

BRABANT C FONDS

INVESTEREN IN BRABANT MET DE KRACHT

VAN KUNST EN CULTUUR

BUSINESSPLAN

25 AUGUSTUS 2014

Provincie Noord-Brabant



Provincie Noord-Brabant

INHOUD

1.	Inleiding	5
1.2	<i>Achtergrond</i>	5
2.	Investeren in Cultuur	8
2.1	<i>Investeren in Welzijn en Welvaart</i>	8
2.2	<i>kwaliteit vergroot betekenis</i>	9
3.	De ambitie van Brabant	11
3.2	<i>investeren in topkwaliteit</i>	12
3.3	<i>kunst en Cultuur van de samenleving</i>	13
4.	Missie, Doelen, Resultaten	15
4.1	<i>Missie</i>	15
4.2	<i>Doelen</i>	15
4.3	<i>Resultaten</i>	16
4.4	<i>Randvoorwaarden Investeringsagenda</i>	18
5.	Brabant C Fonds	20
6.	Netwerk en Scouts	23
6.1	<i>Brabant C Netwerk</i>	23
6.2	<i>Brabant C Scout</i>	25
7.	Beoordeling en Toekenning	27
7.1	<i>Externe Adviescommissie</i>	27
7.2	<i>Subsidievereisten</i>	31
8.	Governance en Organisatie	34
8.1	<i>stichting Brabant C FOnds</i>	34
8.2	<i>Sturing van de provincie</i>	34
8.3	<i>Organen en Functies</i>	35
8.4	<i>Organisatie en Kosten</i>	38
9.	ondersteuningsstructuur Cultuur	41
10.	Financiën	42
10.1	<i>Budget</i>	42
10.2	<i>Portfolio management</i>	42
11.	Risico-analyse	45
Bijlagen		
A.	Verantwoording	47
B.	Betekenis voor Welzijn en Welvaart	49
C.	Het Cultuursysteem van Brabant	53
D.	Voorbeelden Financiering door Brabant C Fonds	57
E.	Een revolverend fonds?	61

1. INLEIDING

Voor u ligt het *definitieve businessplan* voor het *Brabant C Fonds*.

De eerdere versie van mei 2014 is geactualiseerd, mede naar aanleiding van opmerkingen en besluiten van Provinciale Staten van Noord-Brabant.

Het businessplan bouwt voort op de eerste contouren die door de BrabantStad-partners eind december 2013 zijn vastgesteld. Vervolgens is ook 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*). Dit businessplan houdt bovendien rekening met de culturele en faciliterende infrastructuur die er reeds in Brabant is: de provinciale steunfuncties (bkkc, Kunstbalie, Erfgoed Brabant en Cubiss). Brabant C sluit aan op – en maakt gebruik van deze provinciale infrastructuur.

De uitwerking van het concept Brabant C is het resultaat van intensief samenwerken tussen een groot aantal verschillende Brabantse partners en steden. Vanuit de Provincie gecoördineerd, maar vanuit de steden, de cultuursector en de provinciale steunfuncties gevoed. Het businessplan voor het Brabant C Fonds, is mede daardoor een op vernieuwing gericht plan dat in de hele provincie zijn draagvlak heeft en zijn (toekomstige) partners kent.

Het concept Brabant C kent 3 elementen: een Netwerk, een Aanjaagrol en een Fonds. Dit businessplan gaat voornamelijk over het Fonds, maar het fonds zal ook projecten aanjagen en een initiërende en faciliterende rol spelen in het netwerk. Vandaar dat alle 3 deze elementen aan bod komen. Het Brabant C Fonds kan en wil het totale concept van Brabant C niet claimen; Brabant C is van iedereen.

1.1.1 Bijlagen

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

1.2 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 zijn positie als *top kennis- en innovatieregio* versterken en uitbouwen. 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 heel 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. 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. Een aanbod dat internationaal tot de verbeelding spreekt. Een dergelijk cultuur-aanbod is slechts in zeer beperkte mate aanwezig in Brabant.

1.2.1 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 kunst op het hoogste niveau) een overtuigend aanbod bestaat of ontwikkeld wordt. Geen top zonder een sterke, meebouwende basis, en ook in de basis is topkwaliteit nodig.

Om kunst en cultuur tot op het hoogste niveau door te ontwikkelen, is een sterk cultuursysteem nodig.

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

1.2.2 Netwerk

Voor het realiseren van zijn doelstellingen en voor het realiseren van het *sterke cultuursysteem* kent Brabant C een belangrijke rol toe aan de *spelers in het veld, de community, of het netwerk*. De basis voor het succes van Brabant C ligt niet

¹ Zie Bijlage 1: Betekenissen voor Welzijn en Welvaart

primair bij de provinciale overheid of het instrument Brabant C zelf, het succes komt voort uit een goed functionerend en vruchtbaar *netwerk* dat zich rondom Brabant C en rondom het domein kunst en cultuur in Brabant manifesteert.

Het succes van Brabant C is nauw verbonden met een goed functionerend netwerk dat zich in Brabant rond kunst en cultuur manifesteert.

Het is het netwerk van kunstenaars, culturele organisaties, bedrijven, zorg- en kennisinstellingen en overheden dat vanuit zijn onderlinge verband en samenwerking nieuwe, innovatieve cultuurprojecten genereert die Brabant verder brengen. Het Brabant C Fonds stimuleert en faciliteert, financiert ook, maar de kracht, het netwerk en het initiatief komt uit de Brabantse samenleving, het Brabant C Netwerk.

1.2.3 Een innovatief fonds

Het concept van Brabant C bestaat dan ook uit drie componenten: een Netwerk, een Aanjaagrol en een Fonds. Dit businessplan gaat voornamelijk over het Brabant C Fonds. Het Brabant C Fonds is een innovatief *cultuurfonds*, en wel om meerdere redenen:

Open voor elke organisatie met een goed plan

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.

Gebruikmakend van het netwerk

Het Brabant C Fonds is innovatief omdat het op een unieke wijze – via het Brabant C Netwerk – wordt verbonden met de Brabantse gemeenschap. Het netwerk is allereerst een bron van creatieve projecten, maar opereert ook als adviseur en klankbord voor het fonds.

Initiatieven aanjagend

Het Brabant C Fonds stimuleert het netwerk om met bijzondere en waardevolle projecten te komen. Dat doen de aanjagers van en rond het fonds. Deze prikkelen partijen in de samenleving, brengen de meest kansrijke projecten in beeld, verbinden mensen en netwerken met elkaar om tot successen te komen en helpen om in aanzet goede ideeën voor het fonds te vervolmaken.

Ondernemend financierend

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 garanties en leningen of participeert, in plaats van automatisch naar het geijkte instrument van subsidie te grijpen. De projecten waarin het Brabant C Fonds investeert, worden mede gefinancierd door derden, zoals de Brabantse gemeenten, door het rijk en de EU, maar zoveel mogelijk ook door private partijen.

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. Of het nu gaat om professionele kunst, amateurkunst, erfgoedbeleving of cultuureducatie.

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

Het kunst- en cultuuraanbod met internationale aantrekkingskracht blijft 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.

Jongeren of amateurkunstenaars hebben in Brabant maar weinig 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 maar weinigen perspectief te bieden heeft.

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

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

bedoelen kwaliteit in zijn brede definitie waarbij kwaliteit ook hele grote doelgroepen kan aanspreken (zoals bijvoorbeeld in Soldaat van Oranje de Musical).

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 hebben 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 dragen 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. Leefbaarheid op het platteland staat onder druk. 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 Vrijetijdseconomie 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 weggefallen. 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 consu-

meren en waarderen, en anderzijds indirect doordat ook andere maatschappelijke en economische domeinen meeprofitieren.

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.

Voor ontwikkeling en groei is een top onontbeerlijk. De basis kan doorgroeien naar de top. Niet zelden begint een project klein in de basis – als een proeftuin – maar zit er potentie in om te ontwikkelen tot een topproject. Die ontwikkelingsgang van basis naar top is voor Brabant C evengoed van belang.

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 de kern van het cultuursysteem; het geheel van betrokken partijen bij kunst- en cultuurproductie, -beoefening en -beleving 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 gemeenschap: 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 een netwerk 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 Netwerk
- Brabant C Aanjager
- Brabant C Fonds

Dit businessplan richt zich met name op de ontwikkeling van het Brabant C Fonds. Het fonds speelt een actieve rol in het initiëren en faciliteren van het Brabant C Netwerk en maakt daar ook gebruik van. Het fonds neemt ook een verantwoordelijkheid in 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.

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 op 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 het Brabant C Netwerk.

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.

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

- kunstbeoefening door amateurs krijgt in Brabant stimulansen tot op het hoogste niveau.

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, Rijks- 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 goede redenen voor om het fonds los en op enige afstand van de provincie te zetten: 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 andere 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.

Het Brabant C Fonds zal de rechtsvorm van een *stichting* krijgen. Juridische adviseurs van bureau Pels Rijcken & Droogleever Fortuijn hebben de keuze voor een stichting onderbouwd. Zij geven aan dat een stichting gezien de doelstellingen, de beoogde werkwijze en het werkterrein duidelijk de voorkeur geniet boven een BV-structuur. De keuze voor de stichting-structuur wil niet zeggen dat het Brabant C Fonds niet ondernemend zou kunnen opereren.

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 en 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 middelen te beperkt voor en ook worden de doelstellingen daar niet optimaal mee gediend.

⁴ Zie *Verantwoording*, Hoofdstuk 11

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.

Het Brabant C Fonds is een directe vertaling van dit streven. Bij Brabant C moet dus ook een deel van het geïnvesteerde geld 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.

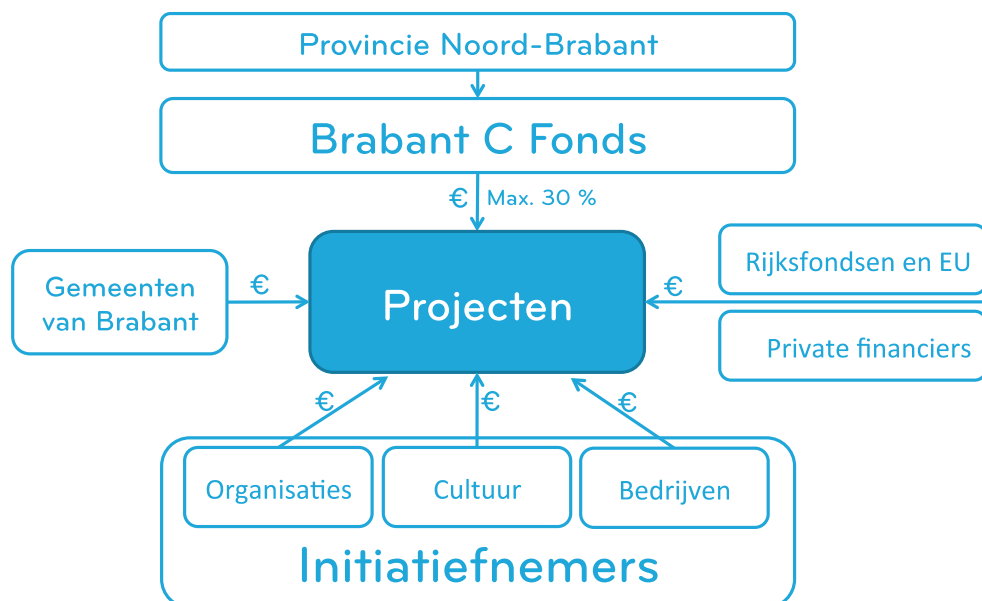
Het is in deze fase niet te voorspellen welk deel van het beschikbare budget revolverend zal zijn. Uit de praktijk van onder meer het *Blockbusterfonds* van (o.a.) Joop van den Ende is bekend, dat lang niet alle projecten in staat zijn een lening terug te betalen. Investeren in kunst en cultuur is nu 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 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 minimaal 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, artistieke inzet, kwaliteit en een netwerk 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 financieringsbeleid 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.

6. NETWERK 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 het Brabant C Netwerk en anderzijds via de eigen *aanjagers*, de Brabant C Scout.

6.1 BRABANT C NETWERK

De resultaten van het Brabant C Fonds worden in belangrijke mate bepaald door nieuwe initiatieven en nieuwe verbanden die zich binnen de Brabantse samenleving ontwikkelen. Brabant C is het resultaat van de Brabanders zelf. Daarom ontwikkelt het fonds zich ook in een nauwe relatie met een *Brabant C Netwerk*. Het Brabant C Netwerk 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).



NB: In een eerdere versie van die businessplan gebruikten we nog de terminologie 'de Community'. Op basis van een nadere analyse gebruiken we vanaf nu de term 'netwerk'. Een netwerk reflecteert beter datgene waar het in het geval van Brabant C om gaat.

Het werken met en op basis van netwerken sluit aan bij ontwikkelingen die we ook elders in de samenleving tegenkomen. Burgers, organisaties en bedrijven weten elkaar in de nieuwe *netwerksamenleving* steeds beter te vinden en via het netwerk komen zij tot nieuwe en vernieuwende initiatieven.

De rol van de overheid en beleidsmakers verandert daarbij:

[Zij] moeten de kunst van het loslaten beheersen: weten wanneer je nodig bent en wegblijven als dat niet het geval is. Beleidsmakers kunnen de condities creëren die beleidsparticipatie, maatschappelijke participatie of maatschappelijke initiatieven stimuleren, maar ze kunnen creatieve inbreng niet afdwingen.⁵

Een netwerk is echter niet iets dat er zomaar is. Daar is sturing voor nodig, *netwerksturing*: ‘anderen gericht in beweging brengen, waardoor (gewenste) maatschappelijke effecten ontstaan’; waardoor de doelstellingen van Brabant C gerealiseerd worden.

Het creëren van een vruchtbaar netwerk vereist investeringen, in menskracht, in aanjagers, ontmoetingen, verbindingen, communicatie... en daarmee is het laten ontstaan van een vruchtbaar netwerk altijd ook iets dat geld kost. Ook in het geval van Brabant C. Echter, de opbrengsten van het netwerk zijn vele malen groter dan de investeringen in het netwerk.

Een actief en vruchtbaar netwerk van mensen en partijen die elk op hun eigen manier blijvend investeren in kunst en cultuurprojecten in Brabant, dat is misschien wel het mooiste resultaat dat Brabant C kan neerzetten.

Vanwege het belang van *het netwerk* binnen het concept van Brabant C is aan adviesbureau EMMA Communicatie gevraagd advies uit te brengen over de randvoorwaarden waarbinnen een dergelijk netwerk optimaal functioneert. Dit advies⁶ is in deze versie van het businessplan verwerkt.

De belangrijkste punten uit de analyse:

1. De Brabant C werkwijze is gebaseerd op het principe van netwerksturing: ‘anderen gericht in beweging brengen, waardoor (gewenste) maatschappelijke effecten ontstaan’.
2. Sturen in netwerken vereist dat beleidsmakers denken in termen van stimuleren en mogelijk maken in plaats van dwingen en opleggen.
3. Sturen in en met netwerken heeft de potentie om structurele effecten te realiseren, maar kost óók tijd, geld en menskracht.
4. De netwerk- en aanjaagfunctie van Brabant C zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden en moeten gericht zijn op het verbinden van mensen en organisaties. (zie ook de volgende paragraaf over Brabant C Scout).
5. Beschouw het *netwerk* als duurzaam resultaat van Brabant C, niet als startpunt.
6. De kennis en ervaringen die voortkomen uit Brabant C projecten vormen de brandstof voor het netwerk. Van elkaar kunnen leren is essentieel. Het netwerk is dus niet alleen resultaat, maar al groeiend ook een essentieel onderdeel van het proces.

⁵ WRR (2012) *Vertrouwen in burgers*, p.192

⁶ EMMA Communicatie (2014) *De Kunst van het Netwerk, Het Netwerk van de Kunst*

In het advies wordt eveneens aandacht besteed aan de realisatie van het Brabant C Netwerk: Hoe komt zo'n netwerk tot stand? Belangrijke aandachtspunten bij het bouwen van het Brabant C Netwerk zijn:

1. Wat centraal moet staan in het Brabant C netwerk: vertrouwen, leren en delen, praktisch en concreet, heldere communicatie en een groeimodel
2. We onderscheiden drie fases tot medio 2016, daarna vindt een evaluatie plaats en kijken we verder.
3. Tijdens de voorbereidingsfase ligt de nadruk op het ontwikkelen van een inhoudelijke en visuele identiteit.
4. In de startfase wordt Brabant C bekendgemaakt en stimuleert en faciliteert Brabant C de eerste kleine bewegingen. Het (beginnend) netwerk wordt inzichtelijk gemaakt.
5. In de operationele fase ligt de nadruk op verbindingen leggen tussen netwerkpartijen en de projecten (zowel de voorbereidingen als de resultaten gebruiken als voeding voor het netwerk.

Het Brabant C Netwerk 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 het begin in klein verband, maar daarna opschalend. Het fonds benut de kennis en het netwerk van het netwerk bij het ontwikkelen van beleid en bij het ontwikkelen van concrete projecten. Aan de andere kant wordt het netwerk – de individuele leden – ook weer gevoed met kennis en met het beschikbaar komen van middelen en mogelijkheden. Deze *voeding* is essentieel voor het goed functioneren van het netwerk – het is *brandstof* waarop het netwerk draait.

6.2 BRABANT C SCOUT

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 en een actief netwerk niet vanzelf tot stand komen. Het volstaat niet om een subsidie loket te openen en verder maar af te wachten.

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 van Brabant C wordt één aanjager aangesteld die direct verbonden is aan de organisatie. We noemen deze aanjager de *Brabant C Scout (werktitel)*.

De Brabant C Scout is inhoudelijk/artistisch gezien een gids. Vanuit inhoudelijke visie werkt hij aan het tot stand komen van een *oeuvre* van Brabant C projecten. Dus zonder van bovenaf te sturen, ontstaat er toch inhoudelijke samenhang die past bij Brabant en Brabant versterkt. Naast deze vaste kracht zijn er vanuit de steunorganisaties voor cultuur aanjagers actief. Zij vervullen de rol van aanjager binnen hun reguliere werkzaamheden.

Deze groep van ‘externe’ aanjagers heeft regelmatig overleg met de Brabant C Scout zodat kennis en ervaring gedeeld wordt.

Zowel de Brabant C Scout en zijn of haar team van andere aanjagers trekken de provincie in. Ze benutten het groeiende Brabant C Netwerk, ze zetten hun eigen netwerk in, maar zij vinden ook nieuwe netwerken die leiden naar nieuwe en kansrijke kunst- en cultuurprojecten. En dat niet alleen binnen de cultuursector maar zeker ook bij het bedrijfsleven en het maatschappelijk middenveld.

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 prachtig vuur. De uitvoering ligt altijd bij bestaande of nieuwe partijen die de handschoen oppakken.

De Scout kan zelf niet aanvragen, laat staan formeel beoordelen of toekennen. Hij of zij staat geheel los van het proces van beoordelen en toekennen van subsidies. (zie Hoofdstuk 7).

6.2.1 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 in Brabant gevestigde verzekeraar 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. 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.

7. BEOORDELING EN TOEKENNING

Het Brabant C Fonds is een fonds dat subsidies vertrekt in opdracht van de overheid. Daarmee valt het fonds onder de Algemene Wet Bestuursrecht (AWB). Dat betekent onder andere dat het proces van toetsing en beoordeling van aanvragen moet voldoen aan de eisen die de wetgever daaraan stelt: zorgvuldig, eerlijk en transparant. Mede vanuit deze opgave is voor het Brabant C Fonds een formeel *financieringsreglement* opgesteld (bijlage).

De in het financieringsreglement geformuleerde regeling is juridisch gezien leidend en geldt boven de in dit businessplan beschreven structuren, processen en criteria.

7.1 EXTERNE ADVIESCOMMISSIE

Het Brabant C Fonds heeft een onafhankelijke, externe adviescommissie: de Brabant C Commissie. Onder voorzitterschap van een vaste, onafhankelijke voorzitter, adviseert deze commissie de directie van Brabant C over de aanvragen die bij het fonds zijn ingediend. De commissie toetst in hoeverre de aanvragen (de plannen voor cultuurprojecten) voldoen aan de criteria die het fonds heeft opgesteld (zie paragraaf 6.3). Vervolgens brengt de commissie daarover zijn advies uit.

De commissie bestaat uit een pool van 15 a 25 mensen. De pool is zodanig samengesteld dat er een breed palet van expertises beschikbaar is in de verschillende kunstdisciplines, maar ook buiten het domein van kunst en cultuur. Bijvoorbeeld experts uit het bedrijfsleven, het hoger onderwijs of uit de zorg. Wie het ook zijn, alle adviseurs moeten in staat zijn om het project in een groter perspectief te zien, groter dan het eigen expertise gebied.

Om projecten optimaal en efficiënt te kunnen beoordelen, worden uit de pool van commissieleden door de vaste voorzitter en op verzoek van het fonds in wisselende *subcommissies* bijeen geroepen. Deze subcommissie bestaan uit 5 tot 7 commissieleden. Het onderwerp van de betreffende subsidieaanvraag bepaalt welke leden zitting hebben in de betreffende *subcommissie*.

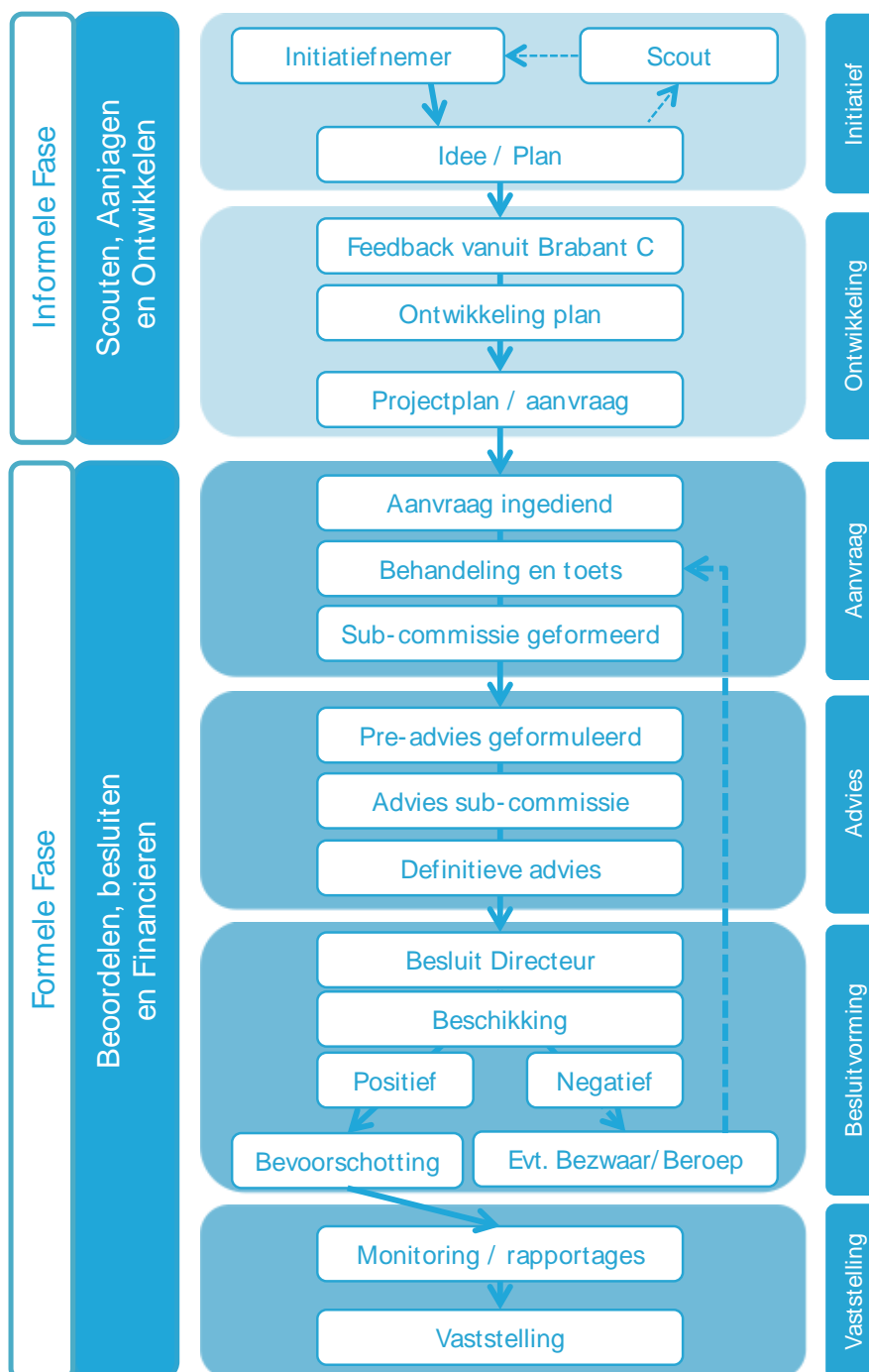
De commissieleden zijn *onafhankelijk*. Dat wil zeggen dat ze geen directe betrokkenheid of belang hebben bij het project waarover zij adviseren. Het kan voorkomen dat een commissielid betrokken is bij een project dat bij Brabant C wordt ingediend. Echter, in dat geval zal dit lid geen enkele rol spelen bij de beoordeling van / advisering van zijn of haar project.

De pool van leden commissieleden bestaat voor ongeveer de helft uit experts van binnen Brabant. Om de objectiviteit zoveel mogelijk te stimuleren en om expertise van buiten de provincie te benutten, komen de andere leden van buiten Brabant. Voor het invullen van de commissie worden *profielen* opgesteld. Kandidaten *soliciteren* op basis van deze profielen naar het lidmaatschap van de commissie, net zoals dat bijvoorbeeld ook bij het (rijks)Mondriaanfonds het geval is.

7.1.1 Het proces van Idee tot Toekenning

Voordat een project financieel wordt ondersteund vanuit Brabant C, is er al een stevig proces doorlopen. Dit proces kent twee duidelijke van elkaar gescheiden fases:

1. **de informele fase:** de fase waarin een eerste idee groeit tot overtuigend projectplan, eventueel met behulp van advies en begeleiding vanuit Brabant C, de Brabant C Scout of het Brabant C Netwerk;
2. **de formele fase:** de fase waarin het project op basis van een formele procedure beoordeeld wordt en waarin toekenning van subsidie plaatsvindt.



7.1.2 Informele fase

In de eerste, informele fase worden projectideeën of concretere projectplannen onder de aandacht van het fonds gebracht. Medewerkers van het fonds geven een informeel advies terug aan de initiatiefnemers. Dat advies is erop gericht om het project te optimaliseren; te ontwikkelen tot een overtuigend projectplan dat geschikt is om formeel in te dienen voor een financiering door het Brabant C Fonds. Daarbij wordt ook gekeken of het betreffende project echt op zijn plaats is bij het Brabant C Fonds. Het is mogelijk dat het project beter op zijn plaats is bij één van de steunfuncties (zie ook Governance).

Medewerkers geven een brede feedback aan de initiatiefnemers. Zowel wat betreft de inhoud als wat betreft de organisatorische kant van het project. Ook geven zij advies over de beste financieringskansen. Mogelijk brengen zij de initiatiefnemers in deze fase ook in contact met relevante leden van het Brabant C Netwerk (een bedrijf bijvoorbeeld). Misschien wordt het project in contact gebracht met de Brabant C Scout die het project wellicht aan een ander, buitenlands initiatief weet te koppelen waardoor er ook nog Europese subsidies beschikbaar kunnen komen.

Na dit informele advies vanuit het fonds, kan het projectidee of projectplan verder worden ontwikkeld, of besluiten initiatiefnemers op basis van het advies dat een formele aanvraag doen bij het Brabant C Fonds nu geen zin heeft en maken een tussenstap in de ontwikkeling van hun project, gaan op zoek naar andere financiers of geven hun project op. Uiteraard kan de initiatiefnemer ook besluiten om de adviezen van het fonds te negeren en het project toch in te dienen en de formele beoordelingsprocedure in te gaan.

Het fonds kan in deze informele fase 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 netwerkactiviteiten goed te *richten*, draagt de directie van het fonds er zorg voor dat het fonds een veelzijdig *oeuvre* ontwikkeld.

Efficiënt door in het voortraject te investeren

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

Door reeds in het fase vóór de formele beoordelingsfase het cultuurproject van feedback te geven, 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 besluitvormings-traject. 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.

7.1.3 Formele fase

Met name de formele fase is geformuleerd in het financieringsreglement van het Brabant C Fonds. Hieronder volgt een beknopte weergave van het reglement. De tekst in het reglement blijft echter gelden boven de in dit businessplan geformuleerde teksten.

Nadat ideeën en plannen in de informele fase zijn doorontwikkeld tot overtuigende projectplannen, worden deze als formele subsidieaanvraag digitaal ingediend bij het Brabant C Fonds. Hierbij wordt gebruikt gemaakt van een digitaal aanvraagformulier, ook worden de vereiste bijlagen digitaal ingezonden.

Vervolgens wordt de subsidieaanvraag gecheckt op juistheid en volledigheid. Op grond van de inhoud en de omvang van het project wordt door de directeur in overleg met de voorzitter van de Brabant C Commissie een subcommissie samengesteld uit de pool van commissieleden.

De *secretaris* van de commissie stelt ondertussen een *pre-advies* op. Dit pre-advies wordt vervolgens onder leiding van de commissievoorzitter besproken tijdens een bijeenkomst van de betreffende subcommissie. De subcommissie brengt een advies uit. Dit advies wordt door de secretaris vastgelegd in een *definitief advies*. Het definitief advies wordt geaccordeerd door de voorzitter van de commissie en vervolgens aan de directeur van het Fonds voorgelegd.

Op basis van het advies beslist de directeur van het Fonds over de toekenning dan wel afwijzing van de subsidieaanvraag. In de regel zal de directeur het advies van de commissie volgen.

In lijn met het besluit van de directie wordt vervolgens de beschikking opgesteld en verzonden. Bij een positief besluit vindt bevoorschotting plaats. Bij een negatief besluit kan de aanvrager eventueel bezwaar en beroep aantekenen en een bezwaarprocedure starten. Een protocol voor deze bezwaarprocedure wordt separaat van dit businessplan opgesteld.

De intentie is om de formele fase (de formele aanvraagprocedure) in 6 weken te doorlopen. De toegestane maximale doorlooptijd is 16 weken na ontvangst van de formele aanvraag.

Afhankelijk van de omvang en looptijd van de projecten, wordt bij de beschikking ook de verplichting van het leveren van voorgangsrapportages opgenomen. Op basis van deze verplichte rapportage wordt het project door het fonds gemonitord.

Binnen 13 weken na afloop van het project dient de aanvrager een aanvraag tot vaststelling in. Het Fonds toetst de aanvraag tot vaststelling en stelt deze (wanneer er geen onaanvaardbare afwijkingen worden aangetroffen) vervolgens vast.

7.2 SUBSIDIEVEREISTEN

Om in aanmerking te komen voor subsidie van het Brabant C Fonds, moeten de ingediende projecten voldoen aan de in het *financieringsreglement* geformuleerde *subsidievereisten*. De subsidievereisten gaan over de *inhoud* van het project en over de *betekenis* die deze inhoud heeft.

Naast de vereisten voor inhoud en betekenis, worden ook eisen gesteld aan de aanvraag zelf (is deze compleet en op is er genoeg tijd voor de start van het project?), de financiering van het project (is de begroting reëel en doen er voldoende andere financiers mee?) en aan de *sanity* en *governance* van de aanvragende organisatie (zit die gezond en aanvaardbaar in elkaar?). Deze niet-inhoudelijke eisen bespreken we verder niet in dit Businessplan. We verwijzen hiervoor naar het *financieringsreglement*.

Vaak wordt naast de term 'subsidievereisten' ook de term 'criteria' gehanteerd. We bedoelen met beiden hetzelfde.

7.2.1 Grotere en kleinere projecten

Bij het opstellen van de subsidievereisten is rekening gehouden met het feit dat je van grotere projecten andere zaken kan verwachten dan van kleinere projecten. Grote projecten moeten dan ook op onderdelen anders worden beoordeeld dan kleine projecten. Het Brabant C Fonds maakt daarom een (formeel) onderscheid tussen kleinere projecten en grotere projecten. Het Brabant C fonds noemt...

- een groot project: projecten waaraan door het Brabant C Fonds een subsidie wordt verleend van € 65.000 of meer, en die dus een totale omvang hebben van minimaal zo'n € 200.000.
- een klein project: projecten waaraan door het Brabant C Fonds minder dan € 65.000 subsidie wordt verstrekt.

7.2.2 Inhoudelijke vereisten

De belangrijkste vereisten waaraan projecten moeten voldoen, willen ze voor financiering in aanmerking komen, is dat zij moeten bijdragen aan de geformuleerde doelen van Brabant C (zie hoofdstuk Missie en Doelen). Projecten die niet (kunnen) bijdragen aan het realiseren van deze doelen, worden op voorhand uitgesloten van de mogelijkheid om gehonoreerd te worden.

Bij het opstellen van de subsidievereisten is het streven geweest om zo min mogelijk creativiteit en inhoud beperkende criteria op te nemen. Het is zaak voor Brabant C Fonds om niet van te voren in detail 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.

Onderstaand worden de subsidievereisten uit het financieringsreglement weergegeven.

7.2.3 *Subsidievereisten grote projecten*

- a. het project is van hoge culturele kwaliteit, tot uitdrukking komend in oorspronkelijkheid, zeggingskracht en vakmanschap;
- b. het project versterkt het cultuursysteem van de provincie Noord-Brabant op duurzame wijze;
- c. het project is ten minste van nationale betekenis;
- d. in het project is sprake van cultureel ondernemerschap;
- e. het project draagt bij aan de vrijetijdseconomie van de provincie Noord-Brabant;
- f. het project is nieuw of geeft een nieuwe impuls aan een bestaand project of organisatie;
- g. het project kan rekenen op draagvlak in de Brabantse samenleving;
- h. het project draagt bij aan talentontwikkeling in de provincie Noord-Brabant.

Naast deze primaire subsidievereisten wordt van de projecten verwacht dat zij voldoen aan minimaal *twee* van de volgende vereisten:

- a. het project ondersteunt de ontwikkeling van een culturele hotspot;
- b. het project is innovatief, doordat het zich binnen zijn discipline of sector onderscheidt in inhoud, uitvoering of cultureel ondernemerschap en specifiek daarmee het cultuursysteem versterkt;
- c. het project ligt in het verlengde van het profiel van Brabant, zoals opgenomen in bijlage 1;
- d. bij het project is sprake van samenwerking met een of meer andere partijen, waarbij ten minste een partij behoort tot een domein buiten de culturele sector;
- e. het project wordt uitgevoerd binnen of in samenwerking met de Brabantse topsectoren.

7.2.4 *Subsidievereisten kleine projecten*

- a. het project is van hoge culturele kwaliteit, tot uitdrukking komend in oorspronkelijkheid, zeggingskracht en vakmanschap of heeft een ontwikkelkarakter met het oog op reële groei naar hoge culturele kwaliteit;
- b. het project versterkt het cultuursysteem van de provincie Noord-Brabant op duurzame wijze of heeft een ontwikkelkarakter met het oog op duurzame versterking van het cultuursysteem;
- c. het project is ten minste van nationale betekenis of heeft het potentieel daar in maximaal drie jaar toe te leiden;
- d. in het project is sprake van cultureel ondernemerschap;
- e. het project is nieuw of geeft een nieuwe impuls aan een bestaand project of organisatie;
- f. het project draagt bij aan talentontwikkeling in de provincie Noord-Brabant.

Naast deze primaire subsidievereisten wordt van de projecten verwacht dat zij voldoen aan minimaal twee van de volgende vereisten:

- a. het project ondersteunt de ontwikkeling van een culturele hotspot;
- b. het project is innovatief doordat het zich binnen zijn discipline of sector onderscheidt in inhoud, aanpak of cultureel ondernemerschap;
- c. het project draagt bij aan de vrijetijdseconomie van de provincie Noord-Brabant;

- d. het project kan rekenen op draagvlak in de Brabantse samenleving;
- e. het project ligt in het verlengde van het profiel van Brabant, zoals opgenomen in bijlage 1 van het *financieringsreglement*;
- f. bij het project is sprake van samenwerking met een of meer andere partijen, waarbij ten minste een partij behoort tot een domein buiten de culturele sector;
- g. het project wordt uitgevoerd binnen of in samenwerking met de Brabantse topsectoren.

8. GOVERNANCE EN ORGANISATIE

8.1 STICHTING BRABANT C FONDS

De hiervoor beschreven activiteiten en taken worden ondergebracht in de nieuw op te richten *Stichting Brabant C Fonds*. De stichtingsvorm biedt de ruimte om een ideële doelstelling te combineren met ruimte voor ondernemerschap. Ook biedt die vorm enerzijds ruimte voor een grote mate van zeggenschap vanuit de provincie over de hoofdlijnen van het beleid en over de invulling en inrichting van de organisatie, en aan de andere kant de ruimte voor een eigenstandige rol en positie van het fonds midden in de samenleving.

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

De Stichting Brabant C Fonds wordt ingericht in lijn met de aanbevelingen en kaders van de *Governance Code Cultuur*⁷. De Stichting Brabant C het *Raad-van-Toezicht-model*, met een Raad van Toezicht en directeur-bestuurder.

De Stichting Brabant C Fonds opereert vervolgens ook binnen het kader voor goed bestuur dat is vastgelegd in de *Governance Code Cultuur*.

8.2 STURING VAN DE PROVINCIE

Het Brabant C Fonds is een initiatief van de Provincie Noord-Brabant, de provincie streeft er bepaalde doelstellingen mee na en bovendien wordt het fonds uitsluitend gevuld met gelden van provincie. Het is dan ook vanzelfsprekend dat de Provincie Noord-Brabant de nodige controle en sturing wil houden op het Brabant C Fonds (voor de te ondersteunen projecten zelf ligt dat natuurlijk anders; daar heeft het fonds via de aanjaagfase en financieringsvoorwaarden grip, maar de provincie niet). Hoe wordt deze sturing gewaarborgd en geregeld?

Gedeputeerde Staten zijn oprichter en daarmee ook opdrachtgever van de Stichting Brabant C Fonds. De stichting maakt jaarlijks een door een accountant gecontroleerd verslag, en GS rapporteren op basis daarvan aan Provinciale Staten (PS) 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 stelt de statuten, de opdracht en het budget vast. Het financieringsreglement, het reglement dat bepaalt hoe en tegen welke voorwaarden organisaties subsidie kunnen ontvangen is in zijn startversie opgesteld door de

⁷ zie www.governancecodecultuur.nl

provincie, en wijzigingen behoeven instemming van GS. Deze documenten worden als bijlage bij dit businessplan toegevoegd.

De provincie benoemt de leden van de Raad van Toezicht. De directeur / bestuurder wordt door de Raad van Toezicht benoemt, echter de provincie moet deze benoeming vooraf goedkeuren.

De directeur stelt ieder jaar een werkplan op. Dit werkplan moet door de provincie worden goedgekeurd voordat het in werking kan treden.

8.3 ORGANEN EN FUNCTIES

Binnen de Stichting Brabant C Fonds is een aantal organen en functies te onderscheiden die hieronder op hoofdlijnen worden toegelicht. In de organisatorische uitwerking in paragraaf 8.4 zal blijken dat deze organen en functies in een compacte organisatie worden vormgegeven.

8.3.1 *Directeur-bestuurder*

Centraal in de organisatie staat de *directeur-bestuurder*. Deze directeur is het boegbeeld van de organisatie en geeft leiding aan het bureau en neemt op basis van het advies van de Brabant C Commissie de besluiten over de te verstrekken subsidies. De directeur houdt zich vooral bezig met de formele fase van het aanvraagproces (zie ook paragraaf 7.7.2).

De bevoegdheden van de bestuurder liggen vast in de statuten.

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.

8.3.2 *Raad van Toezicht*

De stichting kent 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 Raad van Toezicht staat onder leiding van een ervaren voorzitter met het nodige inhoudelijke en bestuurlijke gewicht. De leden van de Raad van Toezicht worden benoemd en ontslagen door de provincie. De provincie kan bepalen dat specifieke besluiten van de RvT voorafgaande goedkeuring van GS behoeven.

8.3.3 Adviescommissie

De stichting kent een *adviescommissie*, de Brabant C Commissie (in paragraaf 7.1 is deze externe adviescommissie reeds nader beschreven). De 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.

De Brabant C Commissie heeft een vaste, onafhankelijke voorzitter. Hij of zij geeft leiding aan de adviestrajecten in samenwerking met de *secretaris* van het fonds.

8.3.4 Scout

Stichting Brabant C Fonds werkt, zoals in hoofdstuk 6 toegelicht met een proactieve *scout*. Deze Brabant C Scout is uitsluitend actief in de informele (voor)fase van het aanvraag traject. Hij of zij heeft geen bemoeienis met of invloed op de formele behandeling en beoordeling van de aanvragen.

Naast de vaste Brabant C Scout wordt de rol van *aanjager* ook ingevuld door externe *scouts* die in veel gevallen werkzaam zijn bij de Brabantse steunfuncties voor kunst en cultuur.

De Brabant C Scout vormt het (artistiek) inhoudelijke geweten van de stichting. Hij werkt aan het *oeuvre* van het Fonds. Hij heeft de taak om kansen te zien en om partijen te motiveren deze kansen te benutten. Hij brengt mensen bij elkaar. Hij benut het netwerk, maar hij bouwt het netwerk ook verder uit.

Gezien de taken van de Brabant C Scout is dit een persoon met een grote ervaring, een enorm netwerk en een stevig statuur.

8.3.5 Secretaris

De secretaris speelt een cruciale rol binnen de formele fase van het aanvraagproces. Hij of zij is secretaris van de Brabant C Commissie en (juridisch) adviseur van de directie. Op basis van de aanvraag en de *input* van betrokkenen uit het informele fase (o.a. fondsadviseurs en/of accounthouders) stelt de secretaris het pre-advies op voor de vergadering van de Brabant C Commissie.

De secretaris woont de commissievergadering bij en legt het advies van de commissie vast. Dit door de secretaris geformuleerde commissie-advies legt de secretaris voor aan de directie ter besluitvorming over de subsidies

8.3.6 Netwerk coördinatie

Gezien de belangrijke rol die het Brabant C Netwerk speelt bij het goed functioneren van het fonds, is het zaak dit netwerk permanent te managen. Dat betekent enerzijds de interne communicatiestromen aanjagen (sociale media) en anderzijds het organiseren en stimuleren van netwerk bijeenkomsten in klein of in groter verband.

8.3.7 Overige functies

Voor het optimaal functioneren van het Brabant C Fonds zijn naast bovenstaande kernfuncties nog de nodige andere functies/taken in te vullen.

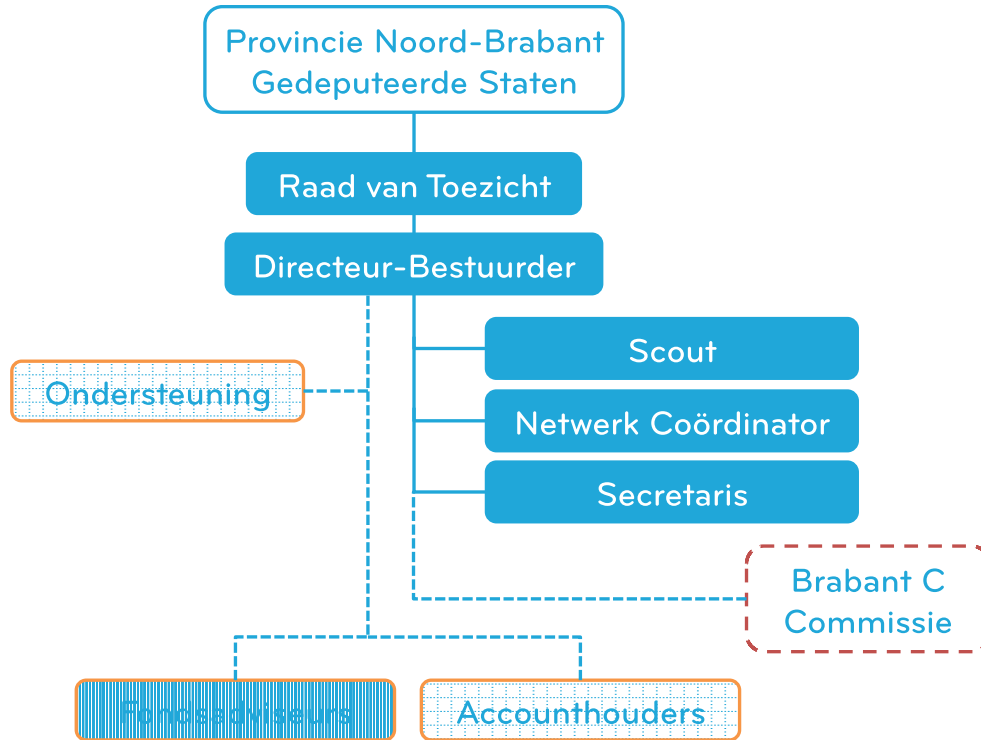
Het betreft de volgende functies of taken:

- *Fondsadviseur/accounthouders*
Begeleiden en adviseren aanvragers; hebben contact met collega-organisaties en verwijzen eventueel naar andere financiers; zij leveren de secretaris input / bouwstenen voor het pre-advies voor de Commissie.
- *Communicatie*
Communicatie is van wezenlijk belang voor het welslagen van de missie van Brabant C. Enerzijds is de communicatie gericht op het aantrekken en stimuleren van passende en sterke subsidieaanvragen (projecten), anderzijds is de communicatie gericht op het uitdragen wat Brabant C doet; op het verwerven en behouden van draagvlak in de samenleving.
- *Controler*
Beheert en controleert het financiële verkeer van het fonds en adviseert de directie. Hij geeft leiding aan de financiële administratie en zorgt voor de planning & control cyclus, periodieke financiële rapportages, interne kostenverrekeningen, balansen, winst-en-verliesrekeningen, begrotingen/budgettering de jaarrekening en meerjarenplanningen.



De Controler ontwerpt en beheert management informatiesystemen, administratieve systemen, werkwijzen en procedures bewaakt de financiële positie en resultaten.
- *Financiële administratie*
Voert het financiële verkeer van het fonds uit en administreert dit.
- *ICT Management*
Verantwoordelijk voor het functioneren en ontwikkelen van ICT.
- *Secretariaat*
Agendaplanning, telefoon, verzorgen / verwerken stukken

8.3.8 Organigram

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



Legenda

	= Binnen organisatie Brabant C
	= Geleverd door steunfuncties
	= Externe adviescommissie

8.4 ORGANISATIE EN KOSTEN

De functies van de stichting Brabant C Fonds zijn organisatorisch vormgegeven in een compacte organisatie, bestaande uit 4 kernfuncties en een flexibele schil van advies en ondersteuning.

Om de doelen en resultaten tegen lage kosten te kunnen realiseren, werkt Brabant C samen met de bestaande steunorganisaties in het culturele veld: bkcc, Kunstbalie, Erfgoed Brabant en Cubiss.

De kern van de stichting bestaat uit 4 functionarissen: de directeur/bestuurder, de scout, de secretaris en de netwerk-coördinator. Deze 4 functionarissen worden voor 4 dagen per week aan het fonds verbonden. Tezamen dus 3,2 FTE op basis van 40-urige werkweek. De inschaling geschiedt volgens de niveaus die gebruikelijk zijn bij steunfuncties en provincie. De totale bruto/bruto lasten hiervan worden begroot op € 315.000.

De steunorganisaties zetten adviseurs en project-accounthouders in voor het begeleiden van projecten. Voor een groot deel valt dit werk binnen reguliere taken van steunorganisaties en zal via de werkplannen worden geregeld. De extra taken voor coördinatie en afstemming in relatie tot het fonds worden per steunorganisatie geschat op 0,2 FTE per organisatie, samen 0,8 FTE.

Voor de ondersteuning op financieel-administratief en secretariael gebied, alsmede voor de controller-functie wordt een service-level-agreement afgesloten met bkcc. De kosten hiervan worden begroot op € 40.000.

Naast deze 'vaste' kosten houdt het fonds er rekening mee dat zo nu en dan (uit het netwerk) capaciteit moet worden ingehuurd om projecten te begeleiden, te verbeteren of te beoordelen. Hiervoor wordt €45.000 begroot.

Met het begeleiden van projecten en het bouwen van het netwerk zijn ook (binnenlandse) reiskosten gemoeid. Daarnaast wordt in verband met het internationale karakter van de doelstellingen van het fonds, rekening gehouden met buitenlandse reiskosten, samen € 15.000.

Vanuit efficiëntie en kosten overwegingen zal het fonds zich huisvesten in het gebouw van bkcc, de steunorganisatie die qua werkproces het best bij het fonds aansluit. Op deze wijze kan tegen lage kosten gebruik worden gemaakt van de daar aanwezige faciliteiten en systemen. Voor organisatiekosten, huisvesting, administratie en automatisering wordt samen € 50.000 begroot.

Het goed functioneren van het systeem van advisering over projecten is cruciaal in de fondsorganisatie. de Adviescommissie. Het traject van zorgvuldige en onafhankelijke advisering brengt kosten met zich mee; commissies komen regelmatig bij elkaar en bestaan uit 5 tot 7 personen. In de begroting is rekening gehouden met € 40.000.

De Raad van Toezicht is een belangrijk orgaan in de organisatie van het Fonds. Per jaar wordt € 2000 begroot voor de invulling hiervan.

Een andere kernfunctie van het fonds is het bouwen aan het netwerk en communicatie hierover en over projecten. Hieronder valt het organiseren van grotere en kleinere bijeenkomsten, andere communicatie-uitingen waaronder ook de website en social media. Communicatie en netwerkbouwen is begroot op € 37.000.

8.4.1 Voorlopige begroting

De voorlopige begroting ziet er als volgt uit:

	€ x 1.000
Personeelskosten	315
Ondersteuning SLA	40
Inhuur advies/begeleiding	45
Reis en verblijfskosten	15
Organisatiekosten o.a. huisvesting	30
Administratie en automatisering	20
Adviescommissie(s)	40
Raad van Toezicht	8
Communicatie en netwerk bouwen	37
Onderzoek en monitoring	pm
<hr/>	
Totaal	560

Met een geraamd bedrag aan uitvoeringskosten van € 560.000 (exclusief *onderzoek en monitoring*) voldoet de voorlopige begroting aan de opdracht van de provincie om jaarlijks binnen maximaal 3 procent van het totale budget te blijven.

In deze opzet is er vanuit gegaan dat de stichting zelf geen personeel in dienst zal nemen, waardoor geen risico's, geen directe verantwoordelijkheden en geen kosten zoals salarisadministratie op het fonds drukken. Een deel van de werkzaamheden worden zoals aangegeven door steunorganisaties verricht, een deel via de SLA door bkke. Daarnaast is de inschatting dat enkele functies via detachering vanuit de primaire partners kunnen worden ingevuld. Voor de resterende functies zal op de markt geworven gaan worden. Deze functionarissen krijgen hetzij een contract, hetzij komen in dienst van bkke en worden vervolgens gedetacheerd.

8.4.2 Eenmalige kosten

Met het oprichten van een fonds zijn ook eenmalige kosten gemoeid. Het betreft oprichtingskosten zoals kosten voor notaris, huisstijl, logo, website, communicatie, werving en selectie. Daarnaast zijn er kosten in de sfeer van de automatisering voor hardware en software. Tenslotte zijn er inrichtingskosten voor meubilair en telefonie.

De voorlopige begroting van de eenmalige kosten ziet er als volgt uit (x € 1.000):

Oprichtingskosten	48
Automatisering	15
Inrichting	7
<hr/>	
Totaal eenmalige kosten	70

9. ONDERSTEUNINGSSTRUCTUUR CULTUUR

Het Brabant C Fonds werkt in de uitvoering van haar taken nauw samen met de bestaande steunorganisaties cultuur: bkcc, Kunstbalie, Erfgoed Brabant en Cubiss. Kennis van disciplines en financieringsvormen wordt ingebracht en gedeeld. Er wordt samen opgetrokken in communicatietrajecten en het bouwen van het Brabant C Netwerk.

De samenwerkingspartners zien vooral ook meerwaarde in hun gezamenlijke optreden naar initiatiefnemers waaronder het culturele veld. Het is belangrijk dat partijen met een idee of een plan op het juiste spoor worden gezet en bij het juiste loket terecht komen. De ontwikkeling naar 1 entree, een soort verkeersplein of rotonde, waar de afslagen helder worden aangegeven ziet men als wenselijk en haalbaar op de korte termijn. Op deze wijze ontstaat ook een goed overzicht over de mogelijkheden die er in Brabant zijn voor inhoudelijke of financiële ondersteuning.

Een volgende stap is de beweging naar een samenhangende ondersteuningsstructuur voor cultuur in Brabant, met meer samenhang, meer duidelijkheid meer efficiëntie, betere resultaten. De samenwerking in het Brabant C Fonds is een stap op weg naar dit toekomstbeeld.

10. FINANCIËN

10.1 BUDGET

Het beschikbare budget voor het Brabant C Fonds is € 25 miljoen. Daarvan komt minimaal € 22 miljoen beschikbaar voor cultuurprojecten.

10.1.1 Jaarschijven

Een evenredige verdeling van de middelen over de jaren zou uitkomen op € 5,5 miljoen per jaar. Het fonds gaat uit van de verdeling 6, 6, 6, 4. Dit, omdat projecten ook over meerdere jaren hun uitvoering kunnen hebben, maar de financiën in het jaar van aanvraag genomen moeten worden. Per jaar zal een onderscheid gemaakt worden tussen beschikbare middelen voor grote en voor kleine projecten. Voor het eerste jaar (2015) is de verdeling gesteld op € 5 miljoen voor grote projecten en € 1 miljoen voor kleine.

Jaarschijven:

2015: 6

2016: 6

2017: 6

2018: 4

10.1.2 Kosten organisatie

Zoals in paragraaf 8.3 is toegelicht is de verwachting dat de jaarlijkse kosten voor de organisatie ongeveer 6 ton bedragen (inclusief onderzoek en monitoring). Dit blijft binnen de grens van 3% van de nominale waarde van het fonds die PS bepaald heeft.

Behalve de jaarlijkse kosten, moet ook rekening worden gehouden met eenmalige kosten voor het oprichten van de organisatie, zoals notariskosten, huisstijl, logo, drukwerk, website, aanschaf van hardware en software, inrichting en telefonie. De totale eenmalige kosten zijn begroot op € 70.000

10.2 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 van een goede omvang, met voldoende uitstraling, met voldoende kwaliteit en met een structurele betekenis voor de toekomst en het cultuursysteem. Om die projecten daadwerkelijk te

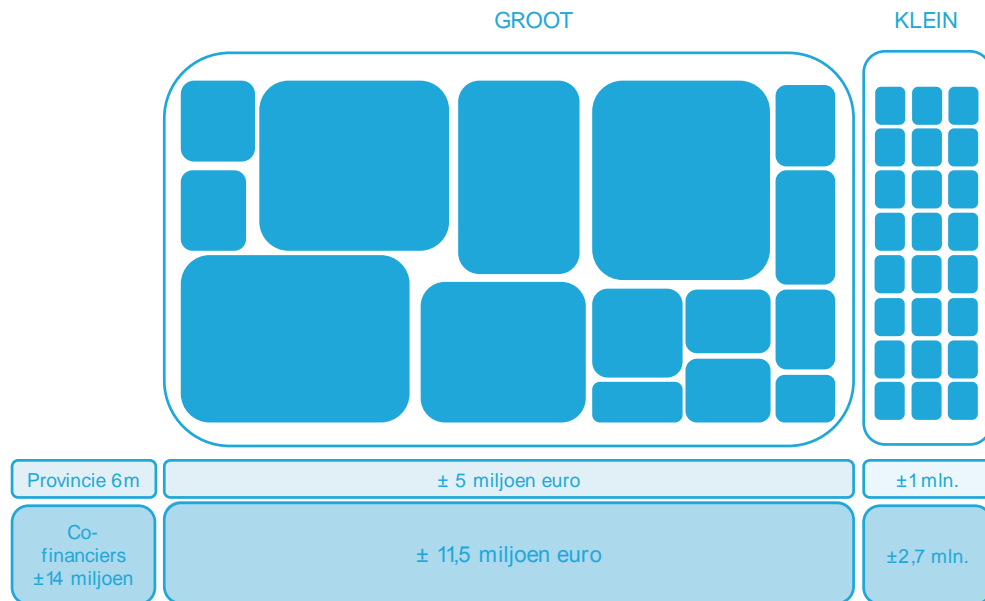
bereiken is een actief portfoliomanagement noodzakelijk. Het Brabant C Fonds gaat dat dan ook actief voeren.

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.

10.2.1 Portfolio: groot en klein

Zoals eerder al uiteengezet, maakt het fonds onderscheid in grotere en kleinere projecten. Voor grotere projecten geldt dat zij meer dan € 65.000 subsidie aanvragen bij het Brabant C fonds. Voor de kleinere projecten geldt dat zij minder dan € 65.000 subsidie aanvragen bij het Brabant C Fonds.

De directie van het fonds stuurt erop dat er jaarlijks voor een totaalbudget van ongeveer 5 miljoen euro aan grotere projecten wordt gerealiseerd. Binnen een budget van ongeveer 1 miljoen euro worden kleinere projecten gerealiseerd. In het schema hieronder is ook goed de multiplier te zien. Co-financiers dragen zo'n 14 miljoen euro bij aan de door het fonds gesubsidieerde cultuurprojecten.



Doordat ook andere financiers bijdragen (gemeenten, fondsen, rijk, sponsors) wordt er in Brabant jaarlijks niet 6 miljoen extra in kunst en cultuur geïnvesteerd, maar minimaal 20 miljoen. Bovendien is het extra geld vaak *nieuw geld* dat van buiten naar Brabant komt (landelijke fondsen, EU, grote sponsors).

10.2.2 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 niet anders kan, 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.

11. RISICO-ANALYSE

Er is een eerste risicoanalyse gemaakt voor Brabant C Fonds. De risico-analyse kijkt vanuit verschillende perspectieven naar het project: vanuit de inhoud, vanuit het proces, vanuit de organisatie, vanuit de opdrachtgever.

Er worden verschillende risicofases onderscheiden waarbinnen de risico's verschillend wegen:

Opbouwfase:	augustus 2014 – januari 2015
Opstartfase:	januari 2015 – augustus 2015
Uitvoeringsfase:	vanaf augustus 2015

11.1.1 Risicorubrieken

De volgende risico's zijn in de eerste analyse gedetecteerd:

Organisatie risico's

- Te weinig capaciteit beschikbaar
- Niet de juiste mensen op de juiste plek
- De samenwerking met steunfuncties functioneert niet
- Groot aantal bezwaarprocedures

Governance risico's

- De stichting maakt in ogen van de provincie ongewenste keuzes
- Er is sprake van tegenstrijdige visies tussen adviescommissies van provincie en fonds
- Er is sprake van verschil van opvatting tussen voorzitter adviescommissie en artistiek leider
- Het fonds functioneert niet transparant volgens de provincie

Financiële risico's

- De multiplier van minimaal 3 wordt niet gehaald
- Er komen onvoldoende revolverende projecten van de grond
- Organisatiekosten worden overschreden
- Geld wordt niet uitgegeven; zie ook inhoudelijke risico's

Inhoudelijke risico's

- Er dienen zich onvoldoende projecten aan die aan de criteria van het fonds voldoen, waardoor de doelen niet worden bereikt
- Het concept van scouten en aanjagen werkt niet

Samenwerkings risico's

- Gemeenten en/of bedrijfsleven doen onvoldoende mee
Er ontstaat geen netwerk

In nadere risico-sessies zullen mitigerende maatregelen worden ontwikkeld om de risico's hanteerbaar te maken.

BIJLAGEN

A. 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 (vrmg. Directeur Nederlands Fonds voor de Podiumkunsten) en Gitta Luiten (vrmg. Directeur Mondriaan Fonds)
- Pels Rijcken & Droogleever Fortuijn (Landsadvocaat)
- Vereniging De Kunst van Brabant

Voor het opstellen van deze definitieve versie van het businessplan heeft ook intensief overleg plaatsgevonden met de directies van de provinciale steunfuncties:

- bkke
- Kunstbalie
- Erfgoed Brabant
- Cubiss

Uit de provinciale organisatie zijn diverse betrokkenen geraadpleegd.

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 personen en organisaties zijn veel teksten in dit businessplan geformuleerd en/of geredigeerd door Geert Boogaard van adviesbureau Blueyard.

B. 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 in⁸.

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.

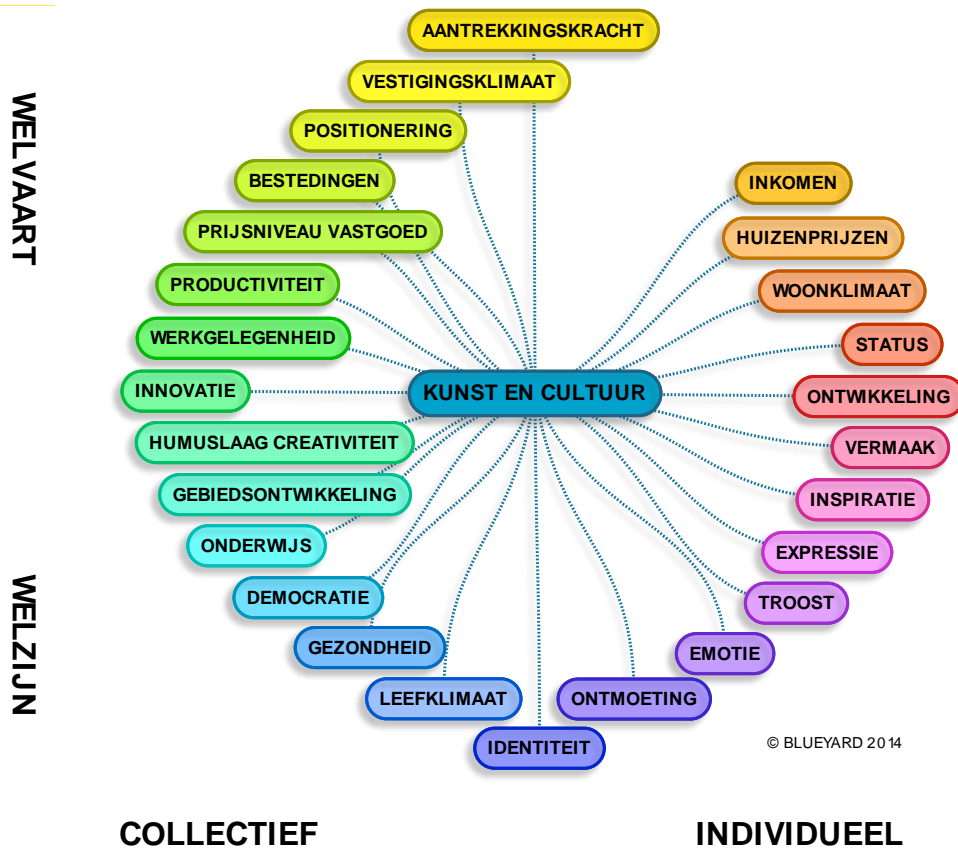
Zo is de betekenis van een muziekfestival voor iemand in het publiek misschien wel voornamelijk het emotioneel geraakt worden door de muziek, maar op datzelfde

⁸ 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.

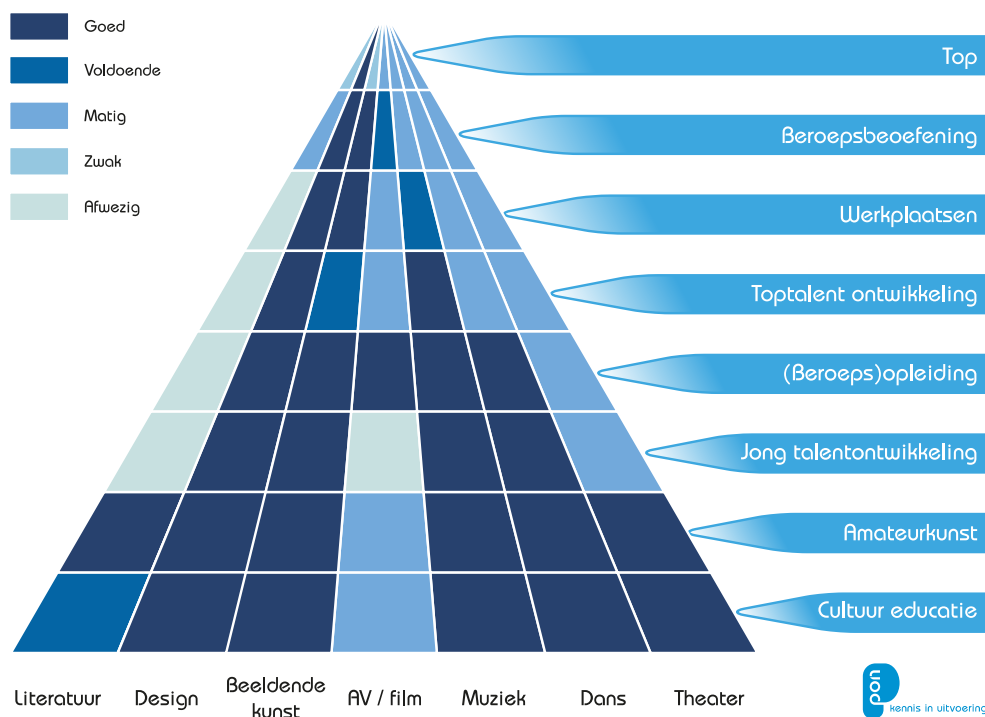
Nu kan het streven naar extra instroom van gelden op zich geen reden vormen om te willen investeren in sterke kunst- en cultuurprojecten, maar de *spin-off* van die extra geldstroom is echter wel degelijk een goede reden. Want het extra geld, genereert een groei in waarde van de verschillende betekenissen 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.

C. 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.⁹ Deze inventarisatie is op 22 april 2014 door Gedeputeerde Staten aangeboden aan Provinciale Staten.

⁹ 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 internationaal 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 culturaanbod 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.

D. 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 fabriekscapex 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 omlijstende culturele programma een bijdrage aan het fonds (€ 120.000).

BRABANT UNPLUGED 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 cummunity 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.

E. 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

FINANCIERINGSKOLOM KUNST EN CULTUUR



wel terugbetalen
Bij overschot: niet terugbetalen

bevindt zich financiering die juist *wel* terugbetaald zal moeten worden wanneer er winst gemaakt wordt.

Voorals 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 toegangskarten 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 genereren dan dat zij aan kosten maken. Maar ook deze groep van grotere projecten 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 is 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.

Provincie Noord-Brabant

