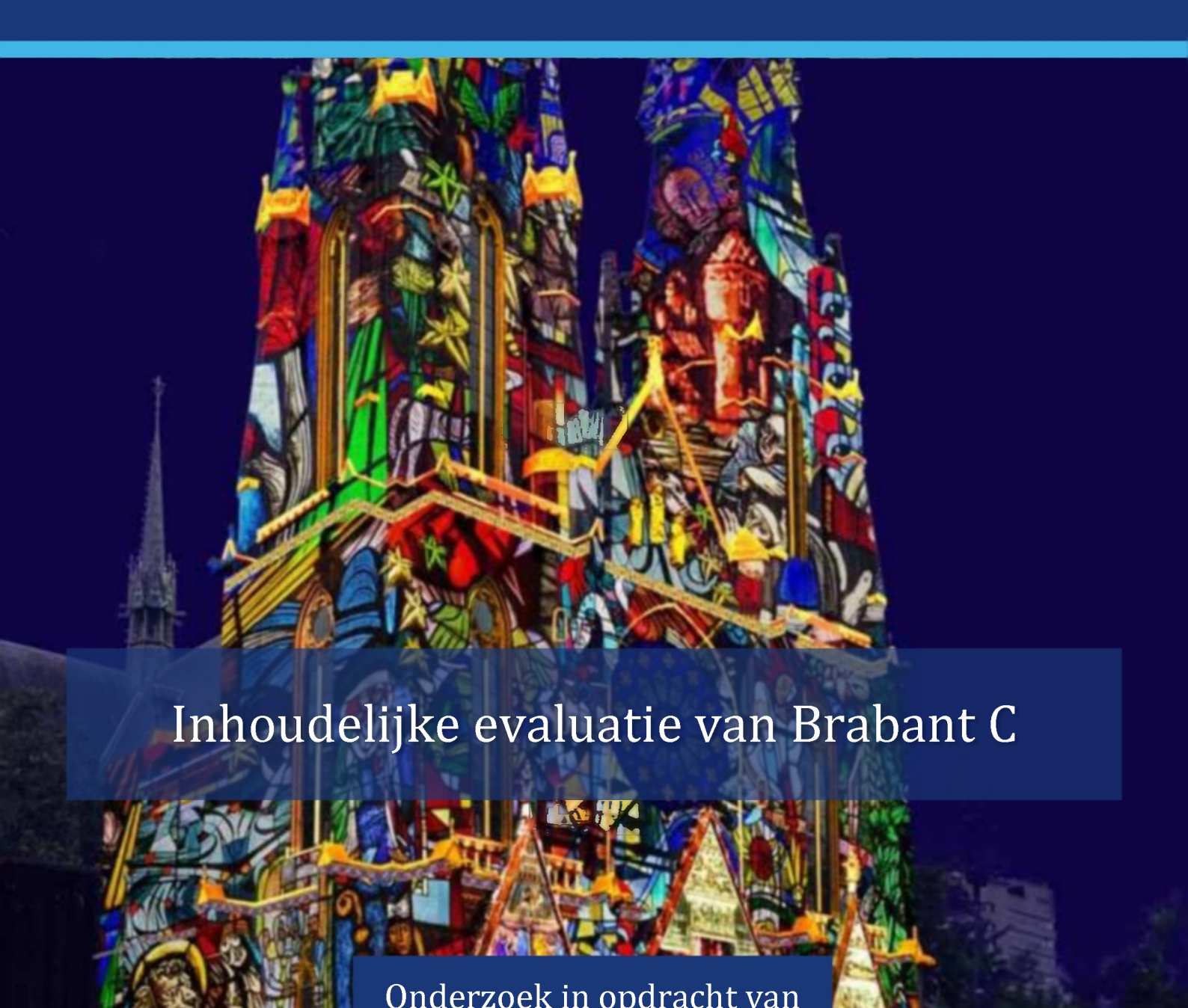




Inhoudelijke evaluatie van Brabant C

Onderzoek in opdracht van
provincie Noord-Brabant

28 februari 2018

Berenschot

Inhoudelijke evaluatie van Brabant C

Onderzoek in opdracht van provincie Noord-Brabant

Bastiaan Vinkenburg
Bram Berkhout
Hanna Marije Booij
Aafje de Roest
28 februari 2018

Berenschot

Samenvatting

Inhoudelijke evaluatie en vooruitblik

Het cultuurfonds Brabant C is in 2015 gestart en eind december 2017 waren ruim 50 aanvragen voor financiering gehonoreerd. In 2017 vond een procesmatige evaluatie van provinciale fondsen plaats door KplusV, waarbij Brabant C een positief oordeel met enkele kanttekeningen ontving. Naar aanleiding daarvan en naar aanleiding van de ervaringen in de eerste drie jaar, heeft Brabant C met ingang van januari 2018 zijn werkwijze aangescherpt. Dit onderzoek is erop gericht een inhoudelijk oordeel te geven over de resultaten tot nu toe en een vooruitblik te bieden op wat Brabant C, mede in het licht van de nieuwe werkwijze, kan bieden aan de cultuur in Noord-Brabant.

Investeren in de cultuur van Noord-Brabant

Brabant C is een cultuurfonds dat beschikt over een deel van de provinciale middelen van de privatisering van de energiemaatschappij Essent. Toen BrabantStad afviel als kandidaat voor Culturele Hoofdstad 2018 heeft de provincie ervoor gekozen de middelen alsnog beschikbaar te stellen als investering in de cultuur van Noord-Brabant. Brabant C is in feite een culturele investeringsmaatschappij.

Brabant C richt zich op de top van de piramide: de toonaangevende hoogwaardige culturele projecten, producties en initiatieven met internationale uitstraling of met de potentie om die positie te gaan bereiken of zich in die richting te ontwikkelen. In de eerste periode 2015-2017 (de eerste fase) heeft Brabant C enkel onderscheid gemaakt in grote en kleine projecten. Brabant C ondersteunt vanaf 2018 (de tweede fase), met de nieuwe werkwijze, drie soorten projecten: nieuwe en zeer hoog aangeschreven *champions league*-projecten, *next level*-projecten die bestaande initiatieven structureel op een aanzienlijk hoger plan brengen en ontwikkelprojecten die gericht zijn om nieuwe ideeën met potentie tot wasdom te brengen. Met deze benadering vormt Brabant C een aanvulling op de instellingssubsidies die de provincie meerjarig verstrekt aan de provinciale basisinfrastructuur en op bkkc waar kleinere partijen en individuele kunstenaars via de provinciale impulsregeling projectsubsidies bij kunnen aanvragen. In praktijk kunnen instellingen dus bij meer provinciale loketten financiering aanvragen en zij doen dat soms ook.

Een belangrijk kenmerk van de benadering van Brabant C is de proactiviteit in de totstandkoming van projecten waarvoor aanvragen worden gedaan. Het aantal aanvragen dat in de eerste drie jaren is gedaan, is voor een fonds dat middelen verstrekt aan de cultuursector niet opvallend groot. Veel publieke cultuurfondsen, zoals het Fonds Podiumkunsten, en private cultuurfondsen zoals het Prins Bernhard Cultuurfonds ontvangen veel meer en veel diversere aanvragen. Zij zijn daarmee vooral selecterende fondsen, die alle aanvragen toetsen aan een set criteria en vervolgens maar een klein deel van de aanvragen honoreren. Brabant C is meer te zien als programmerend en aanjagend fonds, dat zelf aanvragen stimuleert en in een aantal gevallen zelfs initieert. Het aandeel gehonoreerde aanvragen op het totaal aan aanvragen is daarmee ook juist zeer hoog. Brabant C heeft hierdoor een onderscheidende positionering in het totaal aan financiers.

Doelstellingen en criteria in ontwikkeling

Bij de start van Brabant C in 2015 had het fonds zes doelstellingen, die nader waren gespecificeerd in dertien criteria waarmee kon worden getoetst of projectaanvragen voldeden aan datgene waar het fonds voor was bedoeld. Deze criteria waren tot stand gekomen uit een mix van beleidsmatige en politieke wensen. Voor een deel van de criteria was een positieve score verplicht, andere waren optioneel, waarbij grote projecten aan meer criteria moesten voldoen. Berenschot heeft een analyse gemaakt in hoeverre de aanvragen in de periode 2015-2017 ook daadwerkelijk aan de hoge score op de verplichte criteria voldeden en daarmee aan de doelstellingen bijdroegen.

Vrijwel alle gehonoreerde projecten in de eerste fase scoren ten minste voldoende, op basis van de aanvraag, en meer dan de helft scoort goed op artistieke kwaliteit. De niet gehonoreerde aanvragen, minder in getal, hebben uiteraard een lagere score. Er kan worden geconcludeerd dat relatief veel aanvragen tot stand zijn gekomen die goed tot zeer goed scoorden op de voornaamste criteria.

In de praktijk van zowel de uitvoerende medewerkers van het fonds als de adviescommissie blijken drie doelstellingen feitelijk doorslaggevend te zijn bij de keuzes die het fonds maakt en die daarmee ook de voornaamste criteria vormen voor de honorering van de aanvragen. Bij de start van de tweede fase die nu vorm krijgt, heeft Brabant C mede daarom de doelstellingen en de criteria aangescherpt, op basis van de ervaringen in de eerste fase. Er zijn in de update van de werkwijze, die leidend is voor de tweede fase, vijf doelstellingen benoemd. De overige doelstellingen lijken in het kielzog van de drie voornaamste doelstellingen ook te worden bereikt. De deskundigen en aanvragers bevestigen dat deze drie doelstellingen het belangrijkste zijn in de meerwaarde van Brabant C.

In deze samenvatting beperken wij ons tot een oordeel over de drie hoofddoelstellingen en een beknopte beantwoording van de onderzoeksvragen (zie verder hoofdstuk 7). In het rapport werken we voor de meer dan vijftig gehonoreerde projecten en in het bijzonder de vijftien door ons uitgediepte projecten (zowel gehonoreerd als afgewezen) van elf aanvragers uit. We hebben deze in onze deskresearch en in gesprekken met aanvragers en deskundigen gelegd langs de lat van de zes doelstellingen en de dertien criteria die in de eerste fase werden gehanteerd. Vervolgens beantwoorden we de onderzoeksvragen ten aanzien van de evaluatie van de doelstellingen en criteria plus de vooruitblik op de nieuwe werkwijze vanuit een externe oriëntatie.

Doelstelling 1: Beeldbepalende, toonaangevende kunst- en cultuurprojecten met nationale en internationale kwaliteit komen tot stand in Brabant

De projecten die in aanmerking komen voor financiële ondersteuning door Brabant C moeten van hoge artistieke kwaliteit zijn. Zij moeten bovendien het beeld bepalen en de toon zetten voor wat er in Brabant kan worden gerealiseerd. Brabant profileert zichzelf graag als meer innovatief dan traditioneel en meer vernieuwend dan behoudend. Dat werkt bij Brabant C dus twee kanten op: projecten moeten aan het Brabantse wensprofiel voldoen, maar ze moeten het ook mede bepalen. In onze analyse van de projectenregistratie van Brabant C hebben wij bevonden dat bij vrijwel alle gehonoreerde projecten daadwerkelijk sprake is van beeldbepalende, toonaangevende kunst- en cultuurprojecten. Ook hebben bijna alle gehonoreerde projecten volgens de adviescommissie (inter)nationale kwaliteit of de potentie die kwaliteit te gaan bereiken. Omdat een groot deel van de projecten pas recent is gestart, is nog geen uitsluitsel over het eindresultaat van de projecten.

Om deze doelstelling te bereiken, heeft Brabant C actief ingezet om vanuit het Brabantse cultuurland aanvragen ingediend te krijgen die de gewenste artistieke kwaliteit zouden brengen. Hierbij gaat het concreet om de inzet van een scout. Aanvragers spreken hun waardering uit over de inbreng van de scout bij het vormgeven van initiatieven. Daarnaast is gepoogd dit doel te bereiken door de aanvragen te beoordelen op vernieuwendheid en de gewenste artistieke kwaliteit. Wij zijn van mening dat de twee hiervoor benoemde mechanismen om doelstelling 1 te behalen, in de praktijk bijdragen aan de doelrealisatie. Vanuit de gesprekspartners is wel aangegeven dat het soms wat gekunsteld over komt. Als risico van het werken van een scout wordt genoemd dat de financier op de stoel van een cultuurinstelling gaat zitten. De innerlijke drive om een project op te zetten wordt volgens deze critici daarmee soms van buiten aangedragen. Wij vinden dat de proactieve houding past bij de onderscheidende werkwijze van Brabant C ten opzichte van andere financiers. Wij zien dat de rol van scout als aanjager juist bijdraagt aan deze en andere doelstellingen.

Doelstelling 2: Het Brabants cultuursysteem ontwikkelt mede door deze cultuurprojecten van kwetsbaar naar vitaal

In deze doelstelling schuilt de grote ambitie die ook bij het oorspronkelijke plan voor BrabantStad Culturele Hoofdstad hoorde, namelijk niet een eenmalige eruptie van cultuur maar een structurele versterking van de gehele cultuursector in Brabant. In 2014 werd geconstateerd dat een groot deel van de Brabantse cultuursector kwetsbaar was, en dan met name de middelgrote en kleinere instellingen in diverse kunstdisciplines. De provincie Noord-Brabant was en is gebaat bij een minder kwetsbaar en meer vitaal ecosysteem voor kunst en cultuur. Daarin zijn ten minste vier belangen van spelers in dat cultuursysteem mee te dienen: ten eerste het belang van de culturele instellingen en kunstenaars, inclusief de talenten, ten tweede dat van de afnemers, het publiek en de specifieke doelgroepen binnen en buiten Brabant, ten derde dat van samenwerkende partijen uit de Brabantse community zoals bedrijven, maatschappelijke organisatie en andere instituties, en ten slotte het belang van de provinciale en gemeentelijke overheden die het systeem willen ontwikkelen van kwetsbaar naar vitaal.

Vrijwel alle gehonoreerde projecten scoren een voldoende tot zeer goed op de diverse criteria die te herleiden zijn tot de duurzame versterking van het Brabantse cultuursysteem, vanuit het perspectief van de verschillende belangen. Een nadere analyse van de bijdragen van andere financiers aan de gehonoreerde projecten van Brabant C leert dat bij meer dan de helft van de projecten (29 van 51) ook gemeenten hebben bijgedragen, voor in totaal dan € 5,2 miljoen in de looptijd van het fonds, waarvan € 3,2 miljoen structureel en € 2 miljoen incidenteel. Hierbij wordt wel opgemerkt dat de projecten die door Brabant C worden gehonoreerd, vanwege doelstelling 1 tot de top, dat wil zeggen de bovenkant van de piramide, behoren. De kwetsbaarheid die ten tijde van de planvorming van Brabant C in 2014 werd geconstateerd was niet zozeer bij de top maar vooral zichtbaar in de middelste en onderste lagen van die piramide, bij middelgrote en kleinere instellingen in de regio, zo blijkt uit onderzoek uit die periode. Andere publieke financiers dragen sindsdien meer bij aan de versterking van daarvan, zoals de provincie zelf, de gemeenten, bkkc en landelijk onder meer het Fonds voor Cultuurparticipatie.

Ook bij deze doelstelling is nagegaan wat de mechanismen zijn waarlangs Brabant C dit doel wilde bereiken en of deze in de praktijk bleken te werken. Zorgvuldige selectie van projecten is hiervan een voorbeeld. Hiervoor is al aangegeven dat projecten op innovatief karakter (ook qua ondernemerschap) zijn beoordeeld. Hier is echter ook relevant dat in de procedure bedacht is projectaanvragen te beoordelen op de voorgestelde versteviging van het eigen netwerk, zichtbaarheid en maatschappelijk draagvlak. We hebben kunnen vaststellen dat ingediende subsidieaanvragen ook daadwerkelijk op deze criteria zijn beoordeeld en voldoen (zie hieronder). Daarnaast is zowel door Brabant C en door aanvragers aangegeven dat in het proces tot het feitelijk indienen van een aanvraag aan de aanvragers waar nodig suggesties zijn meegegeven en dat zij gestimuleerd zijn om nieuwe verbindingen te zoeken. In gesprekken in veld is wel aangegeven dat uitwerking op sommige criteria soms wat gekunsteld is en vooral zo uitgewerkt is omdat projecten daarop beoordeeld zouden worden.

Doelstelling 3: (Inter)nationale kunst- en cultuurprojecten worden in Brabant op een ondernemende wijze benaderd en gefinancierd

Cultureel ondernemerschap is al in zwang in het cultuurbeleid sinds staatssecretaris Van der Ploeg in de periode 1998-2002. Hij beschreef cultureel ondernemerschap als een "houding die erop is gericht zoveel mogelijk kunstzinnig, artistiek-cultureel, zakelijk en maatschappelijk rendement te halen uit culturele voorzieningen." Sindsdien heeft cultureel ondernemerschap een belangrijke plaats gekregen in het cultuurbeleid van het rijk, en evenzeer van provincies en gemeenten. Onder staatssecretaris Zijlstra lag de focus op het vergroten van eigen inkomsten, gelijktijdig met verlaging van de subsidies voor kunst en cultuur. Cultureel ondernemerschap onderscheidt zich van regulier ondernemerschap. Bij cultureel ondernemerschap is economische waarde één van de gewenste uitkomsten, en niet zozeer winstgevendheid alswel gezonde bedrijfsvoering. Daarnaast of wellicht vooral draait cultureel ondernemerschap om het creëren van artistieke waarde vanuit de intrinsieke motivatie van de kunstenaars en uitvoerenden, en het creëren van maatschappelijke waarde voor publiek en de samenleving.

Cultureel ondernemerschap is daarmee een belangrijk strategisch en bedrijfsmatig onderwerp voor vrijwel alle culturele instellingen, of zij nu wel of niet subsidie ontvangen, en dat geldt ook voor individuele kunstenaars in hun eigen beroepspraktijk. Ook dit ondernemerschap moedigt Brabant C in zijn werkwijze aan.

Brabant C heeft als doelstelling dat culturele instellingen meer ondernemend gaan denken en werken. Brabant C verzorgt bij elk project maximaal 30% van de benodigde financiering en vereist dus dat 70% op andere wijze of uit andere bronnen wordt gefinancierd. Het ontwikkelen van verdienpotentieel en (nieuwe) businessmodellen wordt door de werkwijze van Brabant C aangejaagd. Initiatiefnemers moeten al op het moment van aanvragen kunnen aantonen dat het project kan voortbestaan na afloop van de ondersteuning door Brabant C. Het aanjagen gebeurde al in de eerste fase van Brabant C, maar dat zal in de tweede fase nog meer nadruk en aandacht krijgen. Voor deze derde doelstelling geldt namelijk dat Brabant C vaker actieve ondersteuning in de vorm van business development aanbiedt. Voor grote projecten (*champions league* en *next level*) zal intensieve begeleiding plaatsvinden in de periode tussen het indienen van een plan dat al aan de andere twee criteria voldoet, en de *eerste poort* daarmee passeert en het indienen van een definitief, bedrijfsmatig onderbouwd definitief plan waarin de financiering en het toekomstig verdienmodel is uitgekristalliseerd waarmee de tweede poort, van de definitieve honorering, kan worden gepasseerd. De financiering door Brabant C is daarmee één van de investeringen om in de toekomst ondernemender te zijn. Dat leidt ook tot meer doorwrochte verdienmodellen dan enkel een verzameling 'extraatjes' om als instelling enige verdien capaciteit te realiseren.

Onderscheid in financieringsvormen van Brabant C: naast subsidies ook leningen

De vormen van financiering die Brabant C aanbiedt hebben gevolgen voor de realisatie van de doelstellingen, en in het bijzonder de investering in het ondernemerschap. Brabant C biedt sinds de start in 2015 vier vormen van financiering aan: subsidie, wat neerkomt op een schenking, garantie, wat neerkomt op een schenking bij een tekort, lening, wat neerkomt op een terug te betalen bijdrage en ten slotte participatie, waarbij Brabant C zich deels inkoopt in het project. In de eerste fase van Brabant C stond het de aanvrager vrij om zelf voor een financieringsvorm te kiezen, en dat leverde voor bijna 80% van de gehonoreerde aanvragen enkel subsidie als financiering op. Dat is op zich verklaarbaar, want daar zit veel minder risico voor de aanvrager op en de middelen zijn vrij besteedbaar. Er waren 10 projecten waarbij naast subsidie ook een deel in de vorm van leningen is gefinancierd. Dat betrof projecten met als bijzonder kenmerk een bepaalde verdien capaciteit in het businessmodel doordat bijvoorbeeld een product op de markt werd gebracht. Op de garanties werd één keer een beroep gedaan, maar later bleek dit niet nodig, en participaties zijn niet voorgekomen.

Leningen vormen een wezenlijk ander financieringsinstrument dan schenkingen in de vorm van subsidies. Het begint uiteraard met het simpele feit dat een lening in principe moet worden terugbetaald, hoewel dat in praktijk nog niet eens altijd daadwerkelijk zal gebeuren. Leningen betekenen bovendien dat risico moet zijn afgedekt (bijvoorbeeld hypothecair bij banken) of dat ter compensatie van het risico hoge rentes moeten worden betaald (bijvoorbeeld bij het Fonds Gelderse Cultuurleningen). Andere publieke cultuurfondsen spreken de vrees uit dat hun subsidies indirect worden gebruikt om leningen terug te betalen. Een ander kenmerk van leningen is dat deze inzetbaar zijn voor het oplossen van liquiditeitsproblemen (onvoldoende vrij beschikbare middelen). Liquiditeit is echter niet het grote financiële probleem van de meeste instellingen in de cultuursector, want zij genereren wel degelijk eigen inkomsten en hebben dus liquide middelen. Dat is wel het terugkerende exploitatietekort (structureel hogere lasten dan baten). Brabant C richt zich uiteraard niet op het financieren van tekorten in de normale exploitatie van culturele instellingen. Bij projecten en initiatieven is er in veel gevallen toch sprake van tekorten, in ieder geval in het begin. Brabant C zet wel in op het investeren in verdien capaciteit om leningen terug te kunnen betalen, maar niet alle projecten kunnen resulteren in hogere verdien capaciteit. Het feit dat leningen niet gebruikelijk zijn in de cultuursector heeft dus niet alleen met gewinning te maken, maar vooral met de mismatch tussen het gebruikelijke probleem en deze andere oplossing. Wij zien dan ook minder toegevoegde waarde van leningen voor de cultuursector dan schenkingen.

Revolverendheid: resultaatverplichting zet aanvragen onder druk

In de nieuwe werkwijze voor de tweede fase wil Brabant C een groter deel van de financieringen in de vorm van leningen aanbieden. Het streven is dat in 2021 ten minste 32% van het totaal aan uitgezette financiering de vorm van een lening heeft. Deze leningen moeten in principe worden terugbetaald waardoor een groter deel van het fonds een revolverend karakter krijgt.

Ten aanzien van revolverendheid is in de nieuwe werkwijze met de provincie overeengekomen om over te gaan van een inspanningsverplichting naar een resultaatverplichting. Dat brengt met zich mee dat voor alle grote aanvragen, dus de *champions league*- en *next level*-projecten, standaard een deel van de financiering de vorm van een lening moet krijgen. Wij voorzien dat deze generieke eis ertoe zal leiden tot een kleiner beroep dat instellingen en initiatieven voor grote projecten zullen doen op financiering door Brabant C, waarmee het jaarlijks voor deze grote projecten beschikbare bijdrage van € 4 miljoen niet geheel zal worden benut. Deze verwachting wordt door aanvragers die wij hebben gesproken bevestigd. Ook bkbc verwacht een grotere toestroom op diens subsidieregeling. Het is immers voor een groot deel van de aanvragers aantrekkelijker en passender om een beroep te doen op subsidies van overheden en fondsen, waar toch al voor de andere 70% dan de 30% van Brabant C een beroep op wordt gedaan, en dan wordt Brabant C wellicht gepasseerd.

Impuls aan investeringen door te kiezen voor hogere inzet en meer flexibiliteit

Op basis van de bevindingen uit dit onderzoek van Berenschot kunnen we concluderen dat Brabant C over het algemeen op effectieve wijze werkt aan de doelstellingen. Wij constateren, zoals KplusV dat ook deed in zijn eerdere evaluatie, dat het fonds qua bemensing klein en licht is, en daardoor efficiënt is in de zin van inzet in verhouding tot realisatie van doelstellingen. Brabant C slaagt erin de organisatiekosten laag te houden, en blijft jaarlijks onder de overeengekomen € 750.000 per jaar, namelijk 3% van het nominale fondsbudget van € 25 miljoen. Relateren we het aan het gemiddeld aantal gehonoreerde aanvragen per jaar, dan zijn de apparaatskosten substantieel in vergelijking tot de apparaatskosten per aanvraag bij andere cultuurfondsen. De verklaring hiervoor lijkt te verdedigen doordat Brabant C veel tijd steekt in het zelf zoeken van nieuwe aanvragen en het in partnerschap met aanvragers ontwikkelen van bij het fonds passende projectaanvragen. Wij constateren dat de medewerkers met een aanjaagfunctie, te weten de scout, de business developer en de communicatiemedewerker, regelmatig keuzes moeten maken tussen de aanvragen waaraan aandacht kan worden besteed. Wij verwachten dat Brabant C in de toekomst in meer opzichten zijn doelstellingen kan realiseren, juist vanwege de proactieve en aanjagende aanpak, als bredere inzetbaarheid mogelijk is. Verder verhogen van effectiviteit is daarmee in onze ogen belangrijker dan sturen op en streven naar efficiëntie.

Brabant C zou meer aanvragen kunnen stimuleren en honoreren als de eis van revolverendheid niet voor alle *champions league*- en *next level*-projecten gelijk is maar er flexibiliteit en maatwerk mogelijk is. Wij pleiten ervoor elke aanvraag afzonderlijk te bekijken en, na het passeren van de eerste poort, te gaan onderzoeken welke verdienmodellen ontwikkelbaar zijn, en daar vervolgens financieringsvormen bij aan te bieden die passend zijn voor die situatie. Het werkt bovendien goed daar niet bij voorbaat richtlijnen voor op te stellen, maar in de aard van het fonds daar veel flexibiliteit in te betrachten en bredere samenwerking te stimuleren. Dit kan ook in de communicatie naar het veld en de begeleiding van de potentiële aanvragers worden uitgedragen. Juist het onderzoekende karakter dat instellingen zo in praktijk ervaren in deze tweede fase sluit precies aan bij de innovativiteit en verduurzaming van het Brabantse cultuursysteem. Zo maakt Brabant C zijn eigen cirkel rond.

Beknorte beantwoording van de onderzoeksvragen

De projecten die zijn gehonoreerd door Brabant C dragen volgens dit onderzoek in potentie bij aan de inhoudelijke doelstellingen van het fonds. De criteria waarop de aanvragen worden beoordeeld, zijn gekoppeld aan langetermijndoelstellingen en door de begeleiding tijdens het opstellen van een projectplan en zorgvuldige beoordeling van de aanvragen, wordt sterk bijgedragen aan de doelrealisatie. De praktijk zal moeten aantonen of met de geselecteerde projecten daadwerkelijk doelrealisatie op alle langetermijndoelen bereikt wordt. Vanaf 2018 zijn KPI's opgesteld, die het fonds helpen de aangescherpte doelen te bereiken. Doordat de nieuwe criteria voor projectaanvragen per 2018 ook directer dan voorheen zijn afgeleid van de projectdoelen, lijkt het aannemelijk dat nog beter gestuurd kan worden op het realiseren van prestaties. Bovendien zal het fonds intensiever dan voorheen, ook na projecthonorering invulling geven aan een zekere vorm van partnerschap.

De werkwijze van Brabant C is van toegevoegde waarde op de inhoud en uitvoering van de projecten. Aanvragers hebben in de praktijk vooral veel positieve effecten bemerkt van de begeleiding van medewerkers van Brabant C voordat aanvraag bij de adviescommissie komt. Uit onze analyse van de projectenregistratie blijkt dat zowel gemeenten als bedrijven in veel door Brabant C gehonoreerde projecten, meefinancieren. Deze bijdragen verschillen sterk per aanvraag. Vanuit het fonds wordt hier op gestuurd door verbindingen te leggen, netwerkbijeenkomsten te organiseren en met de aanvragers te kijken naar verdienmodellen. Omdat nog beperkt sprake is van afgeronde projecten, kunnen we nog niet concluderen of de inzet van Brabant C ten aanzien van het stimuleren van duurzame voortzetting en de betrokkenheid van andere financiers tot duurzame resultaten leidt.

Conclusie en aanbevelingen

Brabant C is zowel binnen als buiten de provincie een atypisch cultuurfonds. Een belangrijk kenmerk van de benadering van Brabant C is de proactiviteit in de totstandkoming van projecten waarvoor aanvragen worden gedaan. Brabant C is te zien als programmerend en aanjagend fonds, dat zelf aanvragen stimuleert en in een aantal gevallen zelfs initieert. Brabant C heeft hierdoor een onderscheidende positionering in het totaal aan financiers. Daarnaast is het fonds afwijkend door zijn intensieve partnerschap met aanvragers om tot nieuwe en betere projectaanvragen te komen die voldoen aan de vooruitstrevende criteria in relatie tot gewenste ontwikkelingen in de cultuursector. De toegevoegde waarde van Brabant C in het verdere instrumentarium in de provincie en in Nederland wordt door zowel aanvragers als deskundigen omschreven als de vliegwiel functie. Brabant C helpt initiatieven om hun organisatie op diverse vlakken naar een veel hoger niveau te tillen.

Wij concluderen in dit onderzoek dat Brabant C een effectief en efficiënt middel is om het beoogde maatschappelijk doel te realiseren. De nieuwe werkwijze kan ertoe leiden dat Brabant C nog effectiever wordt. Er zijn ook enkele kanttekeningen ten aanzien van de verwachtingen en verplichtingen die Brabant C is aangegaan, met name ten aanzien van revolverendheid. Wij bevelen aan dat Brabant C flexibel moet kunnen omgaan met de hantering van de eisen, mede afhankelijk van de aanvragen. Wij voorzien dat als Brabant C meer middelen krijgt om de inspanningen te verhogen, de effectiviteit nog verder kan worden verhoogd zonder efficiëntie te verliezen.

Inhoudsopgave

Samenvatting	3
1. Inleiding	10
1.1 Aanleiding	10
1.2 Doel en vraagstelling	10
1.3 Onderzoeksaanpak	11
1.4 Leeswijzer	14
2. Beschrijving van Brabant C	15
2.1 Inleiding	15
2.2 Kerntaken	15
2.3 Doelen en beoordelingscriteria	15
2.4 Organisatie: werkwijze, effectiviteit en efficiëntie	17
3. Doelenrealisatie via zorgvuldige selectie van projecten	20
3.1 Sturen op het bereiken van langetermijndoelen	20
3.2 Verplichte criteria	21
3.3 Aanvullende criteria	25
3.4 Overstijgende analyses op de beoordeelde projecten	28
4. Doelrealisatie via werkwijze Brabant C	30
4.1 Inleiding	30
4.2 Schaa sprong van de Brabantse cultuursector	30
4.3 Versterken van het Brabantse cultuursysteem	31
4.4 Ondernemerschap in de Brabantse cultuursector	36
4.5 Belastende aanvraagprocedure	38
4.6 Conclusie over toegevoegde waarde van het instrumentarium van Brabant C	38
5. Verwachtingen van toekomstig doelbereik	39
5.1 Inleiding	39
5.2 Aanscherping van missie en doelen	39
5.3 Gewijzigde werkwijze per 1 februari 2018	40
5.4 Resultaatverplichting in revolverendheid	42
5.5 Versterkte sturing op doelbereik	43
5.6 Ontwikkelde KPI's	44
6. Synthese van onze bevindingen	46
6.1 Inleiding	46
6.2 Brabant C draait om drie doelstellingen	46
6.3 Positionering en inrichting van Brabant C	49
6.4 Financieringsvorm lening: een kritische faalfactor	49
7. Beantwoording van de onderzoeksvragen	52
Bijlage 1 - Gesprekspartners	57
Bijlage 2 - Bronnenlijst	58

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

Cultuurfonds Brabant C is een provinciaal investeringsfonds voor creatieve industrie en cultuur dat is opgericht in 2015. Het fonds heeft tot doel het kunst- en culturaanbod van Brabant te vergroten en versterken om daarmee de nationale en internationale aantrekkingskracht van Brabant te vergroten. Het fonds streeft ernaar het cultuursysteem te versterken en bij te dragen aan vernieuwing van financiering in cultuur.

De middelen voor Brabant C zijn bij de start in 2015 verdeeld in twee tranches: een van € 25 miljoen voor de eerste periode 2015-2017 en mogelijk € 15 miljoen voor een periode daarna, na besluitvorming over continuering van het fonds. De te besteden middelen van het fonds zijn 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.

Twee jaar na de oprichting is Brabant C extern geëvalueerd door KplusV. Naar aanleiding daarvan is de werkwijze aangepast en zijn Kritische Prestatie-Indicatoren vastgesteld. Het onderzoek dat Berenschot nu heeft gedaan is een inhoudelijke en evaluatieve aanvulling op de eerdere evaluatie. Het betreft een evaluatie van de inhoudelijke doelen van Brabant C en een vooruitblik op het bereik van de doelen met de nieuwe werkwijze. De vooruitblik is een bijzonder onderdeel van de evaluatie, omdat hierover nog geen resultaten bekend zijn en het vooral de verwachtingen ten aanzien van de nieuwe werkwijze en in het bijzonder de toekomstige te financieren projecten betreft.

Het onderzoek geeft geen tot beperkte effectmeting op outcome-niveau. Momenteel is de looptijd van het fonds daarvoor nog te kort. In dit onderzoek wordt ook geen vergelijking gemaakt met andere instrumenten. Dit gebeurt bij de evaluatie Cultuuragenda, eind 2018. Brabant C is in opzet 'bedacht' als aanvullend instrument op reeds beschikbaar instrumentarium voor financiering van cultuurprojecten binnen de provincie.

Met deze inhoudelijke evaluatie geven we wel inzicht in de mate waarin Brabant C dit aanvullende instrument is geworden. Verder gaan we in op hoe de tot nog toe gefinancierde projecten bijdragen aan de ambities en doelen van de provincie. Bovendien tonen we met dit onderzoek hoe de nieuwe werkwijze van Brabant C het behalen van die ambities en doelen al dan niet dichterbij brengt. In dit onderzoek besteden we aandacht aan zowel de reeds gefinancierde projecten als de verwachtingen ten aanzien van de toekomstig te financieren projecten en de gebruikte en te gebruiken financieringsvormen daarbij.

1.2 Doel en vraagstelling

Op 3 oktober 2017 stemde Gedeputeerde Staten in met de gewijzigde werkwijze van Brabant C met ingang van 1 februari 2018. In hoofdstuk 5 lichten we deze nieuwe werkwijze toe. In de oordeelsvormende bespreking op 27 oktober 2017 is aan Provinciale Staten toegezegd dat er in aanvulling op de evaluatie van KplusV een inhoudelijke evaluatie opgesteld wordt ten behoeve van besluitvorming over de tweede tranche bij de Perspectievennota 2018. Om tot een onderbouwd besluit te kunnen komen over de voortzetting en financiering van het fonds, is beantwoording van de volgende hoofdvraag nodig:

Is het fonds een effectief en efficiënt middel om het beoogde maatschappelijke doel te halen?

De provincie Noord-Brabant heeft Berenschot gevraagd om onderzoek te doen naar Brabant C. Het onderzoek betreft een evaluatie over de periode 2015-2017 en een vooruitblik voor de nieuwe werkwijze met ingang van 2018. Het onderzoek betreft een documentstudie en met name een inhoudelijke verkenning bij betrokkenen bij de projecten en bij andere deskundigen.

De hoofdvraag is door de provincie in de vraagstelling aan Berenschot uitgewerkt in 13 nadere onderzoeksvragen:

1. Dragen de projecten bij aan de inhoudelijke doelstellingen van het fonds (voor zover nu al meetbaar) zoals opgenomen in de statuten van het fonds dan wel is de bijdrage aannemelijk te maken?
2. Zijn de concrete resultaten (opgenomen in het jaarplan 2016) behaald die met het fonds beoogd zijn?
3. Worden bovenstaande vragen beantwoord aan de hand van de vastgestelde KPI's?
4. Heeft de werkwijze van Brabant C (scout, netwerkontwikkeling, fonds) toegevoegde waarde ten opzichte van een regulier subsidie-instrument? Zo ja, welke?
5. Hoeveel hebben partners mee gefinancierd in geld of in natura? Waarom financieren partners wel mee (redenen/motivatie) en waarom niet (belemmeringen)?
6. In hoeverre ondersteunen gemeenten projecten en is er sprake van synergie?
7. Worden projecten die gesteund worden door Brabant C versterkt opdat daarna een zelfstandige duurzame voortzetting kan plaatsvinden?
8. Welke betekenis heeft de toevoeging van het instrument Brabant C aan het totaal van het provinciale instrumentarium voor kunst en cultuur in Brabant?
9. Op welke wijze kan revolverendheid bereikt worden en kan voldaan worden aan de eis van resultaatverplichting in deze?
10. Welke inspanningen zijn nodig om – gezien de resultaten en ervaringen van de afgelopen jaren – de beoogde meerwaarde te kunnen leveren (rekening houdend met de aangescherpte criteria en het absorptievermogen van het culturele veld)?
11. Zijn we op de goede weg met de ingezette werkwijze en de aanpassingen in de werkwijze, zoals verder uitgewerkt in het businessplan van Brabant C en in hoeverre kan Brabant C bijdragen aan de profilering van BrabantStad en de provincie mede in het licht van de ontwikkelingen in het rijkscultuurbeleid om stedelijke regio's meer centraal te stellen?
12. Op welke wijze kan de werkwijze van het Brabant C (scout, netwerkontwikkeling, fonds) versterkt worden?
13. Zijn de gekozen KPI's afdoende dekkend voor de doelstellingen van het fonds? Of zijn er betere alternatieven?

Met de vragen 1 tot en 8 wordt teruggekeken op de werking van het fonds tot en met 2017, in de laatste vragen 9 t/m 13 wordt vooruitgeblikt op de werkwijze per 2018.

1.3 Onderzoeksaanpak

De dataverzameling voor dit onderzoek heeft plaatsgevonden door de inzet van drie onderzoeksinstrumenten: deskresearch, analyse van de projectenregistratie van Brabant C en gesprekken met betrokkenen en deskundigen. De gesprekken zijn gevoerd in de vorm van semigestructureerde interviews. We hebben gesproken met aanvragers van al dan niet gehonoreerde aanvragen en met een aantal externe deskundigen die zicht hebben op het inhoudelijk functioneren van Brabant C in relatie tot andere provinciale en regionale financieringsinstrumenten. Verder hebben diverse gesprekken plaatsgevonden met de begeleidingscommissie van de provincie en met directie en medewerkers van Brabant C. De dataverzameling vond plaats van december 2017 tot en met februari 2018. Hieronder lichten wij de drie instrumenten toe en laten wij zien dat de selectie van de gesprekspartners onder de aanvragers is gebaseerd op een dwarsdoorsnede van verschillende, zowel gehonoreerde als afgewezen aanvragen.

Deskresearch

Het onderzoek is begonnen met de brede bestudering van de beschikbare informatie, waaronder het KplusV-rapport, de gestelde doelen en met name de projectenportfolio. Daarbij is nagegaan welke informatie (eventueel na enige actualisatie) hergebruikt kan worden ter beantwoording van de onderzoeksvragen. Ook zijn diverse bronnen gebruikt om overzichten te kunnen geven van de soorten projecten, de financieringsmix en (onder meer)

de cofinanciering door andere overheden of externe partners. Zoveel mogelijk van de onderzoeksvragen over de terugblik worden met deze informatie beantwoord. Ook is geïdentificeerd welke informatie miste en hoe deze alsnog beschikbaar kon komen, in overleg met Brabant C. De gebruikte bronnen zijn in de bijlage vermeld.

De deskresearch heeft ons ook zicht geboden op wat op voorhand is bedacht over de werkende mechanismen tussen geselecteerde projecten en afgesproken prestaties enerzijds en de beoogde maatschappelijke langetermijndoelen van het fonds anderzijds, en welke randvoorwaarden (context) nodig zijn voor het voordoen van deze mechanismen. De door ons gevonden mechanismen zijn getoetst bij betrokkenen, deskundigen en Brabant C. Dit heeft niet tot aanpassingen geleid. In de rest van het onderzoek is geprobeerd bewijskracht te vinden dat de verwachte mechanismen en de randvoorwaarden zich in de praktijk (al) hebben voorgedaan. Dit zou de aannemelijkheid vergroten dat uitvoering van de door Brabant C gehonoreerde projecten op termijn resulteert in realisatie van de met het fonds beoogde maatschappelijke doelen.

Analyse van projectenregistratie van Brabant C

Brabant C houdt een projectenregistratie bij van alle aanvragen op het fonds. Het betreft hier zowel aanvragen die zijn gehonoreerd, aanvragen die uiteindelijk nooit definitief zijn ingediend en afgewezen projectaanvragen. Deze registratie bevat alle (financiële) gegevens in relatie tot de projectaanvraag, alsook de beoordeling (als het tot een echte aanvraag is gekomen) op de 13 verschillende beoordelingscriteria. Berenschot heeft deze projectregistratie digitaal kunnen raadplegen. We hebben onze analyse eind december 2017 uitgevoerd. Op dat moment waren nog niet alle tot eind 2017 ingediende projectaanvragen afgehandeld. Dat verklaart het verschil tussen het aantal van 51 projecten die zijn gehonoreerd en beschikt, en daarom zijn verwerkt in onze analyse, en de 68 projecten waar Brabant C inmiddels tot en met februari 2018 in heeft geïnvesteerd.

Gesprekken met deskundigen, Brabant C, provincie en aanvragers

Voor het onderzoek zijn gesprekken gevoerd met deskundigen die ervaring hebben met landelijke, provinciale en gemeentelijke cultuurfinitiering. We hebben gevraagd naar hun beeld van de werking en de positionering van Brabant C. Bij deze deskundigen hebben we de bevindingen van onze deskresearch over de effectiviteit van Brabant C in relatie tot andere financieringsinstrumenten getoetst. Verder hebben we specifiek rondom het thema van ondernemerschap in de cultuursector interviews gehouden met partijen die elders in Nederland hierop actief inzetten en nader onderzoek gedaan naar ervaringen en evaluaties over de effectiviteit van andere cultuurfondsen. Binnen Brabant C zijn gesprekken gevoerd met de medewerkers waaronder de directeur en de secretaris). Ook zijn enkele gesprekken gevoerd met de begeleidingscommissie vanuit de provincie Noord-Brabant als opdrachtgever van dit onderzoek.

Op basis van de deskresearch en de analyse van de projectenregistratie van Brabant C, is door Berenschot in overleg met de provincie en met feitelijke input van Brabant C, een selectie gemaakt van nader uit te diepen projecten. Met aanvragers en betrokkenen van deze projecten zijn interviews gehouden om meer kwalitatieve gegevens op te halen ten behoeve van de evaluatie en de vooruitblik. In deze gesprekken met aanvragers is gesproken over de positionering van Brabant C, de toegevoegde waarde ervan en kansen en belemmeringen die zij ervaren hebben en voor de toekomst verwachten, ook ten aanzien van de werkwijze van Brabant C en alternatieve financieringsbronnen en -instrumenten. De interviews hebben een belangrijke rol gehad in het toetsen van de veronderstelde mechanismen die moeten leiden tot doelrealisatie. Voor het maken van de selectie zijn de volgende criteria door ons gehanteerd:

- Zowel kleine als grote projecten met ontwikkel-, *next level of champions league*-karakter
- Zowel projecten gericht op traditionele als vernieuwende kunstvormen en disciplines
- Ook gehonoreerde projecten waarin ambities niet of minder geslaagd lijken
- Ook projecten waarin een deel in de vorm van een revolverende lening is gefinancierd
- Ook enkele afgewezen aanvragen

Deze criteria hebben geleid tot de volgende selectie van 12 projecten c.q. aanvragen door Berenschot:

Kleine projecten

1. Best of the Fest: Catalunya (vernieuwend)

De aanvrager heeft deze en een andere succesvolle aanvraag gedaan, dit project was klein maar wel revoluerend.

2. Popmonument (traditioneel/vernieuwend)

Project dat heel goed slaagde op lokaal niveau, maar ambitie om blauwdruk elders te kopiëren niet kon waarmaken. De volgende aanvraag is daarom afgewezen.

3. Yinka Shonibare in Gemeentemuseum Helmond (traditioneel/vernieuwend)

Klein project in traditionele sector, hoewel vernieuwende kunst, en met revoluerendheid.

Grote projecten met *next level*-karakter

4. Kazerne2020 (vernieuwend)

Beeldbepalend project dat aan veel toetsingscriteria voldoet, met combinatie van subsidie en lening.

5. GLOW at the top 2017-2020 (vernieuwend)

Na een eerdere afgewezen aanvraag en een tussenadvies om door te ontwikkelen is deze aanvraag gehonoreerd.

6. Stiltefestival editie 3, en editie 4&5 (traditioneel/vernieuwend)

Twee succesvolle aanvragen. Deze aanvrager is nu bezig met derde aanvraag voor het festival in 2019.

7. Missa Unitatis (traditioneel)

Project dat belofte om tot *next-level* te komen uiteindelijk niet lijkt te kunnen waarmaken.

Grote projecten met *champions league*-karakter

8. Emoves (vernieuwend) (*nota bene: deze aanvrager heeft niet meegewerkt aan de evaluatie, zie hieronder*)

Project dat als zeer succesvol bekend staat, staat met urban art en dans voor wat Brabant C wil uitstralen.

9. Internationalisering Dutch Design Week (vernieuwend)

Bekend als zeer succesvol, en had nog grotere combinatie van revoluerendheid kunnen hebben.

10. WooHah! (vernieuwend)

Breed bekend en succesvol project met combinatie van gift en revoluerendheid. Bovendien is hierbij naast 013 ook groot bedrijf Mojo betrokken, waarmee ook door ons is gesproken.

Afgewezen projecten

11. *Next level*: Age of Wonderland (vernieuwend):

Grote aanvraag met negatief advies; aanvragers hebben wel succesvol een klein project (Economia) aangevraagd.

12. *Next level/champions League*: Atelier van Licht (vernieuwend):

Groot subsidiebedrag met 30% lening aangevraagd, met veel ambitie, toch afgewezen.

De aanvragers van deze 12 projecten zijn door ons benaderd voor deelname aan het onderzoek. Voor 11 van de 12 projecten was deze bereidheid er en heeft een interview plaatsgevonden. Verder hebben enkele aanvragers die wij hebben gesproken vanwege hun succesvolle projecten (zie hierboven) eerder of later een soortgelijk project ingediend dat door Brabant C is afgewezen, waarover ook met ons is gesproken:

- Klein: Popmonument (2017-2019, traditioneel/vernieuwend)
- *Next level*: GLOW at the top (2016, vernieuwend); deze eerste aanvraag van GLOW werd afgewezen

1.4 Leeswijzer

Dit rapport opent met een samenvatting waarin de bevindingen van Berenschot ten aanzien van de effectiviteit van Brabant C in de jaren 2015 t/m 2017 worden belicht en een vooruitblik wordt gegeven op de nieuwe werkwijze waarmee Brabant C vanaf 2018 wil opereren. Dit eerste hoofdstuk bevat de aanleiding, vraagstelling en de aanpak van dit onderzoek in opdracht van de provincie Noord-Brabant. Hoofdstukken 2 tot en met 4 zijn evaluatief van karakter en blikken terug op de periode 2015 t/m 2017. Hoofdstuk 2 beschrijft de doelstellingen en werkwijze van Brabant C in de eerste fase. In hoofdstuk 3 worden de scores van de gehonoreerde projecten op de benoemde beoordelingscriteria uitgewerkt. In hoofdstuk 4 geven wij een beschouwing van hoe een aantal bijzondere aspecten van de werkwijze van Brabant C bijdraagt aan de realisatie van zijn doelstellingen. Hoofdstuk 5 biedt de vooruitblik ten aanzien van de realisatie van de beoogde doelstellingen met ingang van 2018 en de nieuwe werkwijze van Brabant C. Hoofdstuk 6 geeft een overzicht van de conclusies van Berenschot ten aanzien van de evaluatie en de vooruitblik. Hoofdstuk 7 bevat tot slot een opsomming van de beantwoording van de aan ons meegegeven onderzoeksvragen. In de eerste bijlage staat een overzicht van de gesprekspartners, in de tweede bijlage een lijst met geraadpleegde bronnen.

2. Beschrijving van Brabant C

2.1 Inleiding

In dit eerste hoofdstuk over de evaluatie geven we een korte beschrijving van Brabant C en de zes doelen die het fonds de afgelopen jaren voorstond. Paragraaf 2.2 en 2.3 bevatten beschrijvingen die we hebben overgenomen uit documenten van de provincie en Brabant C. In paragraaf 2.4 geven wij ons beeld van de werkwijze, effectiviteit en efficiëntie van het fonds.

2.2 Kerntaken

Met de instelling van het investeringsfonds Brabant C in 2015 wil de provincie stimuleren dat in de toekomst in Brabant meer kunst en cultuur van nationaal en internationaal niveau te zien en te beleven is. Daarmee richt Brabant C zich op de ondersteuning van de zogenaamde top van de piramide: de meest toonaangevende en vernieuwende initiatieven en projecten. Brabant C heeft drie kerntaken meegekregen:

Verbinden

Brabant C verbindt kunstenaars en cultuurinstellingen met bedrijfsleven, ondernemers, andere fondsen en overheden. Het netwerk dat ontstaat, is een bron van creativiteit en culturele projecten en functioneert tegelijkertijd als adviseur en klankbord van Brabant C. Brabant C faciliteert deze ontmoetingen via bijeenkomsten, evenementen en sessies.

Aanjagen

Brabant C stimuleert proactief het netwerk waar bijzondere initiatieven ontstaan om een mogelijk partnerschap met Brabant C te verkennen. De scout signaleert kansrijke projecten, gaat op zoek naar de (verborgen) parels van de provincie en prikkelt partijen in de samenleving met een potentieel plan dat past bij de doelen van Brabant C.

Financieren

Via Brabant C stelt de provincie 25 miljoen euro beschikbaar voor bijzondere culturele projecten. Projecten worden voor maximaal 30% gefinancierd door Brabant C. Nieuw is dat niet alleen de cultuursector wordt uitgenodigd om projectvoorstellen in te dienen, maar ook bedrijven en maatschappelijke organisaties. Brabant C gaat ondernemend financieren en heeft de opdracht om initiatiefnemers minder subsidieafhankelijk te maken in vier jaar tijd. Hierdoor ontstaat er meer focus op de drie vernieuwende financieringsvormen: leningen, garanties en participatie, en zal Brabant C in afnemende mate subsidies verstrekken.

2.3 Doelen en beoordelingscriteria

Brabant C heeft in het businessplan van 25 augustus 2014 de volgende zes doelen geformuleerd:

1. Beeldbepalende, toonaangevende kunst- en cultuurprojecten met internationale kwaliteit komen tot stand in Brabant

In de inventarisatie cultuursysteem van Brabant in 2020 scoorden de lagen werkplaatsen, beroepsuitoefening en top voldoende tot goed. Met deze doelstelling wil het bereiken dat Brabant in 2020 kunst en cultuur van hoge kwaliteit met internationale uitstraling kent. Dit moet blijken uit (internationale) rankings, uit media aandacht en uit aandacht vanuit het Rijk voor Brabant. In 2020 moeten aantoonbaar meer bezoekers van buiten Brabant genieten van cultuur in Brabant.

2. Het portfolio van Brabant C Fonds bevat een breed spectrum van projecten met bijbehorende doelgroepen/bezoekers

De totale portfolio van door het fonds ondersteunde projecten is gericht op een breed spectrum aan doelgroepen/bezoekers. Het zijn projecten voor en van Brabanders, bezoekers van buiten, onderwijs, bedrijven en talenten.

3. Het Brabant C Fonds brengt via projecten culturele hotspots verspreid over Brabant mede tot bloei

Door het fonds ondersteunde projecten moeten de ontwikkeling van culturele hotspots in Brabant ondersteunen, waar bezoekers elkaar ontmoeten. Dit kunnen spoorzones zijn, waar met behulp van cultuurprojecten ontwikkeling wordt gestimuleerd, maar ook erfgoedcomplexen of cultuurplaatsen in het landelijk gebied.

4. Het Brabant C Fonds ondersteunt projecten die bijdragen aan de ontwikkeling en behoud van cultuurtoptalenten in Brabant

Het fonds ondersteunt projecten waarin Brabantse cultuur-toptalenten kansen krijgen zich te laten zien en ontwikkelen. In 2020 ervaren toptalenten Brabant als een "good place to be".

5. Betrokkenheid van een divers samengesteld netwerk bij de totstandkoming en uitvoering van deze cultuurprojecten

De door het fonds ondersteunde projecten steunen op samenwerkende partijen uit de community: initiatiefnemers, gemeenten, bedrijven en instellingen.

6. Het Brabants cultuursysteem ontwikkelt van kwetsbaar naar vitaal

Door het fonds ondersteunde projecten moeten het cultuursysteem aantoonbaar versterken. Behalve betekenis in zichzelf hebben de projecten ook betekenis voor andere lagen in het cultuursysteem.

Aan deze zes doelen waren de volgende beoordelingscriteria gekoppeld, waarvan een deel verplicht was en een deel optioneel.

Verplichte criteria

Het project:

1. is van hoge culturele kwaliteit, tot uitdrukking komend in oorspronkelijkheid, zeggingskracht en vakmanschap;
2. in het project is sprake van cultureel ondernemerschap;
3. versterkt het cultuursysteem van de provincie Noord-Brabant op duurzame wijze;
4. is ten minste van nationale betekenis;
5. draagt bij aan de vrijetijdseconomie van de provincie Noord-Brabant;
6. is nieuw of geeft een nieuwe impuls aan een bestaand project of organisatie;
7. kan rekenen op draagvlak in de Brabantse samenleving;
8. draagt bij aan talentontwikkeling in de provincie Noord-Brabant.

Aanvullende criteria (voor grote projecten minimaal twee verplicht)

Het project:

9. ondersteunt de ontwikkeling van een culturele hotspot;
10. is innovatief, doordat het zich binnen zijn discipline of sector onderscheidt in inhoud, uitvoering of cultureel ondernemerschap en specifiek daarmee het cultuursysteem versterkt;
11. ligt in het verlengde van het profiel van Brabant;
12. bij het project is sprake van samenwerking met een of meer andere partijen, waarbij ten minste een partij behoort tot een domein buiten de culturele sector;
13. wordt uitgevoerd binnen of in samenwerking met de Brabantse topsectoren.

2.4 Organisatie: werkwijze, effectiviteit en efficiëntie

Proactief en programmerend

Een belangrijk kenmerk van de benadering van Brabant C is de proactiviteit in de totstandkoming van projecten waarvoor aanvragen worden gedaan. Het aantal aanvragen dat in de eerste drie jaren is gedaan, is voor een fonds dat middelen verstrekt aan de cultuursector niet opvallend groot. Veel publieke cultuurfondsen, zoals het Fonds Podiumkunsten, en private cultuurfondsen zoals het Prins Bernhard Cultuurfonds ontvangen veel meer en veel diversere aanvragen. Dit geldt ook voor de impulsregeling die Bkcc in Noord-Brabant uitvoert. Zij zijn daarmee vooral selecterende fondsen, die alle aanvragen toetsen aan een set criteria en vervolgens maar een klein deel van de aanvragen honoreren. Brabant C is meer te zien als programmerend en aanjagend fonds, dat zelf aanvragen stimuleert en in een aantal gevallen zelfs initieert. Het aandeel gehonoreerde aanvragen op het totaal aan aanvragen is daarmee ook juist zeer hoog. Brabant C heeft hierdoor een onderscheidende positionering in het totaal aan financiers.

De visie van leden van de adviescommissie van Brabant C die zijn geciteerd in de evaluatie van KplusV onderstreept dit. Volgens de adviescommissie is Brabant C een atypisch fonds. Het lijkt op een investeringsfonds, niet een subsidieloket zoals gebruikelijk in de cultuursector. Het fonds is proactief en functioneert meer als een partner dan als subsidieverstrekker. De manier van werken geeft de commissieleden een andere blik op aanvragers – ook door de pitches, omdat je de mensen ziet en spreekt. Er is niet alleen een focus op afwijzen/toewijzen, maar ook op het beter maken van aanvragen. Het fonds is hier uniek in: landelijk is er veel druk op fondsen en weinig tijd voor het behandelen van aanvragen; bij het Brabant C fonds mag men aanzitten met instellingen en meedenken.

De hierboven genoemde criteria die sterk bepalend zijn voor de positionering van Brabant C, kennen deels een politieke oorsprong. Bij de oprichting van het fonds brachten Statenfracties eigen speerpunten in en mede op basis daarvan is een deel van de criteria tot stand gekomen. Al vrij snel bleek dat de criteria niet eenduidig te herleiden waren tot de gestelde doelen. Bovendien kwam uit het evaluatieonderzoek van KplusV naar voren dat dit relatief zware pakket aan criteria een van de redenen was dat er onvoldoende financiering kon worden verstrekt. Daarnaast bestond het gevaar dat met name de 'gevestigde' partijen aanspraak konden maken, omdat alleen zij beschikten over voldoende ervaring, kennis en capaciteit om hun aanvraag op alle 13 criteria uit te werken. Herijking van de langetermijndoelen en de beoordelingscriteria zijn dan ook een belangrijk onderdeel van de herijking van de nieuwe werkwijze die per 2018 is doorgevoerd. In hoofdstuk 5 werken we dit punt verder uit.

Organisatieinrichting

Brabant C dankt deze positionering onder meer aan het feit dat binnen één fonds eigenlijk twee organisatiedelen actief zijn, waarvan Brabant C zelf zegt dat er een stippellijn tussen loopt. Het ene deel van de organisatie, bestaande uit de scout, de business developer en de communicatiemedewerker, houdt zich bezig met de aanjaagfunctie en het ontwikkelen van concrete plannen inclusief verdienmodellen, om daarmee te zorgen voor goed kwalificerende aanvragen. Aanvragers kunnen uit eigen beweging bij het fonds aanvragen, maar in de meeste gevallen is het zo dat de scout een initiatief in het veld spot, in overleg treedt met de initiatiefnemers en hen vervolgens aanmoedigt om een aanvraag in te dienen. Het veld blijkt ook in een aantal gevallen zelf de scout te benaderen. Daarna vindt begeleiding door de scout plaats, waarna vanuit het fonds gekeken wordt wat de aanvraag nodig heeft. Afhankelijk van de behoefte van de aanvrager, maar daarnaast afhankelijk van de (beperkte) beschikbaarheid van de medewerkers, wordt de business developer of communicatiemedewerker (of allebei) van Brabant C ingezet. Er is in de procedure regelmatig contact met de scout. De aanvrager gaat in gesprek over het plan en werkt met de business developer aan het businessmodel van het plan, en met de communicatiemedewerker aan de publiciteit rond de aanvraag.

De scout stuurt vooral inhoudelijk aan op focus in de aanvragen en stelt kritische vragen. Daardoor is er de mogelijkheid tot aanscherpen aanvraag op criteria. De betrokkenheid van de scout biedt ook ondersteuning bij de communicatie over de projecten als deze eenmaal zijn gehonoreerd. Ook krijgt de aanvrager de mogelijkheid om het businessmodel verder te ontwikkelen en nieuwe verdienmodellen te verkennen en innovatieve vormen van financiering te zoeken. Verder wordt door het gehele proces ingezet op de ontwikkeling van het netwerk van de aanvrager, waardoor nieuwe ideeën en samenwerkingen kunnen ontstaan. Dit proces speelt zich (in de woorden van het fonds) voor de stippellijn af. Dit proces wordt door aanvragers herkend en als zeer prettig ervaren.

Het andere deel van de organisatie, bestaande uit de secretaris, de administratie en de (begeleiding van de) adviescommissies, houdt zich bezig met het verwerken van de ingediende aanvragen, zowel wat betreft het zorgen voor beoordeling als afhandeling van gehonoreerde en afgewezen aanvragen. Na de stippellijn komt de aanvraag bij een adviescommissie, die per keer op maat wordt samengesteld. In de adviescommissie nemen maximaal acht leden per keer zitting, elk met verschillende expertise op het onderwerp van de aanvraag. De aanvrager dient niet alleen een schriftelijk voorstel in, maar krijgt ook de mogelijkheid om te pitchen voor de adviescommissie. Deze inrichting van de organisatie, die in totaal toch maar klein is, zorgt voor een logische en effectieve rolinvulling van het fonds.

Sturen op effectiviteit gaat boven streven naar efficiëntie

Wij hebben ons in deze evaluatie niet gericht op het functioneren van de organisatie en de processen daarbinnen. Wij nemen conclusies van KplusV over uit de evaluatie van de provinciale fondsen ten aanzien van de effectiviteit en efficiëntie van de organisatiestructuur van Brabant C. KplusV stelt dat de organisatiestructuur ter ondersteuning van de uitvoering van Brabant C lean is ingericht zowel qua fte (3,5) als qua inzet van capaciteit van andere steunfuncties. Zes mensen werken aan het fonds, allen parttime. De stichting verenigt een aantal functies in zich: besluitvorming over toekenning van subsidies (fondsmanager/directeur), speuren naar mogelijke initiatieven die passen binnen de doelstelling van de stichting en ondersteuning/begeleiding van de aanvraag (frontoffice-functie – de scout) en ondersteuning bij de opbouw van de businesscase (adviseur business development). Alle functies zijn unieke functies en er is geen onderlinge functionele vervangbaarheid. De organisatie is volgens KplusV kwetsbaar doordat het fonds op deze manier is ingericht.

Gezien de overlappende taken met bijvoorbeeld bkbc, werd bij de oprichting van de organisatie voor Brabant C voorgesteld om ondersteuning vanuit andere steunfuncties te verschaffen aan Brabant C. Op overlegniveau zijn stappen gemaakt in de afstemming (onder meer de oprichting van het Cultuurplein en MestMag), echter de ondersteunende organisaties hebben geen middelen of mensen ter beschikking gesteld voor operationele ondersteuning. Hierdoor werkt het fonds de facto met een beperktere capaciteit dan oorspronkelijk werd voorzien en nodig geacht. De apparaatskosten van Brabant C sluiten aan bij de raming bij oprichting:

	Realisatie 2015	Realisatie 2016	Streefgetal 2017	Realisatie 2017 (voorlopig)
Totaal besteed fondsvermogen in miljoen €	2,5	6,5	12,5	10,5 + 1
Besteed fondsvermogen per jaar in miljoen €	2,5	4	6	4 + 1
Toegekende projecten	Groot: 6 Klein: 7	Groot: 16 Klein: 9	Groot: 16 Klein: 12	Groot: 11 + 6 Klein: 9 + 4
Jaarlijkse apparaatskosten in €	560.000	724.000	750.000	711.000

Bron: Brabant C. Realisatiecijfers 2017 zijn voorlopig omdat op 31 december 2017 nog 10 projecten in behandeling waren die formeel nog binnen subsidieplafond 2017 vallen. Deze zijn als plus meegenomen in de cijfers.

Bij de oprichting is door verschillende PS-fracties gesteld dat de organisatiekosten laag moesten blijven (niet 4% maar 3% van het nominale fondsbudget van 25 miljoen: € 750.000 per jaar). Bovenstaande tabel maakt duidelijk dat de werkelijke apparaatskosten per jaar tot en met 2017 lager zijn dan deze 750.000 euro. Relateren we de apparaatskosten aan het gemiddeld aantal gehonoreerde aanvragen per jaar, dan zou de conclusie kunnen zijn dat deze substantieel zijn in vergelijking tot apparaatskosten per aanvraag bij andere cultuurfondsen. De verklaring hiervoor lijkt te verdedigen doordat Brabant C veel tijd steekt in het zelf zoeken en aanjagen van aanvragen en het in partnerschap met aanvragers ontwikkelen van bij het fonds passende projectaanvragen.

Op basis van de bevindingen uit dit onderzoek van Berenschot kunnen we concluderen dat Brabant C over het algemeen op effectieve wijze werkt aan de doelstellingen. Wij constateren net als KplusV dat het fonds qua bemensing klein en licht is, en daardoor efficiënt is in de zin van inzet in verhouding tot realisatie van doelstellingen. Wij zien ook dat de medewerkers met een aanjaagfunctie, te weten de scout, de business developer en de communicatiemedewerker, telkens keuzes moeten maken tussen de aanvragen waaraan aandacht kan worden besteed. Het aantal en de omvang van financieringen door Brabant C lijkt daardoor niet zo zeer te zijn begrensd door het beschikbare vermogen of de strikte criteria, als wel door de mogelijkheid om de (top van de) Brabantse cultuursector te stimuleren en begeleiden om kansrijke aanvragen te doen. Wij verwachten dat Brabant C in de toekomst nog breder zijn doelstellingen kan realiseren, juist vanwege de proactieve en aanjagende aanpak, als de formatie toeneemt. Verder verhogen van effectiviteit is daarmee in onze ogen belangrijker dan sturen op en streven naar efficiëntie.

3. Doelenrealisatie via zorgvuldige selectie van projecten

3.1 Sturen op het bereiken van langetermijndoelen

In het vorige hoofdstuk zijn de zes doelen beschreven die Brabant C bij de start zijn meegegeven. Een zorgvuldige selectie van projecten op basis van de eveneens in hoofdstuk 2 beschreven 13 selectiecriteria was het beoogde mechanisme waarlangs het fonds deze doelen heeft willen bereiken. Om vast te stellen of dit in de praktijk zo heeft gewerkt of heeft kunnen werken, is het allereerst belangrijk vast te stellen of de 13 beoordelingscriteria zo opgesteld dat ze een één-op-éénrelatie hebben met de langetermijndoelstellingen. In onderstaand figuur geven we onze analyse weer in hoeverre dat het geval is geweest. Deze koppeling van criteria aan de doelen is geverifieerd en bevestigd door Brabant C.

Tabel 1. Overzicht koppeling 13 criteria en 6 doelen

13 criteria 6 doelen	1 culturele kwaliteit	2 onder- nemerschap	3 systeem	4 nationale betekenis	5 vrijetijds- economie	6 impuls	7 draagvlak	8 talent- ontwikkeling	9 hotspot	10 innovatief	11 Brabants profiel	12 samen- werking	13 top- sectoren
1. Beeldbepalende, toonaangevende kunst- en cultuurprojecten met internationale kwaliteit komen tot stand in Brabant.													
2. Het portfolio van het Brabant C Fonds bevat een breed spectrum van projecten met bijbehorende doelgroepen/bezoekers.													
3. Het Brabant C Fonds brengt via projecten culturele hotspots verspreid over Brabant mede tot bloei.													
4. Het Brabant C Fonds ondersteunt projecten die bijdragen aan de ontwikkeling en behoud van cultuurtoptalenten in Brabant.													
5. Betrokkenheid van een divers samengesteld netwerk bij de totstandkoming en uitvoering van deze cultuurprojecten													
6. Het Brabants cultuursysteem ontwikkelt van kwetsbaar naar vitaal.													

We stellen op basis van bovenstaande tabel vast dat er sprake is van koppeling tussen de 6 langetermijndoelen en de 13 criteria die golden voor aanvragen in de periode 2015-2017. Het is wel zo dat aan elk doel verschillende criteria zijn gekoppeld en dat elk criterium daarnaast ook weer aan verschillende doelstellingen is gekoppeld. Dit kan in de praktijk resulteren in een diffuus beeld van de doelrealisatie van het fonds als geheel als een zorgvuldige selectie van projecten op basis van criteria het sturend mechanisme is. Desondanks kan gesteld worden dat, indien gedurende de uitwerking van de gehonoreerde projecten daadwerkelijk aan de criteria wordt voldaan, is het aannemelijk is dat de langetermijndoelen worden behaald. Brabant C vervult een proactieve rol ten aanzien van de criteria, door de aanvragers intensief te begeleiden bij het werken aan invulling van de criteria. Hoewel instellingen dat soms als keurslijf ervaren, biedt het wel vertrouwen in het realiseren van de langetermijndoelen.

3.2 Verplichte criteria

In totaal zijn in de periode 2015 t/m 2017 waar deze evaluatie betrekking op heeft, 72 aanvragen gedaan, volgens de door ons in december 2017 geraadpleegde projectenregistratie van Brabant C, waarvan er op dat moment 51 waren gehonoreerd en 21 (nog) niet. In dit hoofdstuk tonen we hoe de 72 geanalyseerde aanvragen, gehonoreerd en niet-gehonoreerd, scoorden per criterium. Daarbij gaan we zowel in op de verplichte als de aanvullende criteria. We tonen op welke wijze de criteria aan de orde zijn gekomen bij de verschillende projecten. We geven ook aan op welke manier ieder criterium verbonden is aan de doelen uit het oorspronkelijke businessplan waarop deze evaluatie betrekking heeft. Vervolgens laten we zien hoe projectaanvragen hebben gescoord op de criteria en geven we ook de gemiddelde score. Dat gemiddelde cijfer is gebaseerd op de beoordelingsmogelijkheden van de commissie (zeer zwak, onvoldoende, voldoende, goed en zeer goed) omgerekend naar de cijfers 1, 2, 3, 4 en 5.

We benadrukken dat het hier gaat om beoordelingen voorafgaand aan de start van het project. Het is voor de gehonoreerde projecten te vroeg om ook aan te kunnen geven in hoeverre de beschreven ambities in de looptijd van de projecten al geheel of deels (zullen) worden waargemaakt. We hebben deze gegevens wel van perspectief voorzien door *ervaringen* van de aanvragers van in totaal 14 projecten, al dan niet gehonoreerd, aan deze analyse toe te voegen. Als aanvragers opvallende ervaringen hebben uitgesproken ten aanzien van specifieke criteria, dan zijn deze vermeld in onderstaande paragrafen. Dit geldt niet voor alle criteria, wat iets zegt over de relevantie.

Criterium 1 – culturele kwaliteit

Criterium 1 stelt dat het project van hoge culturele kwaliteit is, tot uitdrukking komend in oorspronkelijkheid, zeggingskracht en vakmanschap. Dit criterium heeft betrekking op doelen 1, 3 en 4 van het oorspronkelijke businessplan. De scout speelt hierin een belangrijke rol. Deze gaat actief op zoek naar projecten van hoge culturele kwaliteit en verkent de mogelijkheden in het veld.

Uit onderstaande tabel blijkt dat 16% van de gehonoreerde projecten op dit criterium 'zeer goed' heeft gescoord en dat 63% meer dan voldoende scoorde (47% goed, 16% zeer goed). Ook scoorde een wel gehonoreerd project eerst een onvoldoende, maar nadat de aanvrager een zienswijze indiende werd de score wel voldoende. De gemiddelde score op dit criterium was bij de gehonoreerde aanvragen een 3,7 (op een schaal van 1 tot 5). Wat betreft de niet-gehonoreerde aanvragen blijkt dat aanzienlijk vaker 'onvoldoende' is gescoord op dit onderdeel (43%). De gemiddelde score bij de niet-gehonoreerde projecten lag dan ook lager en was 2,3.

Tabel 2. Verdeling score bij criterium 1

Score	Percentage gehonoreerd	Percentage niet-gehonoreerd
Zeer goed	16%	0%
Goed	47%	19%
Voldoende	35%	33%
Onvoldoende	2%	43%
Zeer zwak	0%	5%

Ervaringen uit steekproef

De aanvragers die we spraken bevestigen dat de scout hierin een grote rol speelt. Zo wordt met begeleiding van de scout in projectaanvragen het unieke of hoogwaardige benadrukt in de aanvragen. Ook ervaren ze een positieve grondhouding vanuit het fonds ten aanzien van hoogwaardige artistiekeit. Het fonds staat open voor artistieke vernieuwing, spannende projecten en ontwikkeling van de sector. Dat spreekt de aanvragers aan en heeft bovendien een motiverende werking om het vrij uitgebreide aanvraagtraject in te gaan. Over de commissie is door aanvragers wel een kanttekening gemaakt, omdat die qua samenstelling breder zou kunnen. Zo hebben aanvragers de indruk dat de populaire cultuur, bijvoorbeeld popmuziek, ondervertegenwoordigd is.

Criterium 2 – ondernemerschap

Criterium 2 heeft betrekking op ondernemerschap. Dit criterium heeft betrekking op doelen 2, 5 en 6 van het oorspronkelijke businessplan waarop deze evaluatie betrekking heeft.

Uit onderstaande tabel blijkt dat het grootste deel van de gehonoreerde aanvragen op dit criterium een voldoende als beoordeling kreeg (69%). Er was geen enkele keer sprake van een zeer goede beoordeling in dit geval, maar wel een keer van een onvoldoende bij een wel gehonoreerd project. Het gemiddelde cijfer op dit criterium was een 3,3. Van de niet-gehonoreerde aanvragen scoorde ruim de helft 'onvoldoende' op het onderdeel ondernemerschap (52%). 43% van deze groep kreeg op dit onderdeel een voldoende of goed. De gemiddelde score lag voor hen op dit onderdeel op 2,0.

Tabel 3. Verdeling score bij criterium 2

Score	Percentage gehonoreerd	Percentage niet-gehonoreerd
Zeergoed	0%	0%
Goed	29%	10%
Voldoende	69%	33%
Onvoldoende	2%	52%
Zeergwak	0%	5%

Ervaring uit steekproef

Over het algemeen zijn de ervaringen omtrent het ondernemerschap positief. Men ziet dit vereiste als een stimulans om anders tegen financiering en bedrijfsvoering aan te kijken. De ervaring leert dat het bewuster maakt van de eigen positie en de omgeving. Tegelijkertijd waakt men ervoor dat het artistieke uitgangspunt blijft; winst maken is het niet hoofddoel. Bovendien staat ondernemen en subsidie nog altijd op gespannen voet.

De begeleiding op dit punt wordt als vrij intensief ervaren. Sommigen zien dit als positief, anderen geloven dat meer algemene workshops – in plaats van één-op-één begeleiding – ook effectief zou kunnen zijn. Niet iedereen is overtuigd van een duurzaam ondernemerschap en de mogelijkheden daarin, maar bij anderen heeft het nog beter uitgedaan dan vooraf gedacht. Zo stelde een aanvrager dat het project veel ambitieuzer kon instappen doordat door middelen van Brabant C extra kon worden geïnvesteerd in programmering en marketing waardoor het project sneller ging lopen.

Kanttekening die een aantal keer is gemaakt, betreft de beoordelingscommissie waarin ondernemerschap onvoldoende vertegenwoordigd zou zijn.

Criterium 3 – versterking cultuursysteem

Criterium 3 is gericht op duurzame versterking van het cultuursysteem van de provincie Noord-Brabant. Dit criterium heeft betrekking op doelen 1, 3, 4, 5 en 6 van het oorspronkelijke businessplan.

Uit onderstaande tabel blijkt dat het grootste deel van de gehonoreerde aanvragen op dit criterium een voldoende scoorde (59%) of een goed (35%). Het gemiddelde lag op 3,4. Ook hier is opnieuw één gehonoreerde aanvraag onvoldoende beoordeeld. Bij de niet-gehonoreerde aanvragers, is een tegenovergesteld beeld te zien. Maar liefst 100% scoorde 'zeergwak' tot 'onvoldoende'. De gemiddelde score dit onderdeel was voor hen dan ook 1,1. Over dit criterium zijn geen specifieke ervaringen van aanvragers meegegeven. We gaan in hoofdstuk 4 wel uitgebreider op dit onderwerp in.

Tabel 4. Verdeling score bij criterium 3

Score	Percentage gehonoreerd	Percentage niet-gehonoreerd
Zeer goed	4%	0%
Goed	35%	0%
Voldoende	59%	0%
Onvoldoende	2%	90%
Zeer zwak	0%	10%

Criterium 4 – nationale betekenis

Criterium 4 vereist dat het project ten minste van nationale betekenis is. Dit criterium heeft betrekking op doelen 1, 3 en 6 van het oorspronkelijke businessplan.

Uit onderstaande tabel blijkt dat 57% van de gehonoreerde aanvragen op dit criterium goed scoort. In totaal scoort 96% van de gehonoreerde aanvragen een voldoende of hoger. Het gemiddelde cijfer bij dit criterium is een 3,8. Van de niet-gehonoreerde aanvragen scoorde 58% een voldoende of goed op dit onderdeel en de rest werd onvoldoende beoordeeld. De gemiddelde score voor dit criterium onder niet-gehonoreerde aanvragen was 2,4.

Tabel 5. Verdeling score bij criterium 4

Score	Percentage gehonoreerd	Percentage niet gehonoreerd
Zeer goed	18%	0%
Goed	57%	29%
Voldoende	22%	29%
Onvoldoende	4%	43%
Zeer zwak	0%	0%

Ervaringen van de steekproef

Aanvragers vinden dat er een gelijk speelveld moet zijn voor projecten van lokale, regionale, nationale en internationale betekenis. De balans daartussen is hen soms niet duidelijk en hetzelfde geldt voor de weging van het één boven het ander. Bovendien hebben de aanvragers vraagtekens bij de manier waarop 'betekenis' wordt geladen. Zij hebben de indruk het vooral aankomt op publieksaantallen en minder gaat om de context. Ook hierin wordt een discrepantie ervaren tussen het fonds zelf en de beoordelingscommissie, waardoor soms tegenstrijdige geluiden ontstonden.

Criterium 5 – vrijetijdseconomie

Criterium 5 heeft betrekking op de effecten van het project op de vrijetijdseconomie van de provincie Noord-Brabant. Dit criterium is gekoppeld aan doelen 2, 3, 5 en 6 van het oorspronkelijke businessplan.

Uit onderstaande tabel blijkt dat vrijwel elke aanvrager een voldoende of hoger heeft gescoord op dit criterium (96%). Het grootste deel kreeg een voldoende, gevolgd door goed. 2% kreeg een zeer goede beoordeling. Het gemiddelde cijfer op dit onderdeel was een 3,4. Onderstaande tabel toont ook dat het grootste deel van de niet-gehonoreerde aanvragen op dit onderdeel een voldoende of goed scoorde (66%). 33% scoorde een onvoldoende op dit onderdeel. Het gemiddelde cijfer voor dit criterium was onder niet-gehonoreerde aanvragen 2,5.

Tabel 6. Verdeling score bij criterium 5

Score	Percentage gehonoreerd	Percentage niet-gehonoreerd
Zeer goed	2%	0%
Goed	45%	14%
Voldoende	49%	52%
Onvoldoende	2%	33%
Zeer zwak	2%	0%

Criterium 6 – impuls

Criterium 6 stelt dat het project nieuw is of een nieuwe impuls geeft aan een bestaand project of organisatie. Dit criterium heeft betrekking op doel 4 van het oorspronkelijke businessplan.

Op dit onderdeel werd gemiddeld een 3,6 gescoord. Het grootste deel van de aanvragers kreeg de beoordeling 'goed' (57%) en de rest een voldoende (43%). Andere scores zijn in dit geval niet uitgedeeld. Meer dan de helft van de niet-gehonoreerde aanvragen scoorde zeer zwak of onvoldoende (58% totaal). De rest scoorde een voldoende of goed. De gemiddelde score voor dit onderdeel was 2,1.

Tabel 7. Verdeling score bij criterium 6

Score	Percentage gehonoreerd	Percentage niet-gehonoreerd
Zeer goed	0%	0%
Goed	57%	14%
Voldoende	43%	29%
Onvoldoende	0%	48%
Zeer zwak	0%	10%

Ervaringen van de steekproef

Meer in het algemeen geeft men aan een positief gevoel bij het fonds te hebben dat er veel ruimte is voor nieuwe initiatieven en het uitwerken van innovatieve ideeën. De gretige houding van het fonds en de begeleiding tijdens de aanvraagperiode is daarbij ondersteunend. Dat maakt dat aanvragers doorzetten en komen tot een onderbouwd plan waarmee ze verder kunnen.

Criterium 7 – draagvlak

Criterium 7 stelt dat het project moet kunnen rekenen op draagvlak in de Brabantse samenleving. Dit criterium heeft betrekking op doel 2, 3, 5 en 6 van het oorspronkelijke businessplan.

Uit onderstaande tabel blijkt, ten opzichte van andere criteria, dat hier wisselend wordt gescoord. 8% was niet van toepassing en 12% scoorde onvoldoende op dit (verplichte) onderdeel. 77% kreeg de beoordeling 'voldoende' of hoger. Het gemiddelde cijfer op dit onderdeel was 2,8. Door de niet-gehonoreerde aanvragers werd wisselend gescoord. Voor bijna een derde was dit (verplichte) criterium niet van toepassing. 48% werd met een voldoende of goed beoordeeld. Het gemiddelde lag voor hen op 1,8.

Tabel 8. Verdeling score bij criterium 7

Score	Percentage gehonoreerd	Percentage niet-gehonoreerd
Zeer goed	4%	0%
Goed	41%	10%
Voldoende	33%	38%
Onvoldoende	12%	19%
Zeer zwak	2%	5%
Niet van toepassing	8%	29%

Ervaringen van de steekproef

Over dit criterium hebben we weinig ervaringen gehoord. Eén aanvrager maakt de kanttekening het gevoel te hebben dat draagvlak er al moet zijn vóór honorering van de aanvraag, terwijl het project tegelijkertijd innoverend moet zijn. Dat kan soms wringen.

Criterium 8 – talentontwikkeling

Het laatste verplichte criterium vereist dat het project bijdraagt aan talentontwikkeling in de provincie Noord-Brabant. Dit criterium heeft betrekking op doel 4 van het oorspronkelijke businessplan.

Onderstaande tabel toont dat 90% van de gehonoreerde aanvragers een 'voldoende' of hoger kreeg. Opvallend is dat 10% een onvoldoende op dit (verplichte) onderdeel scoorde. Het gemiddelde scorecijfer op dit onderdeel was 3,3. De tabel laat ook zien dat ook hier voor een deel van de niet-gehonoreerde aanvragen dit onderdeel niet van toepassing was. Bijna de helft scoorde een onvoldoende (48%). 43% kreeg een voldoende of goed als beoordeling. De gemiddelde score voor dit onderdeel was 2,0.

Tabel 9. Verdeling score bij criterium 8

Score	Percentage gehonoreerd	Percentage niet-gehonoreerd
Zeer goed	8%	0%
Goed	41%	19%
Voldoende	41%	24%
Onvoldoende	10%	48%
Zeer zwak	0%	0%
Niet van toepassing	-	10%

3.3 Aanvullende criteria

Naast bovenstaande acht criteria zijn vijf aanvullende criteria opgesteld, waarvan door grote projecten aan ten minste twee van de vijf moet worden voldaan.

Criterium 9 – hotspot

Criterium 9 vereist dat het project de ontwikkeling van een culturele hotspot ondersteunt. Dit criterium sluit aan bij doel 1, 2 en 3. Dit criterium komt voort uit de ambities van diverse gemeenten om activiteiten te concentreren.

Voor 12 procent van de gehonoreerde aanvragers was dit aanvullende criterium niet van toepassing. Opvallend is dat van de gehonoreerde aanvragers die er wel voor kozen voor dit criterium, de scores verdeeld zijn. Zo is de groep onvoldoendes even groot als de groep 'goed' (beide 22%). In totaal scoorde 63% een voldoende of hoger.

Het gemiddelde scorecijfer op dit criterium was 2,6. Voor niet-gehonoreerde aanvragen was dit criterium voor ruim een derde van de niet-gehonoreerde aanvragers niet van toepassing. Nog een (krappe) derde werd op dit onderdeel onvoldoende beoordeeld. De rest kreeg een voldoende of goed. De gemiddelde score op dit onderdeel was voor de niet-gehonoreerde aanvragen dan ook 1,6.

Tabel 10. Verdeling score bij (aanvullend) criterium 9

Score	Percentage gehonoreerd	Percentage niet-gehonoreerd
Zeer goed	14%	0%
Goed	22%	19%
Voldoende	27%	19%
Onvoldoende	22%	29%
Zeer zwak	4%	0%
Niet van toepassing	12%	33%

Criterium 10 – innovativiteit

Criterium 10 stelt dat het project innovatief moet zijn, doordat het zich binnen zijn discipline of sector onderscheidt in inhoud, uitvoering of ondernemerschap en specifiek daarmee het cultuursysteem versterkt. Dit criterium heeft betrekking op doel 1, 3 en 5.

Voor 8% van de gehonoreerde aanvragers was dit criterium niet van toepassing, zo blijkt uit onderstaande tabel. De grootste groep kreeg de beoordeling 'goed' (43%). In totaal scoorde 80% een voldoende of hoger. Het gemiddelde scorecijfer was 3,0. Ruim de helft van de niet-gehonoreerde aanvragen scoorde voldoende of goed op dit criterium (57%). Een derde werd als onvoldoende beoordeeld (29%) en voor het overige deel was dit criterium niet van toepassing (14%). De gemiddelde score op dit onderdeel was voor de niet-gehonoreerde aanvragen 2,1.

Tabel 11. Verdeling score bij (aanvullend) criterium 10

Score	Percentage gehonoreerd	Percentage niet-gehonoreerd
Zeer goed	4%	0%
Goed	43%	14%
Voldoende	33%	43%
Onvoldoende	12%	29%
Zeer zwak	0%	0%
Niet van toepassing	8%	14%

Criterium 11 – Brabants profiel

Criterium 11 vraagt van het project dat het in het verlengde ligt van het profiel van Brabant. Dit criterium sluit aan op vrijwel alle doelen, te weten 1, 2, 3, 5 en 6.

Uit onderstaande tabel blijkt dat dit criterium voor 14% van de gehonoreerde aanvragers niet van toepassing was. 12% scoorde onvoldoende en 74% kreeg een voldoende of hoger, waarbij de groep 'voldoende' en de groep 'goed' precies even groot was (beide 35%). Het gemiddelde cijfer op dit onderdeel was 2,8. Voor een kwart van de niet-gehonoreerde aanvragers was dit criterium niet van toepassing (24%), een derde scoorde er onvoldoende op (29%). De rest kreeg een voldoende of hoger (totaal 48%). De gemiddelde score lag voor dit onderdeel op 2,1 bij de niet-gehonoreerde aanvragen.

Tabel 12. Verdeling score bij (aanvullend) criterium 11

Score	Percentage gehonoreerd	Percentage niet-gehonoreerd
Zeer goed	4%	10%
Goed	35%	24%
Voldoende	35%	14%
Onvoldoende	12%	29%
Zeer zwak	0%	0%
Niet van toepassing	14%	24%

Criterium 12 – samenwerking

Criterium 12 stelt dat bij het project sprake moet zijn van samenwerking met een of meer andere partijen, waarbij ten minste een partij behoort tot een domein buiten de culturele sector. Dit criterium heeft betrekking op doel 1 en 5.

Het aanvullende criterium over samenwerking was voor iedere gehonoreerde aanvrager van toepassing, zo blijkt uit onderstaande tabel. Het grootste deel daarvan scoorde 'goed' (59%) en in totaal kreeg 94% een voldoende of hoger op dit onderdeel. De gemiddelde score op dit onderdeel is een 3,5. Een derde van de niet-gehonoreerde aanvragen scoorde onvoldoende op dit criterium. Twee derde kreeg een voldoende (24%) of goed (48%). De gemiddelde score was 2,9 bij de niet-gehonoreerde aanvragen.

Tabel 13. Verdeling score bij (aanvullend) criterium 12

Score	Percentage gehonoreerd	Percentage niet-gehonoreerd
Zeer goed	6%	0%
Goed	59%	48%
Voldoende	29%	24%
Onvoldoende	6%	29%
Zeer zwak	0%	0%
Niet van toepassing	0%	0%

Ervaringen van de steekproef

Over het algemeen heeft men de ervaring dat het fonds samenwerking en contact met andere partijen stimuleert, in elk geval na honorering van de aanvraag, maar vaak ook daarvoor al. Er zijn goede voorbeelden van contacten buiten het culturele domein, bijvoorbeeld met een groot bedrijf als ASML. Aanvragers zien dat steeds meer fondsen samenwerking met andere partijen stimuleren. Zij hebben daardoor soms het gevoel dat ze worden 'overspoeld' door netwerkbijeenkomsten. Een aanbeveling van de aanvragers is dit slimmer te organiseren door fondsen en organisaties te koppelen en iemand, bijvoorbeeld provincie Noord-Brabant, regie daarover te laten voeren.

Criterium 13 – topsectoren

Het laatste criterium vereist dat het project wordt uitgevoerd binnen of in samenwerking met de Brabantse topsectoren. Deze topsectoren worden gekenmerkt door samenwerking tussen overheid, bedrijfsleven en kennisinstellingen en zijn als volgt geclusterd: 1. Cluster Food & Nutrition, 2. Cluster Life Sciences & Medische Technologie, 3. Cluster Maintenance, 4. Cluster Logistiek, 5. Cluster hightech maakindustrie, 6. Cluster Biobased Economy. Dit criterium sluit aan bij doel 1 en 5.

Voor een groot deel van de gehonoreerde aanvragen was dit criterium niet van toepassing (39%). Dit criterium is dan ook het vaakst 'niet van toepassing' gebleken. 42% scoort laag op dit onderdeel (20% onvoldoende, 22% zwak). Slechts 20% kreeg een voldoende of goede beoordeling op dit onderdeel. Het gemiddelde cijfer is dan ook een 1,7. Voor de niet-gehonoreerde aanvragers was dit criterium voor ruim de helft niet van toepassing (52%). Bijna een kwart scoorde op dit onderdeel onvoldoende (19%) of zeer zwak (5%). Slechts een kwart kreeg een voldoende of hoger beoordeling. De gemiddelde score lag dan ook op 1,2.

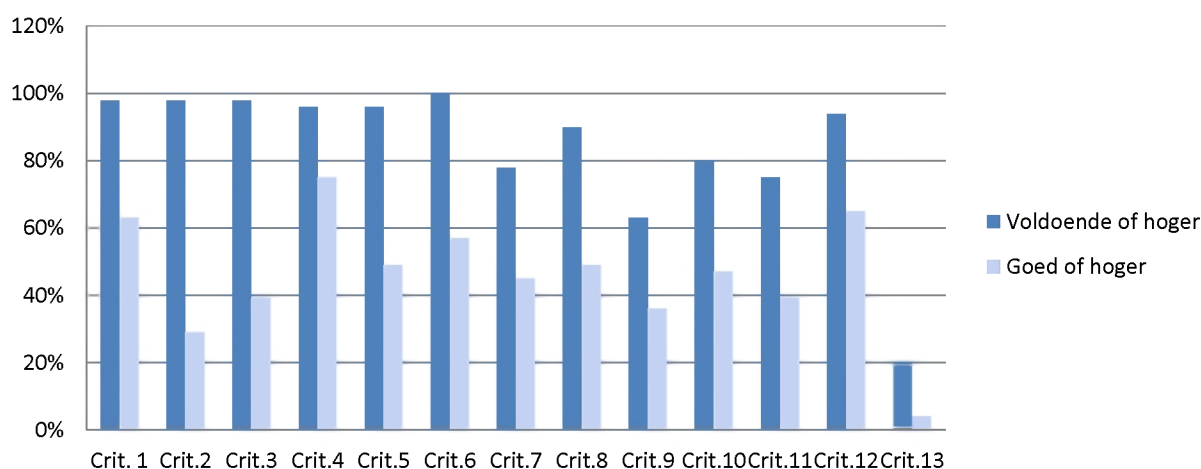
Tabel 3. Verdeling score bij (aanvullend) criterium 13

Score	Percentage gehonoreerd	Percentage niet-gehonoreerd
Zeer goed	0%	5%
Goed	4%	10%
Voldoende	16%	10%
Onvoldoende	20%	19%
Zeer zwak	22%	5%
Niet van toepassing	39%	52%

3.4 Overstijgende analyses op de beoordeelde projecten

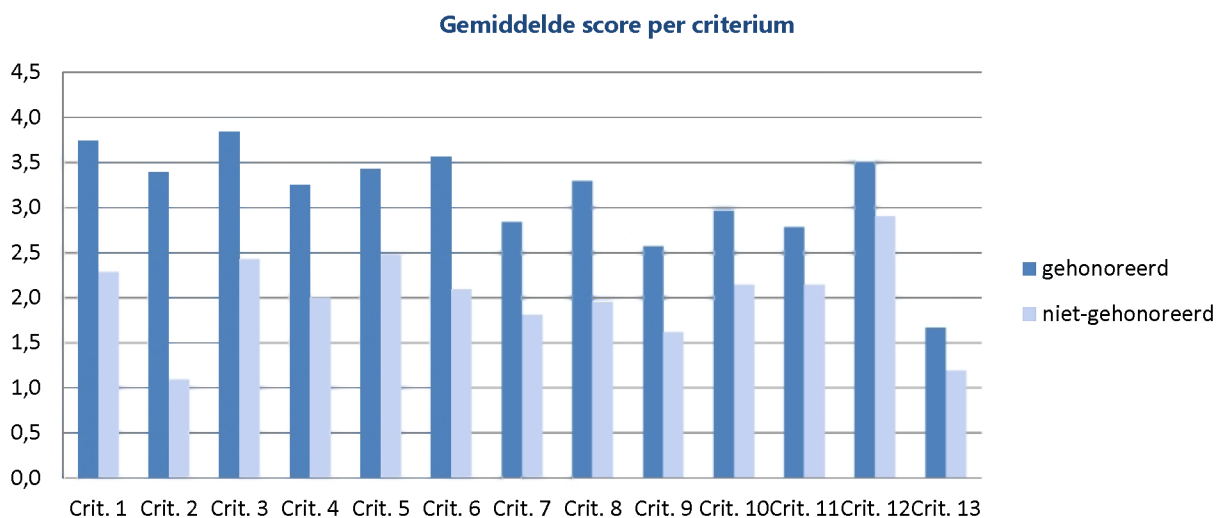
In dit hoofdstuk hebben we per criterium uitgewerkt hoe op het moment van aanvraag de beoordeelde projecten (toe- en afgewezen) hierop hebben gescoord. Hieronder beschrijven we een tweetal overstijgende analyses op de beoordeling van de ingediende projectaanvragen op de 13 beoordelingscriteria.

Beoordeling gehonoreerde projecten op criteria



Deze eerste analyse betreft alleen de gehonoreerde projecten. We zijn nagegaan welk percentage van de gehonoreerde projecten op de verschillende criteria een voldoende of hoger scoorde en welk percentage zelfs een goed of hoger, en dus ruim boven de gestelde norm scoorde. De resultaten staan in bovenstaande figuur. Op basis van deze figuur concluderen we het volgende:

- Alleen op criterium 6 hebben *alle* toegekende projecten een voldoende of meer gescoord. Dit criterium stelt dat het project nieuw is of een nieuwe impuls geeft aan een bestaand project of organisatie.
- Op criterium 1 (artistieke kwaliteit), 3 (ten minste nationale betekenis) en 12 (bij het project is sprake van samenwerking met een of meer andere partijen, waarbij ten minste een partij behoort tot een domein buiten de culturele sector) scoren de gehonoreerde projecten relatief vaak goed of hoger.
- Op ondernemerschap, criterium 2, is het percentage goed of hoger juist relatief laag.



De tweede analyse betreft zowel gehonoreerde als niet-gehonoreerde projectaanvragen. We hebben voor beide groepen de gemiddelde scores per criterium vergeleken. De resultaten staan in bovenstaande figuur. Wij concluderen op basis hiervan:

- De scores tussen gehonoreerd en niet-gehonoreerd op alle criteria duidelijk lager zijn bij de niet-gehonoreerde aanvragen.
- Criterium 3, gericht op duurzame versterking van het cultuursysteem, scoort gemiddeld het hoogst bij de gehonoreerde aanvragen.
- Met name het verschil bij criterium 2, betreffende cultureel ondernemerschap, is tussen gehonoreerde en niet-gehonoreerde projectaanvragen groot.

We herhalen hier dat dat het hier gaat om beoordelingen voorafgaand aan de start van het project. Het is voor de gehonoreerde projecten te vroeg om ook aan te kunnen geven in hoeverre de beschreven ambities gedurende de looptijd van het project in de praktijk zullen worden waargemaakt. Wel kunnen we concluderen dat de scores op de verschillende criteria hoog zijn en dat de proactieve werkwijze van Brabant C daaraan bijdraagt. De papieren werkelijkheid kan verschillen van de realiteit, maar de hoge scores per criterium bieden perspectief voor het realiseren van de langetermijndoelen. De koppeling van criteria aan de doelen biedt daarvoor ook vertrouwen.

4. Doelrealisatie via werkwijze Brabant C

4.1 Inleiding

De gevonden beoogde werkende mechanismen tussen geselecteerde projecten en afgesproken prestaties enerzijds en het bereiken van de beoogde maatschappelijke langetermijndoelen van Brabant C anderzijds, hebben allemaal betrekking op aspecten uit de werkwijze die Brabant C voorstaat. In zijn algemeenheid geldt hier dat Brabant C aangeeft de afgelopen jaren met zijn werkwijze vooral ingezet te hebben op het bereiken van de volgende drie hoofddoelen: schaa sprong door Brabantse cultuurinstellingen, versterking van het Brabants cultuursysteem en het bevorderen van het cultureel ondernemerschap binnen de provincie. De vooraf bedachte mechanismen in de eigen werkwijze die daartoe zouden moeten bijdragen zijn:

- Inzet scout (actief speuren naar en aanjagen van projectaanvragen)
- Aanbieden van business development (vooral op cultureel ondernemerschap)
- Stevige en uitgebreide aanvraagprocedure (de gehanteerde criteria waarop aanvragen worden beoordeeld, verplicht pitchten van de aanvraag door de initiatiefnemers, elke beoordelingscommissie aanvraagspecifiek)
- Keuze om in maximaal 30% van de financieringsbehoefte te voorzien. Projectaanvragers zijn hierdoor genoodzaakt de rest van de financiering van hun project op andere manieren rond te krijgen
- Keuze voor niet-structurele financiering; initiatiefnemers moeten ten tijde van de aanvraag aantonen dat het project kan voortbestaan zonder steun van Brabant C

In de gesprekken met aanvragers is besproken hoe zij de werkwijze van Brabant C in de praktijk hebben ervaren, en dan mede specifiek in relatie tot de hiervoor benoemde specifieke uitvoeringsaspecten. Dit zou de bewijskracht moeten leveren of de verwachte mechanismen zich in de praktijk (al) hebben voorgedaan. Ook in de gesprekken met deskundigen is partijen gevraagd te reflecteren op de benoemde aspecten van de door Brabant C gekozen werkwijze, evenals bij het doornemen van praktijkervaringen en evaluaties van andere cultuurfondsen. Hieronder beschrijven we welke inzichten de gesprekken op dit punt hebben opgeleverd. We hebben dit geordend naar de drie hoofddoelen waarop Brabant C zich in de nieuwe werkwijze focust.

4.2 Schaa sprong van de Brabantse cultuursector

Werkwijze om schaa sprong te bewerkstelligen

Het fonds Brabant C is begin 2015 ontstaan uit een maatschappelijke en bestuurlijke behoefte aan kwalitatief hoogstaande cultuur in de provincie Noord-Brabant. Daarnaast speelde het fonds in op de behoefte van de cultuursector aan financiering van projecten. Volgens het evaluerende onderzoek van KplusV heeft Brabant C ingespeeld op deze ontwikkelingen in de culturele sector in Nederland om meer marktgericht en ondernemend te werk te gaan. De werkwijze van het fonds, waarbij deze houding sterk wordt gestimuleerd, sluit aan bij toenmalige én huidige maatschappelijke inzichten en het fonds vervult hiermee een voortrekkersrol. Het fonds geeft invulling aan de ambitie uit het bestuursakkoord om op een vernieuwende manier te investeren in kunst en cultuur, die door het innovatieve karakter nationaal met grote belangstelling wordt gevolgd.

Brabant C stuurt in zijn werkwijze aan op het bereiken van de inhoudelijke doelen. Op basis van de documentenstudie en gesprekken met het fonds wordt duidelijk dat diverse stappen worden ondernomen om te bereiken dat de projecten van Brabant C bijdragen aan een schaa sprong van de Brabantse cultuursector. Zo wordt er door de inzet van de scout actief gezocht naar innovatieve initiatieven (ook qua verdienmodellen). Ook wordt er geselecteerd op projecten met (inter)nationale ambitie en potentie. Daarnaast draagt de zorgvuldige toepassing van de gekozen systematiek van het fonds (vernieuwende aanpak) bij aan de inhoudelijke doelen, dat wil zeggen: de aangehouden criteria, de pitches, kortom een stevige en de uitgebreide aanvraagprocedure. Ook wordt er door de business developer ingezet op kwaliteit van de businessmodellen van projecten. Er wordt door

haar en de communicatiemedewerker van het fonds ingezet op een duidelijker en zichtbaarder profiel van projecten. Als laatste beoogt het fonds de initiatiefnemers te stimuleren om nieuwe verdienmodellen en revolverendheid te verkennen.

Ervaringen van aanvragers en deskundigen

Uit gesprekken met de aanvragers blijkt dat zij het fonds weten te vinden, juist vanwege deze focus op een schaa sprong, op innovativiteit, op hoge kwaliteit en ondernemendheid. Brabant C richt zich op de top van de kunst en cultuur in de provincie (en ook daarbuiten), dat is alom bekend bij aanvragers. Dit wordt ook door de gesproken deskundigen erkend, bovendien zien zij het fonds zelf ook op deze manier.

In het evaluatieve rapport van KplusV uit 2017, waarin de eerste ervaringen werden geëvalueerd, wordt door initiatiefnemers gezegd dat zij baat hadden bij de bijdragen van het fonds. Het bouwen van netwerken wordt gestimuleerd, net als het maken van ambitieuzere plannen. Toch wordt vanuit de adviescommissie aangetekend dat aanvragen vaak nog bescheiden zijn wat betreft het naar een *next level* brengen van projecten.

Uit onze gesprekken blijkt dat aanvragers nog steeds positief zijn over de werkwijze van het fonds. Door het fonds wordt inmiddels sterker aangestuurd op het naar een *next level* brengen van projecten. Dit wordt wisselend als heel positief en soms als wat dwingend ervaren. Het is volgens aanvragers van kleine initiatieven zeker mogelijk om aan te vragen bij Brabant C, de begeleiding van de scout en business developer worden daarbij als waardevol ervaren. Daarbij is dan tegelijkertijd ook weer een waarschuwing van andere fondsen en aanvragers om niet alleen te focussen op nieuwe/innovatieve kunst, omdat daar verdienmodellen in zouden zitten, maar om ook te investeren in traditionele kunst en hoe deze ondernemender te maken.

4.3 Versterken van het Brabantse cultuursysteem

In 2014 wordt duidelijk dat de vitaliteit van het Brabantse cultuursysteem kwetsbaar is. Er is sprake van beperkte samenhang binnen en tussen de disciplines, niveaus en instellingen. De ketens per discipline laten zien dat deze niet op elk niveau even sterk zijn (maar niet iedere discipline vraagt om een evenredige invulling van alle ketenonderdelen). Sterkte ontstaat daar waar sprake is van verbindingen tussen disciplines en met sectoren. De provincie heeft een beperkte financiële inbreng, gemeenten dragen zorg voor de meeste overheidsbestedingen in cultuur. Uit de vitaliteitsscan van 2015 (PON) wordt duidelijk dat beeldende kunst een vitaal cultuursysteem met een stevige basis kende. Deze basis en het midden zijn minder vitaal geworden. Design kende in 2015 een vitaal cultuursysteem. De onderkant van de piramide lijkt minder goed te scoren, maar dit is voornamelijk toe te wijzen aan een meer vooruitstrevende visie en daarmee een kritischer blik naar de eigen discipline. De discipline media- en beeldcultuur is vernoemd om beter aan te geven wat er onder verstaan wordt. Deze discipline is zeer gevarieerd en het verschilt sterk per genre hoe vitaal het cultuursysteem is. Enkele genres zijn in opkomst, waardoor de infrastructuur opgebouwd wordt, langer bestaande genres hebben moeite met de veranderende financiële situatie. In zijn geheel zijn er echter veel verbeterpunten en is het systeem minder vitaal. Literatuur is achteruit gegaan, waardoor het slecht is gesteld met de vitaliteit van literatuur. Dit komt deels door de smalle opvatting van literatuur van de experts. Bij dans scoren de onderste lagen van de piramide lager. Dit is deels toe te wijzen aan de kritische blik van de experts. De discipline heeft echter moeite met het beantwoorden van de financiële vraagstukken die er spelen. Ook bij theater heeft de onderkant van de piramide een lagere score. Muziek was vitaal en scoort in verschillende lagen minder goed, maar nog steeds voldoende tot goed, zo blijkt uit de vitaliteitsscan en uit het Uitvoeringsprogramma Cultuur 2016-2020.

Het cultuursysteem in Brabant wordt door een aantal publieke financiers ondersteund en versterkt, te weten het rijk (in de basisinfrastructuur en via de cultuurfondsen), de provincie (deels direct, deels via bkkc en Brabant C) en de gemeenten. Brabant C richt zich vanaf de oprichting in 2015 op de top van de piramide, om deze te ontwikkelen, stimuleren en versterken. In de gesprekken met aanvragers en deskundigen wordt duidelijk dat Brabant C een vliegwielfunctie vervult, waarmee projecten snel op een hoog niveau kunnen komen. Het fonds

draagt op verschillende manieren bij aan een (duurzame) versterking van het Brabantse cultuursysteem, waaronder door Brabant C wordt verstaan: de samenhang tussen alle partijen in Brabant die betrokken zijn en belang hebben bij cultuur in Brabant. Dat zijn dus niet alleen de makers (gezelschappen/groepen/individuele kunstenaars), maar ook aanbieders (zoals podia en festivals), mogelijke financiers (overheden, particuliere fondsen, bedrijfsleven, maatschappelijke instellingen), (kunstvak)opleidingen en mogelijke opdrachtgevers en afnemers (natuurlijk vaak publiek, maar mogelijk ook genoemde aanbieders en financiers).

Brabant C wil hieraan bijdragen door in te zetten op de creatie van een nieuw, kwalitatief hoogstaand cultureel aanbod met een blijvend effect. Projecten worden daarom beoordeeld op de mate waarin er ingezet wordt op het bouwen van netwerken. Projecten moeten in de aanvraag aantonen dat ze inzetten op versteviging van het netwerk rond cultuur door de betrokkenheid van meer partijen en door meer en nauwere relaties van partijen die op enge wijze belang hebben bij cultuur. Ook beoogt het fonds meer in het algemeen door middel van netwerkavonden, partnerbijeenkomsten en het zelf direct in contact brengen van partijen, duurzame verbindingen te stimuleren tussen aanvragers en partijen uit andere domeinen dan het culturele (zoals sociaal, economisch, ruimtelijk) zowel op inhoud als financieel.

Het fonds beoordeelt projecten ook op zichtbaarheid en maatschappelijk draagvlak; kortom door een sterkere worteling van cultuursysteem in de Brabantse gemeenschap. Initiatiefnemers moeten maatschappelijk rendement concreet en meetbaar maken. Daarop wordt ook in de werkwijze door de medewerkers van het fonds aangestuurd.

Stimuleren van versterking van het Brabant cultuursysteem in de praktijk

Door de aanvragers wordt de begeleiding op deze vlakken als zeer waardevol ervaren. Ook de pitch werd in het KplusV-rapport al genoemd als mooie mogelijkheid om mondeling het plan toe te lichten. De mogelijkheid tot pitchten werd in ons onderzoek eveneens als positief ervaren, omdat het meerwaarde is dat je de kans krijgt om je projectaanvraag toe te lichten. Wel werden door vijf aanvragers vragen gesteld over de samenstelling van de commissie, die meer toegerust kan worden met specifieke expertises als design, pop, cultuureducatie, en zelfs nog meer met ondernemerschap, omdat dit in de nieuwe werkwijze nog meer focus gaat krijgen. Door een enkele aanvrager werd gezegd dat de tijd die de commissie nam voor de aanvragen niet in verhouding stond tot de tijd die de aanvrager erin steekt. Uit onze gesprekken met Brabant C is aangegeven dat de verplichting om te pitchten, de adviescommissie ook de kans biedt om goed te kunnen beoordelen of de initiatiefnemers de opgeschreven ambities in de aanvraag kunnen waarmaken (beoordelen wie het moeten gaan doen).

Alle aanvragers ervaren het contact met de scout als positief en als een meerwaarde van Brabant C. Zij vinden het contact bovendien leerzaam. Als enige wordt opgemerkt dat meer ogen meer zouden zien, dus dat er nog meer ingezet zou mogen worden op scouting om meer mooie projecten naar Brabant te brengen. Op basis van opmerkingen van de scout geven de aanvragers aan dat ze hun plannen verder hebben kunnen aanscherpen op de criteria van Brabant C. Sommige gaven aan dat door de begeleiding van de scout er vooral enkele criteria sterker zijn uitgelicht. Voorbeelden daarvan zijn het (inter)nationale karakter van projecten, talentontwikkeling, samenwerking met partners, de bijdrage aan het Brabantse cultuursysteem, en er werd onder zijn begeleiding ook nagedacht over het uitbouwen tot een plan voor de toekomst (schaalsprong). Ook geven aanvragers aan dat zij dankzij de scout in contact zijn gekomen met andere partijen. De scout gaf regelmatig feedback op de aanvragen. De aanvragers geven aan dat hun projecten daardoor een grote sprong in kwaliteit hebben kunnen maken.

Grote aanvragers geven aan dat de scout hen heeft gemotiveerd groots te denken en dat daardoor hun plan ook inhoudelijk veranderd is: bijvoorbeeld doordat een activiteit meerdaags is geworden, of heeft durven inzetten op internationale programmering (met succes). De scout helpt ook met het inschatten van de kansen van een projectaanvraag. Hij helpt eveneens met het inschatten van de grootte van een aanvraag, en heeft bij wijlen ook geadviseerd om bijvoorbeeld niet groot, maar klein aan te vragen. De scout heeft ook een bijdrage geleverd aan

netwerkvorming en aan nieuwe initiatieven binnen de aanvragen, waardoor uiteindelijk blijvende banden zijn ontstaan. Ook geven aanvragers aan dat zij het heel prettig vonden dat in het contact met de scout het unieke aspect van hun project werd benadrukt.

Dankzij de business developer hebben aanvragers stappen kunnen maken op de inrichting van hun businessmodel. Zij heeft aanvragers bijvoorbeeld geleerd hoe een risicoanalyse te maken voor hun project. Ook is er aangestuurd op cultureel ondernemerschap, en contacten of samenwerkingen met het bedrijfsleven. Aanvragers kijken positief aan tegen de business developer, omdat zij aanvragers motiveert om met een andere bril te kijken.

De communicatiemedewerker heeft volgens aanvragers aangestuurd op publiciteit van projecten, wanneer die nog niet zelf al ontwikkeld was. Hierbij kan gedacht worden aan publicaties in bladen, op televisie, maar ook op evenementen en door projecten te noemen in algemene berichtgeving door Brabant C.

In het KplusV-rapport bleek dat door verschillende aanvragers wordt gesteld dat het contact met het fonds goed is in het traject richting de formele aanvraag. Ook werd gesteld dat vanuit fonds mee wordt gedacht met initiatiefnemers/aanvragers. Het fonds is zo een partner voor projecteigenaren. Volgens het onderzoek van KplusV wringt dit met de functie van het fonds om kritisch de aanvragen te beoordelen en de uitvoering van toegekende middelen te controleren. Het fonds moet in het aanvraagproces een balans vinden tussen het zijn van meedenkende en verbindende partner zijn en beoordelaar en controleur. In onze gesprekken komt dit punt opnieuw naar voren.

De focus op een verduurzaming van het Brabantse cultuursysteem wordt door enkele aanvragers wel als enigszins geforceerd ervaren. Enkele keren wordt door de aanvragers aangegeven dat het fonds teveel eigenaar wil worden van het idee van een project, en ermee aan de haal gaat op een manier die de aanvrager niet voor ogen had, bijvoorbeeld ten aanzien van het uitgangspunt (inter)nationale kwaliteit of duurzaamheid. Zo werd er door Brabant C geopperd om een platform te maken en het plan van de aanvrager zodoende te verduurzamen. Voor de uitwerking van dit platform was vervolgens zeer kort de tijd, maar uiteindelijk werd de aanvraag er wel op afgerekend. Dit wordt gedeeld door een andere aanvrager, die de adviescommissie vrij sturend vond. De aanvrager wilde het concept van het project verduurzamen en vervolgens overal in Nederland toepassen. De gedachte daarbij was om eerst het concept helder te krijgen, en later lokaal en regionaal naar de mogelijkheden te kijken, omdat de uitvoering zeer plaatsspecifiek was. De commissie drong echter aan om direct op de uitvoering in andere steden in te zetten.

Door een andere aanvrager wordt een zelfde soort probleem aangekaart. De verduurzaming van een festival zat volgens Brabant C vooral in het geven van een podium van één specifieke artiest met internationale allure. De aanvrager geeft aan dat daarmee het initiële doel van het project, een festival rondom één thema, uit het oog werd verloren. Hetzelfde geldt voor een andere aanvrager, die aangaf dat er vanuit het fonds werd aangestuurd op een verbinding met een opleidingsinstituut, terwijl zij vooral kunstenaar waren. Het leek nogal geforceerd om van een eenmalig evenement iets duurzaam te maken door een opleiding op te zetten. De focus op een (inter)nationale component en duurzaamheid werd door enkele aanvragers (van zowel gehonoreerde als niet gehonoreerde projecten) als dwingend ervaren.

Hieruit blijkt dat de gerichtheid van Brabant C op de realisatie van deze doelstelling in de afgelopen periode niet altijd aansluit bij sommige ambities van de culturele spelers in het veld. De gerichtheid van Brabant C op de eigen doelstellingen is wel inherent aan de gekozen en gevolgde positionering en werkwijze. Initiatiefnemers die graag hun eigen koers varen en niet aan de criteria kunnen of willen voldoen, zullen zich dan ook moeten wenden tot andere financiers. De verheldering en beperking van criteria van Brabant C kan wel de drempel verlagen.

Inzet op duurzame versterking van het Brabantse cultuursysteem in werkwijze

Door Brabant C gefinancierde projecten zijn inherent aan ontwikkeling onderhevig, zowel kleine als grote projecten. Het is de intentie van het fonds om projecten die gesteund worden door Brabant C zowel op financieel niveau als in het algemeen te versterken, opdat het project kan groeien en hierna zelfstandige duurzame voortzetting plaats kan vinden. In het businessplan zegt het fonds zich expliciet in te zetten om projecten op een zo ondernemend mogelijke wijze te financieren, en ook in te zetten op een verduurzaming van het netwerk. Uit gesprekken met de aanvragers, andere fondsen en partijen blijkt dat het fonds hier inderdaad actief op inzet. Vanaf het begin tot na het project wordt door het fonds mee gedacht, gestuurd, begeleid en geëvalueerd.

De aanvragers ervaren dit, zoals gezegd, als zeer positief. Zij geven aan dankzij Brabant C hun netwerk te hebben kunnen uitbreiden, waardoor ook in de toekomst nieuwe samenwerkingen en initiatieven zijn ontstaan. Door de inzet van Brabant C hebben aanvragers ook contact kunnen leggen met partijen in het buitenland, waardoor hun ideeën in de toekomst een internationale component kunnen krijgen. Een aanvrager geeft aan dat netwerkvorming een van de doelen van de aanvraag was. Door steun van Brabant C kon dit gestructureerd worden opgebouwd, in de vorm van wekelijkse innovatiecafés, contact met expats, makers uit het buitenland, andere bedrijven. Door de steun van Brabant C waren er voldoende mensen die het vaste programma draaiden, waardoor zij dit punt ook konden ontwikkelen. Door het fonds is aangestuurd op het leggen van verbindingen met bedrijfsleven, om zelfstandigheid van projecten na financiering van Brabant C te bevorderen. Binnen en buiten Nederland werden hiervoor contacten gelegd.

Over het algemeen geven aanvragers aan dat hun netwerk is vergroot, doordat zij de kans kregen om daar op te focussen. Door de financiering van Brabant C hebben zij kunnen investeren in contacten op allerlei niveaus. Als belangrijkste spil in het koppelen van partijen wordt de scout van Brabant C genoemd.

Door enkele aanvragers wordt genoemd dat de adviescommissie van Brabant C de impact van een project op verschillende niveaus niet altijd op waarde schat. Dit hangt voor aanvragers samen met een sterke focus op internationalisering. Vaak willen aanvragers graag een stap naar een hoger niveau en (inter)nationale uitstraling bereiken, maar geven zij aan daar net iets meer tijd voor nodig te hebben dan hun door het fonds wordt gegund. Met name bij festivals wordt aangegeven dat er de eerste keer klein aangevraagd werd, en daarna nog een keer, maar dat vanuit het fonds aan werd gestuurd op een grote aanvraag – terwijl zij dat niet konden bolwerken. Aan de andere kant zijn er ook partijen die de inzet op groot, en de aanmoediging van het fonds om te durven dromen, juist waarderen.

Er zijn zowel voorbeelden van projecten die wel, als voorbeelden van projecten die na de aanvraag niet op eigen benen kunnen staan. De aanvragers van de gesproken gehonoreerde projecten geven aan dat zij zelf verder zijn gegaan met het zelfstandig worden, maar dat zij ook hulp hebben gekregen van Brabant C. Onderdeel daarvan is om als instelling zelf te gaan onderhandelen op basis van de waarde van je product. Het overgrote deel van de gehonoreerde projectaanvragers geeft aan dat door Brabant C een grote schaa sprong mogelijk werd. Brabant C had een vliegwielfunctie, waardoor projecten van start konden komen. Door de intensieve begeleiding en aangewakkerde ondernemingslust (die er bij veel aanvragers ook al deels aanwezig was) kunnen de projecten ook zonder directe financiering van Brabant C blijven doorbestaan.

Ook andere partijen die wij hebben gesproken, namelijk, het Fonds Podiumkunsten, Cultuur Eindhoven, House of Leisure en Cultuur+Financiering zien de rol van Brabant C in de duurzame versterking van het Brabantse cultuursysteem. Het is voor hen duidelijk dat de top van kunst en cultuur in Brabant gefinancierd wordt. Brabant C heeft volgens deze partijen een sterke stimulerende toegevoegde waarde. Dit is in overeenstemming met de uitkomsten van de gesprekken met aanvragers. bkkc werkt nauw samen met Brabant C en betwijfelt of er echt een schaa sprong plaatsvindt na begeleiding van Brabant C. Zij geven ook aan dat dit moeilijk te meten is. De indruk van bkkc is dat er nog sterker in kan worden gezet op het aannemelijk maken van toekomstbestendigheid.

Zichtbaar wordt dat in de samenwerking van Brabant C met bkcc en bijvoorbeeld ook Cultuur Eindhoven, Brabant C een duidelijke werking heeft, maar dat er vanuit het fonds ook nog wel iets meer waardering zou mogen zijn voor wat andere financiers bewerkstelligen. Brabant C stuurt aan op internationaliseringsslag van projecten, maar nationaal of internationaal is vaak in verlengde van elkaar. In termen van doelen en profileren zegt Brabant C nadrukkelijk dat zij (inter)nationaal zijn, maar daar zijn andere financiers ook mee bezig. Er wordt nu gedacht in trappen, terwijl er eigenlijk ook doorwerking is, die begint bij bestaande culturele instellingen die worden gefinancierd door de provincie (deels via bkcc) en gemeenten. Alle financiers, publiek en privaat, helpen om een duurzame versterking van het Brabantse cultuursysteem te stimuleren en van kwetsbaar naar vitaal te brengen.

Synergie tussen Brabantse instellingen, gemeenten en partijen buiten de sector

Door KplusV werd geconcludeerd dat er nog geen inbedding van het fonds was in het totaal cultuurprofiel in de provincie en dat samenhang tussen instrumenten ontbreekt. Volgens de uitkomsten van dit rapport werkt Brabant C in enige mate samen met andere partijen, zoals bkcc, in de vorm van een maandelijks overleg waarbij potentiële projecten uitgewisseld worden. Ook wordt gerapporteerd dat er in beperkte mate afstemming en samenwerking met andere steunfuncties is met betrekking tot fondswerk en dat er op hoger niveau weinig afstemming is tussen de verschillende steunfuncties. Opsommend is er volgens KplusV geen eenduidige lijn in de provinciale ondersteuning van kunst en cultuur in Brabant. Volgens dit rapport is het van belang om goed na te denken over hoe de verschillende gemeentelijke, provinciale en landelijke ondersteuningsinstrumenten voor de (Brabantse) cultuursector op elkaar aansluiten. Voor een goede top is het immers noodzakelijk ook een voldoende basisinfrastructuur te stimuleren. Bovendien is het voor zowel aanvragers als fondsen van belang dat de juiste aanvrager op de juiste plek terecht komt om in te dienen.

In gesprek met het fonds werd duidelijk dat zij hier sinds het KplusV-rapport aan hebben gewerkt en actiever contact zoeken met andere partijen in het veld. Er is contact met het fonds Podiumkunsten, Cultuur Eindhoven, Cultuur+Financiering en bkcc, evenals met House of Leisure/Visit Brabant. Deze partijen zijn door Berenschot gesproken, en in deze gesprekken werd het contact beaamd. Tussen bkcc en Brabant C vindt afstemming plaats, door beide partijen wordt aangegeven dat hierbij informatie wordt uitgewisseld en aanvragers kunnen worden doorverwezen. De categorie van kleine projecten (oude werkwijze), die in de nieuwe werkwijze ontwikkelprojecten zullen heten (tot € 65.000, gesubsidieerd), kunnen eigenlijk zowel bij bkcc als bij Brabant C terecht. Dit komt naar voren in de gesprekken met Cultuur Eindhoven en bkcc. Omdat er onduidelijkheid is over wie waar zou moeten aanvragen, en het makkelijker is bij bkcc aan te vragen, komen de aanvragers dan snel daar terecht, terwijl zij ook bij Brabant C zouden kunnen komen. Door Cultuur Eindhoven wordt aangegeven dat het voor lokale en regionale kleinere aanvragers moeilijk is te zien wat er op landelijk niveau gebeurt. De verschillende provinciale en lokale financiers proberen aanvragers daarbij te helpen, zodat zij goed weten waar aan te vragen en hierdoor synergie kan plaatsvinden. Uit het onderzoek blijkt ons dat zowel bkcc als Brabant C goed zichtbaar zijn voor aanvragers.

In gesprek met de aanvragers wordt duidelijk dat zij juist ook goed weten dat Brabant C een regionaal fonds is, en dat zij ook gebruikmaken van lokale en nationale regelingen, zoals gemeentelijke subsidies of juist het Fonds Podiumkunsten of het Mondriaanfonds. Bovendien wordt in de gesprekken, ook met Brabant C, en uit de documenten over de nieuwe werkwijze van het fonds duidelijk dat Brabant C zich nog meer zal gaan profileren als fonds voor de top van de piramide, met een focus op aanvragen met ondernemerschap en (inter)nationale uitstraling. In de nieuwe werkwijze moet nog duidelijker worden welke aanvragen bij Brabant C kunnen komen, en wat het fonds onderscheidt van bkcc. De instellingen zijn op papier complementair. In vroegtijdig stadium is overleg met de scout nodig, om te kijken wat wel of niet doorgestuurd kan worden. bkcc heeft daarop een net iets bredere kijk dan Brabant C, simpelweg omdat er meer personeel is. Aanvragers geven overigens aan dit onderscheid goed te kennen en bovendien blijkt uit de begrotingen van het totaal van aanvragen dat partijen óf bij bkcc aanvragen, óf bij Brabant C.

Uit de financiële stukken van het totaal van aanvragen wordt duidelijk dat zowel gemeenten als bedrijven meefinancieren. De verhouding verschilt sterk per aanvraag, ook omdat er kleine en grote projecten zijn. Voor het totaal aanvragen (zowel gehonoreerd als niet gehonoreerd) geldt dat 22% een structurele subsidie van (een) gemeente(n) ontvangt, en 33% een temporele subsidie om het desbetreffende project een groeispurt te geven. In gesprek met Brabant C is bijvoorbeeld aangegeven dat iedere gehonoreerde aanvraag van Tilburgse spelers ook een bijdrage van de gemeente Tilburg ontvangt. Uit een analyse van de aanvragen wordt duidelijk dat vooral projecten met een sterke lokale of regionale component subsidie ontvangen van een gemeente.

Vanuit het fonds wordt sterk aangestuurd op verbindingen met het bedrijfsleven, door netwerkbijeenkomsten en partneravonden (met één partner uit het bedrijfsleven) te organiseren en met de aanvragers naar verdienmodellen te kijken. Daarbij zijn adviseurs van de Brabantse Ontwikkelings Maatschappij en House of Leisure betrokken. In projectplannen is te lezen dat bijdragen uit het bedrijfsleven ook vaak in natura plaatsvinden, waarbij aanvragers bijvoorbeeld gebruik mogen maken van de repro van een bedrijf of een onderdeel van de aanvraag ontvangen.

Uit gesprekken met aanvragers blijkt dat redenen voor bedrijven om mee te financieren vooral zijn dat de aanvrager iets nieuws en innovatiefs brengt, waar het bedrijf baat bij heeft. Het bedrijf biedt dan de gelden om de aanvrager te voorzien, terwijl de aanvrager de mankracht biedt. In de gesprekken wordt benadrukt dat het geld van het bedrijf vaak in een specifiek deel van het project moet worden geïnvesteerd en dat de gelden van Brabant C nodig zijn om in andere delen van aanvraag te voorzien. In de gesprekken met aanvragers wordt duidelijk dat een samenwerking met het bedrijfsleven vaak ontstaat vanuit de behoefte of het initiatief van de aanvrager, dat het ook wel eens wordt geïnitieerd door de scout, en vooral dat het door het fonds wordt gefaciliteerd en aangemoedigd.

4.4 Ondernemerschap in de Brabantse cultuursector

Brabant C beoogt in de werkwijze aan te sturen op het bevorderen van ondernemerschap in de Brabantse cultuursector. Cultureel ondernemerschap kreeg een plaats in de Nederlandse cultuursector door het cultuurbeleid van staatssecretaris Van der Ploeg in de periode 1998-2002. Hij beschreef cultureel ondernemerschap als een "houding die erop is gericht zoveel mogelijk kunstzinnig, artistiek-cultureel, zakelijk en maatschappelijk rendement te halen uit culturele voorzieningen." Sindsdien heeft cultureel ondernemerschap een belangrijke plaats gekregen in het cultuurbeleid van het rijk, en evenzeer van provincies en gemeenten. Onder staatssecretaris Zijlstra lag de focus op het vergroten van eigen inkomsten, gelijktijdig met verlaging van de subsidies voor kunst en cultuur. Cultureel ondernemerschap is daarmee een belangrijk strategisch en bedrijfsmatig onderwerp voor vrijwel alle culturele instellingen, of zij nu wel of niet subsidie ontvangen, en dat geldt ook voor individuele kunstenaars in hun eigen beroepspraktijk.

Cultureel ondernemerschap onderscheidt zich van regulier ondernemerschap. Bij cultureel ondernemerschap is economische waarde één van de gewenste uitkomsten, en niet zozeer winstgevendheid als wel gezonde bedrijfsvoering. Daarnaast of wellicht vooral draait cultureel ondernemerschap om het creëren van artistieke waarde vanuit de intrinsieke motivatie van de kunstenaars en uitvoerenden, en het creëren van maatschappelijke waarde voor het publiek en de samenleving. Ook dit ondernemerschap moedigt Brabant C in zijn werkwijze aan. Wel merken we op dat in de beleidsplannen en de communicatie vaak de aanduiding 'cultureel' bij ondernemerschap niet wordt vermeld, waardoor deze nuance in de visie verloren kan gaan. Met name politiek gezien kan dit verschillend worden geïnterpreteerd.

Het fonds heeft de opdracht meegekregen om in maximaal 30% van de financieringsbehoefte van projecten te voorzien. Deze keuze moet indieners stimuleren hun best te doen om de rest van de financiering op andere manieren bij elkaar te krijgen. Het fonds beperkt zich ook tot niet-structurele financiering en draagt niet bij aan reguliere exploitatie. Hierdoor moeten initiatiefnemers ten tijde van de aanvraag al kunnen aantonen dat hun project kan voortbestaan zonder steun Brabant C.

Stimulering van cultureel ondernemerschap in de praktijk

Volgens de aanvragers stimuleert het fonds ondernemerschap. Zij ervaren het als heel positief dat het fonds hen met een andere blik naar hun aanvraag laat kijken. Zij vinden het uniek aan het fonds, in vergelijking tot andere fondsen en vinden het ook interessant dat Brabant C in de toekomst combinaties van financieringsmogelijkheden gaat uitproberen. Dankzij het fonds komen ook mooie samenwerkingen tot stand tussen culturele instellingen en bedrijven. Dit wordt in de gesprekken met de deskundigen eveneensesignaleerd.

In de gesprekken met aanvragers worden opmerkingen gemaakt over de inzet van de gelden. Diverse aanvragers hadden een subsidie nodig om hun project op een bepaalde starthoogte te krijgen. Een van de aanvragers van een groot gehonoreerd project geeft aan dat zij bij een andere vorm van financiering waarschijnlijk niet hadden aangevraagd. Niet vanwege het gebrek aan liquiditeit, maar om de manier waarop het geld ingezet kan worden. Hun commerciële partner droeg enkel bij aan programmering, maar de aanvrager had ook subsidie nodig om op andere fronten in te zetten en uiteindelijk te kunnen groeien.

Enkele andere opmerkingen van de aanvragers zijn dat sponsors uit het bedrijven bij een festival of eenmalig evenement moeilijk te regelen zijn als je nog geen gevestigde naam hebt. Aanvragers ervaren dat als je bij het ene fonds je aanvraag gehonoreerd krijgt, dit ook als een referentie geldt voor volgende aanvragen, die vervolgens ook makkelijker verlopen.

Blik op revolverendheid in nieuwe werkwijze

Door de aanvragers wordt aangegeven dat het veel inzet en inspanning kost om aan te vragen, omdat in het algemeen aanvragen meer tijd kosten nu er meer wordt gevraagd over het businessmodel van organisaties en de ontwikkeling daarvan. Alle aanvragers kijken in principe positief aan tegen een verhoogde focus op ondernemerschap, maar geven strenge kanttekeningen mee over revolverendheid.

Er wordt genoemd dat bij revolverendheid veel punten in elkaar grijpen, bijvoorbeeld of een aanvrager temporeel of structureel gesubsidieerd wordt en het feit dat je je basisbegroting niet mag meerekenen. Diverse aanvragers melden dat omzet en winst maken niet een primair doel is, maar dat het bovenal om het maken en presenteren van kunst- en cultuuruitingen gaat, liefst voor een breed publiek en diverse doelgroepen. Ook wordt opgemerkt dat niet iedere instelling de kaartverkoop omhoog kan gooien om winst te creëren, omdat daar niet altijd vraag naar is. Sommige projecten zijn nicheprojecten met een klein publiek, hoge kwaliteit en veel uitstraling. Aanvragers en deskundigen waarschuwen dat deze misschien verloren kunnen gaan bij een te sterke focus op revolverendheid.

Bij het fonds moet volgens aanvragers bewustwording komen dat zij de aanvrager vragen om meer economisch te denken. De vraag wordt gesteld wanneer het ondernemerschap ten koste van de artistieke kwaliteit en inhoud gaat. Hier wordt voor gewaarschuwd door zowel kleine als grote en succesvolle aanvragers, evenals door het overgrote deel van de deskundigen (Cultuur Eindhoven, Fonds Podiumkunsten). Revolverendheid door zelf winst te maken die terugvloeit naar financiers staat niet gelijk aan ondernemerschap. Een van de grootste gehonoreerde projecten levert bijvoorbeeld met een randprogrammering waar niet direct terugvloeiende gelden inzitten, veel economische waarde aan de omgeving door de hoge kwaliteit en internationale uitstraling. De toenemende aantrekkingskracht van de omgeving kan dan ook door regionale partijen worden gewaardeerd met een bijdrage.

Een andere vraag die wordt gesteld is waarom aanvragers zoveel inspanning zouden doen voor 30% financiering, waarbij je je reguliere begroting niet mag inbrengen. Dit wordt beaamd in gesprekken met bkcc en Cultuur+Financiering. Dit heeft namelijk tot gevolg dat aanvragers op een onzekere, nieuwe programmering 70% restfinanciering moeten inbrengen, buiten de eigen begroting. Als de aanvraag revolverend is, komt de eigenlijke betaling van Brabant C op een vrij klein deel neer. Er wordt vanuit diverse kanten gewaarschuwd dat kleine organisaties het moeilijk krijgen, omdat zij eigenlijk 70% risico lopen en dan ook nog veel moeten terugbetalen

aan het fonds. Dit wordt door enkele aanvragers beaamd: de tijdsbesteding van het schrijven van een aanvraag staat niet meer in verhouding tot de te ontvangen gelden, met als gevolg dat er door partijen die deze inspanning niet kunnen dragen misschien niet meer wordt aangevraagd.

De aandacht voor ondernemerschap vinden veel aanvragers positief, maar het ligt er wel aan wat er terugbetaald moet worden en of dit haalbaar is en of rekenschap wordt gegeven van bovenstaande kanttekeningen. Het fonds zou volgens aanvragers en deskundigen een helder beleid moeten maken om onduidelijkheden te voorkomen.

4.5 Belastende aanvraagprocedure

Alhoewel uit voorgaande blijkt dat aanvragers voordeel zien en halen uit de aanvraagprocedure die Brabant C hanteert, is er ook zeker kritiek. In het KplusV-onderzoek gaf een aantal aanvragers al aan de procedure als zwaar en belastend te ervaren. In onze gesprekken komt dit opnieuw naar voren, wat niet gek is, omdat de gesprekspartners over ongeveer dezelfde periode hebben aangevraagd als de respondenten uit het KplusV-rapport. Door vrijwel alle door ons gesproken aanvragers werd genoemd dat de aanvraagprocedure momenteel intensief is. Dit is een zwak punt, maar ook een sterk punt, omdat aanvragers natuurlijk intensief begeleid worden. Door drie aanvragers werd genoemd dat de aanvraagprocedure korter moet of je sneller zou moeten horen of het project kans van slagen heeft. Aanvragers zijn dan ook verheugd over nieuwe aanvraagmethode met vijf criteria, omdat zij denken dat het veel werk gaat schelen. Ook zijn zij verheugd over het gegeven dat in de nieuwe werkwijze eerder wordt aangegeven of project gehonoreerd kan worden. Daardoor doorloopt men niet een lang proces, om daarna te horen dat zij niet in aanmerking komen. Samenvattend kan gesteld worden dat de door ons geïnterviewde aanvragers positief aankijken tegen de versimpeling van de procedure en de ontwikkeling in de nieuwe werkwijze, waarbij ontwikkelprojecten met subsidie jonge, nieuwe aanvragers stimuleren.

4.6 Conclusie over toegevoegde waarde van het instrumentarium van Brabant C

De toegevoegde waarde van Brabant C in het totale financieringsinstrumentarium voor de cultuursector in de provincie Noord-Brabant en in Nederland wordt tot slot door zowel aanvragers als deskundigen omschreven als de vliegwielfunctie. Brabant C helpt initiatieven om hun organisatie op diverse vlakken naar een veel hoger niveau te tillen. Als toegevoegde waarde van het fonds wordt bovendien de focus op ondernemendheid genoemd (zij het niet teveel), de focus op het (inter)nationale karakter (zij het niet geforceerd) en de aandacht voor netwerkontwikkeling. Als laatste wordt de ruime opvatting van kunst door het fonds genoemd, waardoor ook disciplines als pop, hiphop of design mee kunnen dingen.

De in dit hoofdstuk beschreven ervaringen van aanvragers en deskundigen met de werkwijze van Brabant C zijn divers, maar geven volgens ons wel de bewijskracht dat juist een aantal bijzondere uitvoeringsaspecten van Brabant C (met name inzet scout en de aangeboden business development) positief van invloed zijn geweest op de inhoud van de door het fonds ondersteunde projectplannen. Zonder dit partnerschap tussen Brabant C en aanvragers tijdens het proces om tot een definitieve aanvraag te komen, zouden projectplannen er op de door het fonds belangrijke criteria (ondernemerschap, versterking cultuursysteem) zeker anders uit gezien hebben.

Beoordeeld op de inhoud van de gehonoreerde projectplannen zouden deze dan ook zeker moeten bijdragen aan de door het fonds beoogde langetermijndoelen. Of er uiteindelijk echt sprake zal zijn van doelrealisatie, zal afhangen of de afzonderlijke projecten de met de Brabant C afgesproken projectambities ook daadwerkelijk in de praktijk zullen realiseren. Dat valt nu nog niet met zekerheid te bepalen. We gaan in het volgende hoofdstuk wel nader in op de aannemelijkheid of deze doelen binnen bereik zullen komen.

5. Verwachtingen van toekomstig doelbereik

5.1 Inleiding

Begin 2017 heeft de provincie het bureau KplusV een evaluatie laten uitvoeren van de provinciale fondsen, waaronder Brabant C. Min of meer parallel aan deze evaluatie heeft de Zuidelijke Rekenkamer onderzoek gedaan naar de informatie-uitwisseling over de provinciale fondsen tussen Gedeputeerde Staten, Provinciale Staten en de fondsen zelf. De evaluaties leverde voor Brabant C de volgende drie uitwerkingpunten op:

1. Verduidelijking van de positie van Brabant C ten opzicht van andere instrumenten op het terrein van financiering van cultuur
2. Meer accent op revolverendheid; en
3. Het formuleren van duidelijke Kritische Prestatie-Indicatoren (KPI's) waarmee Brabant C verantwoording kan afleggen en GS en PS hun opdrachtgevende en controlerende rol kunnen invullen

Op basis van deze uitwerkingpunten, de eigen inzichten en de besprekingen in GS en PS, heeft Brabant C in 2017 gewerkt aan een update van zijn visie en werkwijze (september 2017). De nieuwe werkwijze is sinds 2018 van kracht. In dit hoofdstuk werken we uit wat Brabant C in zijn werkwijze heeft veranderd en dat het aannemelijk is dat dit bijdraagt aan een hoger doelbereik. We beschrijven eerst de aanscherping van de missie en de doelen en vervolgens de aanpassing van de werkwijze op een aantal relevante punten. We gaan uitgebreid in op de gevolgen van de resultaatverplichting ten aanzien van revolverendheid, ook op basis van ervaringen van andere fondsen en financiers. We sluiten af met een beschouwing over de versterkte sturing op doelbereik en het gebruik van KPI's, Kritische Prestatie-Indicatoren, die Brabant C is overeengekomen met de provincie per 2018.

5.2 Aanscherping van missie en doelen

De evaluatie van KplusV was aanleiding om Brabant C door te ontwikkelen. Het belang van versterking van het cultuursysteem en de vernieuwing van financiering is aanleiding voor het fonds geweest zijn missie uit te breiden door deze twee elementen er expliciet in op te nemen. Dit heeft geresulteerd in de volgende bijgestelde organisatiemissie: het Brabant C Fonds versterkt en vergroot het kunst- en culturaanbod van Brabant om daarmee de nationale en internationale aantrekkingskracht van Brabant te vergroten. *Brabant C versterkt het cultuursysteem van Brabant en draagt bij aan vernieuwing van financiering in cultuur.*

Op basis van deze bijgestelde missie zijn ook de langetermijndoelen aangescherpt tot de volgende vijf kerndoelen die het fonds in de komende periode in de Brabantse samenleving wil realiseren:

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

Het Fonds geeft zelf aan dat deze aanpassingen helpen om de onderwerpen als versterking van het cultuursysteem en de vernieuwing van financiering gericht aan te pakken. In de gesprekken met deskundigen en bestaande aanvragers van het fonds zijn geen opmerkingen gemaakt over de bijgestelde missie en beleidsdoelen.

5.3 Gewijzigde werkwijze per 2018

Parallel aan de aanscherping van de missie en doelen, heeft Brabant C per 1 februari 2018 een aantal wijzigingen in zijn werkwijze doorgevoerd die ertoe moeten bijdragen dat er dankzij het fonds in de provincie meer kunst- en cultuurprojecten van internationaal niveau tot stand komen dan in 2016. De wijzigingen moeten ook resulteren in een innovatievere financiering van kunst en cultuur dan in 2016.

Voor wat betreft het eerste punt, meer kunst en cultuur van internationaal niveau, geldt de constatering dat het fonds de afgelopen jaren voornamelijk zogeheten *next level*-projecten heeft gefinancierd, projecten die organisaties helpen om kwalitatief te groeien. Terwijl *champions league*-projecten, projecten die al van (inter)nationaal niveau en dito uitstraling zijn, ook nodig zijn om buiten Brabant op te vallen. De werkwijze van Brabant C zou dan ook zo moeten worden aangepast dat meer echte topprojecten worden gehonoreerd waarvoor bezoekers uit Nederland en uit het buitenland naar Brabant komen en projecten waarover in de landelijke en internationale pers wordt geschreven en gepraat.

Voor wat betreft het tweede punt is in hoofdstuk 3 van dit rapport al uitgewerkt dat het portfolio van door Brabant C verstrekte beschikkingen voornamelijk bestaat uit traditionele subsidies. Een constatering die ook al door KplusV is gedaan. Hieronder zullen we uitwerken hoe Brabant C de inspanningsverplichting om revolverendheid te realiseren die de provincie aan Fonds heeft meegegeven, heeft omgezet in een resultaatverplichting.

Om bovenstaande te bewerkstelligen heeft het fonds besloten om vanaf 1 februari 2018 op de volgende manieren 'anders' te gaan werken dan in de afgelopen jaren:

- A. Scout internationaler inzetten:** Brabant C werkt sinds de start van het fonds met een scout die initiatieven opspoort en bevordert die voor beoordeling door het fonds in aanmerking komen. De scout werkte tot nu toe vooral provinciaal. Gezien de ambitie van meer kunst en cultuur van internationaal niveau, is het de bedoeling dat deze scout in de toekomst meer interesse voor Brabant wekt bij internationale (top)spelers, zodat Brabant als podium verbonden wordt met de internationale top. In samenspraak met Brabantse internationale spelers en organisaties als Dutch Culture, de BOM en het LOF focust Brabant C op een behapbaar aantal ingangen voor internationale samenwerking.
- B. Invoering van een twee-poortensystematiek:** in de oude werkwijze waren potentiële aanvragers en medewerkers van Brabant C vaak lange tijd op elkaar betrokken voordat er uiteindelijk wel of juist toch niet een echte projectaanvraag werd ingediend. Brabant C zal vanaf 1 februari 2018 gaan werken op basis van een twee-poortensystematiek. Men wil veel sneller bepalen of een beoogd project bij Brabant C past en hiermee dus ook sneller duidelijkheid bieden aan de betrokken aanvragers. Voor de initiatiefnemers van projecten die door de eerste poort komen, wil het fonds daarna meer invulling geven aan partnerschap. Tussen poort 1 en 2 (uiteindelijke projectbeoordeling) betekent dit dat men vanuit het fonds meer wil inzetten op het verbeteren van de aanvraag en daarmee dus de kans dat de uiteindelijke projectaanvraag positief wordt beoordeeld. Vooral de onderdelen ondernemerschap (en daaraan gekoppeld de revolverendheid van leningen) en versterking van het cultureel Brabant Cultuursysteem zullen daarbij vanuit het fonds aandacht krijgen.
- C. Andere indeling van projecten:** onder de oude werkwijze heeft Brabant C enkel onderscheid gemaakt in grote en kleine projecten. In het vervolg zal het fonds in zijn werkwijze drie soorten projecten gaan onderscheiden: nieuwe en zeer hoog aangeschreven *champions league*-projecten, *next level*-projecten die bestaande initiatieven structureel op een aanzienlijk hoger plan brengen en ontwikkel-/innovatieprojecten die gericht zijn om nieuwe ideeën met potentie tot wasdom te brengen.

- D. Meer aandacht voor revolverendheid:** vanaf 1 februari 2018 wil Brabant C een groter deel van de financieringen in de vorm van leningen aanbieden. Het streven is dat het aandeel leningen jaarlijks toeneemt en dat per 2021 32% van het totaal aan uitgezette financiering de vorm van een lening heeft. Deze leningen moeten in principe worden terugbetaald waardoor een groter deel van het fonds een revolverend karakter krijgt. Ten aanzien van revolverendheid is in de nieuwe werkwijze met de provincie overeengekomen om over te gaan van een inspanningsverplichting naar een resultaatverplichting. Dat brengt met zich mee dat voor alle grote aanvragen, dus de *champions league*- en *next level*-projecten, standaard een deel van de financiering de vorm van een lening moet krijgen. We gaan hier in de volgende paragraaf uitgebreider op in.
- E. Aanscherping van beoordelingscriteria voor de aanvragen:** Brabant C heeft aan de herijkte doelen (zie paragraaf 5.2) ook vijf nieuwe beoordelingscriteria gekoppeld. Het fonds geeft zelf aan dat de nieuwe beoordelingscriteria direct herleidbaar zijn tot de aangescherpte doelen. In hoofdstuk 3 gaven we al aan dat dit niet het geval was tussen de oude doelstellingen en de 13 beoordelingscriteria die tot 1 februari 2018 golden. In paragraaf 5.5 gaan we kort in op de aannemelijkheid dat nieuwe beoordelingscriteria er scherper op doelbereik gestuurd kan worden.

In onze gesprekken met aanvragers van voor 1 februari 2018 en met deskundigen is ook gevraagd te reflecteren op de verschillende onderdelen van de nieuwe werkwijze. Voor wat betreft de versterkte focus op internationale projecten is aangegeven dat de zwakte van het Brabant Cultuursysteem niet zit in het ontbreken van dit soort projecten. Men ziet ook in te internationale projecten (die ook nog eens in het buitenland worden 'opgehaald') dat er een reële kans bestaat dat ze te weinig verbinding hebben met het lokale cultuursysteem en na afloop er geen blijvende verandering tot stand is gekomen. Daarnaast zouden er ook binnen de provincie en op nationaal niveau nog voldoende kansen liggen voor projecten van internationaal karakter. Het is dan snel minder efficiënt om ze in het buitenland op te halen.

Over de invoering van een twee-poortensystematiek zelf zijn door aanvragers en deskundigen geen opmerkingen gemaakt. Wij hebben wel zelf aan Brabant C gevraagd in hoeverre het mogelijk zal zijn om veel sneller dan nu het geval is, te besluiten of men wel of niet doorgaat met een aanvraag. De vraag dus of het wel of niet een project is dat past bij Brabant C. Men heeft daarop aangegeven dat dit in de praktijk mogelijk zal zijn omdat ook nu vaak al snel (soms al bij eerste contact) duidelijk is of de artistieke kwaliteit van een project wel of niet van ten minste nationale betekenis zal zijn. De ontwikkelpunten rondom de aanvraag zitten volgens Brabant C dan vooral rondom ondernemerschap en het aanbrengen van meer cross-overs binnen het culturele systeem. Door sneller afscheid te nemen van projecten die niet de artistieke ambities van het fonds waar zullen maken, hoeft de beschikbare begeleidingscapaciteit vanuit Brabant C over minder projecten verdeeld te worden. Het fonds verwacht dat dit bijdraagt aan zijn effectiviteit. Uit hoofdstuk 3 is gebleken dat het aannemelijk lijkt dat juist de ondersteuning van het fonds rondom ondernemerschap en versterking van het cultuursysteem in de praktijk een effectief handelingsmechanisme van het fonds is.

Voor wat betreft de nieuwe indeling die Brabant C gaat voeren bij projecten die zij wil ondersteunen, zijn wel enige vraagtekens geplaatst door de medewerker van bkkc die wij hebben gesproken. De ontwikkel- en innovatieprojecten die Brabant C wil ondersteunen, kunnen volgens deze medewerker overlap hebben met projecten die bkkc ondersteunt vanuit de impuls gelden. Het zou in de visie van deze medewerker van bkkc logischer zijn als het fonds de financiering van dit soort kleinere projecten loslaat en zich concentreert op zijn echte doelprojecten. Brabant C vindt het echter van cruciaal belang om betrokken te blijven bij ontwikkel- en innovatieprojecten en beschrijft dit ook in de nieuwe werkwijze. Het zijn namelijk juist dit soort projecten die door zouden kunnen groeien naar projecten van nationale en internationale betekenis. Wij vinden het passend bij het onderzoekende karakter van Brabant C en de flexibiliteit die wij ook aanbevelen om geen scherpere scheiding aan te brengen maar in goed overleg te blijven over de meest passende ondersteuning voor aanvragen.

5.4 Resultaatverplichting in revolverendheid

Brabant C streeft naar een versterkte inzet op revolverendheid door middel van het verstrekken van meer cultuurleningen. Dat lijkt voort te komen uit de beleidsstroming aan het begin van dit decennium waarin subsidie minder vanzelfsprekend werd en vaker werd gezocht naar andere financieringsvormen. De per 2018 afgesproken resultaatverplichting in relatie tot het revolverend karakter van het fonds, brengt met zich mee dat voor alle grote aanvragen, dus de *champions league*- en *next level*-projecten, standaard een deel van de financiering de vorm van een lening moet krijgen.

In veel gesprekken met deskundigen is aangegeven dat zij het risico zien dat deze generieke eis ertoe zal leiden dat minder instellingen en initiatieven voor grote projecten een beroep zullen doen op financiering door Brabant C. En dat deze vraaguitval zich vooral zal concentreren bij instellingen en initiatieven in de meer traditionele en canonieke kunst. Het zijn vooral deze kunstensectoren waar de meeste winst te behalen is met het bevorderen van ondernemerschap en dus vooral de ondersteuning/business development die het fonds biedt, extra toegevoegde waarde heeft. In de nieuwere kunstvormen is ondernemerschap en innovatieve verdienmodellen veel meer al vanzelfsprekend. Deze verwachting wordt door aanvragers die wij hebben gesproken bevestigd. Hierbij viel wel op dat zelfs aanvragers van meer moderne kunstprojecten betwijfelen of zij met het fonds in zee zouden zijn gegaan als destijds ook al de eis had gegolden van minimaal een deel lening. bkkc heeft aangegeven dat zij verwacht dat de aanscherping van de eis dat bij de *champions league*- en *next level*-projecten, standaard een deel van de financiering de vorm van een lening moet krijgen minimaal, in een grotere toestroom op de door zijn uitgevoerde impuls-subsidieregeling zal leiden. Het zal immers voor een groot deel van de aanvragers aantrekkelijker en passender om een beroep te doen op subsidies van overheden en fondsen, waar toch al voor de andere 70% dan de 30% van Brabant C een beroep op wordt gedaan, en dan wordt Brabant C wellicht gepasseerd.

Ervaringen met cultuurleningen van Cultuur+Ondernemen

We hebben over leningen gesproken met Cultuur+Ondernemen, een zelfstandige stichting die in opdracht van het ministerie van OCW zich al een aantal jaren bezig houdt met de ontwikkeling van cultureel ondernemerschap. Deze organisatie heeft een apart fonds, Cultuur+Financiering, dat cultuurleningen verstrekt. Dit fonds is in 2013 gestart met het verstrekken van leningen en ziet een stijgende lijn in het aantal leningen dat met succes wordt toegekend, en terugbetaald. Het fonds verstrekt leningen van maximaal € 40.000. De aanvragen hebben met name betrekking op structurele investeringen, zoals materiaal (filmcamera's, computers et cetera) en werkruimte (geluidsdichtheid, licht et cetera). Op projectniveau zijn er beduidend minder aanvragen. Het fonds beaamt dat cultuurleningen op projectniveau lastiger zijn dan leningen voor structurele zaken, zeker als men artistiek hoogwaardige projecten wil realiseren zoals Brabant C ambieert.

Per aanvraag bekijkt het fonds welk deel van de begroting kan renderen en welk deel pertinent niet zonder subsidie kan. Aan de financieringsmix stellen ze vooraf geen eisen, zoals het Brabant C wel doet. Cultuur+Financiering stelt ook geen inhoudelijke criteria aan de aanvragers. De aanvrager moet wel aan kunnen tonen dat sprake is van professionaliteit (een opleiding of subsidie/erkenning van een gerenommeerd instituut), maar vervolgens wordt puur en alleen gekeken naar financiële haalbaarheid van het plan. Daarbij gaat het om de terugverdien capaciteit, potentie tot ondernemerschap (bij twijfel volgt coaching via Cultuur+Ondernemen), terugvalposities (staat iemand garant, vergelijkbaar met een hypotheek voor jonge mensen bij wie de ouders soms garant staan). Deze zakelijke, niet-inhoudelijke manier van kijken maakt het voor aanvragers in cross-over-gebieden gemakkelijker, waar ze bij andere financiers vaak aanlopen tegen het feit dat ze niet in één duidelijk hokje passen.

Het fonds Cultuur+Financiering ziet veel potentie in cultuurleningen en verwacht dat dit breder zal gaan plaatsvinden. Het staat dan ook uitermate positief tegenover het voornemen van Brabant C om sterker in te zetten

op revolverendheid, mits de eisen vooraf aan de financieringsmix verdwijnen – dat zou per project moeten kunnen verschillen. Niet alleen voor fondsen, maar ook voor overheden ziet het fonds van Cultuur+Ondernemen deze mogelijkheden. Cultuur+Financiering ziet namelijk dat inzet van cultuurleningen meer flexibiliteit creëert, ook in combinatie met subsidies. Bovendien is het hun ervaring dat de lening als multiplier werkt, meer dan bij subsidies.

Triodos Cultuurfonds: ervaringen van een bank

Het Triodos Cultuurfonds opereert in praktijk als een bank waar culturele instellingen leningen kunnen afsluiten onder hypothecaire voorwaarden. Er moet dus altijd een garantstelling c.q. onderpand zijn, meestal in de vorm van vastgoed. Dat maakt dat het Triodos Cultuurfonds een ander soort culturele bestemmingen en ondernemingen financiert dan de projecten en initiatieven waar Brabant C zich op richt, waartoe veel activiteiten en evenementen behoren. Andere cultuurleningen zijn al gestopt (Cultuurpakt), worden beperkt gebruikt (Cultuur+Financiering) of blijven grotendeels onderbesteed (Fonds Gelderse Cultuurleningen).

Fonds Gelderse Cultuurleningen: geen goed voorbeeld

KplusV heeft in 2017 in opdracht van de provincie Gelderland een evaluatie uitgevoerd van sectorfondsen in Gelderland (zie KplusV Evaluatie sectorfondsen Gelderland 2015-2016). Voor Brabant C is de evaluatie van het Fonds Gelderse Cultuurleningen relevant, dat wordt uitgevoerd door Oost NL (voorheen PPM Oost). KplusV constateert dat het Fonds Gelderse Cultuurleningen nauwelijks financieringen verstrekt als gevolg van de voorwaarden en de beperkte aanjaagfunctie.

Het Fonds Gelderse Cultuurleningen heeft in de onderzoeksperiode 2015-2016 twee financieringen verstrekt aan ondernemers: Akoesticum en Art Officials. Deze financieringen zijn voortgekomen uit in totaal 30 leads (onder leads verstaat KplusV een informatieverzoek of eerste projectidee dat binnenkomt bij het fonds). De pijplijn die op basis van vooronderzoek en gesprekken verwacht werd, bleef uit. Kanttekeningen worden volgens de evaluatie van KplusV in de markt geplaatst wat betreft de fondsvoorwaarden bij de minimale omvang van € 25.000 van de leningen, de looptijd van de financiering van 5 jaar, en het marktconforme rentepercentage (in praktijk 6%). Voor partijen in de culturele sector is de overgang naar meer ondernemerschap en meer inkomstenbronnen ter vervanging van subsidie een lastige transitie, en deze voorwaarden zijn mogelijk voor veel instellingen een brug te ver, stelt KplusV. Daarbij merken wij (Berenschot) op dat leningen geen vervanging van subsidie (kunnen) zijn. Subsidie dient namelijk het dekken van exploitatietekorten, en leningen dienen voor het oplossen van tijdelijke liquiditeitsproblemen maar lossen de exploitatietekorten niet op.

KplusV merkt verder op dat vanuit de provincie Gelderland beperkt is nagedacht over de aansluiting tussen het cultuurfonds en andere (subsidie)instrumenten. Daardoor is de aansluiting tussen de verschillende instrumenten volgens KplusV niet optimaal. Het ontbreken van een provinciaal transitieprogramma (gericht op het versterken van ondernemerschap in de sector, en benoemd als randvoorwaardelijk bij de start van het fonds door Rebel) maakt dat instellingen en ondernemers er veelal nog niet in slagen om aan de voor deze sector relatief zware voorwaarden te voldoen. Omdat het niet binnen de taken van Oost NL valt, moet de Provincie het proactief begeleiden van culturele ondernemers naar meer ondernemerschap faciliteren, in goede samenwerking met het ecosysteem, zo beveelt KplusV aan. Berenschot constateert dat bij Brabant C juist goed voorzien is in het proactief begeleiden van culturele ondernemers en dat dat juist een van de succesfactoren in Brabant is.

5.5 Versterkte sturing op doelbereik

Nieuw in de werkwijze is ook dat aanvragen die na 1 februari bij het fonds binnen komen, zullen worden beoordeeld op een nieuwe set van vijf beoordelingscriteria. Zoals eerder aangegeven, heeft Brabant C die direct afgeleid van de aangescherpte vijf doelen. In onderstaande tabel hebben wij zelf de aangescherpte doelen gekoppeld aan de nieuwe criteria. Wij concluderen ook dat er nu een heldere relatie is tussen de doelen en de beoordelingscriteria waarop de projectaanvragen beoordeeld gaan worden vanaf 2018.

Nieuwe criteria	Culturele kwaliteit	Duurzame versterking van het cultuursysteem	Ondernemerschap	Cross-over samenwerking	Brabants profiel
Nieuwe doelstellingen					
Beeldbepalende, toonaangevende kunst- en cultuurprojecten met nationale en internationale kwaliteit komen tot stand in Brabant	X				
Het Brabants cultuursysteem ontwikkelt mede door deze cultuurprojecten van kwetsbaar naar vitaal		X			
(Inter)nationale kunst- en cultuurprojecten worden in Brabant op een ondernemende wijze benaderd en gefinancierd			X		
(Inter)nationale kunst- en cultuurprojecten steunen in Brabant op samenwerkende partijen uit de community: initiatiefnemers, bedrijven, instellingen en gemeenten				X	
Cultuur in Brabant onderscheidt zich door zijn onderzoekende en innovatieve karakter, dat past bij het profiel					X

Rekening houdend met het beoogde mechanisme een zorgvuldige selectie van projecten op basis van de beoordelingscriteria doelrealisatie dichterbij moet brengen, lijkt het aannemelijk dat het bijstellen van de doelen en beoordelingscriteria leidt tot een grotere kans op doelrealisatie.

5.6 Ontwikkelde KPI's

Bij in 2017 uitgevoerde evaluaties van Brabant C is tot slot ook geconstateerd dat in de jaarlijkse verantwoordingssystematiek voor Brabant C nog geen goede prestatie-indicatoren zijn geformuleerd die inzage geven in het functioneren van het fonds. Op basis van deze bevinding zijn in overleg afgelopen jaar duidelijke Kritische Prestatie-Indicatoren (KPI's) ontwikkeld waarmee Brabant C verantwoording kan afleggen. In de provinciale begroting 2018 zijn uiteindelijk de volgende KPI's voor het fonds opgenomen:

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 70% (te meten in gerealiseerde cross-overs en samenwerkingen)

Financiële KPI

- Het aandeel leningen van de jaarlijks uitgezette middelen stijgt met gemiddeld 4% per jaar (middellange-termijnperspectief: van minimaal 15% in 2017 naar ten minste 32% eind 2021)

Deze KPI's gaan over door Brabant C beïnvloedbare prestaties. In opdracht van de provincie heeft het fonds vrij scherpe KPI's kunnen benoemen, die het fonds direct gekoppeld heeft aan de nieuwe hoofddoelen van Brabant C. De gekozen KPI's zijn hiermee afdoende dekkend voor de doelstellingen van het fonds. Doordat de nieuwe beoordelingscriteria voor projectaanvragen nu ook directer dan voorheen zijn afgeleid van de projectdoelen, lijkt het aannemelijker dat er aan de voorkant gestuurd kan worden op het realiseren van prestaties. Het fonds geeft in zijn jaarplan 2018 echter helder aan dat ze zich bewust is van het feit zijn prestaties uiteindelijk niet af te leiden zullen zijn uit de door zijn beoordeelde projectaanvragen, maar vooral ook de projectrealisatie hierin inzicht zal moeten bieden. Net als in de afgelopen jaren zullen zich namelijk verschillen kunnen voordoen tussen de door het fonds gehonoreerde plannen en de realisatie daarvan. Om zich uiteindelijk op basis van de vastgestelde KPI's te kunnen verantwoorden, is het belangrijk dat het fonds de projecten intensiever gaat monitoren. Ook past hierin de ambitie van het fonds om intensiever dan voorheen, ook na projecthonorering invulling te geven aan een zekere vorm van partnerschap. Het fonds noemt dit ook wel investment management van projecten op artistiek gebied, relaties en business development.

6. Synthese van onze bevindingen

6.1 Inleiding

In dit hoofdstuk beschrijft Berenschot zijn bevindingen ten aanzien van zowel de evaluatie van Brabant C over de periode 2015-2017 als de vooruitblik op 2018 en verder. We werken eerst de drie voornaamste doelstellingen uit, vervolgens de positionering en inrichting van Brabant C en ten slotte de financieringsvorm lening, een kritische faalfactor voor het in de toekomst realiseren van het maatschappelijke doel van Brabant C.

6.2 Brabant C draait om drie doelstellingen

Brabant C richt zich op de top van de piramide: de toonaangevende hoogwaardige culturele projecten, producties en initiatieven met internationale uitstraling of met de potentie om die positie te gaan bereiken of zich in die richting te ontwikkelen. Met deze benadering vormt Brabant C een aanvulling op de instellingssubsidies die de provincie meerjarig verstrekt aan de provinciale basisinfrastructuur en op bkcc waar kleinere partijen en individuele kunstenaars via de provinciale impulsregeling projectsubsidies bij kunnen aanvragen.

In de praktijk van zowel de uitvoerende medewerkers van het fonds als de adviescommissie blijken drie doelstellingen feitelijk doorslaggevend te zijn bij de keuzes die het fonds maakt en die daarmee ook de voornaamste criteria vormen voor de honorering van de aanvragen. De overige doelstellingen blijken uit dit onderzoek in het kielzog van de drie voornaamste doelstellingen ook te worden bereikt. De deskundigen en aanvragers bevestigen dat deze drie doelstellingen het belangrijkste zijn in de meerwaarde van Brabant C.

Berenschot heeft een analyse gemaakt in hoeverre de gehonoreerde aanvragen in de periode 2015-2017 ook daadwerkelijk aan de hoge score op de verplichte criteria voldeden. 98% van de gehonoreerde projecten scoort voldoende of meer op het criterium 'hoge culturele kwaliteit', waarvan 62% goed of zeer goed. Ook scoort 98% minstens een voldoende % op het 'versterken van het Brabantse cultuursysteem', waarvan 38% een score van goed tot zeer goed. 98% van de gehonoreerde projecten scoort voldoende (70%) of goed (28%) op het criterium 'cultureel ondernemerschap'. Daarmee dragen vrijwel alle gehonoreerde projecten in de eerste fase ten minste voldoende bij aan elk van deze drie doelstellingen, in ieder geval op basis van de aanvraag, en meer dan de helft scoort goed op artistieke kwaliteit. Natuurlijk betreft dit de beoordeling van de gehonoreerde aanvragen en hebben de niet gehonoreerde aanvragen een lagere, onvoldoende score. Wel kan worden geconcludeerd dat er relatief veel aanvragen tot stand zijn gekomen die goed tot zeer goed scoorden op de voornaamste criteria.

Doelstelling 1: Beeldbepalende, toonaangevende kunst- en cultuurprojecten met nationale en internationale kwaliteit komen tot stand in Brabant

De projecten die in aanmerking komen voor financiële ondersteuning door Brabant C moeten van hoge artistieke kwaliteit zijn. Zij moeten bovendien het beeld bepalen en de toon zetten voor wat er in Brabant kan worden gerealiseerd. Brabant profileert zichzelf graag als meer innovatief dan traditioneel en meer vernieuwend dan behoudend. Dat werkt bij Brabant C dus twee kanten op: projecten moeten aan het Brabantse wensprofiel voldoen, maar ze moeten het ook mede bepalen.

Om deze doelstelling te bereiken, heeft Brabant C actief ingezet om vanuit het Brabantse cultuurveld aanvragen ingediend te krijgen die de gewenste artistieke kwaliteit zouden brengen. Hierbij gaat het concreet om de inzet van een scout. Daarnaast is gepoogd dit doel te bereiken door bij de beoordeling van ingediende aanvragen de aanvragen te beoordelen op vernieuwendheid en de gewenste artistieke kwaliteit. Wij zijn van mening dat de twee hiervoor benoemde mechanismen om doelstelling 1 te behalen, in de praktijk bijdragen aan de doelrealisatie. Vanuit het veld is wel aangegeven dat het soms wat gekunsteld over komt en dat een risico van het werken van een scout is dat je als financier op de stoel van een cultuurinstelling gaat zitten. De innerlijke drive om

een project op te zetten wordt volgens deze critici daarmee soms van buiten aangedragen. Wij vinden dat de proactieve houding wel degelijk past bij de onderscheidende werkwijze van Brabant C ten opzichte van andere financiers. Wij zien dat de rol van scout als aanjager juist bijdraagt aan deze en andere doelstellingen.

In onze analyse van de projectenregistratie van Brabant C hebben wij bevonden dat bij vrijwel alle gehonoreerde projecten daadwerkelijk sprake is van beeldbepalende, toonaangevende kunst- en cultuurprojecten. Voor de door ons nader bestudeerde projecten is dit bij vier op de vijf projecten het geval, waarbij meegenomen moet worden dat we ook niet gehonoreerde projecten hebben onderzocht die dit criterium niet voldoende scoorden. Vrijwel alle gehonoreerde projecten hebben volgens de adviescommissie (inter)nationale kwaliteit of de potentie die kwaliteit te gaan bereiken. Omdat een groot deel van de projecten pas recent is gestart, is nog geen uitsluitsel te geven over het eindresultaat van de projecten op dit gebied.

Doelstelling 2: Het Brabants cultuursysteem ontwikkelt mede door deze cultuurprojecten van kwetsbaar naar vitaal

In deze doelstelling schuilt de grote ambitie die ook bij het oorspronkelijke plan voor BrabantStad Culturele Hoofdstad hoorde, namelijk niet een eenmalige eruptie van cultuur maar een structurele versterking van de gehele cultuursector in Brabant. In 2014 werd geconstateerd dat een groot deel van de Brabantse cultuursector kwetsbaar was, en dan met name de middelgrote en kleinere instellingen in diverse kunst disciplines. De provincie Noord-Brabant was en is gebaat bij een minder kwetsbaar en meer vitaal ecosysteem voor kunst en cultuur. Daarin zijn ten minste vier belangen van spelers in dat cultuursysteem mee te dienen: ten eerste het belang van de culturele instellingen en kunstenaars, inclusief de talenten, ten tweede dat van de afnemers, het publiek en de specifieke doelgroepen binnen en buiten Brabant, ten derde dat van samenwerkende partijen uit de Brabantse community zoals bedrijven, maatschappelijke organisatie en andere instituties, en ten slotte het belang van de provinciale en gemeentelijke overheden die het systeem willen ontwikkelen van kwetsbaar naar vitaal. Vrijwel alle gehonoreerde projecten scoren een voldoende tot zeer goed op de diverse criteria die te herleiden zijn tot de duurzame versterking van het Brabantse cultuursysteem, vanuit het perspectief van de verschillende belangen. Hierbij wordt wel opgemerkt dat de projecten die door Brabant C worden gehonoreerd, vanwege doelstelling 1 tot de top, dat wil zeggen de bovenkant van de piramide, behoren. De kwetsbaarheid die ten tijde van de planvorming van Brabant C in 2014 werd geconstateerd was niet zozeer bij de top maar vooral zichtbaar in de middelste en onderste lagen van die piramide, bij middelgrote en kleinere instellingen in de regio, zo blijkt uit onderzoek uit die periode. Andere publieke financiers dragen sindsdien meer bij aan de versterking van daarvan, zoals de provincie zelf, de gemeenten, bkkc en landelijk onder meer het Fonds voor Cultuurparticipatie.

Ook bij deze doelstelling is nagegaan wat de mechanismen zijn waarlangs Brabant C dit doel wilde bereiken en of deze in de praktijk bleken te werken. Zorgvuldige selectie van projecten is hiervan een voorbeeld. Hiervoor is al aangegeven dat projecten op innovatief karakter (ook qua ondernemerschap) zijn beoordeeld. Hier is echter ook relevant dat in de procedure bedacht is projectaanvragen te beoordelen op de voorgestelde versteviging van het eigen netwerk, zichtbaarheid en maatschappelijk draagvlak. We hebben kunnen vaststellen dat ingediende subsidieaanvragen ook daadwerkelijk op deze criteria zijn beoordeeld (zie hieronder). Daarnaast is zowel door Brabant C en door aanvragers aangegeven dat in het proces tot het feitelijk indienen van een aanvraag aan de aanvragers waar nodig suggesties zijn meegegeven en dat zij gestimuleerd zijn om nieuwe verbindingen te zoeken. In gesprekken in veld is wel aangegeven dat uitwerking op sommige criteria soms wat gekunsteld is en vooral zo uitgewerkt is omdat projecten daarop beoordeeld zouden worden. Dit is inherent aan de werkwijze.

Bij de toetsing op de diverse criteria die te herleiden zijn tot de duurzame versterking van het Brabantse cultuursysteem, vanuit het perspectief van de verschillende belangen, is te zien dat vrijwel alle van de tot nu toe gehonoreerde aanvragen een score van voldoende tot zeer goed op het merendeel van deze criteria heeft. Voor de nader door ons onderzochte projecten (ook de niet gehonoreerde) is het in ten minste twee derde van de projecten aannemelijk dat deze tot een duurzame versterking van het cultuursysteem zullen leiden.

Een nadere analyse van de bijdragen van andere financiers aan de gehonoreerde projecten leert dat bij meer dan de helft van de projecten (29 van de 51 door ons onderzocht in december 2017) ook gemeenten hebben bijgedragen, voor in totaal dan € 5,2 miljoen in de looptijd van het fonds, waarvan € 3,2 miljoen structureel en € 2 miljoen incidenteel.

Doelstelling 3: (Inter)nationale kunst- en cultuurprojecten worden in Brabant op een ondernemende wijze benaderd en gefinancierd

Cultureel ondernemerschap is al in zwang in het cultuurbeleid sinds staatssecretaris Van der Ploeg in de periode 1998-2002. Hij beschreef cultureel ondernemerschap als een “houding die erop is gericht zoveel mogelijk kunstzinnig, artistiek-cultureel, zakelijk en maatschappelijk rendement te halen uit culturele voorzieningen.” Sindsdien heeft cultureel ondernemerschap een belangrijke plaats gekregen in het cultuurbeleid van het rijk, en evenzeer van provincies en gemeenten. Onder staatssecretaris Zijlstra lag de focus op het vergroten van eigen inkomsten, gelijktijdig met verlaging van de subsidies voor kunst en cultuur. Cultureel ondernemerschap is daarmee een belangrijk strategisch en bedrijfsmatig onderwerp voor vrijwel alle culturele instellingen, of zij nu wel of niet subsidie ontvangen, en dat geldt ook voor individuele kunstenaars in hun eigen beroepspraktijk.

Brabant C heeft als doelstelling dat culturele instellingen meer ondernemend gaan denken en werken. Brabant C verzorgt bij elk project maximaal 30% van de benodigde financiering en vereist dus dat 70% op andere wijze of uit andere bronnen wordt gefinancierd. Het ontwikkelen van verdienpotentieel en (nieuwe) businessmodellen wordt door de werkwijze van Brabant C aangejaagd. Initiatiefnemers moeten al op het moment van aanvragen kunnen aantonen dat het project kan voortbestaan na afloop van de ondersteuning door Brabant C. Het aanjagen gebeurde al in de eerste fase van Brabant C, maar dat zal in de tweede fase nog meer nadruk en aandacht krijgen.

Voor deze derde doelstelling geldt namelijk dat Brabant C vaker actieve ondersteuning in de vorm van business development aanbiedt. Voor grote projecten (*champions league* en *next level*) zal intensieve begeleiding plaatsvinden in de periode tussen het indienen van een plan dat al aan de andere twee criteria voldoet, en de *eerste poort* daarmee passeert en het indienen van een definitief, bedrijfsmatig onderbouwd definitief plan waarin de financiering en het toekomstig verdienmodel is uitgekristalliseerd waarmee de tweede poort, van de definitieve honorering, kan worden gepasseerd. De financiering door Brabant C is daarmee één van de investeringen om in de toekomst ondernemender te zijn. Dat leidt ook tot meer doorwrochte verdienmodellen dan enkel een verzameling ‘extraatjes’ om als instelling enige verdien capaciteit te realiseren.

Wel is van belang dat cultureel ondernemerschap zich in enkele opzichten onderscheidt van regulier ondernemerschap. Regulier ondernemerschap draait vaak om het creëren van financieel rendement (winst) voor de risicodragende partijen, te weten durfkapitalisten, aandeelhouders en eigenaars. Bij cultureel ondernemerschap is economische waarde één van de gewenste uitkomsten, en niet zozeer winstgevendheid als wel gezonde bedrijfsvoering. Daarnaast of wellicht vooral draait cultureel ondernemerschap om het creëren van artistieke waarde vanuit de intrinsieke motivatie van de kunstenaars en uitvoerenden, en het creëren van maatschappelijke waarde voor het publiek en de samenleving. Ook dit ondernemerschap moedigt Brabant C in zijn werkwijze aan.

Conclusie: het is aannemelijk dat Brabant C deze doelstellingen gaat realiseren

Op basis van ons onderzoek en de gesprekken met deskundigen en aanvragers, menen wij te kunnen concluderen dat Brabant C in de uitvoering van activiteiten en besteding van middelen de genoemde doelstellingen in grote mate zal realiseren. Het is niet zo dat alle gehonoreerde aanvragen op alle doelstellingen, en in het verlengde daarvan alle oorspronkelijke 13 criteria voldoende scoren. Wel zien wij dat Brabant C in voldoende mate stuurt op het realiseren van de drie doelstellingen waar het werkelijk om gaat en die hierboven zijn uitgewerkt. In de nieuwe werkwijze zien wij ook terug dat de aandacht van Brabant C nog meer gericht is op die drie doelstellingen en daarmee is nog meer aannemelijk dat Brabant C ook in de toekomst de beoogde toegevoegde waarde biedt.

6.3 Positionering en inrichting van Brabant C

Proactief en programmerend

Een belangrijk kenmerk van de benadering van Brabant C is de proactiviteit in de totstandkoming van projecten waarvoor aanvragen worden gedaan. Het aantal aanvragen dat in de eerste drie jaren is gedaan, is voor een fonds dat middelen verstrekt aan de cultuursector niet opvallend groot. Veel publieke cultuurfondsen, zoals het Fonds Podiumkunsten, en private cultuurfondsen zoals het Prins Bernhard Cultuurfonds ontvangen veel meer en veel diversere aanvragen. Zij zijn daarmee vooral selecterende fondsen, die alle aanvragen toetsen aan een set criteria en vervolgens maar een klein deel van de aanvragen honoreren. Brabant C is meer te zien als programmerend en aanjagend fonds, dat zelf aanvragen stimuleert en in een aantal gevallen zelfs initieert. Het aandeel gehonoreerde aanvragen op het totaal aan aanvragen is daarmee ook juist zeer hoog. Brabant C heeft hierdoor een onderscheidende positionering in het totaal aan financiers.

Effectieve organisatieinrichting

Brabant C dankt deze positionering onder meer aan het feit dat binnen één fonds eigenlijk twee organisatiedelen actief zijn, waarvan Brabant C zelf zegt dat er een stippellijn tussen loopt. Het ene deel van de organisatie, bestaande uit de scout en de business developer, houdt zich bezig met de aanjaagfunctie en het ontwikkelen van concrete plannen inclusief verdienmodellen, om daarmee te zorgen voor goed kwalificerende aanvragen. Het andere deel van de organisatie, bestaande uit de secretaris, de administratie en de (begeleiding van de) adviescommissies, houdt zich bezig met het verwerken van de ingediende aanvragen, zowel wat betreft het zorgen voor beoordeling als afhandeling van gehonoreerde en afgewezen aanvragen. Deze inrichting van de organisatie, die in totaal toch maar klein is, zorgt voor een logische en effectieve rolinvulling van het fonds.

Begrenzing aan financieringen is organisatorisch bepaald

Op basis van de bevindingen uit dit onderzoek van Berenschot kunnen we concluderen dat Brabant C over het algemeen op effectieve wijze werkt aan de doelstellingen. Wij constateren net als KplusV dat het fonds qua bemensing klein en licht is, en daardoor efficiënt is in de zin van inzet in verhouding tot realisatie van doelstellingen. Wij zien ook dat de medewerkers met een aanjaagfunctie, te weten de scout, de business developer en de communicatiemedewerker, telkens keuzes moeten maken tussen de aanvragen waaraan aandacht kan worden besteed. Het aantal en de omvang van financieringen door Brabant C lijkt niet zo zeer te zijn begrensd door het beschikbare vermogen of de strikte criteria, als wel door de mogelijkheid om de (top van de) Brabantse cultuursector te stimuleren en begeleiden om kansrijke aanvragen te doen. Wij spreken daarom ook het vermoeden uit dat, gegeven de werkwijze van de organisatie en de rol van Brabant C in het stimuleren van nieuwe initiatieven, bij een groei van met name het deel van de organisatie dat zich richt op scouting en business development, het aantal aanvragen en daarmee het beroep op het beschikbaar vermogen van Brabant C evenredig kan toenemen. Wij verwachten dat Brabant C in de toekomst nog breder zijn doelstellingen kan realiseren, juist vanwege de proactieve en aanjagende aanpak, als de formatie toeneemt. Verder verhogen van effectiviteit is daarmee in onze ogen belangrijker dan sturen op en streven naar efficiëntie. Wij concluderen in dit onderzoek dat Brabant C een effectief en efficiënt middel is om het beoogde maatschappelijk doel te realiseren.

6.4 Financieringsvorm lening: een kritische faalfactor

In sterke relatie tot de investering van Brabant C in het ondernemerschap, maar ook in de andere doelstellingen, staat de wijze van financiering. Brabant C biedt sinds de start in 2015 vier vormen van financiering aan: subsidie,

wat neerkomt op een schenking, garantie, wat neerkomt op een schenking bij een tekort, lening, wat neerkomt op een terug te betalen bijdrage en ten slotte participatie, waarbij Brabant C zich deels inkoopt in het project.

In de eerste fase van Brabant C stond het de aanvrager vrij om zelf voor een financieringsvorm te kiezen, en dat leverde voor bijna 80% van de gehonoreerde aanvragen subsidie op. Dat is op zich verklaarbaar, want daar zit veel minder risico voor de aanvrager op en de middelen zijn vrij besteedbaar. Er waren 10 projecten waarbij een deel in de vorm van leningen is gefinancierd. Dat betrof projecten met als bijzonder kenmerk een bepaalde verdien capaciteit in het businessmodel doordat bijvoorbeeld een product op de markt werd gebracht. Op de garanties werd één keer een beroep gedaan, maar later bleek dit niet nodig, en participaties zijn niet voorgekomen.

Leningen vormen een wezenlijk ander financieringsinstrument dan schenkingen in de vorm van subsidies. Het begint uiteraard met het simpele feit dat een lening in principe moet worden terugbetaald, hoewel dat in praktijk nog niet eens altijd daadwerkelijk zal gebeuren. Leningen van publieke financiers zoals Brabant C maar bijvoorbeeld ook het Nederlands Filmfonds zijn vaak achtergesteld en worden pas dan terugbetaald als de leningen bij andere investeerders zoals durfkapitalisten en banken met rendement zijn terugbetaald. Leningen betekenen bovendien dat risico moet zijn afgedekt (bijvoorbeeld hypotheek bij banken) of dat ter compensatie van het risico hoge rentes moeten worden betaald (bijvoorbeeld bij het Gelderse cultuurfonds Oost NL).

Een ander kenmerk van leningen is dat deze inzetbaar zijn voor het oplossen van liquiditeitsproblemen (onvoldoende vrij beschikbare middelen). Liquiditeit is echter niet het grote financiële probleem van de meeste instellingen in de cultuursector, want zij genereren wel degelijk eigen inkomsten en hebben dus liquide middelen. Dat is wel het terugkerende exploitatietekort (structureel hogere lasten dan baten). Daar helpen alleen subsidies van overheden of andere giften van sponsors, fondsen of donateurs voor. Brabant C richt zich uiteraard niet op het financieren van tekorten in de normale exploitatie van culturele instellingen. Bij projecten en initiatieven die wel mede door Brabant C worden gefinancierd is er in veel gevallen toch sprake van tekorten, in ieder geval in het begin. Een combinatie van een subsidie en een lening is dat geval al meer behulpzaam.

Het feit dat leningen niet gebruikelijk zijn in de cultuursector heeft dus niet alleen met gewenning te maken, maar vooral met de mismatch tussen het gebruikelijke probleem en deze andere oplossing. Andere cultuurleningen zijn gestopt (Cultuurpakt), worden beperkt gebruikt (Cultuur+Financiering) of blijven grotendeels onderbesteed (Triodos Cultuurfonds en Fonds Gelderse Cultuurleningen). Wij zien dan ook minder toegevoegde waarde van leningen voor de cultuursector dan schenkingen.

Revolverendheid: resultaatverplichting zet aanvragen onder druk

In de nieuwe werkwijze voor de tweede fase wil Brabant C een groter deel van de financieringen in de vorm van leningen aanbieden. Ten aanzien van revolverendheid is in de nieuwe werkwijze met de provincie overeengekomen om over te gaan van een inspanningsverplichting naar een resultaatverplichting. Dat brengt met zich mee dat voor alle grote aanvragen standaard een deel van de financiering de vorm van een lening moet krijgen. Het streven is dat elk jaar een toenemend aandeel tot in 2021 uiteindelijk 32% van het totaal aan uitgezette financiering voor *champions league*- en *next level*-projecten de vorm van een lening heeft. Deze leningen moeten in principe worden terugbetaald waardoor een groter deel van het fonds revolverend wordt.

Een investering van Brabant C in, met name, *next level*-projecten moet mogelijk maken dat, na afloop van de periode waarin Brabant C bijdraagt, eigen verdien capaciteit op gang is gekomen. Een deel van deze extra verdien capaciteit moet in geval van een lening worden terugbetaald aan Brabant C. Het overige deel kan de aanvrager gebruiken voor zijn eigen exploitatie of voor nieuwe investeringen/projecten aanwenden. Indien de aanvraag en het projectplan geen aanknopingspunt bieden voor het ontwikkelen van verdien capaciteit zal Brabant C geen lening voorstellen, zo stelt Brabant C zelf.

Het terugbetalen van leningen is voor de cultuursector, door de wijze waarop exploitatie bij culturele instellingen werkt, vaak een probleem. Omdat het niet vaak voorkomt dat er winst wordt gemaakt door culturele instellingen en op culturele projecten (stichtingen met een ANBI-status hebben geen winstoogmerk), moet een lening in een aantal gevallen worden terugbetaald met behulp van andere externe financiering. Dan worden dus overheidssubsidies of bijdragen van andere publieke of private cultuurfondsen gebruikt om de lening van Brabant C of een andere lenende instantie terug te betalen. Daar zijn deze subsidies en bijdragen niet voor bedoeld en financiers spreken dan ook de vrees uit dat hun subsidies indirect worden gebruikt om leningen terug te betalen.

Wij voorzien dat de generieke eis voor alle *champions league*- en *next level*-projecten om ten minste een (toenemend) deel als lening af te nemen, ertoe zal leiden tot een kleiner beroep dat instellingen en initiatieven voor grote projecten zullen doen op financiering door Brabant C. Deze verwachting wordt door aanvragers die wij hebben gesproken bevestigd. Ook bkkc verwacht hierdoor een grotere toestroom op diens subsidieregeling. Het is immers voor een groot deel van de aanvragers aantrekkelijker en passender om een beroep te doen op subsidies van overheden en fondsen, waar toch al voor de andere 70% dan de 30% van Brabant C een beroep op wordt gedaan. In dat geval wordt Brabant C wellicht gepasseerd.

Aanbeveling: impuls aan investeringen door te kiezen voor flexibiliteit

De nieuwe werkwijze kan ertoe leiden dat Brabant C nog effectiever wordt, zeker als Brabant C meer middelen krijgt om de inspanningen te verhogen. Brabant C heeft nog ruimte in het besteedbaar vermogen en zou meer aanvragen kunnen verwerken als de eis niet generiek is maar er flexibiliteit en maatwerk mogelijk is. Wij pleiten ervoor elke aanvraag afzonderlijk te bekijken en, na het passeren van de eerste poort, te gaan onderzoeken welke verdienmodellen ontwikkelbaar zijn, en daar vervolgens financieringsvormen bij aan te bieden die passend zijn voor die situatie. Het werkt bovendien goed daar niet bij voorbaat richtlijnen voor op te stellen, maar in de aard van het fonds daar veel flexibiliteit in te betrachten. Dit kan ook in de communicatie naar het veld en de begeleiding van de potentiële aanvragers worden uitgedragen. Juist het onderzoekende karakter dat instellingen zo in praktijk ervaren in deze tweede fase sluit precies aan bij de innovativiteit en verduurzaming van het Brabantse cultuursysteem. Zo maakt Brabant C zijn eigen cirkel rond.

7. Beantwoording van de onderzoeksvragen

In dit slothoofdstuk beantwoorden wij de 13 onderzoeksvragen die de Provincie Noord-Brabant ons voor deze inhoudelijke evaluatie van Brabant C heeft meegegeven. Dit doen we op basis van de onderzoeksbevindingen die eerder in dit rapport zijn beschreven. Wij zullen daarom hier de verschillende onderzoeksvragen slechts kort beantwoorden, en waar nodig verwijzen naar de vindplaats van nadere informatie elders in het rapport.

Onderzoeksvragen van de evaluatie

1. *Dragen de projecten bij aan de inhoudelijke doelstellingen van het fonds (voor zover nu al meetbaar) zoals opgenomen in de statuten van het fonds dan wel is de bijdrage aannemelijk te maken?*

Ja, in potentie dragen de projecten bij aan de inhoudelijke doelstellingen van het fonds, voor zover nu al meetbaar. Dit geldt zowel voor de zes doelen uit het businessplan als de tien statutaire doelen die daarmee overlappen en verder procedureel ingaan op de functie voor Brabant en de beheersvorm. Onze analyse van de projectenregistratie maakt namelijk duidelijk dat Brabant C de afgelopen jaren zijn projecten zo heeft geselecteerd dat de gehonoreerde projecten op de 13 beoordelingscriteria minimaal voldoende hebben gescoord. Doordat deze 13 beoordelingscriteria, alhoewel enigszins diffuus, gekoppeld zijn aan de langetermijn-doelstellingen van het fonds, kan gesteld worden dat door de zorgvuldige selectie van projecten in ieder geval op papier bijgedragen zal worden aan doelrealisatie. De praktijk zal moeten aantonen of de met de geselecteerde projecten daadwerkelijk doelrealisatie op alle langetermijndoelen bereikt wordt. Zie verder hoofdstuk 3 van dit rapport.

2. *Zijn de concrete resultaten (opgenomen in het jaarplan 2016) behaald die met het fonds beoogd zijn?*

Deze vraag is nog niet met ja of nee te beantwoorden, omdat nog onvoldoende zicht is op de duurzame resultaten, gezien het feit dat het merendeel van de projecten nog loopt en slechts een beperkt aantal projecten is afgerond. Zie ook het antwoord op onderzoeksvraag 1. Wel constateren we dat er is gestreefd de doelen binnen bereik te brengen door het aanjagen en financieren van projecten die deze doelen dichterbij lijken te brengen.

3. *Worden bovenstaande vragen beantwoord aan de hand van de vastgestelde KPI's?*

Nee, want in de periode waarop deze evaluatie betrekking heeft, was nog geen sprake van KPI's. In de provinciale begroting 2018 zijn 5 KPI's opgenomen waarmee Brabant C verantwoording moet afleggen aan GS en PS. Deze KPI's zijn door Brabant C voorgesteld en gaan over door het fonds beïnvloedbare prestaties. De KPI's heeft Brabant C direct gekoppeld aan zijn aangescherpte hoofddoelen. De gekozen KPI's zijn hiermee afdoende dekkend voor de doelstellingen van het fonds met ingang van 2018 en de nieuwe werkwijze. Doordat de nieuwe beoordelingscriteria voor projectaanvragen van 1 februari 2018 ook directer dan voorheen zijn afgeleid van de projectdoelen, lijkt het aannemelijker dat er aan de voorkant gestuurd kan worden op het realiseren van prestaties. Het fonds geeft in zijn jaarplan 2018 echter helder aan dat ze zich bewust is van het feit dat de prestaties uiteindelijk niet af te leiden zullen zijn uit de door zijn beoordeelde projectaanvragen, maar vooral ook de projectrealisatie hierin inzicht zal moeten bieden. Net als in de afgelopen jaren zullen zich namelijk verschillen kunnen voordoen tussen de door het fonds gehonoreerde plannen en de realisatie daarvan. Om zich uiteindelijk op basis van de vastgestelde KPI's te kunnen verantwoorden, is het belangrijk dat het fonds de projecten monitort tot en met de afronding, zodat te zijner tijd geconcludeerd kan worden of de vastgestelde KPI's zijn gerealiseerd. Projecthouders moeten zich al wel verantwoorden en daar worden duidelijke afspraken over gemaakt. Het fonds zal in lijn met andere provinciale fondsen meer de eigen prestaties moeten duiden door de verschillen te bekijken tussen de omschreven plannen en de realisatie ervan. Ook past hierin de ambitie van het fonds om intensiever dan voorheen, ook na projecthonorering invulling te geven aan een zekere vorm van partnerschap. Het fonds noemt dit ook wel investment management van projecten op artistiek gebied, relaties en business development.

4. Heeft de werkwijze van Brabant C (scout, netwerkontwikkeling, fonds) toegevoegde waarde ten opzichte van een regulier subsidie-instrument? Zo ja, welke?

Ja, de werkwijze van Brabant C is van toegevoegde waarde. De gesprekken met de aanvragers bieden namelijk voldoende bewijskracht dat een aantal specifieke aspecten uit de werkwijze van het fonds positief van invloed zijn geweest op de inhoud van de door het fonds ondersteunde projectplannen. Zonder dit partnerschap tussen Brabant C en aanvragers tijdens het proces om tot een definitieve aanvraag te komen, zouden projectplannen er op de door het fonds belangrijke criteria (ondernemerschap, versterking cultuursysteem) zeker anders uit gezien hebben of zelfs niet van de grond zijn gekomen.

Aanvragers hebben in de praktijk vooral veel positieve effecten gemerkt van de begeleiding van scout, secretaris, business developer en communicatiemedewerker van Brabant C voordat aanvraag bij de adviescommissie komt. Samengevat levert dit hen de volgende voordelen op:

- mogelijkheid tot aanscherpen aanvraag op criteria
- mogelijkheid tot ondersteuning in communicatie rondom projectplan, ook na honoreren aanvraag
- mogelijkheid tot ontwikkelen netwerk, waardoor nieuwe ideeën en samenwerkingen kunnen ontstaan
- mogelijkheid tot (door) ontwikkelen businessmodel, waardoor aanvrager op financieel vlak mogelijkheden gaat verkennen en innovatievere vormen van financiering zoekt

Dit zijn de werkende mechanismen die het fonds op voorhand beoogde te bewerkstelligen bij de keuzes rondom zijn werkwijze. Zie verder hoofdstuk 4 van dit rapport.

5. Hoeveel hebben partners meegefinancierd in geld of in natura? Waarom financieren partners wel mee (redenen/motivatie) en waarom niet (belemmeringen)?

Uit onze analyse van de projectenregistratie blijkt dat zowel gemeenten als bedrijven in sommige door Brabant C gehonoreerde projecten, meefinancieren. Onder vraag 5 worden de gemeentelijke bijdragen nader becijferd. De bijdragen van externe partijen verschillen sterk per aanvraag. Vanuit het fonds wordt hier op aangestuurd door verbindingen te leggen, netwerkbijeenkomsten te organiseren en met de aanvragers te kijken naar verdienmodellen. Redenen voor bedrijven om mee te financieren zijn vooral dat de aanvrager iets nieuws en innovatiefs brengt, waar het bedrijf baat bij heeft. Het bedrijf kan dan investeren, maar vaak wordt wel duidelijk dat het geld van het bedrijf in een specifiek deel van het project wordt geïnvesteerd en dat de gelden van Brabant C nodig zijn om in andere delen van aanvraag te voorzien. Brabant C houdt zich overigens aan de richtlijn dat slechts 30% van de benodigde middelen door het fonds wordt gefinancierd en dat minstens de overige 70% van andere bronnen komt. Daarmee kan een multiplier hoger dan 2 worden genoemd, maar het wisselt per project.

6. In hoeverre ondersteunen gemeenten projecten en is er sprake van synergie?

Zie het antwoord op onderzoeksvragen 1 en 5. Ten aanzien van synergie tussen Brabantse en landelijke spelers werd uit gesprekken met Brabant C, Fonds Podiumkunsten, Cultuur Eindhoven, Cultuur+Financiering en bkcc duidelijk dat er wel wordt getracht onderling contact te onderhouden, ook op het niveau van afzonderlijke projectaanvragen. Tussen bkcc en Brabant C is bijvoorbeeld reguliere afstemming, maar het is bij de categorie van kleinere aanvragen moeilijk te zien waar deze kunnen worden ingediend: ze passen vaak zowel bij Brabant C als bij bkcc. Tegelijkertijd is het volgens beide partijen net iets makkelijker om aan te vragen bij bkcc, waardoor aanvragers in de beleving van bkcc zich net iets sneller tot dit fonds richten dan tot Brabant C. Wij constateren dat Brabant C en bkcc allebei toegevoegde waarde hebben, over bepaalde aanvragen nader afstemmen en daarmee maatwerk kunnen leveren. Wat ons betreft hoeft dit niet nader te worden vastgelegd, maar flexibel blijven.

Een nadere analyse van de bijdragen van andere financiers aan de gehonoreerde projecten leert dat bij meer dan de helft van de projecten (29 van de door ons onderzochte 51) ook gemeenten hebben bijgedragen, voor in totaal dan € 5,2 miljoen in de looptijd van het fonds, waarvan € 3,2 miljoen structureel en € 2 miljoen incidenteel.

7. Worden projecten die gesteund worden door Brabant C versterkt opdat daarna een zelfstandige duurzame voortzetting kan plaatsvinden?

We kunnen deze vraag deels met 'ja' beantwoorden. Brabant C zet hier actief op in. Het is bijvoorbeeld een bewuste keuze dat aanvragers bij het fonds alleen terecht kunnen voor niet-structurele financiering voor maximaal 3 jaar. Aanvragers wordt verder gevraagd om al direct bij hun aanvraag aan te tonen hoe het project kan voortbestaan zonder steun Brabant C. De door ons gesproken aanvragers geven aan dat het fonds hierop in de praktijk ook echt aandringt. In de beoordeelde aanvragen is dit dan ook altijd uitgewerkt. Enkele keren is wel aan de orde gekomen dat het fonds soms wat af lijkt te dwalen qua inzet financiering en netwerk van het oorspronkelijke doel. Deze aanvragers wijzen erop dat financiering en netwerk wel ondersteunend moeten blijven aan het artistiek inhoudelijke doel. De beweging naar revolverendheid helpt hen niet per se om na afloop van de financiering zelfstandig door te gaan, maar dwingt om zelfs terug te gaan betalen, wat een veel hogere eis is. Maar papier is geduldig en de wereld kan er over twee jaar heel anders uitzien. Omdat nog geen sprake is van afgeronde projecten, kunnen we niet concluderen of de inzet van Brabant C ten aanzien van het stimuleren van duurzame voortzetting tot duurzame resultaten leidt.

8. Welke betekenis heeft de toevoeging van het instrument Brabant C aan het totaal van het provinciale instrumentarium voor kunst en cultuur in Brabant?

Brabant C is zowel binnen als buiten de provincie een atypisch cultuurfonds. Een belangrijk kenmerk van de benadering van Brabant C is de proactiviteit in de totstandkoming van projecten waarvoor aanvragen worden gedaan. Het aantal aanvragen dat in de eerste drie jaren is gedaan, is voor een fonds dat middelen verstrekt aan de cultuursector niet opvallend groot. Veel publieke cultuurfondsen, zoals het Fonds Podiumkunsten, en private cultuurfondsen zoals het Prins Bernhard Cultuurfonds ontvangen veel meer en veel diversere aanvragen. Zij zijn daarmee vooral selecterende fondsen, die alle aanvragen toetsen aan een set criteria en vervolgens maar een klein deel van de aanvragen honoreren. Brabant C is meer te zien als programmerend en aanjagend fonds, dat zelf aanvragen stimuleert en in een aantal gevallen zelfs initieert. Het aandeel gehonoreerde aanvragen op het totaal aan aanvragen is daarmee ook juist zeer hoog. Brabant C heeft hierdoor een onderscheidende positionering in het totaal aan financiers. Daarnaast is het fonds afwijkend door zijn intensieve partnerschap met aanvragers om tot nieuwe en betere projectaanvragen te komen die voldoen aan de vooruitstrevende criteria in relatie tot gewenste veranderingen in de cultuursector.

Volgens de aanvragers stimuleert het fonds ondernemerschap. Zij ervaren het als heel positief dat het fonds hen met een andere blik naar hun aanvraag laat kijken. Zij vinden deze prikkel uniek aan het fonds, in vergelijking tot andere fondsen en vinden het ook interessant dat Brabant C in de toekomst combinaties van financieringsmogelijkheden gaat uitproberen. Dankzij het fonds komen ook mooie samenwerkingen tot stand tussen culturele instellingen en bedrijven.

De toegevoegde waarde van Brabant C in het verdere instrumentarium in de provincie en in Nederland wordt door zowel aanvragers als deskundigen omschreven als de vliegwiel functie. Brabant C helpt initiatieven om hun organisatie op diverse vlakken naar een veel hoger niveau te tillen. Als toegevoegde waarde van het fonds wordt bovendien de focus op ondernemendheid genoemd (zij het niet teveel), de focus op het (inter)nationale karakter (zij het niet geforceerd) en de aandacht voor netwerkontwikkeling. Als laatste wordt de ruime opvatting van kunst door het fonds genoemd, waardoor ook disciplines als pop, hiphop of design mee kunnen dingen. Het veld merkt wel op dat deze ruime opvatting ook mag terugkomen in de vertegenwoordiging in de adviescommissie.

Onderzoeksvragen van de vooruitblik

9. Op welke wijze kan revolverendheid bereikt worden en kan voldaan worden aan de eis van resultaatverplichting in deze?

Zie onze analyse van revolverendheid in hoofdstuk 5. Wij voorzien dat de generieke eis in de nieuwe werkwijze voor alle *champions league* en *next level*-projecten om ten minste een (toenemend) deel als lening af te nemen, ertoe zal leiden tot een kleiner beroep dat instellingen en initiatieven voor grote projecten zullen doen op financiering door Brabant C. De beweging naar revolverendheid, wat al genoemd is bij de evaluatie maar zeker geldt voor de vooruitblik, helpt aanvragers niet per se om na afloop van de financiering zelfstandig door te gaan, maar dwingt om zelfs terug te gaan betalen, wat een veel hogere eis is. Deze verwachting wordt door aanvragers en deskundigen die wij hebben gesproken bevestigd. Zeker bkkc verwacht hierdoor een grotere toestroom op diens subsidieregeling. Het is immers voor een groot deel van de aanvragers aantrekkelijker en passender om een beroep te doen op subsidies van overheden en fondsen, waar toch al voor de andere 70% dan de 30% van Brabant C een beroep op wordt gedaan. In dat geval wordt Brabant C wellicht gepasseerd.

Het is dan ook onze aanbeveling om rondom revolverendheid te kiezen voor flexibiliteit. Brabant C heeft nog ruimte in het besteedbaar vermogen en zou meer aanvragen kunnen verwerken als de eis niet generiek is maar er flexibiliteit en maatwerk mogelijk is. Wij pleiten ervoor elke aanvraag afzonderlijk te bekijken en, na het passeren van de eerste poort, te gaan onderzoeken welke verdienmodellen ontwikkelbaar zijn, en daar vervolgens financieringsvormen bij aan te bieden die passend zijn voor die situatie. Het werkt bovendien goed daar niet bij voorbaat richtlijnen voor op te stellen, maar in de aard van het fonds daar veel flexibiliteit in te betrachten. Dit kan ook in de communicatie naar het veld en de begeleiding van de potentiële aanvragers worden uitgedragen. Juist het onderzoekende karakter dat instellingen zo in praktijk ervaren in deze tweede fase sluit precies aan bij de innovativiteit en verduurzaming van het Brabantse cultuursysteem. Zo maakt Brabant C zijn eigen cirkel rond.

10. Welke inspanningen zijn nodig om – gezien de resultaten en ervaringen van de afgelopen jaren - de beoogde meerwaarde te kunnen leveren (rekening houdend met de aangescherpte criteria en het absorptievermogen van het culturele veld)?

Op basis van de bevindingen uit dit onderzoek van Berenschot kunnen we concluderen dat Brabant C over het algemeen op effectieve wijze werkt aan de doelstellingen. Wij constateren net als KplusV dat het fonds qua bemensing klein en licht is, en daardoor efficiënt is in de zin van inzet in verhouding tot realisatie van doelstellingen. Wij zien ook dat de medewerkers met een aanjaagfunctie, te weten de scout, de business developer en de communicatiemedewerker, telkens keuzes moeten maken tussen de aanvragen waaraan aandacht kan worden besteed. Het aantal en de omvang van financieringen door Brabant C lijkt daardoor niet zo zeer te zijn begrensd door het beschikbare vermogen of de strikte criteria, als wel door de mogelijkheid om de (top van de) Brabantse cultuursector te stimuleren en begeleiden om kansrijke aanvragen te doen. Wij verwachten dat Brabant C in de toekomst nog breder zijn doelstellingen kan realiseren, juist vanwege de proactieve en aanjagende aanpak, als de formatie toeneemt. Verder verhogen van effectiviteit is daarmee in onze ogen belangrijker dan sturen op en streven naar efficiëntie.

11. Zijn we op de goede weg met de ingezette werkwijze en de aanpassingen in de werkwijze, zoals verder uitgewerkt in het businessplan van Brabant C en in hoeverre kan Brabant C bijdragen aan de profilering van BrabantStad en de provincie mede in het licht van de ontwikkelingen in het rijkscultuurbeleid om stedelijke regio's meer centraal te stellen?

Ja, het fonds is op de goede weg met de ingezette werkwijze en de aanpassingen in de werkwijze. Brabant C is in onze ogen niet alleen een atypisch cultuurfonds maar is dankzij de proactieve houding en de effectiviteit die wordt bewerkstelligd zelf een toonbeeld van Brabantse innovatieve profilering en een voorbeeld voor andere cultuurfinciers. Andere stedelijke regio's kunnen zich door Brabant C laten inspireren.

12. Op welke wijze kan de werkwijze van het Brabant C (scout, netwerkontwikkeling, fonds) versterkt worden?

Zie het antwoord op onderzoeksvraag 9

13. Zijn de gekozen KPI's afdoende dekkend voor de doelstellingen van het fonds? Of zijn er betere alternatieven?

Ja, de gekozen KPI's zijn afdoende dekkend. Wij stellen voor dat Brabant C echt werk maakt van het realiseren van de vijf doelstellingen die zijn benoemd in de nieuwe werkwijze. De benoemde KPI's maken deze doelstellingen (zij het op vrij beperkte wijze) SMART en daarom zullen de KPI's helpen, zolang het realiseren daarvan geen doel op zich zal worden.

Bijlage 1 - Gesprekspartners

Gesprekspartners voor de inhoudelijke evaluatie van Brabant C door Berenschot 2017-2018

Projectaanvragers

- Jan Baanstra, De Stille
- Annemoon Geurts, Kazerne
- Mons de Goede, Parktheater
- Frank Hoenjet, Gemeentemuseum Helmond
- Annemieke Huisingsh, Atelier van Licht
- Gertjan de Koster, Popmonument
- Ruud Lemmen, WooHah!
- Olga Mink, Baltan Laboratories
- Martijn Paulen, Dutch Design Week
- Ronald Ramakers, GLOW
- Marc Versteeg, Cappella Pratensis

Deskundigen

- Roelof Balk, fondsmanager van het Fonds Cultuur+Financiering van Cultuur+Ondernemen
- Gosuin van Heeswijk, hoofd kunstinstellingen en makers, bkkc
- George Lawson, voormalig directeur Fonds Podiumkunsten en voormalig voorzitter adviescommissie Brabant C
- Joost Melis, directeur House of Leisure
- Tanja Mlaker, directeur Cultuur Eindhoven
- Henriëtte Post, directeur Fonds Podiumkunsten

Brabant C

- Frans van Dooremalen, directeur
- Joy Arpots, scout
- Anke van den Broeck, communicatiemedewerker
- Mirjam Hament, business developer
- Geert Lenders, secretaris

Begeleidingscommissie vanuit de provincie Noord-Brabant

- Anneke Broekema, senior adviseur
- Joost Cremers, secretaris beleidsoverleg
- Bert Doedens, hoofd cultuur en sport
- Jet Duenk, senior beleidsmedewerker cultuur
- Roberto Heijmerink, hoofd strategie, beleid en monitoring ruimtelijke ordening

Bijlage 2 - Bronnenlijst

- Aanvraagprocedure. (Brabant C, 2015)
- Accountantsprotocol. (Brabant C, 2015)
- Adviescommissie Brabant C. (Brabant C)
- Begroting 2015. Stichting Brabant C Fonds. (Brabant C, 2015)
- Begroting 2018. Stichting Brabant C Fonds. (Brabant C, 2018)
- Begrotingswijziging 76/15 A. (Provincie Noord-Brabant, 13 november 2015)
- Begrotingswijziging 76/15 (bijlage) IJkpuntencheck investeringsagenda. (Provincie Noord-Brabant, 13 november 2015)
- Beoordelingswijzer subsidies Stichting Cultuurfonds Brabant C. (Brabant C, 2015)
- Besluit 59/14B. (Brabant C, 31 oktober 2014)
- Bezwaarbehandeling door Brabant C. (Brabant C, 2015)
- Brabant C in een notendop. (Brabant C, 2015)
- Businessplan Brabant C. (Brabant C, 2014)
- Criteria - uitwerking nieuwe werkwijze. (Brabant C, 2018)
- Evaluatie Erfgoedbeleid Provincie Noord-Brabant. (Lysias Consulting Group, 25 november 2014)
- Evaluatie impuls gelden programma: Brabants Kenniscentrum Kunst en Cultuur. (bkkc, november 2015)
- Evaluatie Noord-Brabantse fondsen 2013-2016. Uitwerking Brabant C fonds. (KplusV, 8 februari 2017)
- Evaluatie Noord-Brabantse fondsen 2013-2016. Uitwerking Breedbandfonds (KplusV, 8 februari 2017)
- Evaluatie sectorfondsen Gelderland 2015-2016. (KplusV, 6 juni 2017)
- Evaluatie subsidieregeling professionele kunsten Noord-Brabant 2013-2016. (PON, Provincie Noord-Brabant, 2015)
- Financieel jaarverslag Stichting Brabant C Fonds. (Brabant C, 2015)
- Financieel jaarverslag Stichting Brabant C Fonds. Verantwoordingsdocument ten behoeve van de Provincie Noord-Brabant. (Brabant C, 2015)
- Financieel jaarverslag Stichting Brabant C Fonds. (Brabant C, 2016)
- Financieringsreglement Brabant C. (Brabant C, 13 april 2017)
- Inhoudelijk jaarverslag. Stichting Brabant C Fonds. (Brabant C, 2016)
- Instellingsbesluit Statenvoorstel 33/14A. (Provincie Noord-Brabant, 13 mei 2014)
- Instellingsbesluit Statenvoorstel 33/14F. (Provincie Noord-Brabant, 13 mei 2014)
- Jaarplan 2015. Stichting Brabant C Fonds. (Brabant C, 2015)
- Jaarplan 2016. Stichting Brabant C Fonds. (Brabant C, 2016)
- Jaarplan 2017. Stichting Brabant C Fonds. (Brabant C, 2017)
- Jaarplan 2018. Stichting Brabant C Fonds. Brabant C, 2018)
- Monitor De Waarde van Cultuur. Voorstel voor een 'multicriteria' meetinstrument. (Telos, PON, Pyrrhula. 22 december 2014)
- Nevenfuncties Adviescommissieleden Brabant C Fonds. (Brabant C, 1 februari 2017)
- Notitie ten behoeve van Commissie voor Cultuur en Samenleving. Cultuuragenda van Brabant, ambitie en koers. (Provincie Noord-Brabant: 18 december 2012)
- Ondersteuningsstructuur Cultuursector, inventarisatie voor ministerie van OCW. (Berenschot, 2018)
- Ontwerp Financieringsreglement Stichting Brabant C Fonds. (Brabant C, 2014)
- Ontwerpbesluit 33/14F. (Provincie Noord-Brabant, 24 juni 2014)
- Opdracht tot uitvoering van het bestuur van Stichting Brabant C Fonds. (Brabant C, 25 augustus 2014)
- Provinciaal geld op afstand; onderzoek naar Gelderse revolverende fondsen. (Rekenkamer Oost-Nederland, 2017)

- Richtlijnen aan vraag Brabant C. (Brabant C, 2014)
- Statenmededeling. Brabant C: nieuwe werkwijze. (Provincie Noord-Brabant, 3 oktober 2017)
- Statenmededeling. Fondsen uit de eerste en tweede tranche Investeringsagenda Essent. (Provincie Noord-Brabant, 20 februari 2017)
- Statenvoorstel 59/14A. (Provincie Noord-Brabant, 9 september 2014)
- Statenvoorstel 56/14. Nut en noodzaak steunfuncties. (Provincie Noord-Brabant, 8 juli 2014)
- Statuten Stichting Brabant C Fonds. (Brabant C, 5 augustus 2014)
- Statuten Stichting Brabant C Fonds. (Brabant C, 23 januari 2015)
- Toelichting criteria grote projecten Brabant C. (Brabant C, 18 januari 2016)
- Toelichting criteria kleine projecten Brabant C. (Brabant C, 18 januari 2016)
- Triodos Cultuurfonds jaarverslagen en overige informatie. (Triodos, 2018)
- Update Culturele infrastructuur. (PON, 2015)
- Update Visie en werkwijze. Verbeterpunten uit provinciale evaluaties investeringsfondsen verwerkt. (Brabant C, 27 september 2017)
- Vitaliteit van het cultuursysteem in Noord-Brabant. Inventarisatie van de culturele infrastructuur 2014. (PON, Provincie Noord-Brabant, 2014)
- Werk in Uitvoering. Uitvoeringsprogramma cultuur 2016-2020. Auteur: Jet Duenk. (Provincie Noord-Brabant, 2016)