

## Management samenvatting Verkenning Leisurefonds Noord-Brabant (fase 1)

### Heeft een financieel instrument voor de leisure-sector in Noord-Brabant toegevoegde waarde?

#### *Achtergrond en doel*

De stakeholders in Noord-Brabant hebben als doelstelling om in 2020 de meest gastvrije en innovatieve provincie van Europa te zijn, met een groei in de toeristische bestedingen van 5,3 naar 6,0 miljard euro en banengroei van 100.000 naar 130.000. Hier zijn drie doelstellingen op geformuleerd: meer bezoekers trekken (voor leisure activiteiten), de verblijfsduur van de bezoekers verlengen (*short break*) en het merk Brabant te versterken. We zien helaas echter dat de bestedingen van de bezoekers in Brabant voorlopig nog teruglopen in vergelijking met andere (Europese) regio's. Om dat tijt te keren is het nodig om het meerdaags bezoek te stimuleren door de kwaliteit en de capaciteit te vergroten en het versnipperd vrijetijdsaanbod in samenhang te presenteren langs (inter)nationaal aansprekende thema's. Als instrument ter ondersteuning hiervan wordt door stakeholders in Noord-Brabant (Midpoint House of Leisure, VisitBrabant, Provincie Noord-Brabant) gekeken naar de mogelijke inzet van een fonds voor additionele kapitaalverstrekking voor innovaties in de leisure, met name ook gericht op cross-overs met andere sectoren.

#### *Vraagstelling*

Deze rapportage richt zich op de volgende vraagstelling:

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

#### *Aanpak*

Deze vraag is beantwoord aan de hand van een combinatie van een ondernemersenquête in Noord-Brabant, interviews met stakeholders in de sector, trendanalyse, een inventarisatie van bestaand aanbod op de kapitaalmarkt en benutten van praktijkervaring met het opzetten van fondsinstrumenten in binnen- en buitenland.

Effectiviteit (het behalen van de gewenste doelen) en efficiëntie (dit op rationele wijze) staan centraal. In zowel de bepaling van marktvrage, strategie, type producten als proces en inrichting van de organisatie gaat het er om hierop te maximaliseren.

#### **De markt ziet nut en noodzaak**

Op dit moment wordt de potentie van innovatie in de leisure sector niet optimaal benut. Hierdoor liggen er nog veel kansen in de sector binnen Noord-Brabant. Er is behoefte bij de markt (ondernemers en stakeholders in en rond de sector) aan een financieel instrument om bedrijven de mogelijkheid te geven meer te innoveren. De helft van de bevroegde ondernemers<sup>1</sup> geeft aan dat een financieel instrument hiertoe nuttig of zelfs onmisbaar is. Co-financiering via equity of leningen wordt gezien als de meest geschikte invulling voor een financieel instrument. Met (uiteraard) een goede business case als basis.

Innovatie ontstaat niet alleen door ondernemers in de leisure sector zelf, innovatie ontstaat mede door cross-overs met andere sectoren. De focus zou ook volgens de ondernemers moeten liggen op het stimuleren van samenwerking. De sector is gebaat bij co-creatie en experimenteerruimte, bijvoorbeeld via cross-overs met de hightech sector.

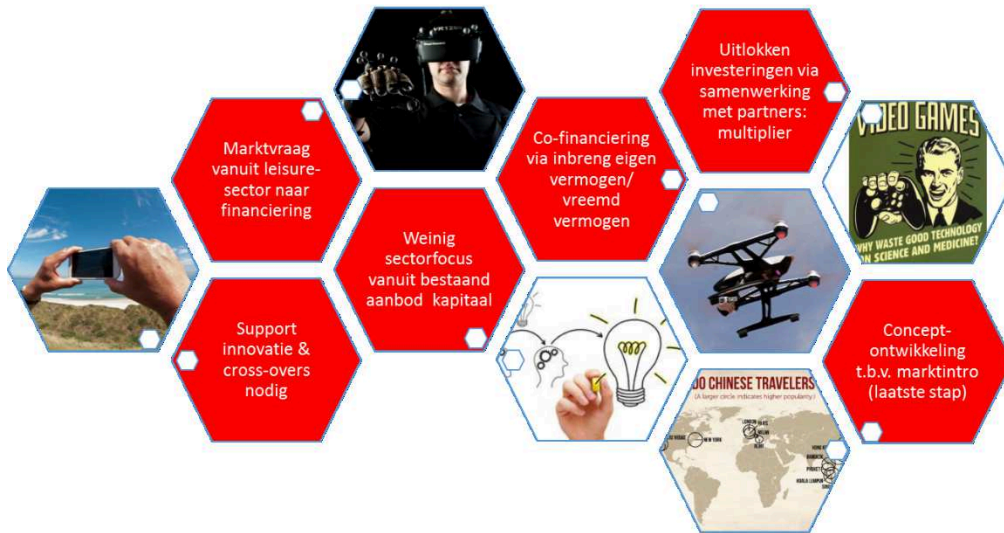
Het advies is om mogelijke projecten inhoudelijk te toetsen op drie niveaus: raakvlak met zowel een leisure cluster, een cross-over met een andere sector als met een kansrijke trend. Een dergelijke combinatie geeft een basis voor een inhoudelijk onderscheidend vermogen.

In de praktijk is er al een scala aan door ondernemers gesuggereerde projecten genoemd dat mogelijk geschikt zou kunnen zijn voor aanvragen bij een op te richten leisurefonds. Hiervan is echter zeker niet alles innovatief van karakter en daarmee minder voor de hand liggend. De uiteindelijke beoordeling op geschiktheid en verstrekking van kapitaal is aan de fondsmanager.

---

<sup>1</sup> Er zijn in totaal 25 ondernemers ondervraagd en daarnaast 11 stakeholders.

Figuur 1: Nut en noodzaak leisurefonds Noord-Brabant in een notendop



### Hoe kan zo'n fonds in de praktijk gaan werken?

Doelstelling is versterking van de concurrentiepositie van de leisure-sector in Noord-Brabant. Het beoogd type projecten betreft innovatieve projecten en initiatieven die vanuit cross-overs met andere sectoren de leisure-sector versterken. De mate van innovatie is cruciaal, leidend tot een zo hoog mogelijke directe of indirecte bijdrage aan het aantal banen in Brabant.

#### Investeringsfocus

Volgens de marktverkenning bevindt de marktbehoefte zich vaak ofwel in de eerste vroege fase of juist in de latere uitroffase. Als dit wordt gecombineerd met de wens efficiënt te opereren, ligt het vooral voor de hand de inzet te richten op de uitroffase: conceptontwikkeling gericht op marktintroductie. Hier kan via een beperktere doorlooptijd (bv. gemiddeld 3 jaar), minder risico en met overzichtelijke inzet van middelen (naar schatting gemiddeld tussen 75-400k; uitgaande van leerervaringen bij andere fondsen, de gemiddelde behoefte in deze specifieke fase en gemaximeerd in verband met de noodzaak tot voldoende risicospreiding) een relatief grotere impact behaald worden. Ook hierin liggen risico's verscholen, maar de vroegste innovatiefase is dan al doorlopen, zodat er meer kans is op een succesvolle uitrol. Tot slot is er ook meer directe kans op opschaalbaarheid/exporteerbaarheid op afzienbare termijn.

Als mogelijk aansprekende voorbeelden van elders in binnen- en buitenland gerealiseerde innovaties kunnen onderstaande typerende projecten illustratief worden genoemd:

<p><b>VOID – Pleasant Grove, Utah (VS) (<a href="https://thevoid.com/">https://thevoid.com/</a>)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Op basis van cross over virtual reality, gaming en high tech in een stand alone attractieparkomgeving: Virtual Entertainment Center (VEC) in een virtuele omgeving.</li> <li>❖ "virtual entertainment center" voor cutting-edge virtual reality game-playing, dat gasten 4D in staat stelt om werkelijk virtualiteit en avontuur tegelijkertijd te beleven.</li> <li>❖ \$10+ mln ontwikkelingswaarde, privaat eigen vermogen.</li> <li>❖ Team van 30 ontwikkelaars in dienst voor realisatie</li> <li>❖ Ruimtebehoefte = locatiespecifiek (in eerste case 18 ruimtes van 18 meter)</li> <li>❖ Verwachting tussen 250.000-300.000 bezoekers per jaar</li> </ul> 	<p><b>'Wildlands: adventure Zoo Emmen' i.o. – Emmen (NL)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Cross over van 4 leisure clusters: cultuur, erfgoed, kunst, themaparken, attracties, en natuur activiteiten.</li> <li>❖ En met high tech, Crossmedia entertainment, Beleving, thematisering &amp; storytelling, Edu-tainment en Duurzaamheid. Inclusief theater met 1.100 stoelen.</li> <li>❖ In drie thematische gebieden worden natuur en cultuur gecombineerd. Een avontuurlijke en interactieve tocht biedt een beleving waarmee het park zich onderscheidt van bestaande dierentuinen. Daarnaast gaat het entreegebouw het theater van Emmen huisvesten.</li> <li>❖ 22 hectare, in totaal 250 miljoen euro ontwikkelkosten, waarvan 110 miljoen uit private bouwcombinatie</li> <li>❖ Verwachting: 1,3 miljoen bezoekers per jaar, hoofdzakelijk uit Twente en Randstad</li> </ul> 
--	---

Er is al een breed instrumentarium aanwezig voor kapitaalverstrekking voor innovatief MKB. In veel gevallen is dit wel primair ingestoken vanuit high tech-innovaties (cq. wordt leisure uitgesloten) dan wel gericht op eerdere (bv. subsidies via REAP, SIR) of latere fases (zoals ondernemingsparticipaties). Sommige instrumenten zouden geschikt kunnen zijn als voorafgaande support, co-financiering (bijvoorbeeld ingeval van cross-overs met high tech), of juist voor de vervolgfase. Voor private co-financiering zou gematcht kunnen worden via informal investors/ venture capital en (zeker richting vervolgfase) private equity-partijen.

#### *Producten, criteria*

Fondsproducten kunnen betreffen leningen (vreemd vermogen, mogelijk in achtergestelde vorm), equity (eigen vermogen/ deelnemingen) en/of garantstellingen, maar altijd via een vorm van co-financiering/-participatie. Doel is geen 100% financiering of deelnemingen te doen, maar tot bv. max. 1/3-1/2 inbreng eigen vermogen/financiering. Achterliggende gedachte hierbij is dat het gaat om het stimuleren van partnerschap (cross-overs) tussen meerdere partijen en er dus ook meerdere partners zijn die meer gelijkelijk kunnen/moeten meedoen. Het ligt hierbij dan weer het meest voor de hand dat het zal gaan om mogelijkheden voor converteerbare leningen (leningen omzetbaar in aandelen, waarmee ook van de 'upside' van succesvolle projecten kan worden geprofiteerd).

#### *Volume, multiplier & effecten*

De gewenste fondsomvang is ca 1 miljoen per jaar met een looptijd van ca 20 jaar (bijeengebracht door de "launching private partners" en Midpoint Brabant en gematcht door de Provincie). De wens is te komen tot verdere uitbreiding, onder andere via andere regio's in Brabant en ondernemers.

Op fondsniveau betekent dit vooralsnog van een publiek-private multiplier van 2 (o.b.v. 50/50). Uitgaande van stimulering van cross-overs en dus samenwerking is een belang van max. ca. 1/3 (investering/financiering) op projectniveau een logisch uitgangspunt, wat een multiplier betekent van ca. 3, oplopend tot 6 bij 50% bancaire financiering (bij een focus op conceptontwikkeling voor marktintroductie is dit reëel). Per saldo levert dat een initiële multiplier op van ca. 6-12 op het voorziene ingebrachte publiek kapitaal op fondsniveau. Hierbovenop komt nog het gestapeld effect van a) innovatie-investeringen ten opzichte van de totale uitgelokte investeringen en b) de totale uitgelokte investeringen ten opzichte van de resulterende bestedingen en hun indirecte effecten bij toeleveranciers. Hier komt wel bij het effect van de mate van revolverendheid van de uitzettingen, bijvoorbeeld afname als gevolg van defaults of juist herinvesteringen na exits. De feitelijke getsmatige bijdrage aan de economische doelstellingen van de partners in Noord-Brabant zal op basis van uiteindelijke projecten in beeld komen (op basis van verwachtingen aan de voorkant en realisaties door de tijd heen). De effecten strekken zich per saldo breder uit dan Noord-Brabant en de leisure-sector alleen.

Belangrijk criterium is het gecombineerd direct en indirect economisch en maatschappelijk rendement: impact per € .

#### *Mate van revolverendheid*

Gezien de beoogde werkwijze (innovatiestimulering) van het Leisurefonds Noord-Brabant dient rekening te worden gehouden met het gegeven dat de mate van revolverendheid lager kan liggen dan 100%. Innovatie is met veel risico's omgeven, risico's zijn al snel ook groter door meer onbekendheid met dit soort producten in de sector, de sector is relatief intransparant doordat veel projecten uniek/onvergelijkbaar zijn en er is de kans dat (aanloop)verliezen worden geleden. Het ontwikkelen van potentiële projecten kost tijd, terwijl transactiekosten vaak al lopen. Per saldo zou op basis van huidige inzichten en ervaringen elders gezien het innovatiegerichte karakter, de mate van revolverendheid rond ca. 50-65% kunnen liggen. Bij inzet op eerdere fases ((pre-seed, proof-of-concept etc.) ligt deze mate van revolverendheid gemiddeld beduidend lager, in latere fase (na de initiële uitrol) ligt dit percentage gemiddeld hoger (ca. 80%).

#### *Doelgroep*

Aanvragende partijen zijn bedrijven van binnen of buiten Noord-Brabant (mits de impact neerslaat in Noord-Brabant), met een pré voor aanvragers uit Midden-Brabant gezien de herkomst van de initiële financiële voeding. Het is beoogd dit echter uit te breiden naar geheel Noord-Brabant. Overheden kunnen geen aanvragers zijn, maar wel partner van aanvragende bedrijven. Dit geldt ook voor kennisinstellingen. Semi-publieke instellingen in de culturele/vrije tijds-sector (bibliotheken, musea etc.) kunnen wel aanvragen, voor zover hun aanvraag niet al via het c-fonds te financieren is.

## Hoe kan dit worden georganiseerd?

### *Governance*

Ten aanzien van de governance en de structuur staat één basisregel centraal: vorm volgt functie. Het gaat er dus om welke vorm het meest effectief en efficiënt is om de doelen zoals beoogd te bereiken met beschikbare middelen. Gegeven de relatief beperkte omvang van het fonds is er de zorg de governance-structuur zo 'light' mogelijk in te richten. Het risico bestaat anders dat een verhoudingsgewijs groot aandeel van de fondsmiddelen opgaat aan transactiekosten. Deze wens tot een efficiënte kosten-batenverhouding vraagt er om het fonds onder te brengen binnen een bestaande organisatie, waar dit gegeven de noodzakelijke kennis, kunde en ervaring, ook bij past.

### *Vorm en structuur*

Het is te bezien of de juridische vorm een BV of misschien wel een stichting (gericht op instandhouding/zonder winstoogmerk in plaats van winstgeneratie) zou moeten zijn. Besluiten worden genomen door de –onafhankelijk- fondsmanager (directie/bestuur), die hiertoe geadviseerd wordt door een investeringscomité. De RvC/RvT houdt toezicht op realisatie van de doelstellingen (effectiviteit) en handeling conform afgesproken wijze (efficiëntie). Ingeval van een BV legt de RvC verantwoording af aan de AvA. Mandatering vanuit deelnemende overheid/overheden vindt plaats bij storting van het fondskapitaal en daarmee acceptatie van de investeringsstrategie, inclusief de besluitvormingsstructuur en te benoemen leden. De fondsmanager organiseert vervolgens de monitoring, zowel op het niveau van het fonds als individuele projecten en rapporteert hierover terug aan de RvC en AvA.

### *Combinatie van sectorkennis, ondernemerschap en financieel beheer, maar ook scouting en organiseren cross-overs*

Voor management en begeleiding (via adviserend investeringscomité) van een fonds dient een combinatie te worden ingezet van kennis van de sector, ervaring met ondernemerschap (inclusief marktintroducties) en kunde op gebied van financieringen.

Naast financiering is volgens de markt inhoudelijke begeleiding alsmede marketing en netwerkondersteuning van groot belang. Uit praktijkervaring elders is bekend dat het hiernaast ook gaat om het organiseren van de innovatie en het borgen van de 'investment readiness'. Het gaat hierbij ook om voeding van de aanvoer, inclusief het samenwerken met partners en kennis- en financiële instellingen om netwerken, evt. tenders etc te organiseren om de innovatie uit te lokken. Het is echter belangrijk dat een goede scheiding wordt gemaakt tussen het benodigde 'scouten' en pro-actief samen opwerken enerzijds (neer te leggen buiten het formele fondsmanagement) en aanvraagbeoordeling/ onderhandeling over voorwaarden etc. (kerntaak van het fondsmanagement) anderzijds, anders ontstaat rolvermenging. Hier dienen de beoogde fondspartners goede afspraken over de rolverdeling te maken.

### *Impactsturing*

De mate waarin investeringen uit het leisurefonds direct of indirect bijdragen aan meer bezoekers, meer bestedingen en meer banen, is uiteraard afhankelijk van het succes van de projecten die uitgevoerd gaan worden. Het innovatie-gehalte van de projecten kan pas op niveau komen als voldoende voedingsbodem voor cross-overs is gecreëerd en dat kan enkele ontwikkelingsjaren nodig hebben. Het succes van die projecten zal vervolgens afhangen van een veelheid aan factoren, waarbij het financieel instrument vanuit het fonds er slechts één is. Op voorhand, bij het opstarten van het leisurefonds, is het noemen van streefgetallen voor het aantal bezoekers of banen mede daarom niet haalbaar. Ervaringscijfers uit andere fondsen kunnen een multiplier laten zien, maar het resultaat in deze specifieke praktijk zal van zoveel factoren afhangen dat dit geen realistische benchmark oplevert.

Wel zal bij het selecteren van de projecten die in aanmerking komen voor financiering steeds gekeken moeten worden naar de mate waarin wordt verwacht dat zij bijdragen aan de hoofdindicatoren (key performance indicators). Tijdens de looptijd van het fonds zal bovendien geëvalueerd moeten worden in welke mate deze indicatoren worden gehaald en of de kosten-baten verhouding van dit fonds ten opzichte van andere instrumenten goed uitpakt.