het matchen van private partijen en aanvragers en het vormen van een matchingsfonds een toegevoegde waarde hebben.

Daarnaast willen we meegeven dat bij de doorontwikkeling van de instrumenten rekening gehouden moet worden met KPI's die bij de hoofddoelstelling van het fonds passen. Ter illustratie: wanneer Brabant C komend jaar 10 garantiestellingen uitzet, en deze niet hoeft in te zetten, dan lijkt het op papier net alsof het fonds niet goed presteert: KPI's met betrekking tot het aandeel giften en leningen zullen niet gehaald worden. Echter, een dergelijke inzet draagt wel bij aan het hoofddoel van het fonds: het stimuleren van ondernemerschap en een instroom van private middelen in de cultuursector.

4.2.2 Organisatie en inrichting van het fonds

Brabant C is een relatief kleine organisatie. Het fonds bestaat uit de directie van de stichting, ondersteund door een scout, secretaris/fondscoördinator, netwerk- en communicatiebeheerder, fondsmedewerker, en een adviseur business development. Sinds 2018 is hier ook een financieel analist aan toegevoegd. Brabant C is daarmee de afgelopen jaren gegroeid van een personele bezetting van 4 fte naar 5,5 fte.

Brabant C is bij aanvang gepositioneerd als zelfstandig fonds met eigen middelen. Door een uitspraak van de Raad van State is de inrichting van het fonds in 2019 veranderd. Het fonds voert sinds dat jaar in mandaat namens de provincie Noord-Brabant een deel van de Subsidieregeling Hedendaagse Cultuur Noord-Brabant uit.

Met betrekking tot de organisatie en inrichting van het fonds concluderen wij het volgende:

- De omvang en inrichting van de Brabant C past bij de huidige opdracht. De beperkte personele omvang maakt de organisatie wel kwetsbaar bij uitval.
- De governance van Brabant C is efficiënt en effectief ingericht. Er wordt conform investeringsreglement geïnvesteerd.



In de onderzoeksperiode is de governance gewijzigd, maar deze heeft in de praktijk tot geen veranderingen aan de 'front-office' van de organisatie geleid. De wijziging van de governancestructuur heeft ook geen invloed gehad op het behalen van de doelstellingen.

- De professionaliteit, kwaliteit en flexibiliteit van de organisatie heeft een belangrijk positief effect. Initiatiefnemers en externe partijen zijn zeer positief over de wijze waarop Brabant C deze rol invult. Ook de scoutingfunctie – bestaande het aantrekken van nieuwe projecten en het koppelen van projecten aan partijen in de regio – is voor initiatiefnemers zeer waardevol.
- De organisatiekosten zijn in verhouding tot de jaarlijks uitgezette financiering hoog – wat veroorzaakt wordt door de (in vergelijking met andere fondsen) beperkte omvang van jaarlijkse middelen die worden uitgezet. Brabant C voldoet aan de provinciale wens om jaarlijks maximaal 3 procent van het nominale fondsbedrag te besteden aan organisatiekosten
- De wijze waarop de aanvraagprocedure is ingericht, kent risico's. Deze vraagt veel tijd en energie van de aanvragers en van Brabant C en kan leiden tot het afzien van een aanvraag bij Brabant C.

Voor de toekomst raden we aan de omvang van de organisatie goed in de gaten te houden – de ambities van de provincie en opdracht aan Brabant C dienen in verhouding te zijn tot de personele capaciteit.

We raden verder aan kritisch naar de aanvraagprocedure te kijken om te bekijken welke onderdelen als tijdrovend en overbodig worden ervaren en te bekijken of deze aspecten in afgeslankte vorm kunnen worden toegepast in de procedure.

4.2.3 Lerend vermogen/ mate van leren uit vorige evaluatie

Brabant C heeft ten tijde van de Coronapandemie (met goedkeuring van GS) een coulanchebeleid uitgevoerd ten aanzien van de eisen die gesteld worden voor het betalen van rente en aflossingen van leningen. Daarnaast heeft Brabant C een nieuw instrument ingevoerd, de zogeheten 'Corona-ontwikkelprojecten'. Deze financiering draagt eraan bij dat culturele instellingen en makers ook in 2020 en 2021 kunnen investeren in projecten die met inachtneming van de RIVM-richtlijnen uitgevoerd kunnen worden.

- De aandachtspunten uit de vorige evaluatie zijn opgevolgd: het opnemen van het laten toenemen van het aantal leningen is doorgevoerd in de opdracht en uitvoering, en het opnemen van KPI's en daar jaarlijks over rapporteren zijn ook doorgevoerd. Daarnaast heeft Brabant C haar positie ten opzichte van andere culturele investeringen in het businessplan 2019-2022 opgenomen.
- De maatschappelijke omstandigheden en de door de provincie geformuleerde behoefte aan de ontwikkeling van kwalitatief hoogstaande cultuur is sinds oprichting van het fonds ongewijzigd.
- Grootste verandering in de context is de Coronapandemie. Brabant C heeft in afstemming met de provincie het beleid ten aanzien van aflossingen en betalen van rente aangepast en een specifiek instrument ingezet ter ondersteuning van cultuurprojecten. De organisatie past zich daarmee aan veranderende omstandigheden aan.

4.2.4 Omgeving van het fonds

Brabant C opereert in een omgeving met verschillende stakeholders, bestaande uit de provincie, culturele ondernemers, andere (regionale) culturele financiers en private partijen. We concluderen het volgende.

- De combinatie van relatief grote financiering, het inzetten van leningen en het stimuleren van private inbreng in cultuurprojecten maakt Brabant C een uniek fonds, zowel in de regio als landelijk.
- Brabant C heeft een duidelijk profiel en andere stakeholders zijn positief over de toegevoegde waarde van Brabant C ten opzichte van andere financiers.
- Stakeholders zijn positief over de werkwijze en kwaliteit van de diensten die Brabant C levert.



Wanneer we reflecteren op de periode 2014-2020 zien we een graduele verschuiving in de opvatting en de accenten in de opdracht die Brabant C heeft (bij zowel provincie als Brabant C). Bij oprichting is een lacune in financiering en ondersteuning van de top van de cultuursector vastgesteld. In de periode 2014-2020 heeft het vernieuwen van financieren van cultuurprojecten en uitzetten van leningen steeds meer nadrukkelijker de aandacht gekregen.

De originele opdracht is nog steeds relevant, gezien het feit dat initiatiefnemers aangeven dat Brabant C – in tegenstelling tot andere financiers – een relatief groot bedrag kan financieren en daarmee projecten naar een hoger niveau kan tillen. Tegelijkertijd leidt de afbakening van de opdracht van Brabant C tot een zekere mate van beperking: alleen culturele topprojecten komen in aanmerking voor een lening, cultuurprojecten 'onder de top' komen in principe niet in aanmerking voor een lening van Brabant C.

Buiten Brabant C om is de financiering van cultuurprojecten (zowel in Noord-Brabant en Nederland als geheel) relatief traditioneel: cultuurprojecten zijn (nog steeds) sterk afhankelijk van subsidies en sponsoring vanuit het bedrijfsleven. De opdracht om financiering te vernieuwen is daarmee onverminderd actueel.

De provincie, Brabant C en andere stakeholders kunnen verkennen in hoeverre leningen en andere vormen van innovatieve financiering relevant zijn voor een bredere doelgroep: is er ook onder de top een behoefte aan leningen? Zijn daar kansen en mogelijkheden? Zou Brabant C cultuurprojecten onder de top kunnen stimuleren, of kan dit door een andere partij worden uitgevoerd (gelet op de beperkte capaciteit bij Brabant C en de waardering voor de flexibiliteit van de organisatie)?

Door deze vragen te beantwoorden en de conclusies in beschouwing te nemen, kan de provincie bepalen hoe het cultuurbeleid, stimulering van de top van de cultuursector, stimuleren van vernieuwende financieringsvormen in de cultuursector en de invulling van deze aspecten de komende jaren plaats kan vinden.

Bijlage 1 Onderzoeksmethodiek



Inleiding

De evaluatie heeft zich gericht op het beantwoorden van de onderzoeksvragen⁴⁸. De onderzoeksvragen richten zich op de volgende thematiek:

- Effectiviteit en rechtmatigheid
- Revolverendheid en multiplier
- Governance en management
- Risicomanagement
- Interactie met stakeholders
- Maatschappelijke inbedding
- Marktfalen
- Verhouding ten opzichte van eerdere evaluatie en leerervaringen

Met de evaluatie is getracht bovenstaande thema's in kaart te brengen en daarmee de – in de afgelopen vier jaar - gerealiseerde maatschappelijke impact te duiden. De vier fondsen zijn daarbij parallel aan elkaar onderzocht. Vervolgens zijn de bevindingen per fonds op een hoger abstractieniveau samengebracht om het beeld te geven van de voortgang op het niveau van de vier fondsen gezamenlijk. Deze wordt beschreven in het overkoepelende rapport.

Activiteiten

De evaluatie van de fondsen heeft plaats gevonden aan de hand van een aantal activiteiten. Deze worden hieronder benoemd en verder toegelicht.

1. Documentstudie
2. Cijfermatige analyse
3. Interviews
4. Focusgroepen
5. Casestudies

Documentstudie

Als eerste is er een documentstudie uitgevoerd. Daarvoor zijn per fonds de volgende schriftelijke bronnen bestudeerd:

- Provinciaal beleid op het thema waar het fonds actief is
- Investeringsreglement en statuten fonds
- Jaarplannen
- Jaarverslagen
- Tussentijdse rapportages
- Planning en control documenten
- Verslaglegging naar en verantwoording aan de provincie
- Risicoanalyses
- Stukken van en naar provinciale staten betreffende het fonds

Cijfermatige analyse

Vervolgens is er een cijfermatige analyse uitgevoerd. Deze cijfermatige analyse heeft op twee manieren plaatsgevonden:

1. Uitvraag gegevens middels informatieformat.
2. Bestudering gegevens gerapporteerd in verslagen en verantwoording naar provincie.

⁴⁸ De onderzoeksvragen worden in de hoofdrapportage en per deelrapportage benoemd in de inleiding.



Voor de eerste stap is er een Excel format ontwikkeld, waarin verschillende KPI's en gegevens benoemd zijn die de fondsen dienden aan te leveren. Op basis van deze gegevens is er een overall analyse gemaakt van de financiële, operationele en maatschappelijke indicatoren van de fondsen. Deze gegevens zijn vervolgens getoetst en aangevuld met gegevens verkregen uit jaarverslagen, interne rapportages en verantwoording naar de provincie. Middels het informatieformat zijn per fonds de volgende gegevens uitgevraagd.

- Een overzicht van cases waarin per jaar in is geïnvesteerd, met per project een beschrijving van:
 - naam;
 - type case (projecten, ondernemingen en Fonds-in-Fonds investeringen);
 - type financiering (subsidie, lening, participatie, garantstelling, overig);
 - omvang van de financiering;
 - omvang van totale verkregen financiering door de case;
 - doorlooptijd van de financiering;
 - indien relevant/ beschikbaar: overzicht van type cofinanciers en aandeel van de financiering in de case;
 - indien relevant: omvang van de exit.
- Aantal gefinancierde cases per jaar (doel en gerealiseerd).
- Aantal afgewezen aanvragen (gerealiseerd).
- Aantal Exits (doel en gerealiseerd).
- Aantal Faillissementen (gerealiseerd).
- Financiële omvang Exits per jaar (doel en gerealiseerd).
- Financiële omvang Faillissementen per jaar (gerealiseerd).
- Totale Fondsomvang per jaar (doel en gerealiseerd).
- Geïnvesteerde middelen per jaar (doel en gerealiseerd).
- Commitments per jaar (doel en gerealiseerd).
- Buffer aanvullende financiering per jaar (doel en gerealiseerd).
- Buffer beheervergoeding per jaar (doel en gerealiseerd).
- Vrij beschikbaar per jaar (doel en gerealiseerd).
- Revolverendheid per jaar (doel en gerealiseerd).
- Multiplier (doel en gerealiseerd).
- Organisatie- en beheerkosten van fondsbeheerder.
- Maatschappelijke indicatoren (dit betreffen fonds specifieke gegevens en zijn naast het format aangeleverd).

Interviews

Na het bestuderen van de documenten en cijfers zijn er inhoudelijk verdiepende interviews gehouden. De lijst met personen die geïnterviewd zouden worden zijn samengesteld door de onderzoekers en betrokkenen bij de fondsen en vooraf voorgelegd aan de begeleidingscommissie en werkgroep per fonds. Per fonds zijn er circa tien tot vijftien interviews gehouden. Per fonds is gesproken met:

- Provinciale Accounthouder
- Gedeputeerde (indien mogelijk)
- Fondsmanager
- Vertegenwoordiger(s) van de Raad van Toezicht
- Vertegenwoordiger(s) van de Adviescommissie
- Externe experts
- Externe partners

Gesprekspartners per fonds zijn te vinden in de bijlage in de fondsrapportages.

Focusgroepen

Per fonds zijn er twee focusgroepen gehouden. Deelnemers aan deze focusgroepen bestaan uit gebruikers van de fondsen (vertegenwoordigers van organisaties die een aanvraag hebben gedaan naar de middelen) en experts actief in de thema's en het ecosysteem waarin de fondsen opereren. Omwille van agenda technische redenen zijn een beperkt aantal focusgroepen opgeknipt in losse in plaats van groepsgewijze interviews. Per fonds zijn er zes tot twaalf deelnemers geweest aan de focusgroepen.



Casestudies

Per fonds zijn er twee casestudies uitgevoerd (acht in totaal). De casestudies zijn gehouden aan de hand van een interview met één van de aanvragers of de vanuit het fonds gefinancierde projecten. Net zoals de focusgroepen is er in de casestudies ingegaan op de ervaringen met het fonds en de gerealiseerde effecten van de investering ter verdieping van de onderzoeksresultaten. Daarnaast dienen de casestudies als illustratie aan de hand waarvan inzichtelijk gemaakt kan worden hoe een aanvraagproces loopt en waar beschikbare middelen voor worden ingezet. Hiermee is ook het maatschappelijk effect van de investeringen door de fondsen voor die cases in kaart gebracht.

Bijlage 2 Deelvragen



1. Effectiviteit en rechtmatigheid
 - 1.1. Welke bijdrage leveren de fondsen zelf aan het realiseren van de doelstellingen en maatschappelijke opgaven van de fondsen?
 - 1.2. In welke mate worden de afgesproken KPI's behaald?
 - 1.3. Wordt geïnvesteerd conform het investeringsreglement waardoor gewaarborgd is dat de investeringen bijdragen aan de doelstellingen?
 - 1.4. Is er sprake van een beleidstheorie en wordt deze toegepast?
 - 1.5. Wat is het effect van de fondsen volgens de gebruikers?
2. Revolverendheid en multiplier
 - 2.1. Bij de fondsen waarbij de eis van revolverendheid is gesteld, ligt het in de lijn der verwachting dat er sprake zal zijn van revolverendheid? In welke mate?
 - 2.2. Wat is de (financiële) multiplier op het geïnvesteerde vermogen als resultaat van de Brabantse fondsen?
 - 2.3. Hoe wordt er toegewerkt naar het aantrekken van vervolgekapitaal en/of een exit?
 - 2.4. In hoeverre is de private betrokkenheid bij het fonds de afgelopen jaren toegenomen?
3. Maatschappelijke inbedding
 - 3.1. Voldoen de fondsen nog aan een maatschappelijke behoefte?
 - 3.2. Sluit het nut van de fondsen, zoals gesteld bij oprichting, nog aan op de huidige maatschappelijke inzichten?
 - 3.3. Welke verbinding heeft het fonds met de provinciale opgaves?
 - 3.4. Wat is de meerwaarde van de fondsen ten opzichte van acties, maatregelen en instrumenten binnen de respectievelijke beleidsvelden?
4. Marktfalen
 - 4.1. Blijft er op het terrein waarop de fondsen zijn ingericht sprake van marktfalen?
 - 4.2. Blijven fondsen in de komende vier jaar het juiste instrument om als overheid in dit marktfalen te compenseren, gezien vanuit de marktontwikkelingen, technologische ontwikkelingen en de provinciale opgaven?
5. Governance en management
 - 5.1. Is de governancestructuur op een efficiënte en effectieve wijze in gericht?
 - 5.2. Verloopt de uitvoering/governance van de fondsen conform de afspraken?
 - 5.3. Verloopt de uitvoering van het fondsmanagement efficiënt en effectief?
6. Interactie met stakeholders
 - 6.1. Is de organisatiestructuur ter ondersteuning van de uitvoering van de fondsen efficiënt en effectief?
 - 6.2. Hoe is de rolverdeling formeel vastgelegd tussen de fondsen en hun externe stakeholders?
 - 6.3. Hoe is tot dusver de samenwerking van de fondsen met hun externe stakeholders verlopen?
7. Risicomanagement
 - 7.1. Hoe effectief is het risicomanagement van de fondsen tot dusver?
8. Verhouding ten opzichte van eerder onderzoek en leerervaringen
 - 8.1. In hoeverre heeft de eerste evaluatie geleid tot aanpassingen?
 - 8.2. Welke aanpassingen zijn doorgevoerd?
 - 8.3. Welke leerervaringen zijn er met de fondsen opgedaan?

Bijlage 3 Geïnterviewde personen en geraadpleegde documenten



Besluiten

- Ontwerpbesluit 33/14 Brabant C fonds eerste tranche investeringsagenda (13 mei 2014). Provincie Noord-Brabant.
- Instellingsbesluit 33 /14F Brabant C Fonds Eerste tranche investeringsagenda (4 juni 2014). Provincie Noord-Brabant
- Memorie van Antwoord bij Statenvoorstel 33/14 Instellingsbesluit
- Motie Structurele Middelen Cultuur (3/4 juli 2014). CDA Brabant, GroenLinks, PvdA, SP.
- Amendement Brabant C operationele kosten (4 juli 2014). VVD, PvdA.
- Overeenkomst mandaat subsidieregeling hedendaagse cultuur Noord-Brabant, paragraaf 1 1 en 12. (21 mei 2019) Provincie Noord-Brabant.
- Mandaatbesluit Brabant C inzake paragraaf 11 en 12 van de Subsidieregeling hedendaagse cultuur Noord-Brabant.
- Statenmededeling Aanpassing bij Brabant C Fonds naar aanleiding van uitspraak Raad van State (21-5-2019)

Governance en organisatie

- Adviesnotitie oprichting Stichting Cultuurfonds Brabant C (27 juni 2014). Pels Rijcken & Droogleever Fortuijn advocaten en notarissen
- Oprichtingsakte Stichting Brabant C fonds (versie 15 oktober 2014). Pels Rijcken & Droogleever Fortuijn advocaten en notarissen
- Statuten Stichting Brabant C fonds (per 23 januari 2015, versie 19 februari 2015). Pels Rijcken & Droogleever Fortuijn advocaten en notarissen
- Jaarplan 2016, 2017, 2019, 2020, 2021 Stichting Brabant C fonds Stichting Brabant C fonds.
- Statuten per 23 januari 2015 van de Stichting Brabant C fonds
- Statuten per 8 juli 2019 van de Stichting Brabant C fonds
- Statenmededeling Brabant C: nieuwe werkwijze (3 oktober 2017)
- Businessplan Brabant C 2018-2021
- Businessplan Brabant C 2019-2022
- Opdracht tot uitvoering van het bestuur van Stichting Brabant C fonds (versie 16 december 2014). Provincie Noord-Brabant
- Aangepast opdracht tot uitvoering van het bestuur van Stichting Brabant C fonds (21 mei 2019). Provincie Noord-Brabant
- Financieringsreglement Brabant C fonds 3 juni 2019
- Brief Gedeputeerde Staten Aanpassing governance Brabant C (21 mei 2019)

Montering

- Concept jaarverslag Brabant C fonds 2020
- Concept jaarrekening Brabant C fonds 2020
- Jaarverslagen en jaarrekeningen Brabant C fonds 2015 t/m 2019

Projecten

- Reglement Adviescommissie cultuurprojecten Brabant C Noord-Brabant (31 mei 2019)
- Projectplannen diverse projectaanvragen
- Richtlijnen aanvraag Brabant C (website). Stichting Brabant C fonds
- Enkele positieve en negatieve adviezen



Context

- Uitspraak Raad van State SCE - <https://www.raadvanstate.nl/@113682/201805377-1-a2/>
- Waarde van Cultuur 2020 - <https://regioprofielbrabant.nl/wp-content/uploads/2020/06/Waarde-van-cultuur-2020.pdf>
- OCW in Cijfers - Bekostigingsmix culturele sectoren via <https://www.ocwincijfers.nl/cultuur-media/cultuur/culturele-infrastructuur/financiering/bekostigingsmix-culturele-sectoren>
- 6 jaar Brabant C - <https://www.brabanc.nl/nieuws/6-jaar-brabant-c/>
- Provincie Noord-Brabant - Subsidies - Vrije tijd, Cultuur en Sport - <https://www.brabant.nl/onderwerpen/vrije-tijd-cultuur-en-sport/subsidies-cultuur-sport-en-vrijetijdseconomie>
- OCW in cijfers – Overheidsuitgaven aan cultuur via <https://www.ocwincijfers.nl/cultuur-media/cultuur/culturele-infrastructuur/overheidsuitgaven>
- Raad van Cultuur – Advies Financiering van Cultuur via <https://www.raadvoorcultuur.nl/documenten/adviezen/2019/02/28/advies-financiering-van-cultuur>
- Uitvoeringsprogramma cultuur 2016-2020. Provincie Noord-Brabant
- Beleidskader Vrije tijd, cultuur en sport 2021-2022. Provincie Noord-Brabant

Interviews

De volgende tabel geeft een overzicht van de personen die voor dit onderzoek zijn gesproken. Elk van de gesprekken heeft ca. 1 uur geduurd. Enkele van de interviews zijn gehouden in de vorm van een groepsgesprek. De gesprekken met de initiatiefnemers (gebruikers van het fonds) zijn geanonimiseerd. Daarbij is aangegeven wat voor type organisatie er gesproken is.

Organisatie	Functie
Provincie (groepsgesprek)	Beleidsmedewerker Cultuur (voormalig) Participaties Cultuur
Provincie Brabant C	Oud gedeputeerde provincie Noord-Brabant Directeur-Bestuurder
Raad van Toezicht	Voorzitter
Adviescommissie	Voorzitter
Brabant C (groepsgesprek)	Adviseur Business Development Scout-aanjager Scout-aanjager
Fonds Cultuur + Financiering	Fondsbeheer Cultuur + Financiering
Impulsgelden Brabant	Voorzitter Impulsgeldencommissie Brabant
Impulsgelden Brabant	Voorzitter Impulsgeldencommissie Brabant
Kunstloc	Directeur-Bestuurder
Sioux Technologies	Director Strategy & Marketing
Crowdfundingsplatform	Algemeen directeur
Evenement	Directeur-bestuurder
Onderwijsinstelling	Directeur
Museum	Directeur
Artiestenplatform	Co-founder
Expositie en cultuurstichting	Oprichter en directeur

Bijlage 4 Overzicht gefinancierde projecten



Onderstaande lijst geeft de gefinancierde projecten van Brabant C weer. Sommige projecten zijn als deelprojecten gefinancierd en zijn daarom voor het totaal meerdere keren meegeteld.

Jaar	project	discipline
2015	Of Ik Gek Ben	film, speelfilm
	De Helleveeg	film, speelfilm
	Versterking Theaterfestival Boulevard 2015-2018	theater, festival
	3e Internationaal Stiltefestival	dans, festival
	Missa Unitatis	muziek
	Woo Hah!	muziek, festival, urban
	Incubate 3D	muziek, festival, cross-over
	Social Label Socio Economics	design
	Best Of the Fest: Catalunya	theater, festival
	LIGHT - LeineRoebana	dans
	Groot Wild	theater
	VPRO Medialab	AV
	Wrijving Van Gedachten	beeldende kunst
	2016	Platform ouderen en verhalen
VPRO Medialab		AV
Bredaphoto pictures the future (1+2)		fotografie
Dit		design
EKWC plus		beeldende kunst
Festival Mundial		muziek, festival
Fabrique Magnifique: first step into excellence		theater, muziek
Popmonument		muziek, festival, erfgoed
Hoe de grote mensen weggingen en wat er daarna gebeurde		theater
Night Of The Nerds		technologie, design,
WOLK		theater, design
So What's Next		muziek, festival
November Music - next level		muziek, festival
Klanken Van Oorsprong		film, documentaire
Pilot Luster		beeldende kunst, tentoonstelling
Tanzen Auf Dem Malerwanderweg		dans
De Ongehoorzaamheid van de Gladde Spier		beeldende kunst
Yinka Shonibare MBE - Helmond, Africa		beeldende kunst, tentoonstelling
Best Of the Fest: Dance		dans, festival, theater
Uitbreiding STRP Biënnale		technologie, design, festival
The Mother Of Beauty		film, speelfilm
Social Label Socio economics		design
Internationalisering Kovacs		muziek

Jaar	Project	Discipline
2017	Economia	technologie, beeldende kunst
	4e en 5e editie Internationaal Stiltefestival	dans
	Night Of The Nerds	technologie, design,
	Groeiplan (De Markt) Jazz In Duketown	muziek, festival
	Emoves	dans, festival, urban
	Willem Twee Studio's	muziek
	Culture Escape	erfgoed, urban
	Een Eyecatcher Voor De Pont	beeldende kunst
	Internationalisering Dutch Design Week	design, festival
	Concept For New Development	dans
	Duizendjarig Woud	beeldende kunst
	Eindhoven Maker Faire	technologie, design, cross-over
	PLAN 2017 Een Stap Voorwaarts	muziek
	Totally Tuned	muziek
	Popmonument	muziek, festival, erfgoed
	Robot Love	beeldende kunst, design, festival
	Dutch Invertuals	design, tentoonstelling
	Glow 2017-2020; Talent in de Schijnwerpers	AV
	Kazerne 2020	design
	Symphonic Cinema	film, muziek
2018	Bosch Parade 2019	theater, beeldend, muziek, festival
	Poor Boy	film, speelfilm
	Manifestations	technologie, design, festival
	Maker Faire	technologie, design, cross-over
	Modebelofte	design, fashion
	First Aid to Cultural Heritage in Times of Crisis - Brabant	erfgoed
	Lustwarande - Platform for Contemporary Sculpture fase 2	beeldende kunst
	Internationalisering Theater Artemis	theater
	Counterwave	design
	Internationalisering DDW (fase 1 en 2)	design
	Festival Circolo in een Brabantse Circusbiotoop	theater, circus, festival
	Gesamtwerk Mengfabriek	architectuur, design
	Summa Festival (Crafted)	design, cross-over
	Allen Tegen Allen	film, documentaire
	Jazz in Duketown	muziek, festival
	De Nederlandse Musicaldagen	muziek, theater, festival, musical
	Roadburn - next level	muziek, festival
	Doloris	beeldende kunst
	Jameszoo	muziek
	Between Us	dans, theater



2019	Playgrounds Platform Borderless	AV, gaming, technologie, festival
	Lucas Gassel van Helmond	beeldende kunst
	Muzikalisering van de Ruimtelijke Beleving	muziek
	Breda Photo International Brand fase 1	fotografie
	Graphic Matter 2019	design
	Next Step Festival Circolo	theater, festival
	Panama Pictures XL	dans
	November Music to Sustain Next Level	muziek, festival
	Impossible Bodies	technologie, design, festival
	Design van het Derde Rijk	beeldende kunst
	The Growing Pavilion	design
	Matzer in Bedrijf	theater
	Ontwikkelproj Theaterfestival Boulevard 2.0	theater, festival
	Global Storytellers & Cup of Stories	design
	Roadburn Vervolgproject	muziek, festival
	Van Goghs Intimi	beeldende kunst
	Exposities Van Gogh Heritage Centres	beeldende kunst
	NDW x SXSW 2019	design
	Proeftuin 2019/ In Our Nature	design, cross-over
	Kazerne 2020 fase 2	design
	Ventura New York - The Dutch Edition	design
	Muziek en Dans - van incidenteel naar structureel	dans
2020	Sex Sells	film, speelfilm
	Connecting the Dots	AV
	True Matter Exhibition	design
	Symphonic Cinema 2020-2023	film, muziek
	Designing for the 1.5 m DDW	design
	Zodiac de Musical*	theater, musical
	Bosch Parade	theater, beeldend, muziek, festival
	Blindfold Vision	film, speelfilm
	Als Uw Gat Maar Lucht	film, speelfilm
	Dutch Invertuals x WantedDesign	design
	Kunst in de Heilige Driehoek	beeldende kunst
	Ibinu	film, speelfilm
	Pi Lab fase 1	design, technologie



Onze contactgegevens

KplusV

Vestiging Arnhem

Postbus 60055
6800 JB Arnhem
Westervoortsedijk 73
6827 AV Arnhem
T +31 (0)26 355 13 55

Vestiging Amsterdam

Postbus 74744
1070 BS Amsterdam
Science Park 402
1098 XH Amsterdam
T +31 (0)20 669 90 66

Vestiging Rotterdam

Stationsplein 45
(Groot Handelsgebouw)
3013 AK Rotterdam
4de verdieping
Ruimte A4.004
T +31 (0)10 254 00 17



E info@kplusv.nl

I www.kplusv.nl

Thema's



Over KplusV

Wie we zijn

Wie betrokken is, wordt betrokken. Dat zien we bij KplusV elke dag. Opdrachtgevers en initiators weten ons te vinden. Voor gedegen adviezen. Voor onze kennis van zowel de publieke sector als het bedrijfsleven. Voor onze ervaring met innovatieve projecten. En voor onze ondernemersmentaliteit. Vaak nemen we zelf het initiatief om partijen bij elkaar te brengen. Want we houden van aanjagen en van resultaat.

Wat we doen

We verbinden mensen en mogelijkheden. Daar zijn we goed in. We laten publieke organisaties en bedrijven excelleren, zodat ze het beste uit zichzelf en elkaar halen. Verbinden als middel, niet als doel. Met als gevolg slimme oplossingen die betekenisvol zijn voor maatschappij en opdrachtgevers. Je vindt ons overal waar mogelijkheden en ambities bij elkaar komen. Bij de publieke sector die voor maatschappelijke uitdagingen staat. Bij ondernemingen met strategische en operationele vraagstukken. Bij organisaties in transitie.

Hoe we verbinden

In ieder geval altijd informeel en collegiaal. Maar met een enorme drive om projecten te laten slagen. Met inspirerende initiatieven en goede ideeën. Als adviseur, kwartiermaker, programmamanager of gids... Zolang het maar slaagt. We denken, durven en doen. Die houding maakt ons tot een modern, no nonsens kennisbedrijf. Flexibel, innovatief en resultaat-gedreven. Aantoonbaar.

En waarom we dat doen

Onze kracht schuilt in onze aanpak: een stevige mix van bedenken, verbinden en doen. Partijen en middelen succesvol bij elkaar brengen. Liefst in een publiek-privaat ecosysteem. Omdat dat mogelijkheden biedt om structureel en langdurig waarde te creëren die je niet alleen kunt bereiken. Wij werken er al sinds 1984 mee. En onze ambitie is daarin marktleider te blijven. Want zo leveren en ervaren we elke dag de toegevoegde waarde ervan. Bij onze projecten, bij onze opdrachtgevers, in de samenleving en bij onszelf... KplusV initieert, adviseert, verbindt en realiseert. Nu en in de toekomst.

