

BRABANT C FONDS

BUSINESSPLAN

INVESTEREN IN BRABANT

MET DE KRACHT VAN KUNST EN CULTUUR

GEERT BOOGAARD

IN OPDRACHT VAN DE PROVINCIE NOORD-BRABANT

7 MEI 2014

BLUEYARD

JACOB VAN CAMPENLAAN 381

1222 KL HILVERSUM

INFO@BLUEYARD.NL

085 877 17 29

INHOUD

1.	Inleiding	5
2.	Investeren in Cultuur	8
3.	De ambitie van Brabant	11
4.	Missie, Doelen, Resultaten	15
5.	Brabant C Fonds	20
6.	Governance	31
7.	Organisatie Omvang en kosten	34
8.	Budget Brabant C Fonds	35
9.	Relatie met andere instrumenten	38
10.	Verantwoording	39

Bijlagen

Betekenenissen voor welzijn en welvaart	41
Het cultuursysteem van Brabant	45
Voorbeelden financiering door Brabant C Fonds	49
Een revolverend cultuurfonds	53

1. INLEIDING

Voor u ligt een *plan*. Het is het businessplan voor het *Brabant C Fonds*. Het plan is in opdracht van en in nauwe samenwerking met de Provincie Noord-Brabant geschreven door adviesbureau Blueyard.

1.1 ACHTERGROND

De Provincie Noord-Brabant ontwikkelt zich, ondanks het economische klimaat van dit moment, in rap tempo tot een sterke tweede economische motor van Nederland. Die ontwikkeling vindt zijn grond in het DNA van Brabant: in Brabant wordt het *uitgevonden*, hier wordt *kennis ontwikkeld* en hier wordt het *gemaakt*. Innovatie waait door de provincie, niet alleen in de hightech omgeving van Eindhoven, maar ook in de landelijke gebieden is innovatie de norm. Niet voor niets wil het internationale bedrijfsleven in Brabant investeren.

Voor al deze ontwikkelingen maakt de provincie zich ook hard: Brabant wil een *top kennis- en innovatieregio* zijn. En om deze ambitie waar te kunnen maken, wil Brabant ook investeren in het leef- en vestigingsklimaat van de provincie. Immers, een aantrekkelijk leef- en vestigingsklimaat maakt dat mensen en bedrijven naar Brabant komen, in Brabant investeren en in Brabant blijven.

Voor een aantrekkelijk leef en vestigingsklimaat zijn kunst en cultuur essentieel. Zij geven de samenleving identiteit, binding, creativiteit en aantrekkingskracht.

Ook voor de Provincie Noord-Brabant zijn kunst en cultuur wezenlijk voor de ontwikkeling van een sterke samenleving. De waarde van kunst en cultuur beperkt zich niet tot één betekenis op één moment voor één publieksgroep. Kunst en cultuur kennen een waaier van betekenissen¹ die loopt van de meest individuele ervaring (ik word ontroerd door muziek) via meer collectieve ervaringen (we vinden elkaar in een gemeenschappelijke identiteit) naar hele concrete betekenissen voor de welvaart in de regio: gebiedsontwikkeling, huizenprijzen, werkgelegenheid, internationale aantrekkingskracht.

Omdat Brabant de waarde van kunst en cultuur ook erkent voor haar internationale positionering en aantrekkingskracht, wilde de provincie graag de titel van Culturele Hoofdstad binnenhalen. Het liep echter anders en Leeuwarden won deze competitie, maar de provincie Brabant liet zich daardoor niet uit het veld slaan. De provincie bleef ambitieus en overtuigd van de noodzakelijke bijdrage die kunst en cultuur kunnen leveren om de provincie verder te ontwikkelen en internationaal te positioneren.

Om die aantrekkingskracht van Brabant – het leef- en vestigingsklimaat – te versterken, is zeker ook een kwalitatief sterk aanbod van kunst en cultuur nodig.

¹ Zie Bijlage 1: Betekenissen voor Welzijn en Welvaart

Een aanbod dat internationaal tot de verbeelding spreekt. Een dergelijk cultuuraanbod is slechts in zeer beperkte mate aanwezig in Brabant.

1.1.1 *Sterk cultuursysteem*

Om kunst en cultuur tot op het hoogste niveau door te ontwikkelen, is een sterk *cultuursysteem* nodig. Een *cultuursysteem* waarin op elke niveau in de *keten* (van amateurkunst tot professionele top) een overtuigend aanbod bestaat of ontwikkeld wordt. Geen top zonder een sterke, meebouwende basis.

Om met het versterken van het cultuursysteem een cultuuraanbod op internationaal niveau te realiseren, wil de provincie een vernieuwend concept realiseren. Dat nieuwe concept is *Brabant C* gedoopt.

1.1.2 *Een bijzonder fonds*

In Brabant C is de Brabantse *Community* aan zet. Brabant C stimuleert en faciliteert, financiert ook, maar de kracht, het netwerk en het initiatief komt uit de Brabantse samenleving, de *community*. Brabant C bestaat dan ook uit drie componenten: een Community, een Aanjaagrol en een Fonds.

Dit businessplan gaat over het Brabant C Fonds. Het Brabant C Fonds is een innovatief *cultuurfonds*. Het fonds financiert niet alleen cultuurprojecten van initiatiefnemers uit de cultuursector, ook bedrijven en maatschappelijke organisaties worden uitgenodigd (en geprikkeld) om met kwalitatief sterke cultuurprojecten te komen.

Het Brabant C Fonds is innovatief omdat het op een unieke wijze wordt verbonden met de Brabantse community. De community is allereerst een bron van creatieve projecten, maar opereert ook als adviseur en klankboard voor het fonds. Scouts van het fonds brengen de meest kansrijke projecten in beeld en verbinden mensen en netwerken met elkaar om tot successen te komen.

Tot slot is het Brabant C Fonds ook bijzonder omdat het zich expliciet inzet om projecten op een zo ondernemend mogelijke wijze te financieren. Het fonds verstrekt daar waar mogelijk participaties, garanties en leningen. De projecten waarin het Brabant C Fonds investeert, worden mede gefinancierd door de Brabantse gemeenten en mogelijk ook door het rijk en de EU, maar zeker ook door private partijen.

1.2 OPDRACHT

De Provincie Noord-Brabant heeft adviesbureau Blueyard gevraagd het concept Brabant C handen en voeten te geven.

Het idee op hoofdlijnen is ontwikkeld tot een meer uitgewerkt plan dat een beeld geeft van hoe Brabant C straks in de praktijk zal functioneren. Daarbij is voortgebouwd op het eerste concept zoals dat door de Brabantstad partners eind december 2013 is opgesteld. Tegelijk is rekening gehouden met dat wat de Provincie in het recente verleden aan beleidslijnen heeft uitgezet en ook voldoet het

plan aan de uitgangspunten die gekoppeld zijn aan de *investeringsagenda* (de *Essent-criteria*).

Bij het realiseren van dit *businessplan* voor het Brabant C Fonds geldt tevens een belangrijk uitgangspunt: het Brabant C Fonds moet een versterking betekenen van het *cultuursysteem* van Brabant.

1.2.1 *Bijlagen*

Dit businessplan is voorzien van een viertal aangehechte bijlagen. Deze bijlagen geven nadere toelichting en verdieping, daar waar de tekst uit het plan zich tot de hoofdlijnen tracht te beperken.

2. INVESTEREN IN CULTUUR

Met het Brabant C-project wil de provinciale overheid investeren in de kunst en cultuur van Brabant. Het is goed om vooraf nog eens helder neer te zetten waarom het voor een overheid – en in dit geval de Provincie Noord-Brabant – zeker ook nu zinvol is om in kunst en cultuur te investeren.

In de bijlage² wordt wat dieper ingegaan op deze *waarom-vraag*, hier, in dit hoofdstuk, beperken we ons tot de hoofdlijn.

2.1 INVESTEREN IN WELZIJN EN WELVAART

Waarom geeft een overheid in algemene zin geld uit? Waarom gaat er geld naar landbouw, wegenbouw, onderwijs, sport, veiligheid, media, enzovoort? Het antwoord op die vraag is relatief eenvoudig: met zijn uitgaven – op welk terrein dan ook – stimuleert een overheid het *welzijn* en de *welvaart* van zijn bevolking. En bij kunst- en cultuurbeleid is dat niet anders. Ook bij kunst en cultuur investeert de overheid in essentie in welzijn en welvaart voor de bevolking.

Kunst en cultuur hebben in hun verschillende gedaantes wezenlijke betekenis voor het *welzijn* van de inwoners van de provincie. Kunst en cultuur geven mensen houvast, ontspanning, troost, inspiratie, innovatie. Zij vormen voor velen een vorm van expressie, jezelf kunnen uiten. Kunst en cultuur brengt mensen bij elkaar en geeft aan de andere kant ook identiteit, eigenwaarde, zelfbewustzijn. Kunst en cultuur maken het leven aangenamer, intenser, waardevoller.

Naast de betekenissen voor het *welzijn* van mensen, hebben kunst en cultuur tegelijkertijd ook een hele serie aan betekenissen voor de *welvaart* in een bepaald gebied. Uit vele onderzoeken komt naar voren: een sterk kunst- en culturaanbod stimuleert de economische ontwikkeling: kunst en cultuur helpt bij het positioneren, bij het aantrekken van mensen, bedrijven en kapitaal, het helpt bij het aantrekken en vasthouden van hoogopgeleid personeel. De aanwezigheid van overtuigende kunst en cultuur verhoogt de arbeidsproductiviteit, de grondprijzen de huizenprijzen.

Dus net als bij andere beleidsterreinen, gaat het overheden ook bij kunst en cultuur om het investeren in welzijn en welvaart.

Een overheid investeert niet in kunst om de kunst, maar om welzijn en welvaart te bevorderen.

² Zie Bijlage 1: Betekenissen voor Welzijn en Welvaart

2.2 KWALITEIT VERGROOT BETEKENIS

Er doet zich een belangrijk fenomeen voor in relatie tot de betekenis van kunst en cultuur: naarmate de kwaliteit van de kunst een cultuur toeneemt, nemen ook de betekenissen voor welzijn en welvaart toe. Het streven naar kwaliteit op een zo hoog mogelijk, internationaal niveau is dan ook een hele begrijpelijke strategie van een overheid om de betekenis van kunst en cultuur in een bepaald gebied te vergroten.

In heel Europa, maar zeker ook daarbuiten, investeren overheden in kunst en cultuur op een internationale niveau om hun een regio vooruit helpen. Bekende voorbeelden zijn de stedelijke gebieden van Bilbao (Guggenheim Museum), Liverpool en Barcelona. Recentelijk werd ook door bijvoorbeeld het Ruhrgebied in haar rol als *Culturele Hoofdstad* flink in kunst en cultuur geïnvesteerd.

In Brabant is het aanbod met een internationale kwaliteit op dit moment echter nog beperkt aanwezig. Daar waar Brabant in economische opzicht steeds meer op het internationale podium is gaan acteren, blijkt de provincie wat kunst en cultuur betreft nog lang niet dit niveau te halen. Een recente inventarisatie³ (die we in de bijlage nader toelichten) laat het nog eens zien: Brabant kent slechts een beperkt cultuuraanbod met een internationale kwaliteit en aantrekkingskracht.

Brabant huisvest opvallend weinig (inter)nationale top kunst en cultuur. Incidenteel bereiken instellingen, gezelschappen of personen het niveau van internationale erkenning, maar zeker afgezet tegenover de economische positie van Brabant is blijft het aanbod op internationale niveau sterk achter.

Het kunst- en cultuuraanbod met internationale aantrekkingskracht blijft sterk achter bij de economische positie die Brabant landelijk en internationaal inneemt.

2.2.1 Gevolgen beperkt aanbod op internationaal niveau

Het ontbreken van een sterk en breed gevuld aanbod van kunst en cultuur op internationaal niveau heeft onmiskenbaar ook zijn gevolgen in de rest van de cultuurpiramide – het cultuuraanbod vanaf de brede (amateur)basis tot aan de top.

Het ontbreekt jongeren of amateurkunstenaars in Brabant aan voorbeelden en iconen waarmee zij zich kunnen identificeren. Het ruimschoots aanwezige kunstenonderwijs moet in vrijwel alle gevallen zijn studenten inspireren met kunst en cultuuraanbod van buiten de provincie omdat het niveau in Brabant zelf te laag is. En na hun studie verlaten talenten in grote getalen de provincie, omdat wederom het aanbod hier hen niet verder helpt.

Het kunst en cultuuraanbod in Brabant trekt te weinig bezoekers van buiten: en ook hier is de reden dat het kwaliteitsniveau daarvoor te laag is. Let wel, we bedoelen kwaliteit in zijn brede definitie waarbij kwaliteit ook hele grote doelgroepen kan aanspreken (zoals bijvoorbeeld in Soldaat van Oranje de Musical).

³ Vitaliteit van het cultuursysteem in Noord-Brabant, PON, april 2014. Zie ook bijlage 2.

Het ontbreken van voldoende kwaliteitsaanbod wordt ook gevoeld door het Brabantse bedrijfsleven. Zowel typisch Brabantse bedrijven als nieuwe buitenlandse bedrijven beklagen zich over het beperkte cultuuraanbod waarmee zij hun medewerkers en klanten kunnen binden.

Maar misschien wel het belangrijkste: ook de Brabanders zelf – de burger – moet voor de hoogste kwaliteit zijn heil vaak buiten de provincie zoeken. Daarbij verliest de burger ook een deel van zijn trots op de provincie en wordt ook de identiteit van zelf kwaliteit maken aangetast.

3. DE AMBITIE VAN BRABANT

Ook in Brabant heeft kunst en cultuur een wezenlijke betekenis voor het welzijn en welvaart van de inwoners. Bij het bepalen van (cultuur)beleid – en dus ook bij het ontwikkelen van het project waar wij nu aan werken – stelt de provincie zich dan ook steeds de vraag: *hoe draagt kunst en cultuur in de provincie bij aan welzijn en welvaart?*

De provincie Brabant heeft een heel duidelijk beeld geschetst waar zij op in wil zetten als het gaat om het bevorderen van welzijn en welvaart. Dat beeld is in 2010 vervat in de *Agenda van Brabant*. De provincie geeft daarin aan dat zij tot de top van kennis en innovatieregio's wil blijven behoren.

3.1.1 *Agenda van Brabant*

De Agenda van Brabant is gebaseerd op de actuele uitdagingen waar Brabant voor staat. Denk daarbij aan de gevolgen van de financieel- economische crisis. Die leidt tot meer werkloosheid en een scherpere internationale concurrentie tussen regio's om bedrijven, bezoekers en burgers. Denk ook aan grote sociaal-culturele uitdagingen. De bevolkingssamenstelling verandert als gevolg van de demografische krimp. Brabant vergrijsst en ontgroent. Dat legt druk op sociale structuren en op bijvoorbeeld de zorg. De Brabantse economische en maatschappelijke uitdagingen vragen om een actieve inzet om een aantrekkelijke provincie te blijven. Juist ook voor jongeren en migranten die hier willen werken en wonen.

Vanuit de uitdagingen waar Brabant voor staat, concentreert de provincie zich op het verbeteren van het leef- en vestigingsklimaat. In de Agenda van Brabant erkent de provincie daarbij ook heel nadrukkelijk het belang van kunst en cultuur.

In de Agenda van Brabant is het zeker niet alleen bij 'een erkenning' gebleven: in een eerste tranche van het *Investeringsprogramma* van de Agenda van Brabant heeft Provinciale Staten 50 miljoen euro aan middelen beschikbaar gesteld voor investeringen in cultuur via het project Culturele Hoofdstad. En ook al komt de Culturele Hoofdstad niet naar Brabant, toch blijft de provincie ambitieus.

De provincie Brabant wil door te investeren in kunst en cultuur...

1. het leef- en vestigingsklimaat verbeteren
2. het zijn van Europese top kennis- en innovatieregio bevorderen
3. de nu nog achterblijvende culturele positie van de provincie verbeteren en meer in verhouding brengen tot de sterke economische positie van de provincie.

3.1.2 *Cultuuragenda van Brabant*

De Agenda van Brabant is in 2013 ook vertaald naar een *Cultuuragenda van Brabant 2020*. Hierin wordt de betekenis van kunst en cultuur expliciet gekoppeld

aan een aantrekkelijk leef- en vestigingsklimaat. Wat daar voor nodig is, zo stelt de cultuuragenda, is niet alleen een brede basis maar ook een sterke en toonaangevende top. Het realiseren ervan ziet de provincie als een gedeelde verantwoordelijkheid van de belanghebbenden, overheden en niet-overheden.

In lijn met de Agenda van Brabant is in 2013 ook het Programma Vrijtijdseconomie gelanceerd. Met het programma (dat is uitgewerkt in VisitBrabant|ConnectBrabant) wil de provincie meer werkgelegenheid creëren door meer bezoekers naar Brabant te trekken. Cultuur, met name (inter)nationaal onderscheidende programmering, festivals en evenementen, vormt daarbij een belangrijke trekker.

3.1.3 Culturele Hoofdstad

De partners van BrabantStad en tal van andere Brabantse spelers hebben zich de afgelopen jaren ingezet om de titel Culturele Hoofdstad 2018 naar Brabant te halen. Daarmee was er immers een concreet vehikel, een concrete impuls, om in Brabant sterker internationaal te positioneren.

Voor het realiseren van deze ambitie stelde de provincie een bedrag van 50 miljoen euro beschikbaar (afkomstig uit *de Investeringsagenda, de Essent-gelden*) en de vijf steden van BrabantStad legden gezamenlijk een zelfde bedrag in het project.

Op 6 september 2013 is het culturele hoofdstadperspectief weg gevallen. De keuze van de jury viel op Leeuwarden. In reactie daarop hebben Gedeputeerde Staten in een brief aan Provinciale Staten toegezegd om met een alternatief voorstel te komen. Op 11 oktober 2013 heeft de Provinciale Statencommissie Cultuur en Samenleving aandacht besteed aan het niet behalen van de titel en daarbij is geconcludeerd dat de ambities van Brabant onverminderd groot zijn en een impuls in cultuur nog altijd nodig is.

3.2 INVESTEREN IN TOPKWALITEIT

Wil Brabant zoals hierboven geschetst het leef- en vestigingsklimaat verbeteren, wil Brabant naar de Europese top als kennis- en innovatieregio, wil Brabant zijn culturele positie verbeteren... dan zal de provincie moeten investeren in juist dat element dat in Brabant nog niet optimaal ontwikkeld is: het cultuuraanbod met een nationale en internationale uitstraling en kwaliteit.

Juist het kunst- en cultuuraanbod van internationale kwaliteit vergroot de aantrekkingskracht van Brabant en ondersteunt de ambities om een Europese top kennis- en innovatieregio te zijn.

Juist de investering in de kwaliteit van het Brabantse cultuuraanbod verbetert het leef- en vestigingsklimaat. Enerzijds direct, doordat mensen dit aanbod consumeren en waarderen, en anderzijds indirect doordat ook andere maatschappelijke en economische domeinen meeprofiteren.

3.2.1 Investeren in het cultuursysteem

Door te investeren in deze kwalitatieve top wordt het hele cultuursysteem van Brabant naar een hoger plan getrokken. Er komt als het ware trek in de schorsteen, waardoor het vuur aan de basis ook aanwakkert en grotere betekenis krijgt. Méér kwalitatief hoogwaardig cultuuraanbod in Brabant, betekent dat ook de basis zich kan ontwikkelen. De basis raakt geïnspireerd en krijgt nieuwe perspectieven die dit keer in de provincie zelf liggen – talenten hoeven de provincie steeds minder te verlaten.

De investering in topkwaliteit versterkt het hele cultuursysteem van Brabant.

De basis is ook toeleverancier van *talenten* en *organisatiekracht*. Zonder basis geen top wordt dan ook terecht gezegd. Maar het tegenovergestelde is ook waar! Zonder een aantrekkelijke en te ambiëren top, wordt de basis een statisch geheel waarin weinig ontwikkeling en dynamiek zit. Kortom, de basis en de top hebben elkaar nodig. Samen vormen zij het cultuursysteem; het geheel van kunst- en cultuurdisciplines in hun onderlinge samenhang. Van cultuureducatie en amateurkunst, naar opleidingen en talentontwikkeling, naar werk- en ontwikkelklimaat voor professionals, naar kunst en cultuur van internationaal niveau.

Investeren in de kwalitatieve top wil niet zeggen dat Brabant louter zou investeren in de cultuur van een *elite*. Uiteraard zijn er culturele projecten die bij bepaalde doelgroepen (niches) beter tot zijn recht komen dan bij andere, maar de Provincie ziet de kwalitatieve top als breed en veelkleurig: van Dance tot Design, van Food tot Fashion, van super oud tot super nieuw. Kwaliteit is voor alle inwoners van Brabant van betekenis.

De kwalitatieve top van kunst en cultuur is breed en voor alle inwoners van Brabant van betekenis.

3.3 KUNST EN CULTUUR VAN DE SAMENLEVING

De Provincie Noord-Brabant ziet kunst en cultuur niet als iets dat een overheid een samenleving moet bieden, maar eerder als iets dat door alle geledingen van die samenleving zelf gegenereerd wordt.

De Provincie Brabant ziet kunst en cultuur niet als een product voor de samenleving, maar als een product van de samenleving.

Kunst en cultuur ontwikkelen zich vanuit de samenleving, op initiatief van mensen en partijen in de Brabantse *community*: kunstenaars, creatieven, andere talenten. Uiteraard ook kunstinstituten, maar zeker ook bedrijven en maatschappelijke organisaties, kennisinstellingen, zorginstellingen. Heel Brabant neemt deel aan de productie én aan de consumptie van kunst en cultuur.

Met Brabant C wil de provincie dan ook kunst en cultuur stimuleren in nauwe relatie met die samenleving, met de community van Brabanders, bedrijven en (kennis)instellingen.

Uit ervaring blijkt dat dergelijke processen niet altijd vanzelf gaan. Soms blijven er kansen liggen, soms zien mogelijke partners elkaar niet, soms zoekt een goed idee te vergeefs naar een goede uitvoerder. Hierin kan de overheid een belangrijke, positieve rol spelen: als *adviseur*, als *verbinder*, als *aanjager*.

Om kansen beter te (laten) benutten krijgt Brabant C dan ook nadrukkelijk de opdracht om deze rol in te vullen. Deze aanjagende en verbindende rol zorgt ervoor dat het beschikbare investeringsbudget een veel groter rendement haalt, dan dat er slechts een loket zou zijn (in de komende hoofdstukken wordt dat toegelicht).

Via Brabant C brengt de provinciale overheid straks mensen en ideeën bij elkaar, jaagt zij creativiteit aan en ja, de provincie financiert via Brabant C ook. Maar dat wordt allemaal gedaan vanuit een perspectief waarbij de samenleving als geheel zijn bijdrage levert. En alleen al daarom moet Brabant C midden in de samenleving staan.

Niet voor niets staat de C in Brabant C voor méér dan de C van Cultuur.

De C in Brabant C staat ook voor *Community*. De C staat ook voor *Club*, *Crowd*, en via zijn adviseursrol voor *Consultant*. Misschien is de C wel het allermeeest de letter die staat voor *Commitment*.

En daarmee Brabant C bestaat in de kern uit drie, elkaar versterkende elementen:

- Brabant C Community
- Brabant C Aanjager
- Brabant C Fonds

Dit businessplan richt zich met name op de ontwikkeling van het Brabant C *Fonds*. Het fonds maakt echter wel gebruik van de Brabant C community en van de aanjaagrol. In de komende hoofdstukken wordt een en ander nader uitgewerkt.

4. MISSIE, DOELEN, RESULTATEN

4.1 MISSIE

Op basis van de hiervoor geformuleerde ambitie van de Provincie Brabant formuleert het Brabant C Fonds zijn missie:

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

In deze missie staat het versterken van het kunst- en cultuuraanbod dus heel duidelijk ten dienste van de ontwikkeling van Brabant als geheel. De missie richt zich op het versterken van de nationale en internationale aantrekkingskracht, dat betekent dat ook met name cultuurprojecten zullen worden gestimuleerd en ondersteund die juist deze opgave weten te realiseren.

4.2 DOELEN

Wil de missie waargemaakt kunnen worden, dan moet Brabant C de volgende doelen realiseren. Deze doelen worden geschetst zoals zij in 2020 gerealiseerd dienen te zijn:

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

In de inventarisatie cultuursysteem van Brabant in 2020 scoren de lagen werkplaatsen, beroepsuitoefening en top voldoende tot goed. Brabant kent in 2020 kunst en cultuur van hoge kwaliteit met internationale uitstraling. Dit blijkt uit (internationale) *rankings*, uit media aandacht en uit aandacht vanuit het Rijk voor Brabant. In 2020 genieten aantoonbaar meer bezoekers van buiten Brabant 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 ondersteunen de ontwikkeling van culturele hotspots in Brabant, 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 cultuur- toptalenten 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. De projecten zijn maximaal voor 50% van de Brabantse overheden afhankelijk. Het aantrekken van middelen van buiten Brabant is een pluspunt.

6. *Het Brabants cultuursysteem ontwikkelt van kwetsbaar naar vitaal*

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

4.2.1 *Gericht op ontwikkeling*

Projecten die het Brabant C Fonds financiert zijn gericht op ontwikkeling. Zij richten zich het bereiken van het volgende niveau. De projecten kunnen meerjarig zijn, maar de bijdrage is nooit structureel van aard. Met de incidentele middelen van het fonds wordt structurele versterking van het systeem nagestreefd. Het fonds is gericht op ontwikkeling van talenten, programmering, gezelschappen en evenementen.

4.2.2 *Wat zijn geen doelen van het Brabant C Fonds?*

Om helderheid te scheppen is het wellicht goed om in deze fase alvast duidelijk te stellen wat het Brabant C Fonds *niet* wil en niet is.

- Brabant C Fonds is niet elitair, maar staat midden in de Brabantse samenleving.
- Brabant C Fonds is er niet voor gebouwen en stenen, maar voor programmering.
- Brabant C Fonds er niet voor ondersteuning van de exploitatie, maar voor projecten.

4.3 RESULTATEN

De missie en doelen laten zich als *opdracht* vertalen in resultaten: wat wordt door Brabant C straks bereikt; welk effect heeft de investering in Brabant C op Brabant en de Brabanders?

Resultaten voor Brabant

- In 2020 heeft Brabant een goed aanbod van kunst- en cultuuractiviteiten met internationale kwaliteit. Dit blijkt uit (internationale) *rankings*, uit media aandacht en uit aandacht van het Rijk voor Brabant.
- Het profiel en imago van Brabant is versterkt.
- Brabant is de 2e culturele regio van Nederland.

Resultaten voor de Brabanders

- Brabanders zelf genieten volop van voorstellingen, festivals en evenementen.
- Meer en meer trekken ze er op uit om ook buiten hun eigen stad of dorp te genieten van kunst en cultuur.
- Brabanders zijn trots op hun cultuurprovincie.

Resultaten voor bezoekers van buiten Brabant

- Er komen veel bezoekers van buiten Brabant naar Brabant om van cultuur te genieten.
- Men vindt er cultuuraanbod van internationaal niveau, waar ze graag bij willen zijn.
- Men vindt Brabant gastvrij, innovatief en afwisselend.

Resultaten voor de vrijetijdseconomie

- Cultuur heeft zich bewezen als een grote stimulans voor de vrijetijdseconomie.
- Bezoekers aan culturele festivals en evenementen blijven langer in Brabant.
- De samenwerking tussen de toeristische en culturele sector is toegenomen.

Resultaten voor bedrijven in Brabant

- Bedrijven waarderen het ondernemersklimaat in Brabant, ook vanwege de aanwezigheid van een sterk cultuuraanbod.
- Bedrijven hebben hun personeel en relaties meer te bieden.
- Bedrijven kunnen participeren in cultuurprojecten in Brabant en zich zo onderscheiden.
- De cultuursector en het bedrijfsleven kunnen elkaar beter vinden; ze zijn onderdeel van de community.

Resultaten voor bedrijven die zich in Brabant willen vestigen

- Bedrijven vestigen zich graag in Brabant onder meer vanwege het goede culturele klimaat.
- Het cultuuraanbod van internationaal niveau is interessant voor medewerkers van (buitenlandse) bedrijven.
- Bedrijven kunnen zakenpartners cultuurevenementen van internationaal niveau bieden.

Resultaten voor de cultuursector in Brabant

- In Brabant heeft de cultuursector ruimte om zich te ontwikkelen.
- De cultuursector in Brabant is gezond en naast creatief ook zakelijk.

Resultaten voor talenten in Brabant

- In Brabant hebben talenten ruimte om zich te ontwikkelen.
- Talenten blijven graag langer in Brabant en dragen zo bij aan profiel en vernieuwing van Brabant.

Resultaten voor talenten van buiten Brabant

- Brabant staat bekend als provincie waar je moet zijn om je talent te ontwikkelen.

- Talenten van elders vestigen zich meer dan voorheen in Brabant.

Resultaten voor ruimtelijke ontwikkelzones

- Cultuur vormt een belangrijke drager voor ontwikkeling van spoorzones, erfgoedcomplexen, en ontwikkelzones in het buitengebied.

Resultaten voor Brabantse gemeenten

- Gemeenten kunnen met beperkte financiële inspanning cultuur van kwalitatief goed niveau binnen de gemeente helpen vormgeven.
- Door te investeren in passende culturele projecten versterken gemeenten hun eigen profiel en dat van de regio.

Voor ruimtelijke ontwikkelzones

- Cultuur vormt een belangrijke drager voor (inmiddels behaalde successen) in de ontwikkeling van spoorzones, erfgoedcomplexen, buitengebied.

Resultaten voor de kunstvakopleidingen

- Brabantse opleidingen zijn populair omdat er goede verbindingen zijn met cultuurinstellingen en bedrijven.
- In Brabant zitten de gewilde docenten.
- Afgestudeerden hebben in Brabant perspectief.
- In Brabant heb je inspirerende iconen in de buurt.

Resultaten voor amateurkunst-beoefenaars

- Jouw kunst is tot op het hoogste niveau te zien en te beleven in Brabant.

4.4 RANDVOORWAARDEN INVESTERINGSAGENDA

De provincie heeft voor de eerste tranche Investeringsagenda duidelijke *ijkpunten* meegegeven (in de wandelgangen ook wel *de Essent-criteria* genoemd). Ze vormen belangrijke randvoorwaarden waarbinnen het Brabant C Fonds ontwikkeld moet worden.

4.4.1 *Ijkpunten Investeringsprogramma*

Projecten die vanuit het Investeringsprogramma worden gefinancierd moeten voldoen aan de volgende *ijkpunten uit het Investeringsprogramma*.

1. Bijdragen aan de ambitie van de Agenda van Brabant om tot de top van kennis- en innovatieregio's te behoren en maatschappelijk effect sorteren
2. Structuurversterkend voor een of meerdere onderscheidende kwaliteiten van Brabant
3. Een aanvulling op, geen vervanging van regulier beleid
4. Moet gaan over een daadwerkelijke extra investeringsimpuls: niet in de plaats van andere middelen, geen tekorten opvullen in lopende exploitaties

-
- 5. Aantoonbaar multipliereffect en prikkelen tot investeringen van derden die leiden tot maatschappelijke effecten in het leef- en vestigingsklimaat
 - 6. Bijdragen aan duurzame investeringen met waar mogelijk een revolverend karakter
 - 7. Daar waar economische waarde ontstaat, wordt geparticipeerd en niet gesubsidieerd
 - 8. Afgestemd met gemeentelijke, Rijk- of Europese agenda
 - 9. Ontwikkeld of uitgevoerd door inzet van uitvoeringsvermogen van buiten

Nu we de ambitie van Brabant kennen en ook de missie, doelen, resultaten en randvoorwaarden op een rij hebben, is het mogelijk te schetsen hoe het Brabant C Fonds er uit ziet, wat het doet en hoe het de provincie helpt om de ambities te verwezenlijken.

5. BRABANT C FONDS

De missie is duidelijk: het kunst- en cultuuraanbod van Brabant moet worden uitgebreid en versterkt om daarmee de nationale en internationale aantrekkingskracht van Brabant te vergroten. De provincie is bereid daarvoor middelen in te zetten. Op advies van juridische experts en ervaringsdeskundigen⁴ doet de provincie dat niet rechtstreeks, maar via een min of meer los staand fonds: het Brabant C Fonds.

Er zijn ook goede, minder juridische redenen voor een los staand fonds: een fonds dat relatief los staat van de provinciale overheid kan sneller en beter acteren binnen de dagelijkse dynamiek van het Brabantse cultuursysteem dan de provincie dat kan. Een fonds kan zich bovendien gemakkelijker met anderen spelers verbinden en kan beter projectmatig opereren. Potentiële partners zoals bedrijfsleven of andere (ook landelijke!) fondsen werken sneller en makkelijker samen met een kenbaar en aanspreekbaar fonds dan met een meer anonieme overheid.

5.1.1 *Fonds voor de hele samenleving*

Het Brabant C fonds financiert cultuur-projecten afkomstig vanuit verschillende sectoren – en dat is innovatief. Het fonds financiert uiteraard projecten uit de cultuursector zelf, maar ook uit het bedrijfsleven en uit het maatschappelijk middenveld. Zo kan het zijn dat een kennisinstelling een internationaal festival wil organiseren, waar kunst, creativiteit en wetenschap elkaar ontmoeten en tot innovaties komen. Dit soort projecten is welkom bij dit fonds.

Het Brabant C Fonds financiert óók creatieve projecten van het bedrijfsleven en van kennisinstellingen.

Het Brabant C Fonds financiert uitsluitend *projecten* (en verleent geen structurele subsidies). Projecten zijn duidelijk gelimiteerd in tijd; ze hebben een kop een staart. De projecten dragen bij het verwezenlijken van de eerder genoemde doelen. Ook voldoen ze aan een aantal algemene criteria (daar gaan we verderop op in).

Het Brabant C Fonds richt zich op de financiering van het *kunst- en cultuuraanbod* en niet op de financiering van cultureel vastgoed (stenen). Daar zijn de te verwachten middelen te beperkt voor en ook worden de doelstellingen daar niet optimaal mee gediend. Bovendien bestaan daar vaak ook andere provinciale programma's (bijvoorbeeld Grote Erfgoedprojecten).

5.1.2 *Een innovatief en ondernemend fonds*

De provincie wil met het Brabant C Fonds een vernieuwingsslag realiseren in de financiering van cultuurprojecten. Zij wil meer uitgaan van *opbrengsten* dan van voornamelijk *kosten*, het realiseren van betere verdienmodellen, vaker participeren en lenen, verminderen van de subsidieafhankelijkheid.

⁴ Zie *Verantwoording*, Hoofdstuk 11

Het Brabant C Fonds is een directe vertaling van dit streven. Bij Brabant C moet dus ook een deel van het geïnvesteerde geld ook weer terugvloeien naar het fonds. Dat betekent dat het Brabant C Fonds straks in een bepaalde mate ook een *revolverend fonds* is.

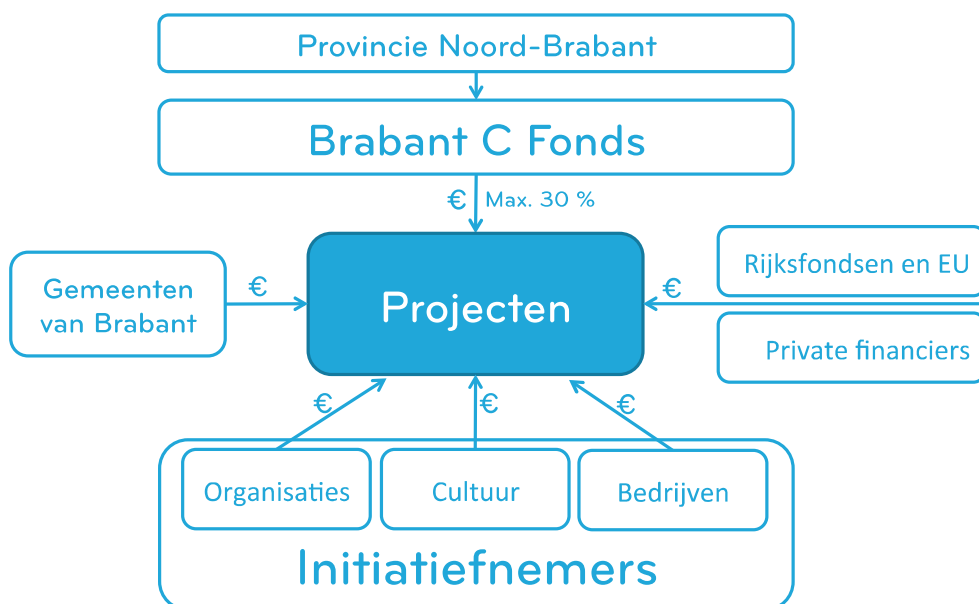
Het Brabant C Fonds verstrekt daar waar het kan een lening, een garantie of een participatie en daar waar het niet anders kan worden subsidies verstrekt.

Het is in deze fase niet te voorspellen welk deel van het beschikbare budget revolverend zal zijn. Uit de praktijk van onder meer het *Blockbusterfonds* van (o.a.) Joop van den Ende is bekend, dat lang niet alle projecten in staat zijn een lening terug te betalen. Investeren in kunst en cultuur is nu eenmaal niet zomaar te vergelijken met het investeren in bijvoorbeeld windmolens of zonne-energie. In de bijlage wordt het revolverende cultuurfonds nader toegelicht.

Maar ondanks de uitdaging, wil Brabant C zich de komende jaren inzetten om een zo groot mogelijk deel van de geïnvesteerde middelen, terug te ontvangen en opnieuw in te kunnen zetten. Dat geeft niet alleen het fonds meer armslag, het is vooral een prikkel voor de projecten om ondernemender te opereren en daarmee hun verankering en betekenis in de samenleving te vergroten.

5.1.3 Multiplier van 3

Het Brabant C Fonds is in veel opzichten een stimuleringsfonds. Het fonds stimuleert initiatiefnemers om hun droom in Brabant te verwezenlijken, maar het fonds stimuleert ook andere financiers om hieraan bij te dragen. Het Brabant C Fonds financiert *maximaal 30 procent* van de totale projectbegroting. Andere financiers dragen zorg voor de dekking *minimaal 70 procent* van de kosten.



De investering die het Brabant C Fonds doet krijgt te maken met een soort multipliereffect. Een investering van het Brabant C Fonds genereert zeker drie keer meer middelen uit de markt dan er aan fondsmiddelen in gaan. Ten eerste omdat andere financiers ook investeren, maar ten tweede omdat de projecten in de regel ook geld opbrengen of anderszins waarde genereren (bestedingen, werkgelegenheid, stijging vastgoedwaarde, enzovoorts).

De partijen (*initiatiefnemers*) die een aanvraag bij het Brabant C Fonds indienen komen niet alleen ‘halen’. Ze komen ook iets brengen. Behalve een goed idee is dat niet zelden ook eigen financiering. Bedrijven en instellingen willen investeren en vragen het Brabant C fonds om hen daarin te volgen om gezamenlijk de droom te verwezenlijken.

De medefinanciering van de projecten (rechts in het model) is afkomstig van zowel private financiers (fondsen, bedrijven, particulieren) als van overheden: de rijks-cultuurfondsen en mogelijk ook uit het grote cultuursubsidieprogramma van de Europese Unie (EU).

5.1.4 Rol van Brabantse gemeenten bij de financiering

Brabantse gemeenten kunnen bevorderen dat in hun gemeente initiatieven van hoge kwaliteit worden ontwikkeld en bij het fonds worden voorgedragen. Door voor een bepaald deel mee te financieren stimuleren zij zelf gewenste projecten en vergroten zij de haalbaarheid en de benodigde 70% co-financiering.

Op deze manier hebben alle gemeentes in Brabant invloed op het financierings-beleid van het Brabant C Fonds. Zij investeren altijd op ‘projectniveau’ (in plaats van een algemene bijdrage in het fonds). De bijdragen van de gemeenten kunnen bijdragen in de vorm van subsidies zijn, ook leningen en participaties zijn mogelijk.

5.2 ROL VOOR DE COMMUNITY EN SCOUTS

Passend bij het profiel van Brabant hanteert het Brabant C Fonds een innovatieve werkwijze. Het fonds wordt niet louter een *subsidieloket* of *postbusfonds* waar een aanvraag in gaat en een beschikking uit komt. Het Brabant C Fonds is meer dan een subsidieloket. Het Brabant C Fonds staat middenin de samenleving en organiseert de verbinding met die samenleving op actieve wijze: enerzijds via de Brabant C Community en anderzijds via de eigen aanjagers, de Brabant C Scouts.

Community en Scouts worden hieronder toegelicht.

5.2.1 Community

De resultaten van het Brabant C Fonds worden in belangrijke mate bepaald door de Brabanders zelf. Daarom ontwikkelt het fonds zich ook in een nauwe relatie met de Brabant C Community. De Brabant C Community bestaat uit een grote en breed samengestelde groep mensen afkomstig uit de verschillende Brabantse regio's en (misschien wel belangrijker) ook afkomstig uit de verschillende sectoren (cultuur, bedrijfsleven, maatschappelijk middenveld).

De community van Brabant C is in tweeën te verdelen. Allereerst is er de *open* community (*Brabant C Open*). Een ieder die dat wil en denkt dat hij of zij iets kan bijdragen, kan lid worden van deze open community. Brabant C Open is een netwerk, een club, een denktank, een markt, een bron van kennis en een bron van inspiratie.

Een klein deel van de community wordt gemakshalve *Brabant C 60* genoemd. Deze meer besloten community bestaat straks uit 60 sleutelfiguren uit heel Brabant en afkomstig uit alle mogelijke sectoren. Het zijn ervaren mensen uit bedrijven, instellingen, het onderwijs, de cultuursector; Brabanders, visionairs en creatieven. Zij zetten zich actief, gevraagd en ongevraagd, in voor cultuur in Brabant en voor de geformuleerde doelen. Deze 60 vormen de kern van de *open* community, het zijn ook uitgesproken ambassadeurs voor de cultuur in Brabant.



De 60 leden van Brabant C 60 komen geregeld in verschillende samenstellingen bijeen. Ze treden ook op als adviseur, als consultant, als raadgever. Verderop gaan we in op de formele en adviserende rol van Brabant C 60.

De Brabant C Community zal zich voor een belangrijk deel ontwikkelen op basis van bestaande netwerken – en die zijn er veel, juist in Brabant. Met Brabant C worden deze netwerken ook structureel benut voor de ontwikkeling van kunst en cultuur. Een eerste aanzet voor een netwerk is reeds gegeven bij de voorbereidingen voor Culturele Hoofdstad. Brabant C gaat hierop verder en betreft ook andere netwerken in zijn ontwikkeling.

Net als eerder Culturele Hoofdstad, start het Brabant C Fonds met het organiseren van bijeenkomsten – in groot of juist in klein verband. Het fonds benut de kennis en het netwerk van deze community bij het ontwikkelen van beleid en bij het ontwikkelen van concrete projecten.

5.2.2 Scouts

Een andere belangrijke karakteristiek van het Brabant C Fonds is het gebruik van aanjagers, mensen die erop uit trekken en kansen zien en kansen helpen benutten. Uit ervaring is namelijk bekend dat een dynamisch cultuursysteem niet vanzelf tot stand komt, maar ook prikkels nodig heeft. Het volstaat niet om een subsidieloket te openen en verder maar af te wachten (als een visser op zijn klapstoel langs het kanaal, starend naar zijn dobber).

Een dynamisch cultuursysteem heeft behoefte aan prikkels, aan mensen die kansen zien en mensen die helpen deze kansen te benutten.

Binnen de te realiseren constructie is er straks ruimte voor meerdere aanjagers. Niet perse fulltime, ook niet allemaal perse in (vaste)dienst, maar wel proactief en betrokken. Zij trekken de provincie in. Ze benutten hun eigen en nieuwe netwerken om de weg te vinden naar nieuwe en kansrijke projecten. En dat niet alleen binnen de cultuursector maar zeker ook bij het bedrijfsleven en het maatschappelijk middenveld.

Deze aanjagers krijgen ook een naam: *Brabant C Scouts*. Het zijn immers verkenner, op zoek naar dat wat kansrijk is maar nog niet tot bloei kwam. De Brabant C Scouts gebruiken in hun werk uiteraard het netwerk van de leden van Brabant C Open en Brabant C 60.

In een enkel geval kan de Brabant C Scout ook zelf een project initiëren. Hij of zij is doet dat echter alleen om ‘aan te jagen’: het eerste vlammetje voor een feestelijk vuur. De uitvoering legt hij bij bestaande of nieuwe partijen die de handschoen oppakken. De Scout kan zelf niet aanvragen, laat staan beoordelen of toekennen.

5.2.3 Voorbeelden van een scout aan het werk

Hoewel er ook in andere sectoren kansen verborgen liggen waar de scout mee aan de slag kan gaan (zorg, kennis, toerisme, etc), worden hier ter illustratie twee voorbeelden uit de werkelijkheid van het Brabantse bedrijfsleven gegeven:

Voorbeeld: Een landelijke verzekeraar in Tilburg wil al jaren zijn grote collectie kunst aan het grote publiek gaan tonen, maar het komt er steeds maar niet van. Een Brabant C Scout kan daarbij net het verschil maken, door verbindingen te leggen, door te begeleiden, en door met innovatieve oplossingen te komen.

Voorbeeld: Een Brabant C Scout is te gast bij de directie van een grote textielproducent in Helmond. Daar blijken ze plannen te hebben om een museum te maken van hun eerste, 150 jaar oude fabriek. De aanjager kan nu helpen bruggen te slaan, naar financiering, naar overheden, naar eerdere en vergelijkbare ervaringen. Hij kan bovendien het idee verbinden met andere projecten die in de nabije omgeving op stapel staan.

In de bijlage 3 worden meer *voorbeelden* gegeven waar scouts een rol kunnen spelen.

5.3 DE AANVRAAGPROCEDURE

Ideeën voor culturele projecten komen op twee manieren tot het Brabant C Fonds: direct van de initiatiefnemers of als resultaat van de activiteiten van de Brabant C Scout en de activiteiten van de Brabant C Community.

In het voortraject worden *ideeën* geholpen te groeien naar *goede ideeën* en vervolgens naar *overtuigende projectplannen* die goed aansluiten bij de criteria van het fonds. Adviseurs uit de community worden daarbij ingezet.

Het fonds kan in het voortraject bepaalde projecten (bijvoorbeeld rond *jong excellent talent*) extra stimuleren en bepaalde initiatiefnemers (bijvoorbeeld in het landelijke gebied) extra uitdagen. Door de medewerkers, de scouts en de community activiteiten goed te *richten*, draagt de directie van het fonds er zorg voor dat het portfolio straks een veelkleurig palet laat zien met een brede verscheidenheid en spreiding van projecten en doelgroepen.

5.3.1 Efficiënt door in het voortraject te investeren

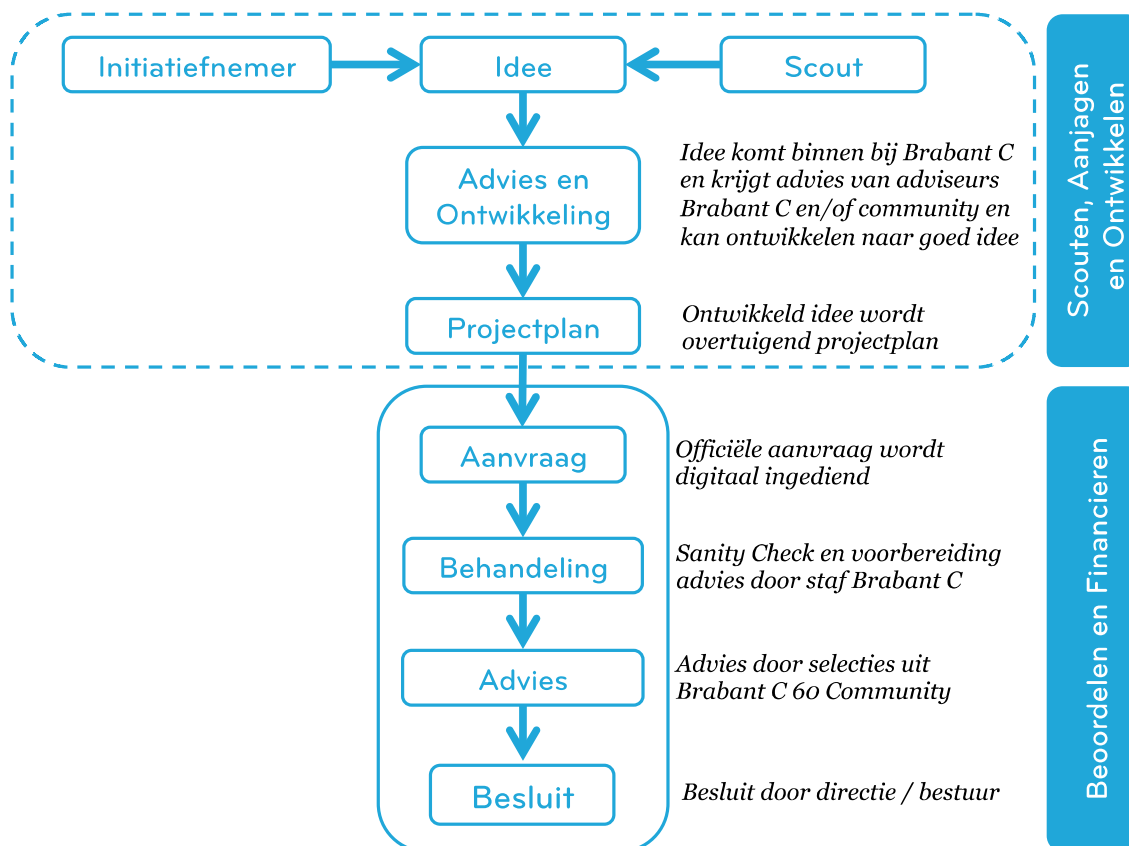
Het Brabant C Fonds investeert dus vooral ook menskracht en middelen in het scouten, begeleiden en adviseren. Dat is niet alleen innovatief het is ook efficiënt. Het mag misschien extra mankracht aan de voorkant kosten, bij de verdere beoordeling en financiering door het fonds wordt deze investering verzilverd.

Door reeds in het traject vóór de beoordelingsfase het cultuurproject van advies te voorzien, wordt het aantal niet passende of niet uitontwikkelde aanvragen beperkt en daarmee het aantal afwijzingen. En dat is winst, want juist voor overheidsfondsen zit het venijn in de staart van het beoordelings- en besluitvormingstraject. Partijen kunnen namelijk *bezwaar en beroep* aantekenen tegen een besluit (afwijzing of lagere toekenning).

Met name in het doorlopen van dergelijke bezwaarprocedures zit voor een overheidsfonds het risico op een grote belasting in tijd (werk) en daarmee geld. Beter is het dus om in het voortraject te investeren in het zo gericht en zo beperkt mogelijk houden van de instroom van de formeel te behandelen projecten, dan verderop in het traject onnodig kosten te moeten maken.

5.3.2 Twee fases in een schema

Het traject van idee tot financiering is te vatten in een schema (zie hieronder). De bovenzijde is een eigentijdse en innovatieve manier van ideeën verzamelen en ontwikkelen tot overtuigende cultuurprojecten die vervolgens als aanvraag worden ingediend bij het Brabant C Fonds. De onderzijde is een procedure die is ingericht volgens de hiervoor geldende wetgeving (AWB).



5.3.3 Advies vanuit Brabantse community: Brabant C 60

Hoewel het onderste deel uit het schema hierboven (het beoordelings- en financieringstraject) strak is ingekaderd binnen de daarvoor bestaande wetgeving, ligt er toch ook hier een kans op innovatie. Die innovatie zit in dit geval in de wijze waarop advies wordt ingewonnen voor de beoordeling van de aanvragen.

Zoals eerder geschetst, bestaat C 60 uit 60 mensen uit de Community, met een breed scala aan expertisegebieden en achtergronden. Uiteraard bevat de C 60 ook kunstkenner en creatieven, maar net zozeer ook experts uit het bedrijfsleven en het maatschappelijk middenveld. Om het fonds innovatief te houden, moet de Brabant C 60 een zodanige positie verleend worden dat zij ook formeel als adviseur van het fonds kunnen en mogen optreden. Zulks uiteraard binnen de kaders die de Algemene Wet Bestuursrecht stelt.

De Brabant C 60 adviseert het Brabant C Fonds over het financieren van projecten.

De komende fase moet deze positie juridisch nog in meer detail worden uitgewerkt. In ieder geval wordt er een selectieprocedure ontwikkeld die recht doet aan de geldende wetgeving met betrekking tot het fonds. Kandidaten kunnen *solliciteren* naar een lidmaatschap van de adviserende Brabant C 60, net zoals dat bijvoorbeeld ook bij het (rijks) Mondriaanfonds het geval is (zie ook hoofdstuk *Governance*).

Leden van de C 60 worden voor het beoordelen van de aanvragen van het Brabant C Fonds geraadpleegd. Niet allen tegelijk, maar per project worden (bijvoorbeeld) minimaal 5 leden geconsulteerd en om advies gevraagd. De selectie van deze (minimaal) vijf leden hangt steeds nou samen met de inhoud van het te beoordelen cultuurproject en wordt uiteindelijk gefiatteerd door de directeur.

Door deze werkwijze adviseert de C 60 steeds in wisselende samenstelling. Leden van de C 60 die op een of andere wijze banden met het betreffende project onderhouden, kunnen geen formele adviesrol spelen bij dit specifieke project.

De Brabant C 60 geeft een advies over de aanvragen die zijn binnengekomen bij het Brabant C Fonds. Dit advies is niet bindend. Uiteindelijk is het de directie (en in bepaalde zeer grote projecten de Raad van Toezicht) die over het toekennen beslist. In vrijwel alle gevallen zal dat besluit in lijn liggen met het advies (zo leert de praktijk bij andere overheidsfondsen).

5.3.4 Procedure binnen het fonds

Wanneer een aanvraag bij het Brabant C Fonds binnenkomt en voordat deze voor advies wordt doorgestuurd naar de leden van de Brabant C 60, wordt door een medewerker van het fonds een eerste formele beoordeling uitgevoerd. De medewerker toetst de aanvraag op de formele criteria. Ook toetst de medewerker of de aanvraag compleet is.

Vervolgens stelt de medewerker een pre-advies op. Dat is een samenvatting van het project met daarbij de voors en tegens op een rij. Dit pre-advies wordt daarna voorgelegd aan de minimaal 5 leden van de Brabant C 60. Waarop hun advies volgt (zie ook de paragraaf hierboven).

* Het kan om juridische redenen noodzakelijk blijken dat er naast de Brabant C 60 een onafhankelijke *investeringscommissie* moet worden aangesteld die een formeel advies uitbrengt over de ingediende aanvragen. Op dit moment wordt onderzocht of die formele rol ook aan de Brabant C 60 is toe te kennen.

Wanneer het advies van de C 60 beschikbaar is, voert een (juridisch) medewerker een *sanity check* uit: Is aan alle formele eisen voldaan? Is de procedure fair en open verlopen? Is er geen sprake geweest van vriendjespolitiek? En als alles op orde is wordt de aanvraag ter besluitvorming voorgelegd aan de directie/bestuurder (in een volgend hoofdstuk gaan we in op de *governance*).

Op basis van het advies van de Brabant C 60 / Investeringscommissie neemt de directie van het Brabant C Fonds een besluit. Mogelijk is er een maximale hoogte ingebouwd waarover de directie gemandateerd kan beslissen (bijvoorbeeld subsidies tot € 250.000). Subsidies die hoger zijn dan dat bedrag, worden ter besluitvorming voorgelegd aan de Raad van Toezicht van het fonds.

Zoals bij alle overheidsfondsen is er ook beroep en bezwaar mogelijk. Hiervoor zal een protocol ontwikkeld moeten worden.

5.4 CRITERIA EN PLUSPUNTEN

Om met het Brabant C Fonds daadwerkelijk de geformuleerde doelen te verwezenlijken, worden twee soorten sturingsinstrumenten ontwikkeld: (harde) *criteria* en (zachtere) *pluspunten*.

5.4.1 Criteria

Het belangrijkste criterium waaraan projecten moeten voldoen, willen ze voor financiering in aanmerkingen komen, is dat zij moeten bijdragen aan de geformuleerde doelen van Brabant C (zie hoofdstuk Missie en Doelen). Omdat lang niet alle projecten (kunnen) bijdragen aan het realiseren van deze doelen, worden veel projecten op voorhand uitgesloten van de mogelijkheid om een aanvraag te doen.

Naast de doelen moeten meer specifieke en harde criteria worden aangelegd. Elk project moet hieraan voldoen. Hoewel de lijst van criteria mogelijk nog uitbreiding en aanpassing behoeft, zijn in dit plan de belangrijkste criteria reeds opgesteld. Daarbij is het streven om zo min mogelijk creativiteit en inhoud beperkende criteria op te nemen.

Het is zaak voor Brabant C Fonds om niet van te voren aan te geven wat wel en wat niet zou kunnen en wat precies in de roos is en wat niet. Juist die openheid moet ruimte geven aan betekenisvolle projecten.

Wat ook bij andere (particuliere) fondsen goed werkt is het aangeven van *pluspunten*. Deze pluspunten worden apart benoemt en zijn niet voorwaardelijk zoals de criteria dat wel zijn, maar zij kunnen wel net de doorslag geven bij de besluitvorming. Pluspunten dagen initiatiefnemers meer uit dan de harde criteria.

De criteria die op dit moment geformuleerd zijn:

1. Projecten dragen bij aan het realiseren van de doelen van Brabant C.
 1. *Beeldbepalende, toonaangevende kunst- en cultuurprojecten met internationale kwaliteit komen tot stand in Brabant*
 2. *Het portfolio van Brabant C Fonds bevat een breed spectrum van projecten met bijbehorende doelgroepen/bezoekers*
 3. *Het fonds brengt via projecten culturele hotspots verspreid over Brabant mede tot bloei*
 4. *Het fonds ondersteunt projecten die bijdragen aan de ontwikkeling en behoud van cultuur- toptalenten 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*
2. Cultuurprojecten: Het project is primair een kunst- of cultuurproject (er mogen andere domeinen bij betrokken zijn, maar de kern is kunst en cultuur);
3. Hoge kwaliteit: het project beschikt over hoge artistieke en uitvoeringskwaliteiten die objectief door relevante en deskundige doelgroepen zijn vast te stellen;
4. Nieuwe impuls: het project is nieuw of geeft een duidelijk nieuwe impuls aan een bestaand project of organisatie;

-
5. Landelijke betekenis: het project stijgt boven de lokale betekenis uit en heeft minimaal een landelijke betekenis en aantrekkingskracht;
 6. Voldoende draagvlak: het project kan rekenen op voldoende draagvlak en borging in de (lokale) Brabantse samenleving;
 7. Haalbaar / uitvoerbaar: het project is haalbaar en uitvoerbaar zoals het in het projectplan is gepresenteerd;
 8. Begroting en dekkingsplan op orde: het project heeft een reële en kostenbewuste begroting en daar tegenover staat realistisch dekkingsplan;
 9. Bijdrage van gemeente: aan de financiering van het project neemt de betreffende gemeente deel, dan wel in subsidie, dan wel via andere bijdragen.
 10. Sanity: de aanvrager heeft een goede reputatie; het project is juridisch en fiscaal ook op orde; bij de aanvraagprocedure is geen sprake van ongeoorloofde beïnvloeding of belangenverstrengeling.

5.4.2 Pluspunten

Anders dan criteria zijn ‘pluspunten’ letterlijk wat ze zijn: ‘pluspunten’. Hiermee geeft het fonds aan wat belangrijke (deel)aspecten voor een project kunnen zijn.

De pluspunten zijn lang niet voor alle denkbare projecten in eenzelfde mate geldig. Zo kan je in sommige projecten misschien beter niet ‘samenwerken’ (om op te schieten) terwijl ‘samenwerken’ een pluspunt kan zijn. Voor een ander project is samenwerken juist weer een voorwaarde voor succes.

Bij de verdere ontwikkeling van het Brabant C Fonds worden de pluspunten in definitieve zin geformuleerd, op dit moment valt te denken aan de volgende pluspunten:

1. Innovatief: het project is innovatief (dit is geen criterium maar een pluspunt omdat er ook niet-innovatieve projecten heel goed de doelstellingen kunnen dienen);
2. DNA van Brabant: het project ligt in het verlengde van het profiel (het DNA) van Brabant. Dit profiel wordt in overleg met VTE en Merk Brabant uitgewerkt. Het gaat om Brabant, provincie van creativiteit, makers en vernieuwers; provincie van samenwerken en ondernemerschap.
3. Innovatieve Topsectoren: het project opereert binnen of in samenwerking met de Brabantse topsectoren (High Tech Systems en Materials (inclusief Automotive en Solar), Life sciences & Health, Food, Logistiek, Maintenance, Biobased economy)
4. Talenten: het project biedt ruimte aan jonge toptalenten van binnen en van buiten Brabant;
5. Blijvende versterking: het project is geen eendagsvlug en genereert een blijvende versterking van het cultuuraanbod in Brabant;
6. Internationale betekenis; het project heeft een betekenis en aantrekkingskracht die de landsgrenzen overstijgt;
7. Samenwerking: het project is het resultaat van samenwerking tussen meerdere (soorten) partijen, bijvoorbeeld tussen kunst en bedrijfsleven;
8. Internationale partners: het project wordt met internationale partners ontwikkeld en gerealiseerd;

-
9. Eigen inkomsten: het project genereert op een ondernemende wijze een groot deel eigen inkomsten.
 10. Winst: het project genereert winst die kan worden gebruikt bij het terugbetalen van de bijdrage (investering of lening) van het fonds.

6. GOVERNANCE

De hiervoor beschreven activiteiten en taken worden ondergebracht in de nieuw op te richten *Stichting Brabant C Fonds*. In dit hoofdstuk wordt het *waarom* en het *hoe* toelicht.

6.1 WAAROM EEN STICHTING

De activiteiten van het Brabant C Fonds zijn te karakteriseren als *niet op winst gericht*. Bovendien gaat het hier om een product dat intrinsiek veelal *ideëel* van aard is: kunst en cultuur. De activiteiten worden ingezet ten behoeve van realisatie van maatschappelijke opgaven in het publieke domein en brede betekenis voor de Brabantse bevolking.

Een organisatie die dit kan realiseren, moet...

- opereren binnen een heldere en duidelijk afgebakende opdracht van haar financier (i.c. de provincie), en met geregelde monitoring en verantwoording;
- ondersteuning kunnen bieden aan voorgedragen activiteiten, maar ook zelf initiatiefrijk, wendbaar en flexibel zijn;
- daartoe een adequaat instrumentarium ter beschikking hebben, van traditionele subsidie tot participatie en
- op eigen gezag als ontwikkel-agentschap kunnen functioneren en
- op eigen gezag allianties aan kunnen gaan met marktpartijen van diverse aard;
- op eigen gezag in staat zijn tot vlotte besluitvorming;
- op afstand staan van het politiek-bestuurlijk beleidsproces en
- midden in de community waar zij werkzaam moet zijn en haar draagvlak moet verwerven en levend houden;
- haar besluiten op eigen gezag kunnen verantwoorden aan de provinciale community rond cultuur .

Op basis van deze eigenschappen en de doelen van het Brabant C Fonds, komen verschillende externe experts (zie *Verantwoording*) tot de conclusie dat een fonds in de vorm van een zelfstandige, door de provincie opgerichte *stichting* met eigen beslissingsbevoegdheid, de meest aangewezen vorm is.

De provincie heeft een aantal investeringsfondsen die de vorm hebben van een *BV* (met als enige aandeelhouder de provincie). Echter, vanwege de genoemde karakteristieken en doelstellingen valt een stichtingsvorm in dit geval te prefereren boven een dergelijke *BV*-vorm.

De stichtingsvorm combineert toespitsing op een ideële doelstelling met ruimte voor ondernemerschap. Ook biedt die vorm uitstekende mogelijkheden voor combinatie van grote zeggenschap vanuit de provincie op hoofdlijnen van het beleid en invulling en inrichting van de organisatie, met een eigenstandige rol en positie midden in de community en in verbinding over de volle breedte daarmee.

Een dergelijke stichting is een bestuursorgaan waar de Awb en de Wob volledig op van toepassing zijn.

In lijn met de code *Cultural Governance* krijgt de Stichting Brabant C het *Raad-van-Toezicht-model*, met een Raad van Toezicht en directeur-bestuurder.

6.2 ZEGGENSCHAP EN BEVOEGDHEDEN VAN DE PROVINCIE

Dit onderwerp wordt nog nader uitgewerkt door juridische experts. Vooralsnog is op hoofdlijnen onderstaand de beoogde structuur.

Gedeputeerde Staten zijn straks opdrachtgever van de Stichting Brabant C Fonds. Zij rapporteren aan Provinciale Staten over de mate waarin de stichting haar doelen voor voorgaand jaar heeft gerealiseerd via de provinciale jaarrekening. Op gezette tijden vindt bovendien monitoring plaats volgens een nog vast te stellen ritme. Indien daartoe aanleiding is rapporteren GS ook hierover aan PS. Op basis van deze rapportages kan wanneer nodig bijsturing plaatsvinden.

De provincie is oprichter van de stichting en stelt de statuten, de opdracht en het budget vast. Statuten en opdracht bevatten salaris- en honoreringsnormen als randvoorwaarden voor het functioneren en subsidiëring van de organisatie. Deze werken ook door naar projecten waar het fonds aan bijdraagt.

De provincie benoemt de leden van de Raad van Toezicht en van de onafhankelijke adviescommissie (investeringscommissie).

Het toetsingskader voor adviezen en besluiten rond projectvoorstellen wordt door de provincie vastgesteld. De benoeming van de directeur moet door de provincie worden goedgekeurd, evenals het jaarlijks werkplan van de stichting.

6.3 ORGANEN EN ROLLEN

In deze fase kunnen de hoofdlijnen van *organen en rollen* worden geschetst.

Centraal in de organisatie staat de *directeur-bestuurder*. Deze geeft leiding aan het bureau en neemt de besluiten over financiële bijdragen. Vanuit het bureau wordt ook de aanjaagfunctie voor het ontwikkelen van nieuwe kansen, verbanden en projecten vervuld, hiervoor worden één of meerdere *scouts* aan het werk gezet.

De directeur legt in zijn hoedanigheid van bestuurder en na goedkeuring door de Raad van Toezicht, verantwoording af aan de provincie over het gevoerde beleid en de bestedingen.

De stichting kent ook een Raad van Toezicht (RvT). De directeur vormt het eenhoofdig bestuur van de stichting en daarom is uit oogpunt van checks en balances een toezichthoudende functie wenselijk. Het toezicht omvat onder meer

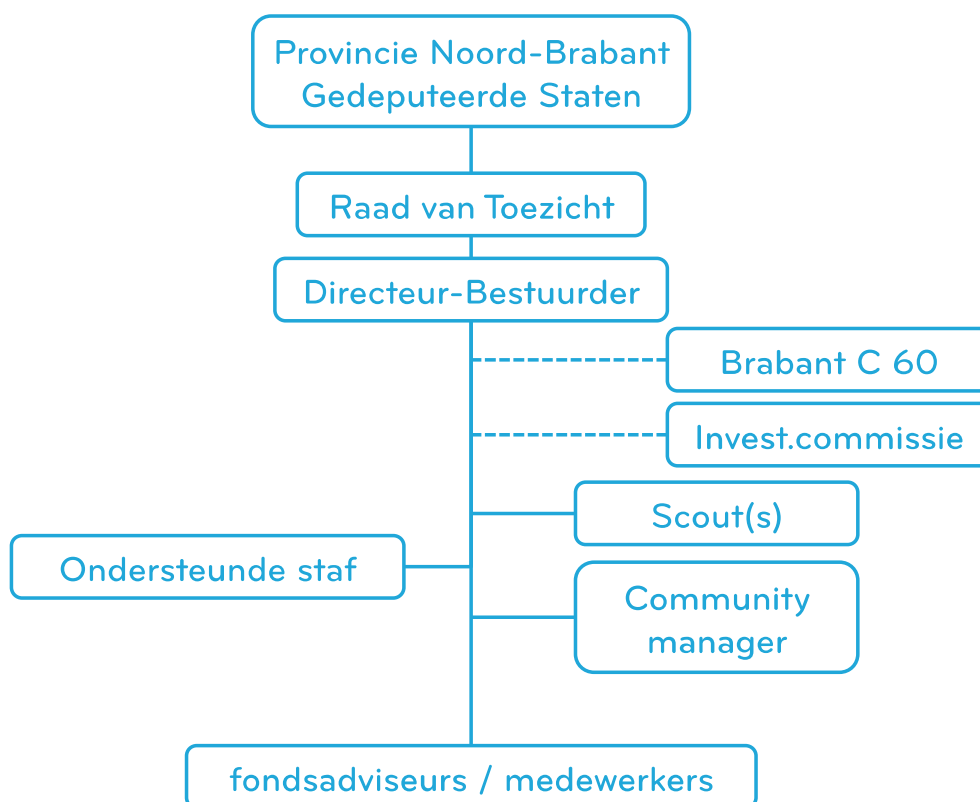
uitvoering van de hoofdlijnen van het strategisch beleid en de manier waarop grotere risico's voor de organisatie worden beheerst. Ook kan de directeur-bestuurder bepaalde besluiten -zoals bijvoorbeeld vaststellen van begroting en jaarrekening, financiële bijdragen boven een bepaald financieel belang, het aangaan van arbeids- of inhuurovereenkomsten inclusief salaris of honorering- niet nemen zonder voorafgaande goedkeuring van de RvT. De bevoegdheden van RvT liggen vast in de statuten. De leden van deze raad worden benoemd en ontslagen door de provincie. De provincie kan bepalen dat specifieke besluiten van de RvT voorafgaande goedkeuring van GS behoeven.

De statuten bepalen op hoe de toezichthoudende rol verder inhoud krijgt. De stichting kent een *adviescommissie* – in het geval van Brabant C is dat de Brabant C 60. Deze commissie is betrokken bij advisering over de te nemen besluiten over financiële bijdragen. Ook over het algemene beleid kan deze commissie, gevraagd en ongevraagd adviseren. De adviescommissie als bedoeld in de Algemene wet bestuursrecht, moet zo zijn samengesteld dat zij geacht kan worden onafhankelijk deskundig advies over ingediende voorstellen uit te brengen

Mogelijk is dat voor deze formele advisering ook een *investeringscommissie* noodzakelijk blijkt. Zie daarvoor ook paragraaf 5.3.4: Procedure binnen het fonds.

Het fonds krijgt zelf een beperkt aantal medewerkers die de aanvraagstroom begeleiden en behandelen.

Het organigram van Brabant C Fonds ziet er als volgt uit:



7. ORGANISATIE OMVANG EN KOSTEN

Om de doelen en resultaten te kunnen realiseren, heeft Brabant C een personele omvang nodig van ongeveer 7,6 fte. De fte-verdeling weerspiegelt het hierboven geschetste organigram. De totale som van salarissen (en eventuele losse inhuur) zal zo'n € 500.000 bedragen (zie onderstaand schema als indicatie).

	fte	€ x 1.000
Directeur-Bestuurder	1	85
Administratie, secretariaat	1,5	60
Communicatie	0,6	28
Juridische Zaken	0,4	35
Controler	0,6	35
Scout	1	65
Community Manager	0,5	30
Medewerker / fondsadviseur	2	120
Overige (inhuur)		50
Totaal	7,6	508

Jaarlijks zijn ook kosten te verwachten voor zaken als huisvesting, communicatie, activiteitenkosten, accountancy en overige organisatiekosten.

	€ x 1.000
Huisvesting	35
Communicatie middelen	100
Activiteiten (o.a. community)	70
Accountancy	35
Onderzoek en monitoring	125
Overige organisatiekosten	25
Totaal	390

Daarmee worden de totale uitvoeringskosten geraamd op ongeveer € 9 ton. Dat is inclusief *onderzoek en monitoring*. Bij de verdere uitwerking worden deze getallen nog gedetailleerd. Opdracht van de provincie is om jaarlijks binnen maximaal 4 procent van het totale budget te blijven.

8. BUDGET BRABANT C FONDS

Nu de doelstellingen en de beoogde resultaten in beeld zijn gebracht, kan iets zinnigs worden gezegd over het *benodigde jaarbudget* om die doelstellingen en resultaten ook daadwerkelijk te realiseren. Op basis van ervaringen met het traject Culturele Hoofdstad, met de impuls geldenregeling, met landelijk opererende fondsen en met gemeenten, is de conclusie gerechtvaardigd dat alleen met een substantieel budget aan de opdracht kan worden voldaan.

Waarom een substantieel budget?

1. Het realiseren van kunst- en cultuurprojecten met een internationale betekenis en uitstraling vraagt vaak om grotere investeringen.
2. Het ontwikkelen van nieuwe, grote publiekstrekkingen vergt vaak ook grote investeringen. Het bereiken van grote publieksgroepen in binnen- en buitenland vraagt niet alleen om overtuigende projecten, maar ook om een doeltreffende marketingstrategie. Overtuigende en grootschalige marketing vergt meestal om substantiële investeringen.
3. Het realiseren en/of aantrekken van kunst en cultuur op het allerhoogste niveau vergt niet zelden een grotere investering dan kunst en cultuur met minder kwaliteit.
4. De hoogte van het benodigde budget wordt ook ingegeven door het simpele gegeven dat Brabant een grote provincie is. Brabant is groter dan we vaak denken: op z'n kant gezet loopt de provincie van Alkmaar tot de Belgische grens. Wil je verspreid over deze grote provincie de opdracht kunnen uitvoeren, dan is daar een substantieel budget voor nodig.

8.1 PORTFOLIO MANAGEMENT

Een rondgang door Brabant levert een beeld op van potentiële projecten die in aanmerking kunnen komen voor ondersteuning door het Brabant C Fonds. Deze rondgang is ter illustratie vertaald in een aantal fictieve voorbeeldprojecten die in de bijlage worden gepresenteerd.

Een dergelijke diversiteit aan goede projecten is echter geen vanzelfsprekendheid. Om de doelen te realiseren moet het fonds jaarlijks een breed samengesteld portfolio van projecten financieren. Projecten met van een goede omvang, met voldoende uitstraling, met voldoende kwaliteit en met een structurele betekenis voor de toekomst. Om die projecten daadwerkelijk te bereiken is een actief portfoliomanagement noodzakelijk. Het Brabant C Fonds gaat dat dan ook actief voeren.

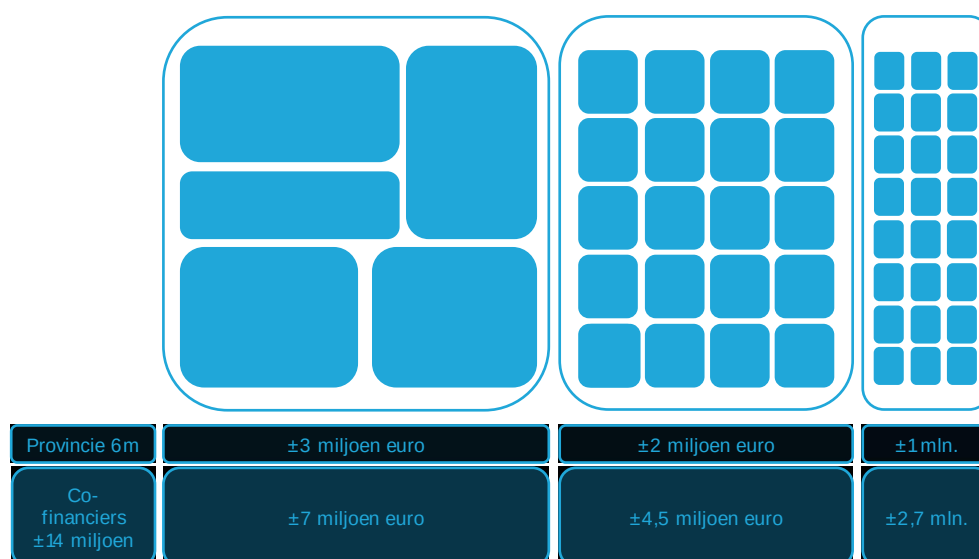
Bij het voeren van dit portfoliomanagement zet het Brabant C Fonds vooral ook zijn scouts in en het grote netwerk van de Brabant C Community.

8.1.1 Portfolio: groot en klein

De directie van het fonds stuurt erop dat er jaarlijks een aantal (gemiddeld vijf) grote projecten worden gefinancierd met een duidelijk internationale kwaliteit en uitstraling. Daarnaast worden er zo'n 20 *mediumprojecten* gerealiseerd, tot zo'n 200.000 euro. Deze mediumprojecten zijn kleinere projecten met internationale kwaliteit en hebben het in zich de komende jaren door te ontwikkelen tot blijvende projecten waarvan de betekenis groeit.

Het Brabant C Fonds financiert ook kleinere projecten (tot zo'n 50.000 euro). Het zijn (om investeringstermen te gebruiken) *seed-* en *pre-seed* projecten. Deze kleinere projecten vormen ook een vervolg op het *proeftuinenconcept* van Eindhoven Culturele Hoofdstad 2018 en sluiten aan bij het *uitvinders en doeners DNA* van Brabant.

Worden de projectgroepen naast elkaar gezet dan ontstaat het volgende plaatje. Met het beschikbare investeringsbudget van 6 miljoen euro per jaar worden elk jaar zo'n 50 projecten door de provincie ondersteund.



Let wel, ook andere financiers dragen bij (gemeenten, fondsen, rijk, sponsors). Deze worden weergegeven in de onderste balk van bovenstaand plaatje. Wordt er door Brabant jaarlijks 6 miljoen extra in kunst en cultuur geïnvesteerd, dan betekent de werkelijke extra investering minimaal 20 miljoen. Bovendien zet het *nieuwe geld* dat van buiten naar Brabant komt, binnen Brabant een *multiplier* in werking.

8.2 BENODIGDE BUDGET

Om het beoogde portfolio van het fonds te realiseren is een jaarlijks budget voorzien van zo'n 7 miljoen euro, ruim 6 miljoen voor projecten en zo'n 9 ton voor de organisatie en haar cultuur stimulerende activiteiten, onderzoek en monitoring.

Dit bedrag is exclusief afkomstig van de Provincie Noord Brabant. Er is voor dit doel voor de periode tot 2020 een totaalbedrag gereserveerd van 40 miljoen euro.

Het is realistisch dat dit bedrag in twee tranches beschikbaar komt. Een eerste tranche aan het begin met een bedrag van 25 miljoen euro voor de periode 2015 – 2018 (4 miljoen in 2015 en 7 miljoen in 2016 tot en met 2018). In 2017 kan na een evaluatie van de eerste resultaten worden besloten tot een tweede tranche van de resterende 15 miljoen voor de jaren tot 2020.

8.2.1 Terugvloeien van uitgeleende middelen

Zoals we eerder bespraken is het Brabant C Fonds deels een *revolving fund*. Daar waar mogelijk wordt *geparticipeerd* in een project (als aandeelhouder), daar waar het kan worden leningen verstrekt. En daar waar het moet, worden subsidies verstrekt.

Directeur en staf sturen pro-actief op deze *revolverendheid* en zetten zich ervoor in dat deze jaarlijks toeneemt. Ze bevorderen op deze wijze dat in Brabant meer cultuurinitiatieven toekunnen met leningen en garantstellingen in plaats van subsidies.

Ervaringen bij andere cultuurfondsen (op dit moment en in het verleden) leren dat het niet eenvoudig is om binnen de culturele sector een revolverend fonds te exploiteren. In de bijlage doen we daar nader verslag van. Wat we daaruit in ieder geval leren, is dat het onmogelijk is om van te voren te voorspellen welk deel (welk percentage van de financieringen) uiteindelijk ook weer terugvloeit naar het fonds. Daarom kunnen wij ook in het geval van Brabant C niet aangeven welk percentage revolverend zal zijn. Het streven is uiteraard naar een zo hoog mogelijk deel, zodat zo veel mogelijk projecten in Brabant kunnen profiteren van de financiering.

9. RELATIE MET ANDERE INSTRUMENTEN

Brabant C moet een versterking van het Brabantse cultuursysteem opleveren. Dat betekent dat de inrichting en de positionering van het fonds zich ook moet verhouden tot de andere instrumenten die de provincie (met reguliere middelen) inzet voor kunst en cultuur in Brabant. Voor het onderdeel kunst en cultuur zijn dit: het cultureel erfgoed met o.a. Erfgoed Brabant, voor amateurkunst en cultuureducatie is dat Kunstbalie, voor de professionele kunsten is het BKCC (inclusief Impulsgelden), en verder is er het provinciale Kunstenplan waarbij de Adviescommissie Kunsten adviseert. Los van de provincie opereert ook de Brabantse afdeling van het Prins Bernhard Cultuurfonds.

Het Brabant C Fonds is in dit voorstel ontwikkeld als een compacte, zelfstandige eenheid, op afstand van de provincie. Deze eenheid kan vanuit die zelfstandige positie nauw samenwerken met Kunstbalie, BKCC en Erfgoed Brabant. Ook Kunstbalie en bkcc hebben immers een opgave op het terrein van netwerken en aanjagen en verdelen middelen. Zij doen dit vanuit een structureel gesubsidieerde positie. Ook de positie van de Adviescommissie Kunsten kan bij de verdere discussie over de positionering en samenwerking betrokken worden.

Voor deze samenwerking kunnen veel vormen ontwikkeld worden. Veel hangt daarbij echter af van de toekomstige ontwikkeling van deze instellingen zelf. De provincie laat op dit moment nut en noodzaak van de instellingen onderzoeken.

9.1.1 *Scenario voor verregaande samenwerking*

De samenwerking tussen de genoemde Brabantse instellingen kan ook veel verder gaan. Want alle hier genoemde instellingen werken binnen hetzelfde cultuursysteem, vanuit eenzelfde opdrachtgever en allen hebben ze een aan elkaar gerelateerd netwerk en allen hebben een noodzakelijke backoffice.

Zowel Erfgoed Brabant, Kunstbalie, als BKCC, als het Brabant C Fonds hebben straks een opgave op het terrein van netwerken en aanjagen, als op het terrein van verdeling van middelen. In termen van slagkracht, efficiency, effectiviteit, helderheid en transparantie, zakelijkheid zijn hier mogelijk veel voordelen te behalen.

Er is een scenario denkbaar waarbij Brabant C wordt doorontwikkeld tot een organisatie waarbinnen de taken van Erfgoed Brabant, Kunstbalie, BKCC en de Adviescommissie Kunsten (al dan niet gefaseerd) hun plaats krijgen. Daarmee zou Brabant één sterke organisatie voor kunst en cultuur krijgen. Zo'n organisatie lijkt dan enigszins op de Brabantse Ontwikkelings Maatschappij (BOM) of in dit geval misschien beter, op de al decennia functionerende Engelse *Arts Council*.

10. VERANTWOORDING

Aan de totstandkoming van dit businessplan is door veel mensen en organisaties bijgedragen. Er is gebruik gemaakt van advies van adviseurs van binnen en buiten de provincie. O.a. van:

- BrabantStad partners Breda, Den Bosch, Eindhoven, Helmond en Tilburg
- Brabant Zeeuwse Werkgeversvereniging (BZW)
- Brabantse Ontwikkelings Maatschappij (BOM)
- LawsonLuijten, George Lawson (vrmlg. Directeur Nederlands Fonds voor de Podiumkunsten) en Gitta Luiten (vrmlg. Directeur Mondriaan Fonds)
- Pels Rijcken & Droogleever Fortuijn (Landsadvocaat)
- Vereniging De Kunst van Brabant

Uit de provinciale organisatie zijn onder meer de mensen geraadpleegd die betrokken waren bij de oprichting van de eerdere fondsen:

- Willy Wagenmans (instellingsbesluit eerdere fondsen)
- Arie Meulepas (instellingsbesluit eerdere fondsen)
- Tom Schulpen (instellingsbesluit eerdere fondsen)
- Connie Verbruggen (BV/CSE),
- Marjan Koopmans (BV/JZ)
- Anneke Boezeman (VTE)
- Sylvia Temminck (inhuur bedrijfskundige; opzet organisatie GOB).

De ontwikkeling van Brabant C wordt vanuit de provincie gecoördineerd door projectdirecteur Frans van Dooremalen, daarin bijgestaan door senior beleidsmedewerkers Jet Duenk en Geert Lenders.

Op basis van input van bovenstaande mensen en organisaties is dit businessplan geschreven en samengesteld door Geert Boogaard, directeur van adviesbureau Blueyard. Geert Boogaard is onafhankelijk adviseur van de culturele sector en was onder andere betrokken bij de ontwikkeling van het cultuurfonds van Stichting DOEN (Postcode Loterij/BankGiro Loterij) en de recente reorganisatie van VSBfonds.

BIJLAGEN

BETEKENISSEN VOOR WELZIJN EN WELVAART

Er is veel discussie over het belang van kunst en cultuur in de samenleving en over de vraag in hoeverre de overheid moet investeren in kunst en cultuur. En waarom zou je bovendien kiezen voor een kwaliteitsimpuls en kunst en cultuur van internationaal niveau gaan versterken? Daar zijn hele goede redenen voor. In dit hoofdstuk gaan we hier op in⁵.

WELZIJN EN WELVAART

Een centrale taak voor een overheid in een gezonde democratie is het bevorderen van *welzijn* en *welvaart* voor de mensen die zij representeert.

Alles wat een overheid doet, doet zij vanuit het streven naar welzijn en welvaart.

Het streven naar welzijn en welvaart leidt ertoe dat een overheid investeert in goed onderwijs, in goede wegen en in veiligheid. Maar net zo leidt het streven naar welzijn en welvaart ertoe dat een overheid investeert in kunst en cultuur. Kunst en cultuur dragen bij aan welzijn en welvaart van de provincie en haar bewoners.

BETEKENISSEN

Om als (provinciale) overheid te kunnen zien of en hoe kunst en cultuur bijdraagt aan het realiseren van welzijn en welvaart, hebben we de betekenis – de waarde – van kunst en cultuur benoemd. In veel discussies hierover wordt *de intrinsieke waarde van kunst* tegenover *de maatschappelijke, ruimtelijke en economische waarde* geplaatst. Dit tegenover elkaar stellen leidt echter vaak tot eindeloze discussies over waar het bij kunst en cultuur nu werkelijk om gaat.

Daarom presenteren wij een model waarbij – vanuit het perspectief van de overheid – kunst en cultuur gezien wordt als een serie betekenissen die bijdragen aan welzijn en welvaart.

Er vallen daarbij twee zaken op:

- er zijn heel veel verschillende betekenissen (waarden)
- het maakt in betekenis nogal uit wie (of wat) er naar de kunst- of cultuuruiting kijkt.

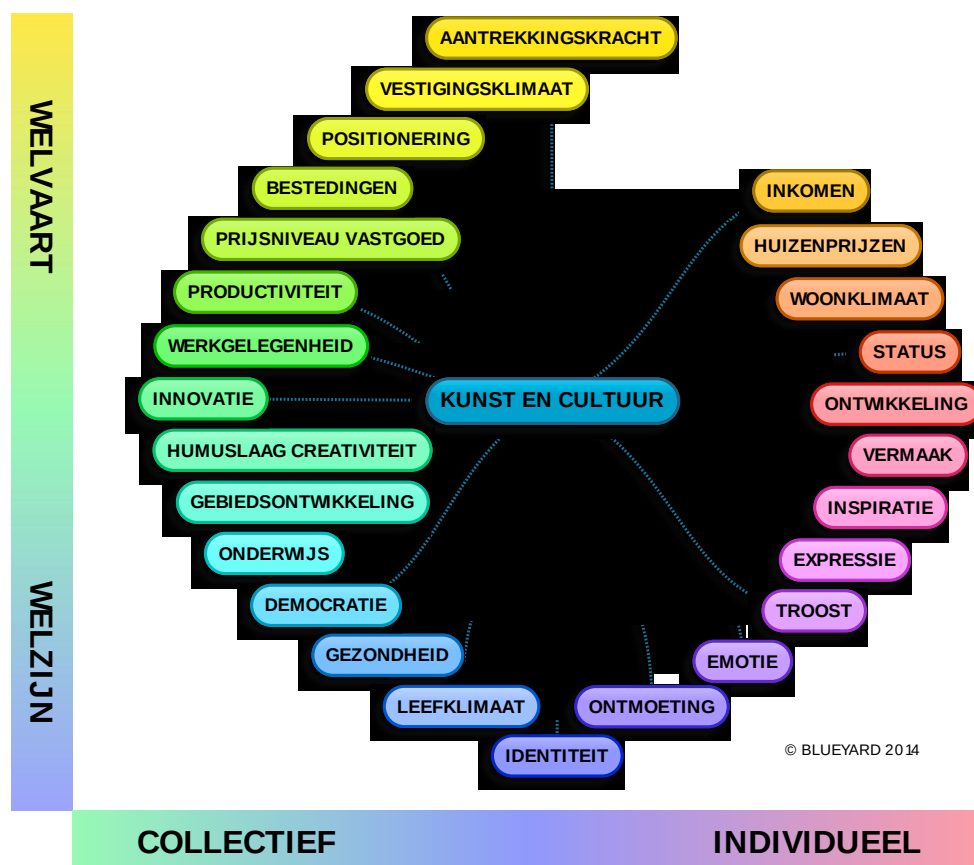
Zo is de betekenis van een muziekfestival voor iemand in het publiek misschien wel voornamelijk het emotioneel geraakt worden door de muziek, maar op datzelfde

⁵ De tekst in dit hoofdstuk is voor een belangrijk deel gebaseerd op het adviesrapport dat bureau Blueyard onlangs uitbracht voor de gemeente Eindhoven: *Cultuur Eindhoven*, maart 2014.

moment, bij datzelfde concert, zit de betekenis voor een horecaondernemer vooral in het maken van meer omzet, of voor de city-marketeer in een sterkere positionering van een gemeente. Een ambtenaar op het provinciehuis kijkt wellicht meer naar de betekenis voor de ontwikkeling van de provincie als geheel. Kortom, de betekenissen van kunst en cultuur worden sterk ingevuld door het perspectief van degene die ernaar kijkt.

Kunst en cultuur hebben nooit slechts één betekenis. Cultuurbeleid is daarmee per definitie altijd een 'totaalvisie' op alle mogelijke betekenissen.

Om de bijdrage van kunst en cultuur aan welzijn en welvaart helder in beeld te brengen, hanteren we de betekenissencirkel voor kunst en cultuur van adviesbureau Blueyard (zie afbeelding). Daarbij worden belangrijke betekenissen van kunst en cultuur in één beeld samengebracht. De betekenissen worden in dit model enerzijds gelegd langs een verticale as van 'welzijn' en 'welvaart' en anderzijds langs een horizontale as die loopt van meer 'collectief' naar meer 'individueel'.



Als iets uit deze betekenissencirkel naar voren komt, is het dat er niet sprake is van één betekenis. Er zijn individuele betekenissen (emotie, inspiratie, ontmoeting) en

er zijn meer collectieve betekenissen (leefklimaat, innovatie, aantrekkingskracht). Er zijn materiële (huizenprijzen) en meer immateriële (identiteit) betekenissen. Overheden hebben tegelijkertijd met al deze betekenissen te maken.

KWALITEIT

Alle betekenissen uit de cirkel delen één belangrijk kenmerk: hun waarde wordt bepaald door de *kwaliteit* van de kunst en cultuur. Of anders gezegd:

De betekenissen nemen in waarde toe, wanneer de kwaliteit van de kunst en cultuur toeneemt.

En precies daarin ligt het belang van het begrip *kwaliteit* voor een overheid. Wanneer een overheid streeft naar een zo hoog mogelijke kwaliteit van de kunst en cultuur, doet zij dat niet omdat dat mooiere kunst oplevert, maar omdat de *betekenis* voor welzijn en welvaart er door toeneemt.

Wanneer de kwaliteit van kunst en cultuur toeneemt, stijgt de aantrekkingskracht van een land, een regio, een stad; dan wordt innovatie gestimuleerd, neemt de werkgelegenheid toe, verbeterd het woon- en vestigingsklimaat. Tegelijkertijd neemt ook de persoonlijke inspiratie toe en de persoonlijke ontwikkeling krijgt ruimte voor groei. Kortom: een hogere kwaliteit van de kunst en cultuur levert een grotere betekenis op welzijn en welvaart.

Een hogere kwaliteit van de kunst en cultuur levert een grotere betekenis op voor welzijn en welvaart.

DEFINITIE KWALITEIT

Het is belangrijk om hierbij wel het begrip ‘kwaliteit’ te definiëren. Kwaliteit is namelijk geen absoluut gegeven en bovendien bestaat ook ‘kwaliteit’ uit een hele serie facetten. Allereerst is er de kwaliteit van de kunst of cultuur zelf: het vakmanschap, de zeggingskracht en de originaliteit. Maar er is zeker ook kwaliteit in bijvoorbeeld communicatie en de wijze van presenteren.

Omdat het begrip kwaliteit zich zo moeilijk in absolute termen laat vastleggen, definiëren wij het kwaliteitsbegrip voor kunst en cultuur als volgt:

Kwaliteit is dat wat een voor het betreffende kunst- of cultuurproduct relevante en ter zake deskundige groep mensen onder kwaliteit verstaat.

Hardrockliefhebbers en hardrockkenners zullen hun hardrockmuziek anders (en meer deskundig) beoordelen dan liefhebbers en kenners van klassieke kamermuziek. De kwaliteit van hedendaagse beeldende kunst kan beter worden beoordeeld door een groep kunstacademie-docenten dan door een groep van apothekers.

Kwaliteit is daarom dus ook niet iets wat de overheid op eigen houtje kan beoordelen. De overheid zal voor het kwaliteitsoordeel altijd te rade moeten gaan bij een ‘voor het type kunstproduct relevante en ter zake kundige groep mensen’

(niet alleen kunstenaars, maar ook liefhebbers, gebruikers, klanten, ondernemers en andere belanghebbenden). Op basis van het inzicht van deze groepen deskundigen kan de overheid zich een meer gewogen oordeel vormen over de kwaliteit, en vervolgens op basis hiervan haar beleidsinstrumenten inzetten.

KWALITEIT TREKT GELD AAN

Behalve dat kwaliteit de betekenis van kunst en cultuur vergroot, heeft kwaliteit in termen van kunst en cultuur nog een bijzondere eigenschap: kwaliteit heeft aantrekkingskracht. Kwaliteit trekt niet alleen mensen aan en bedrijvigheid, maar ook geld. We kunnen gerust stellen dat er eigenlijk alleen substantieel extern (van buiten de provincie) cultuurgeld naar Brabant komt, als daarmee kwalitatief hoogwaardige kunst- en cultuurprojecten gefinancierd kan worden. Met andere woorden: investeren in kwalitatief hoogwaardige kunst en cultuur trekt geld naar Brabant.

Investeren in kwalitatief hoogwaardige kunst- en cultuurprojecten trekt geld naar Brabant.

De realiteit is echter dat op dit moment slechts 2 procent van de rijks cultuursubsidies naar Brabant stroomt, terwijl de provincie toch goed is voor 17 procent van het Bruto Nationaal Product (Amsterdam trekt bijvoorbeeld 39 procent van de rijks cultuursubsidies naar zich toe, bij een bijdrage van 12,1 procent aan het BNP).

Alleen door kunst en cultuur in Brabant in kwalitatieve zin te versterken, kunnen de verhoudingen veranderen en kan er meer cultuurgeld naar Brabant stromen. En niet alleen uit Den Haag, maar ook van landelijke private fondsen en sponsors en – niet onbelangrijk – vanuit de 1,8 miljard euro die de EU voor kunst en cultuur heeft gereserveerd.

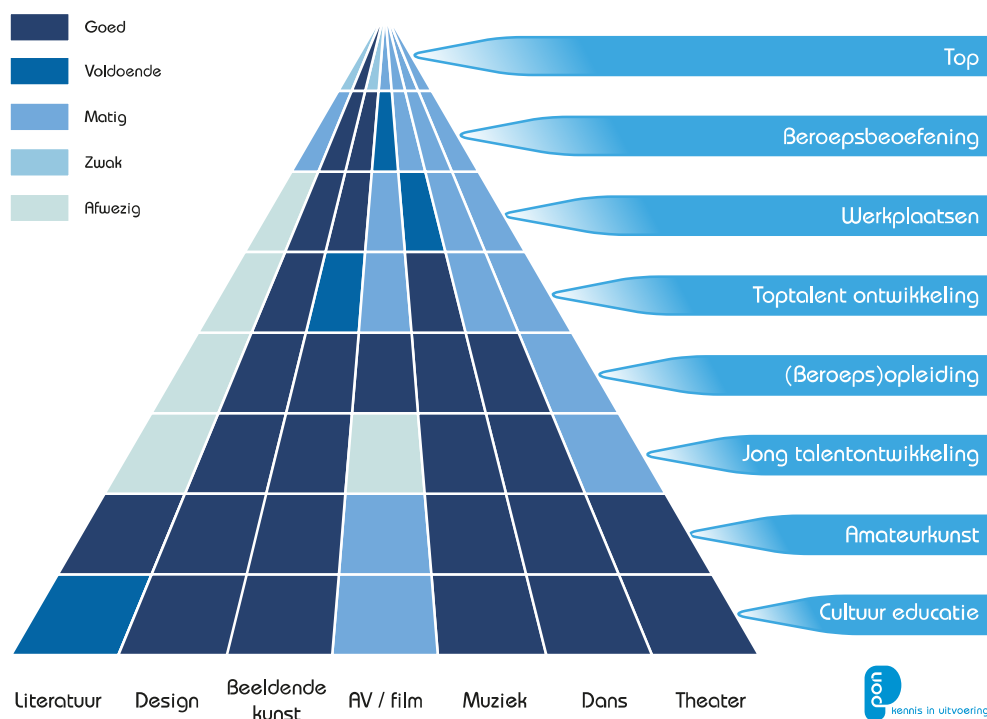
Nu kan het streven naar extra instroom van gelden op zich geen reden vormen om te willen investeren in sterke kunst- en cultuurprojecten, maar de *spin-off* van die extra geldstroom is echter wel degelijk een goede reden. Want het extra geld, genereert een groei in waarde van de verschillende betekenissen van kunst en cultuur: een sterkere positionering, een beter vestigingsklimaat, beter onderwijs, meer innovatie, persoonlijke ontwikkeling, ontmoeting, inspiratie. In het licht van dit soort betekenissen maakt extra geld wel degelijk een hoop uit.

HET CULTUURSYSTEEM VAN BRABANT

Brabant C wordt mede ontwikkeld om van het huidige *cultuursysteem* van Brabant te versterken. Maar hoe ziet het huidige *cultuursysteem* eruit, waarin is Brabant sterk en waarin nog zwak? Waar liggen de kansen?

Onder *cultuursysteem* verstaan we de gehele infrastructuur van kunst- en cultuurdisciplines in hun onderlinge samenhang: van cultuureducatie en amateurkunst, naar opleidingen en talentontwikkeling, naar werk- en ontwikkelklimaat voor professionals, naar kunst en cultuur van internationaal niveau. Maar tot het *cultuursysteem* verstaan we ook de wijze waarop dat systeem georganiseerd en gefinancierd wordt.

WAT HEEFT BRABANT IN HUIS?



Onlangs heeft de provincie een inventarisatie van de culturele infrastructuur in Brabant gemaakt.⁶ Deze inventarisatie is op 22 april 2014 door Gedeputeerde Staten aangeboden aan Provinciale Staten.

⁶ Vitaliteit van het cultuursysteem in Noord-Brabant, PON, april 2014

Om in één beeld aan te geven hoe het gesteld is met de vitaliteit van het *cultuursysteem* in Brabant, hebben de onderzoekers een piramide model ontwikkeld waarin zowel de verschillende disciplines (verticaal) zijn terug te vinden, als ook de fase / het niveau van uitvoering van de verschillende disciplines (horizontaal).

Zowel het *verticaal* kijken naar een hele discipline-keten (van amateur tot topkwaliteit) als het horizontaal kijken naar de aanwezigheid van de verschillende niveaus, is voor het ontwikkelen van provinciaal cultuurbeleid van waarde.

Voor een gedetailleerde analyse van de piramide verwijzen wij graag naar het betreffende rapport, op deze plaats volstaan we met het schetsen van de hoofdlijnen:

1. STERKE EN BREDE BASIS

De basis van het cultuursysteem in Brabant (met cultuureducatie, amateurkunst en jonge talentontwikkeling) is goed gevuld. Sterker, er is geen provincie waar zoveel verenigingen voor kunst en cultuur zijn als in Brabant. Er is ook geen provincie waar amateurkunst en cultuureducatie zo goed georganiseerd zijn en zo goed onderling afstemmen en samenwerken als in Brabant (o.a. via Kunstbalie).

Deze basis wordt (ook in andere provincies) voornamelijk op gemeentelijk niveau gefinancierd. Landelijke cijfers tonen dat provincies ongeveer 10% van de financiering van deze basis voor hun rekening nemen.

2. GOED IN TALENTEN OPLEIDEN

De piramide maakt inzichtelijk dat in Brabant ook ruim bedeed is met kunstvakopleidingen, want in vrijwel alle disciplines is in de provincie een beroepsopleiding te volgen. Uitzonderingen worden gevormd door *literatuur* en *theater*.

3. OOK GOED IN TALENTEN VERLIEZEN

De top van de piramide geeft een divers beeld vanaf het moment waarop mensen de kunstvakopleidingen verlaten. Er zijn weinig werkplekken om ervaring op te doen en (onder begeleiding) verder te ontwikkelen; veel afgestudeerden trekken weg. En met uitzondering van de discipline design, is de top van de piramide van het cultuursysteem in Brabant gekwalificeerd als matig of zwak.

4. BEPERKT AANBOD MET INTERNATIONALE KWALITEIT

De inventarisatie laat zien dat kunst en cultuur met een internationale kwaliteit en aantrekkingskracht relatief beperkt aanwezig is in de provincie. Brabant huisvest opvallend weinig (inter)nationale top kunst en cultuur. Incidenteel bereiken instellingen, gezelschappen of personen het niveau van internationale erkenning, maar zeker afgezet tegenover de economische positie van Brabant is blijft het aanbod op internationale niveau sterk achter.

Het kunst- en cultuuraanbod met internationale aantrekkingskracht blijft sterk achter bij de economische positie die Brabant landelijk en internationaal inneemt.

Het beperkte aanbod van kunst en cultuur van internationaal niveau in Brabant wordt ook weerspiegeld in de magere financieringsstromen vanuit de overheid. Nergens in Nederland investeren de verschillende overheden opgeteld zo weinig in kunst en cultuur als in Brabant. En dat heeft heel veel (zo niet alles) te maken met de kwaliteit van het kunst- en cultuuraanbod zelf. We zagen het in het eerste hoofdstuk al: wanneer de kwaliteit van het kunst- en cultuuraanbod stijgt, wordt ook méér geld aangetrokken.

Een overtuigende, sterke en brede culturele top, trekt meer geld aan van buiten de provincie.

VOORBEELDEN FINANCIERING DOOR BRABANT C FONDS

Om een beeld te geven van de projecten waar Brabant C Fonds aan bijdraagt, is een aantal min of meer fictieve projecten geformuleerd. Fictief omdat we willen voorkomen dat bestaande instellingen op basis van deze voorbeeldenlijst reeds concrete verwachtingen gaan ontwikkelen.

SCULPT

Bekende stedelijke organisatie voor beeldende kunst en bedrijfsleven (agri/food) slaan handen ineen: men start een biënnale in het landelijk buitengebied. Grote en kleinere vormen van beeldhouwkunst worden in mei en juni gepresenteerd op en binnen agrarische bedrijven. Sommige sculpturen blijven staan. Het gebied ontwikkelt. Bij elke editie neemt de bekendheid en (internationale) waardering toe, komen er meer mensen en wordt meer externe financiering (van buiten Brabant) gerealiseerd: Vraag aan Brabant C Fonds: Sculpt vraagt een bijdrage om de eerste biënnale meteen overtuigend en goed neer te kunnen zetten: € 300.000 als subsidie en € 300.000 als lening.

HISTORISCH MUSEUM

Industrieel bedrijf wil een innovatief museum starten over de eigen geschiedenis in zijn eerste, historische fabriek in deze kleine Brabantse stad. Met de nieuwste technieken wordt het verhaal verteld aan een groot publiek. Cultureel erfgoed blijft behouden en er staat een museum gerund door vanuit een bedrijf en vanuit een bedrijfsfilosofie. Vraag aan Brabant C Fonds: Het bedrijf investeert zelf miljoenen en vraagt het Brabant C Fonds om een bedrag van € 1.000.000 te investeren voor de inrichting en nieuwe presentatietechniek van dit nieuwe museum.

INTERNATIONAL CRAFTS FESTIVAL

Mensen die echt iets bijzonders kunnen maken komen uit de hele wereld komen samen in drie industriële complexen aan de rand van een grote stad en tonen hun oude of nieuwe ambacht aan een groot publiek. Het nieuwe ambacht in Brabant krijgt daarmee een duurzame impuls. Vraag aan Brabant C Fonds: het festival vraagt € 150.000 voor het realiseren van een uitgebreide eerste marketing-campagne.

DE FABRIEK

In een middelgrote gemeente staat een voormalig fabriekscomplex weg te kwijnen. Lokale ondernemers en culturele entrepreneurs willen het complex omtoveren tot een bruisend cultuurhart voor de hele (landelijke) regio. Zelf investeren zij 16 miljoen euro in de stenen. Vraag aan Brabant C Fonds: De Fabriek vraagt de provincie om een investering (lening) van 1,2 miljoen euro om de programmering de eerste drie jaar te ondersteunen. Daarna moet het complex met de dan verworven reputatie grotendeels op eigen benen kunnen staan en kan de lening gefaseerd worden terugbetaald.

LANDMARKS

Ontwerpers en kunstenaars werken samen met metaalbedrijf en aannemersbedrijf en plaatsen metershoge woorden (met letters van metaal) of herkenbare en toegankelijke sculpturen in het Brabantse landschap. Woorden / sculpturen vormen een spiegel van Brabant en worden markante *landmarks*. (Vergelijk met IAmsterdam of de *sherry stier* (Spanje). De *landmarks* blijven jaren staan. Vraag aan Brabant C Fonds: een bijdrage van € 250.000 voor materiaalkosten. Daarmee is de Provincie deels eigenaar van de beelden en heeft rechte op opbrengst bij verkoop.

BLINCKERS

In het Land van Cuijk, in een desolaat gebied aan de Maas, ontwikkelt zich onder de radar en buiten het normale cultuur circuit een bijzonder festival: Blinckers. Er is nauwelijks ruchtbaarheid aan gegeven lijkt het, maar toch komen uit heel Europa en verder creatieven, theatermakers en een avontuurlijk publiek 10 dagen lang naar dit opmerkelijke festival dat het midden houdt tussen Oerol (Terschelling) en Burning Man (Nevada, VS). Vraag aan Brabant C Fonds: Blinckers vraagt een bijdrage om een aantal verplichte/noodzakelijke aanpassingen aan het festival terrein te kunnen realiseren (€ 110.000).

INTERVENTION

Eens per jaar komen hackers en computer whizzkids uit de hele wereld live en virtueel bijeen in een fabriek ergens in Brabant om één grote interventie te plegen voor een betere wereld. Vraag aan Brabant C: Intervention vraagt voor het omliggende culturele programma een bijdrage aan het fonds (€ 120.000).

BRABANT UNPLUGGED FESTIVAL

Op een groot landgoed en in een aangrenzend klooster treden vier dagen lang, nationale en internationale artiesten unplugged en in een relatief kleinschalige setting op. Een festival dat bewust een andere formule neerzet dan de grote popfestivals. Inensiever en exclusiever. Hier wil je bij zijn. Kaarten zijn relatief duur, maar reeds lang van te voren uitverkocht. Het festival heeft de intentie om elk jaar terug te komen en uit te groeien tot een internationaal begrip. Vraag aan Brabant C: het festival vraagt een garantstelling van € 350.000 voor de eerste editie.

FOODDISH

Een jaarlijks festival van de smaak; vier dagen lang presenteert de gastronomische wereldtop zich op uitnodiging van de lokale foodindustrie in de herbestemde industriële erfgoed van een middelgrote gemeente in Oost Brabant. Vraag aan Brabant C: een investering om het project aan te jagen: eerst jaar € 300.000; tweede jaar € 200.000 en derde jaar € 100.000

MUZIEK THEATER

Een groot theaterfestival wil een nieuwe loot aan het festival ontwikkelen: muziektheater. Men wil hiermee een groter, en meer betalend publiek naar het festival trekken. Vraag aan Brabant C: een garantie van € 250.000.

THEATER MARATHON

Toneelgroep de Appel uit Den Haag gaat vreemd in Brabant en brengt een zomer lang de marathonvoortelling Odin en Frya in kasteel Hadewigh bij Brummel. Uit het hele land komt het publiek een dag lang naar het middeleeuwse complex bij Brummel. Lokale horeca verzorgt maaltijden in lijn met de theaterproductie. Vraag aan Brabant C: € 90.000 bouw (herbruikbaar) podium en tribune.

PEEL OPERA

Onder leiding van een ervaren community operamakers Dario Fo, maken drie dorpen in de Peel gezamenlijk een opera waaraan 300 dorpingen muzikaal of in de productie actief deelnemen. De opera weerspiegelt de historie, de cultuur maar ook de problemen van deze tijd in het ontvolkende gebied. Vraag aan Brabant C: € 120.000, bijdrage in de productiekosten.

DOMMEL BLOWUP

Een jaarlijkse fototentoonstelling in groot formaat langs het wandelpad van de Dommel. Dit jaar wil de organisatie een grote stap voorwaarts maken en een hoger niveau bereiken. Er staan voor de komende editie foto's van de Amerikaanse fotograaf Annie Leibovitz centraal. De tentoonstelling is gratis te bezoeken, men wil inkomsten genereren uit de verkoop van foto's en foto boeken. Men verwacht 80.000 bezoekers. Vraag aan Brabant C: € 60.000 voor de kosten van de blowups.

EEN REVOLVEREND CULTUURFONDS?

In de laatste 10 jaar heeft de overheid op in vele vormen revolverende fondsen opgericht: fondsen voor energiebesparing, fondsen voor stadsvernieuwing en ook bijvoorbeeld een revolverend fonds voor monumentenzorg. Bij het opzetten van het Brabant C fonds is ook die wens geuit om er (deels) een revolverend fonds van te maken. Maar wat is een revolverend overheidsfonds? Het Ministerie van Binnenlandse zaken definieert deze revolverende overheidsfondsen in 2012 als volgt:

Een revolverend fonds is een fonds waarmee een overheid leningen verstrekt en/of risicodragend participeert of leningen garandeert aan projecten met een maatschappelijk doel en waarbij de aflossingen steeds opnieuw gebruikt kunnen worden.

Er zijn heel veel en vooral heel veel verschillende revolverende overheidsfondsen. Maar hoe verschillend de revolverende fondsen ook kunnen zijn wat betreft hun vorm, inhoud en werkwijze, ze delen allen twee belangrijke kenmerken:

1. zij hebben een maatschappelijke doelstelling;
2. zij investeren in projecten die ook daadwerkelijk geld kunnen opbrengen, dan wel terugbetalen.

Nu kunnen we snel concluderen dat kunst en cultuurprojecten binnen die maatschappelijke doelstelling vallen, maar hoe zit het vermogen van kunst en cultuurprojecten om een lening of investering terug te betalen? Kunnen kunst en cultuurprojecten wel gefinancierd worden vanuit een revolverend fonds? Dat een windmolen gaat *renderen* over de jaren staat wel vast, maar wat is het *rendement* een theaterproductie, een expositie of een festival?

TEKORTFINANCIERING

Voordat we die vraag verder beantwoorden, is het goed om de werkelijkheid erbij te halen. Hoe worden doorgaans kunst- en cultuurprojecten gefinancierd?

Financiering van een cultuurproject is vrijwel altijd een opstapeling van soorten inkomsten en middelen. We geven deze *financieringskolom* schematisch en versimpeld weer. Het onderste deel van deze kolom bevat inkomsten (financiële middelen) die *niet* hoeven worden terugbetaald wanneer de inkomsten hoger uitvallen dan de kosten – dus wanneer er winst gemaakt wordt. In het bovenste deel van de kolom bevindt zich financiering die juist *wel* terugbetaald zal moeten worden wanneer er winst gemaakt wordt.

FINANCIERINGSKOLOM KUNST EN CULTUUR



wel terugbetalen

Bij overschot: niet terugbetalen

Vooraf het bovenste deel van de kolom is voor ons interessant. Het laat zien dat vrijwel alle cultuurfondsen (overheid en particulier) en ook de projectsubsidies van overheden zijn gebaseerd op het financieren van *tekorten*. De zogenaamde *tekortfinanciering*. Is er *geen begroot tekort* bij een cultuurproject, dan is er ook *geen financiering* vanuit een overheid of een fonds. En sterker: blijkt er bij een ondersteund cultuurproject, nadat het is afgerond, geen of alleen een kleiner tekort te bestaan, dan moet de toegekende subsidie of donatie alsnog (deels) worden teruggestort.

Mede om die reden eindigen cultuurprojecten waarin fondsen investeren vrijwel nooit met een stevig surplus. De andere reden waarom dat surplus niet vaak gehaald wordt – en die is minstens zo van belang – is dat veel cultuurprojecten aan de ene kant vaak relatief kostbaar zijn om te realiseren en aan de andere kant vaak relatief weinig *verdienmogelijkheden* hebben. Het rendement is eerder indirect en maatschappelijk dan dat het zich direct in klinkende munt terugbetaald aan de investeerder.

De cultuurprojecten die wel een stevig surplus – een winst – kunnen overhouden, dat zijn meestal niet de projecten waarvoor fondsen worden aangevraagd. Ook de overheid infesteert niet in deze categorie projecten. Het zijn vaak commerciële cultuurprojecten waar met name particuliere investeerders en producenten in investeren.

MAAR KAN HET WEL?

Bestaat er nog een categorie cultuurprojecten die niet primair commercieel zijn opgezet, die een cultureel, maatschappelijke doel dienen, maar die niet te maken hebben met een *tekort* en dus een eventuele leningen en andere investeringen kunnen terugbetalen?

Die groep projecten is niet groot. Een aantal fondsen en investeerders heeft in het verleden getracht te investeren in of lenen aan juist deze groep. Op dit moment is het *Blockbusterfonds* hierin actief.

BLOCKBUSERFONDS

Het Blockbusterfonds is een samenwerkingsverband tussen het Prins Bernhard Cultuurfonds, VSBfonds, de VandenEnde Foundation en de BankGiro Loterij (Goede Doelen Loterijen). Het Blockbusterfonds heeft doelstellingen die heel dicht in de buurt komen van Brabant C: “Het Blockbusterfonds stimuleert en initieert de totstandkoming van belangrijke en uitzonderlijke, zo mogelijk multidisciplinaire culturele evenementen in Nederland met een zo groot mogelijk (inter)nationaal publieksbereik. De nadruk ligt op nieuwe initiatieven en samenwerking tussen culturele instellingen.”

Het Blockbusterfonds vertrekt leningen, als een investering om van het project een ware publiekshit, een *Blockbuster*, te maken. Ook neemt fondspartner BankGiroLoterij toegangskaarten en bijvoorbeeld catalogi af, wat het publieksbereik en de publieksinkomsten van het cultuurproject vergroot.

Het is interessant om te zien of het Blockbusterfonds het beoogde revolveren kan realiseren. We vroegen het aan de Ryclef Rienstra, directeur van de VandenEnde Foundation en secretaris van het Blockbusterfonds:

“Het Blockbusterfonds is er tot nu toe in geslaagd om binnen het grote aanbod van kunst en cultuurprojecten een beperkt aantal projecten te selecteren dat inderdaad ook in staat is om de lening terug te betalen. Sinds de start van het Blockbusterfonds in 2012 financierde dit fonds 10 projecten. Van zes projecten is de lening volledig terugbetaald. Een project is nog in afhandeling.”

Hoe relatief dat deel op het totaal van cultuurprojecten is blijkt uit het volgende: de partners van het Blockbusterfonds (VSBfonds, Prins Bernhard Cultuurfonds, VandenEnde Foundation en BankGiroLoterij) ontvangen jaarlijks gezamenlijk zo'n 8.000 tot 10.000 aanvragen voor ondersteuning. Daarbinnen bevinden zich uiteraard een beperkter aantal grotere projecten. Van die grotere projecten is slechts een heel klein deel in staat zijn om substantieel meer inkomsten te generen dan dat zij aan kosten maken. Maar ook deze groep van grotere project ontvangt toch nog vaak een flink deel tekortfinanciering van overheden en fondsen.

Er zijn vrijwel geen niet-commerciële projecten die zonder deze tekortfinanciering een vorm van winst kunnen maken. Bij het maken van enige winst gaat het terugbetalen van de lening boven het terugbetalen van subsidies en fondsenbijdragen.

Het streven naar ‘terugbetalen’ van een bijdrage moet ook het ondernemerschap binnen de culturele sector stimuleren. Dat geldt ook voor het Blockbusterfonds. Ryclef Rienstra constateert echter dat dit ondernemerschap bij veel instellingen nog wel enige groei kan doormaken. “Bij de meeste aanvragen die wij krijgen blijkt dat de instellingen moeite hebben om reële inschattingen te maken van de eigen verdienmogelijkheden. Veel aanvragers schetsen een te rooskleurig beeld van hun capaciteit om de lening van het Blockbusterfonds terug te betalen.”

Ryclef Rienstra onderstreept dat het vooral de aard van het project is die bepaalt of er sprake kan zijn van *revolveren*. “Het moeten projecten zijn met een overtuigend verdienpotentieel; dat betekent dat de projecten toch vaak een relatief grote publieksgroep moeten bereiken om zo ook voldoende publieksinkomsten genereren.”

“Slechts een zeer beperkt deel van alle niet-commerciële cultuurprojecten komt in aanmerking voor een lening. Daarbij zijn het vooral *blockbuster tentoonstellingen* die succesvol zijn. Niet-commerciële podiumkunsten en festivals lukt het vaak niet of nauwelijks om voldoende meerinkomsten te genereren om de lening te kunnen terugbetalen. Deze komen doorgaans dan ook niet in aanmerking voor een lening van het fonds.”

Soms lukt het een kansrijke partij niet om de verkregen lening terug te betalen. Dan wordt de lening door het Blockbusterfonds omgezet naar een schenking. Rienstra: “Dat gebeurt overigens alleen als blijkt dat de betreffende instellingen zich voldoende heeft ingespannen om de beoogde inkomsten te realiseren.”

Bovendien wordt verlangd dat de instelling goed onderbouwde oorzaken aangeeft voor het niet kunnen terugbetalen van de lening.”

CULTUREEL VASTGOED

Een andere categorie van *cultuur* die prima als *investering* kan dienen, is het culturele vastgoed. We zien dat daar ook vanuit de overheid en vanuit fondsen wel in wordt geïnvesteerd. Er is bijvoorbeeld een monumentenfonds dat revolverend is. Investerings in cultureel erfgoedcomplexen (fabrieken, kloosters, kazernes) kunnen (mits commercieel geëxploiteerd) ook revolverend zijn.

Bij investeren in vastgoed gaat het vrijwel altijd om forse bedragen. In Brabant zijn er hiervoor middelen gereserveerd binnen het programma *Grote Erfgoedcomplexen*.

CONCLUSIES OVER REVOLVERENDHEID

1. De ervaring van het Blockbusterfonds leert dat het buitengewoon moeilijk is om niet-commerciële cultuurprojecten te vinden die in staat zijn voldoende winst of *meerinkomsten* te maken om de lening van het fonds ook daadwerkelijk terug te betalen.
2. Projecten die (soms) in staat zijn om voldoende (meer)inkomsten te genereren om terug te betalen zijn over het algemeen blockbuster tentoonstellingen.
3. Het is wel degelijk mogelijk om voldoende winst te maken met culturele projecten, maar dan kom je in een categorie commerciële projecten terecht die niet snel in aanmerking komt voor fondsen- of overheidsfinanciering.
4. Investeren in cultureel erfgoed en cultureel vastgoed levert in een aantal gevallen rendement op.

