



Departement Cultuur, Jeugd, Sport en Media

Rapport: “Klantenbevraging bij projecten van CultuurInvest” – Analyse van de resultaten

Oktober 2010

Overzicht

1. Conclusies en aanbevelingen uit de analyse van de klantenbevraging
2. Context en doelstelling van het onderzoek
3. Aanpak enquête
4. Onderzoeksvragen
 - Bereikbaarheid van het instrument CultuurInvest
 - Algemene doelstellingen en voorwaarden van CultuurInvest
 - Meerwaarde van het instrument CultuurInvest
 - Beoordeling van het doorlopen traject
5. Bijlage: Resultaten websurvey
6. Bijlage: Leidraad interviews
7. Bijlage: Inhoudelijke en algemene principes vragenlijst

1

© 2010 Deloitte Touche Tohmatsu Limited

Conclusies uit de analyse van de klantenbevraging

Positief

- CultuurInvest wordt algemeen gezien als waardedoevoegend voor de sector.
- Het kennismakingsgesprek verloopt op een interactieve en kwaliteitsvolle manier.
- CultuurInvest werkt op een interactieve manier aan de opmaak van de business case.
- Het indienen van het dossier verloopt vlot en is duidelijk.

Negatief

- CultuurInvest bereikt de organisaties voornamelijk via derde partijen.
- De voorwaarden voor een investering zijn onduidelijk en voor interpretatie vatbaar.
- Het niet verkrijgen van een financiering via CultuurInvest betekent niet noodzakelijk het niet kunnen financieren van een project.
- CultuurInvest speelt geen trekkersrol in het contact leggen tussen begeleiders en investeerders.
- Doordat de focus van CultuurInvest het marktpotentieel is, is er minder aandacht voor innovatie.
- Door het niet communiceren van de antwoordtermijnen worden foute verwachtingen gecreëerd.
- Er is onvoldoende transparantie in de feedback van al dan niet financiering.
- De algemene principes voor het verkrijgen van een financiering zijn niet ondubbelzinnig opgesteld

Neutraal

- CultuurInvest wordt gecombineerd met andere publieke financieringsbronnen.
- Er bestaat een discrepantie in percepties over de eigenschappen van een goede business case.

2

© 2010 Deloitte Touche Tohmatsu Limited

Aanbevelingen uit de analyse van de klantenbevraging

Aanbevelingen

- CultuurInvest dient via andere kanalen het financieringsinstrument meer kenbaar te maken binnen de verschillende sectoren.
- De voorwaarden voor financiering (met betrekking tot de sectoren en producten) dienen duidelijk geformuleerd en afgebakend te worden.
- De beoordeling van de zakelijke en de culturele oordelen dienen te worden gesplitst tussen Participatie Maatschappij Vlaanderen (PMV) enerzijds en het beleidsdomein cultuur anderzijds.
- Het instrument wordt zeker niet in vraag gesteld door de sector en dient behouden te blijven.
- Verder onderzoeken of enkel het criteria business case voldoet aan de noden van de sector of dat ook andere criteria prioritair zijn voor het verkrijgen van een financiering.
- Indien organisaties hier nood aan hebben, dient CultuurInvest de trekkersrol op te nemen om de organisatie in contact te brengen met mogelijke private investeerders.
- De combinatie van de verschillende publieke financieringsbronnen (binnen PMV) mag niet leiden tot een onjuiste verhouding publieke / private financiering. De cumuleringsvoorwaarden dienen gerespecteerd te worden.
- De verwachtingen moeten worden afgestemd op de realiteit door het communiceren van de termijnen bij het indienen van de aanvraag.
- CultuurInvest kan naast het aanleveren van een template ook zorgen voor “tips & tricks” bij de opmaak van de business case.
- CultuurInvest zou gemeenschappelijke sessies over de opmaak van een business case kunnen organiseren. Op die manier kunnen meer organisaties (ook diegenen die nog geen dossier lopende hebben bij CultuurInvest) reeds worden betrokken bij het opmaken van een business case.
- Gezien de mogelijke interpretatie van de clause, dient deze licht gewijzigd te worden.

3

© 2010 Deloitte Touche Tohmatsu Limited

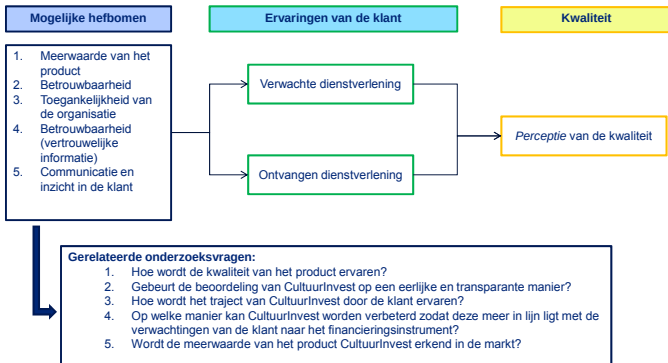
Context en doelstelling van het onderzoek (I)

- Doelstellingen CultuurInvest:
 - Investeren in ondernemingen die zelf artistieke producten creëren
 - Vormen van aanvullend financieringsinstrument, naast subsidies in kader van Kunstendecreet
- Doelstellingen onderzoek:
 - Wat zijn de ervaringen van organisaties met CultuurInvest (vanaf de opstart tot het heden)?
- Onderzoeksvragen:
 - Hoe wordt de kwaliteit van het product ervaren?
 - Gebeurt de beoordeling van CultuurInvest op een eerlijke en transparante manier?
 - Hoe wordt het traject van CultuurInvest door de klant ervaren?
 - Op welke manier kan CultuurInvest worden verbeterd zodat deze meer in lijn ligt met de verwachtingen van de klant naar het financieringsinstrument?
 - Wordt de meerwaarde van het product CultuurInvest erkend in de markt?

4

© 2010 Deloitte Touche Tohmatsu Limited

Context en doelstelling van het onderzoek (II)



5

© 2010 Deloitte Touche Tohmatsu Limited

Aanpak enquête (I) Tijdslijn enquête

	W 13/09	W 20/09	W 27/09	W 04/10	W 11/10	W 18/10	W 25/10
Fase 1. Opstart en voorbereiding van de bevraging							
Stap 1.1. Voorbereidend gesprek	Goedkeuring brief						
Stap 1.2. Definieren van doelgroepen en de bevragsmethode	1 ^{ste} stuurgroep						
Stap 1.3. Rapportering aan de stuurgroep							
Fase 2. Uitvoeren van de bevraging							
Stap 2.1. Opstellen van de vragenlijst	Opstellen en validatie vragen						
Stap 2.2. Operationaliseren van de bevraging				Herinnering	Aanvullen ontbrekende gegevens		
Stap 2.3. Uitvoeren van de bevraging – webenquête							
Stap 2.3. Uitvoeren van de bevraging – uitvoeren van de interviews				Versturen brief			
Stap 2.4. Opmaken van het rapport							
Stap 2.5. Rapportering aan de stuurgroep							

6

© 2010 Deloitte Touche Tohmatsu Limited

Aanpak enquête (II)



Doordat de gegevens ontvangen van CultuurInvest onvolledig waren, konden niet alle organisaties worden bereikt. Uiteindelijk werden de organisaties bereikt via mail, telefoon en brief. Het overzicht van de organisaties ziet er als volgt uit:

- Aantal contactpersonen bereikt via e-mail: 58%
 - 55% via database CultuurInvest
 - 3% via extra telefonische bevestigingen
- Aantal contactpersonen bereikt via brief: 25%
- Aantal gecontacteerde organisaties: 83%

De uiteindelijke respons bedroeg 17%, wat neerkomt op 45 organisaties. Gegeven de beperkte doorlooptijd voor het invullen van de vragenlijst (slechts 2 weken) is dit een zeer goed resultaat.

Uit de organisaties die bereid waren verder mee te werken aan het onderzoek, werd een representatieve selectie gemaakt om uit te nodigen voor een interview. De selectiecriteria om een organisatie uit te nodigen voor een interview waren:

- sector van de onderneming,
- fase van beëindiging in het proces,
- mogelijkheid tot andere manier van financieren.

7

© 2010 Deloitte Touche Tohmatsu Limited

Aanpak enquête (III)

Verdeling van de respondenten ten opzichte van de sectoren



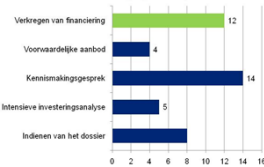
De verschillende sectoren komen allen aan bod. De sector met de meeste respondenten is de sector "design en designermode". Sectoren die minder voorkomen zijn "uitgeverijen en boekhandels" net als sectoren die gecategoriseerd kunnen worden als "bouwstenen van cultuur". Voorbeelden van dit laatste zijn huishouding kunst, productie DVD en Intermediair tussen kunst en economische wereld.

De populatie respondenten is voldoende gedifferentieerd naar fase van beëindiging van het proces. 12 respondenten kregen uiteindelijk een financiering, wat neerkomt op 28% van de respondenten.

De steekproef respondenten is voldoende gedifferentieerd, aangezien zowel de verschillende sectoren als de verschillende fasen zijn opgenomen. Hierdoor is het mogelijk om valide aanbevelingen en conclusies te formuleren op basis van deze steekproef.

8

Fase van beëindiging van het proces

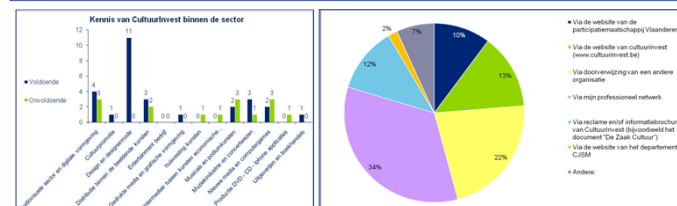


© 2010 Deloitte Touche Tohmatsu Limited

Onderzoeksvragen

1. Bereikbaarheid van het instrument CultuurInvest

1.1 CultuurInvest bereikt de organisaties voornamelijk via derde partijen



Uit deze tabel blijkt dat de tevredenheid i.v.m. de kennis over CultuurInvest goed verdeeld is, voornamelijk binnen de sector "design en designermode" is het instrument zeer gekend. De analyse op welke manier men CultuurInvest heeft leren kennen toont hierin een verschil tussen de design sector en andere sectoren.

De meeste organisaties leren CultuurInvest kennen via verschillende kanalen tegelijk. Het aantal organisaties dat bij CultuurInvest terecht komt zonder doorverwijzing van derden, is slechts 25%.

Dit is zeker een aandachtspunt voor CultuurInvest, indien het meer controle wenst uit te oefenen op wie men wil bereiken en hoe men dit wenst te doen.

Aanbeveling: CultuurInvest dient via andere kanalen het financieringsinstrument meer kenbaar te maken binnen de verschillende sectoren.

9

© 2010 Deloitte Touche Tohmatsu Limited

Onderzoeksvragen

2. Algemene doelstellingen en voorwaarden van Cultuurlinvest

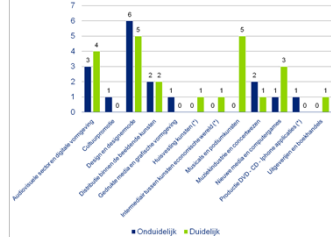
2.1. De voorwaarden voor een investering zijn onduidelijk en voor interpretatie vatbaar.

CultuurInvest wil investeren in:

1. Ondernemingen die zich bezighouden met de creatie van artistieke producten
2. Ondernemingen die zich profileren als de "bouwstenen" voor cultuur. Dit zijn al de ondersteunende bedrijven en diensten aan artiesten en artistieke projecten.

De doelgroep van CultuurInvest bestaat uit die ondernemingen die kwalitatieve, cultuurgebonden producten met marktpotentieel voortbrengen en verspreiden in een economische context.

Duidelijkheid van de voorwaarden voor financiering



Er is geen specifieke focus op nieuwe producten en ondernemingen, als ook wordt geen onderscheid gemaakt in het vermarkten van een product op de Belgische markt of op een internationale markt. Ondernemerschap en marktpotentieel zijn de basiscriteria voor het verkrijgen van een investering van Cultuurinvest.

Deze doelstellingen worden niet duidelijk op deze manier gepercipieerd door de verschillende ondernemingen. Afhankelijk van de sector, is het voor de ondernemingen al of niet duidelijk of zij in aanmerking komen voor een investering door CultuurInvest

- Voor de sector "musical en podium" zijn de voorwaarden zeer duidelijk.
- De audiovisuele sector, de distributiesector en de designmode ervaren de voorwaarden als minder duidelijk.
- De enkele bedrijven die vallen onder de noemer "bouwstenen" van cultuur, ervaren de voorwaarden als eerder onduidelijk. (de deze zijn aangeduid met een *)

10

© 2010 Deloitte Touche Tohmatsu Limited

Onderzoeksvragen

2. Algemene doelstellingen en voorwaarden van CultuurInvest

2.1. De voorwaarden voor een investering zijn onduidelijk en voor interpretatie vatbaar.

Ook in de kwalitatieve gesprekken en opmerkingen op de enquête blijkt dat de doelstellingen van CultuurInvest niet altijd voldoende duidelijk zijn.

Zo zijn de opmerkingen bijvoorbeeld dat men CultuurlInvest onvoldoende vindt inspelen op:

- Innovatieve ideeën
- Specifieke sectoren (vb. filmindustrie)
- Mogelijkheid tot het niet terugbetalen van de verkregen lening

Deze opmerkingen tonen ook aan dat de doelstellingen van CultuurInvest niet altijd goed begrepen worden. Het is immers niet de doelstelling van CultuurInvest om te investeren in producten die weinig marktpotentieel met zich mee brengen (bijvoorbeeld enkele innovatieve ideeën). Ook is het niet de doelstelling van CultuurInvest om de leningen kwijt te schelden. Hiervoor zijn andere mogelijke bronnen van financiering mogelijk (vb. subsidies)

De voorwaarden voor financiering, namelijk de zakelijke criteria worden door de ondernemingen als duidelijk en overzichtelijk ervaren. De verwarring van de ondernemingen schuilt zich voornamelijk in het feit of hun onderneming al dan niet in aanmerking komt binnen het fonds CultuurInvest. Een duidelijke omschrijving van "creatie van artistieke producten" is immers zeer breed. De opsomming van de verschillende sectoren waarin geïnvesteerd kan worden, kan immers breed worden geïnterpreteerd.

De onduidelijkheid van de sectoren komt ook naar voren bij de analyse van de feedback over het al dan niet financieren van een bepaald project (zie verder in het rapport).

Aanbevelingen:

- De voorwaarden voor financiering (met betrekking tot de sectoren en producten) dienen duidelijk geformuleerd en afgebakend te worden.
- De beoordeling van de zakelijke en de culturele oordelen dienen te worden gesplitst tussen Participatie Maatschappij Vlaanderen (PMV) enerzijds en het beleidsdomein cultuur anderzijds.

11

© 2010 Deloitte Touche Tohmatsu Limite

Onderzoeksvragen

3. Meerwaarde van het instrument CultuurInvest

3.1. CultuurInvest wordt algemeen gezien als waardetoevoegend voor de sector.



De meerwaarde van CultuurInvest wordt gedeeltelijk begrepen in de markt. Op basis van de cijfers blijkt dat 58% van de respondenten de meerwaarde van CultuurInvest ervaart. Zowel naar het bieden van voordelen ten opzichte van een bancaire lening als ook de onmogelijkheid om zonder CultuurInvest een aantal projecten te kunnen realiseren.

Deze gegevens zijn afhankelijk van het al dan niet verkrijgen van een investering. Indien ondernemingen geen investering of lening van CultuurInvest hebben verkregen, zijn de resultaten negatiever dan wanneer organisaties wel een investering of lening hebben verkregen van CultuurInvest.



Aanbeveling: Het instrument wordt zeker niet in vraag gesteld door de sector en dient behouden te blijven.

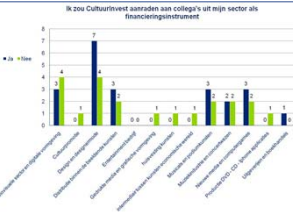
12

© 2010 Deloitte Touche Tohmatsu Limited

Onderzoeksvragen

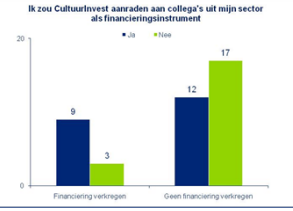
3. Meerwaarde van het instrument CultuurInvest

3.1. CultuurInvest wordt algemeen gezien als waardetoevoegend voor de sector.



De ondernemingen zouden het instrument CultuurInvest aanraden aan collega's uit de sector.

Bekijken we deze analyse voor die organisaties die wel of niet een financiering hebben verkregen, blijkt dat organisaties die deze financiering niet hebben verkregen, een negatiever resultaat aangeven.



13

© 2010 Deloitte Touche Tohmatsu Limited

Onderzoeksvragen

3. Meerwaarde van het instrument CultuurInvest

3.2. Het niet verkrijgen van een financiering via CultuurInvest betekent niet noodzakelijk het niet kunnen financieren van een project.

66% van de ondernemingen die geen investering of lening verkrijgen via CultuurInvest, hebben toch hun project verder kunnen financieren (zowel met private investeerders als ook publieke financieringsmiddelen). De idee dat projecten anders niet kunnen worden gefinancierd, wordt op basis van deze cijfers genuanceerd.



Zoals de grafiek hierboven aantoont, is de kans groot dat ondernemingen alternatieve financiering zoeken. Wanneer ondernemingen een business case hebben moeten opmaken (vanaf de intensieve investeringsanalyse), is de kans op het vinden van herfinanciering zelfs 100%.

Aanbeveling: Verder onderzoeken of enkel het criteria business case voldoet aan de noden van de sector of dat ook andere criteria prioritair zijn.

14

© 2010 Deloitte Touche Tohmatsu Limited

Onderzoeksvragen

3. Meerwaarde van het instrument CultuurInvest

3.3. CultuurInvest speelt geen trekkersrol in het contact leggen tussen begeleiders en investeerders.

Een andere meerwaarde van CultuurInvest is dat men een kwaliteitslabel wil creëren zodat private investeerders dit label beschouwen als een garantie op latere terugbetaling en zo eerder geneigd zullen zijn ook te investeren in cultuurprojecten.



De verantwoordelijkheid van het samenstellen van de investeringsportefeuille, ligt bij de aanvrager zelf. De respondenten geven aan dat de begeleiding van CultuurInvest hier eerder beperkt was.

Dit staat in contrast met de doelstelling die CultuurInvest zichzelf stelt om "ook met banken en andere partijen aan tafel te zitten om zo een zo gezond mogelijke financieringsmix te verkrijgen". (bron: De zaak Cultuur)

15

© 2010 Deloitte Touche Tohmatsu Limited

Onderzoeksvragen

3. Meerwaarde van het instrument CultuurInvest

3.3. CultuurInvest speelt geen trekkersrol in het contact leggen tussen begeleiders en investeerders.

De analyse kan uiteraard gebeuren of organisaties hieraan nood hebben. De meeste organisaties waren reeds in gesprek met andere organisaties en voor 65% van deze organisaties was het dossier gelijkwaardig als het dossier ingediend bij CultuurInvest.



Aangezien de meeste organisaties aangaven reeds in gesprek te zijn met andere financieringsbronnen, blijkt dat de nood aan verdere doorverwijzing minder groot is. In de meeste gevallen (79%) blijkt dat CultuurInvest niet verder heeft doorverwezen naar andere organisaties na het beëindigen van het dossier.

Uit de kwalitatieve interviews is echter niet naar boven gekomen dat hier wel nood aan was. De meeste organisaties speelden hier reeds zelf de trekkersrol in van bij de opstart van het dossier.

Dit wordt ook gestaafd doordat 70% van de organisaties reeds aangefoerd goed vertrouwd te zijn met de financieringsmogelijkheden binnen de sector.

Aanbeveling: Indien organisaties hier nood aan hebben, dient CultuurInvest de trekkersrol op te nemen om de organisatie in contact te brengen met mogelijke private investeerders.

16

© 2010 Deloitte Touche Tohmatsu Limited

Onderzoeksvragen

3. Meerwaarde van het instrument CultuurInvest

3.4. CultuurInvest wordt gecombineerd met andere publieke financieringsbronnen.

24% van de ondernemingen was tijdens de gesprekken met CultuurInvest, ook in gesprek met andere publieke financieringsbronnen voor een gelijkwaardig dossier. De ondernemingen waren meestal gelijktijdig in gesprek met verschillende partners. De meest voorkomende zijn:

- IWT
- FIT
- Waarborgregeling

In principe is het geen probleem om deze verschillende publieke financieringsbronnen te combineren. Aangezien CultuurInvest zich binnen "PMV KMO" bevindt, wordt het binnen PMV ook gestimuleerd om verschillende instrumenten binnen PMV KMO te combineren.

In geval van een kapitaalverhoging, wordt een participatie gecreëerd binnen de organisatie. Als opvolging en bewaking van het goed bestuur, zetelt een lid van CultuurInvest in de raad van Bestuur van deze onderneming. Deze voorwaarde is opgenomen in de "Term Sheet" die wordt ondertekend door beide partijen.

Echter, wanneer verschillende instrumenten van PMV worden gecombineerd, kan dit zorgen voor een aanzienlijke overheidsfinanciering in de totale financieringsportefeuille. Op die manier wordt de positie van CultuurInvest via een kapitaalverhoging in de raad van Bestuur belangrijker dan wanneer niet gekozen was voor een mix van financieringsinstrumenten van PMV.

Aanbeveling: De combinatie van de verschillende publieke financieringsbronnen (binnen PMV) mag niet leiden tot een onjuiste verhouding publieke / private financiering. De cumuleringsvoorwaarden dienen gerespecteerd te worden.

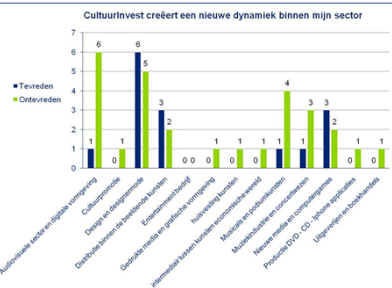
17

© 2010 Deloitte Touche Tohmatsu Limited

Onderzoeksvragen

3. Meerwaarde van het instrument CultuurInvest

3.5. Doordat de focus van CultuurInvest het marktpotentieel is, is er minder aandacht voor innovatie



Slechts 3 sectoren zijn licht positief over de dynamiek die CultuurInvest in hun sector creëert. De andere sectoren zijn hier negatief over en missen dus deze dynamiek. Vooral in de audiovisuele sector en de musical sector heerst er sterke ontevredenheid over de creatie van dynamiek door CultuurInvest.

Uit de interviews blijkt dat er in de audiovisuele- en musicalsector een tekort is aan investeringsinstrumenten, wat betekent dat CultuurInvest hier wel een concrete meerwaarde zou kunnen betekenen.

Bovendien blijkt ook uit de interviews dat de perceptie heerst dat CultuurInvest eerder geneigd is te investeren in gevestigde waarden, die reeds meer marktgericht en commercieel zijn, en niet in innovatieve concepten. De respondenten hadden het gevoel dat, hoewel organisaties hier een marktpotentieel zien, dit niet altijd erkend wordt door CultuurInvest. Hierdoor leeft de perceptie dat zeer innovatieve concepten onvoldoende kunnen worden ondersteund door CultuurInvest, wat dan weer de perceptie opwekt van een te lage creatie van dynamiek binnen de sector.

Aanbeveling: Verder onderzoeken of enkel het criteria business case voldoet aan de noden van de sector of dat ook andere criteria prioriteit zijn. (zoals bijvoorbeeld innovatie)

18

© 2010 Deloitte Touche Tohmatsu Limited

Onderzoeksvragen

4. Beoordeling van het doorlopen traject – Belang van de verschillende eigenschappen

Belang van verschillende eigenschappen van het traject: heel belangrijk of belangrijk	Audiovisuele sector en digitale vormgeving	Cultuur-promotie	Design en design-mode	Distributie binnen de beeldende kunsten	Gedrukte media en grafische vormgeving	Huisvesting kunsten	Intermediair tussen kunst en economisch wereld	Musicals en podium-kunsten	Musical-industrie en concertwezen	Nieuwe media en computer-games	Productie DVD, CD, iPhone applicaties	Uitgeverijen en boekhandel
Duidelijkheid van de voorwaarden van financiering												
Informatieverstrekking tijdens het verloop												
Snelheid van verwerking												
Goede begeleiding tijdens het opmaken van de business case												
Duidelijkheid en transparantie van de beslissingen van CultuurInvest												

De mogelijke antwoorden van de respondenten waren: helemaal onbelangrijk, onbelangrijk, belangrijk, heel belangrijk. Uit deze tabel blijkt dat alle bovenvernoemde eigenschappen belangrijk geacht worden, met speciale nadruk op de transparantie van de feedback. Deze laatste eigenschap wordt bovendien als onvoldoende geacht door de respondenten. Dit zal verder in dit rapport behandeld worden bij de evaluatie van de feedback

19

© 2010 Deloitte Touche Tohmatsu Limited

Onderzoeksvragen

4. Beoordeling van het doorlopen traject – Indienen van het dossier

4.1. Het indienen van het dossier verloopt vlot en is duidelijk.

De respondenten zijn tevreden over het aanmeldingsformulier, de begeleiding en de feedback tijdens deze fase in het traject. Ook de kwalitatieve interviews gaven aan dat deze fase zeer positief ervaren werd. Van de 11 respondenten die ontevreden zijn over de duidelijkheid van het antwoord dat zijn ontvingen na het aanmelden, zijn er slechts 4 niet doorgegaan naar het kennismakingsgesprek, geraakten er 3 tot in de investeringsanalyse en ontvingen er 2 een investering. De perceptie i.v.m. de feedback, hangt in deze fase dus alvast niet samen met het resultaat van de feedback.



20

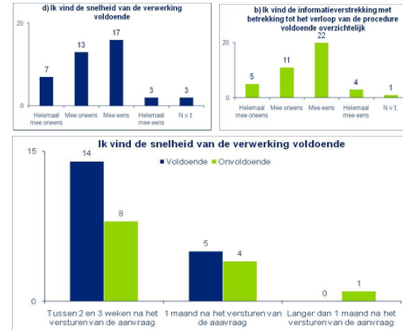
© 2010 Deloitte Touche Tohmatsu Limited

Onderzoeksvragen

4. Beoordeling van het doorlopen traject – Indienen van het dossier

4.2. Door het niet communiceren van de antwoordtermijnen worden foute verwachtingen gecreëerd.

De snelheid van de verwerking wordt eerder negatief beoordeeld. Ook tijdens de interviews werd dit vaak aangehaald, maar werd wel de opmerking gemaakt dat dit niet zozeer te wijten is aan traagheid van werken van CultuurInvest. De organisaties wachten vaak zelf lang vooraleer te reageren op vragen van CultuurInvest en vertragen daardoor zelf de procedure.



Kijken we ook naar de effectieve snelheid van verwerking bij het indienen van het dossier, blijkt dat de meeste organisaties een antwoord binnen de 3 weken krijgen. Dit betekent dus dat de verwachtingen van de organisaties niet in lijn liggen met de effectieve realiteit.

Aanbeveling: De verwachtingen moeten worden afgestemd op de realiteit door het communiceren van de termijnen bij het indienen van de aanvraag.

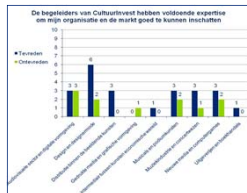
21

© 2010 Deloitte Touche Tohmatsu Limited

Onderzoeksvragen

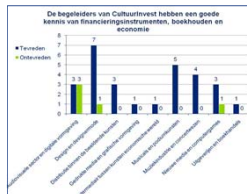
4. Beoordeling van het doorlopen traject – Kennismakingsgesprek

4.3. Het kennismakingsgesprek verloopt op een interactieve en kwaliteitsvolle manier.



Over het algemeen zijn de meeste sectoren tevreden over de expertise die er binnen CultuurInvest bestaat over de markt. Wat vooral opvalt is de grote tevredenheid over de kennis van financieringsinstrumenten, boekhouden en economie. We zouden hier dus kunnen besluiten dat de begeleiding tijdens de eerste fase van het traject goed onderbouwd is.

Tijdens de interviews bleek dan ook dat men zeer tevreden was over het verloop van deze fase. De snelheid was goed en de begeleiding transparant en betrokken. Bovendien zien we ook dat tijdens het kennismakingsgesprek verschillende onderwerpen aan bod komen, wat past in de conclusie die we kunnen trekken uit het interview, namelijk een goede en gedetailleerde analyse van het dossier.



22

© 2010 Deloitte Touche Tohmatsu Limited

Onderzoeksvragen

4. Beoordeling van het doorlopen traject – Intensieve investeringsanalyse

4.4. CultuurInvest werkt op een interactieve manier aan de opmaak van de business case.

De intensieve investeringsanalyse wordt als positief geëvalueerd. Ook op basis van de kwalitatieve interviews en open vragen, gaven de respondenten aan dat dit een interactief proces is met CultuurInvest waarbij de medewerkers van CultuurInvest zeer bereikbaar bleken voor de organisaties.



23

© 2010 Deloitte Touche Tohmatsu Limited

Onderzoeksvragen

4. Beoordeling van het doorlopen traject – Intensieve investeringsanalyse

4.5. Er bestaat een discrepantie in percepties over de eigenschappen van een goede business case.

Op basis van feedback van CultuurInvest blijkt dat er veel energie naar deze intensieve investeringsanalyse gaat, m.a.w. de begeleiding die de medewerkers van CultuurInvest moeten bieden is zeer intensief. Dit is in strijd met wat de ondernemingen zelf hebben aangegeven. Zij gaven namelijk aan dat ze reeds over een goede en onderbouwde businesscase beschikten alvorens de intensieve investeringsanalyse aan te vatten.



Deze discrepantie in percepties kan enerzijds te wijten zijn aan een ander verwachtingspatroon van een goede businesscase. Anderzijds kan de oorzaak ook liggen in het feit dat er reeds extra begeleiding wordt gegeven in de voorbereidende fase. Dit dient verder met CultuurInvest te worden afgestemd.

Deze verkeerde perceptie zorgt soms ook voor het foutief inschatten van de snelheid van het opmaken van de business case. De hoeveelheid van vragen die gesteld werden en de complexiteit van de gevraagde informatie werden soms als belastend en overbodig ervaren. Bij 1 geïnterviewde organisatie was dit zelfs een reden om de procedure stop te zetten, aangezien de snelheid van de procedure onvoldoende overeenkwam met de verwachtingen en/of noden.

Aanbeveling: Op verschillende manieren kan de interpretatie van een goede business case worden gedeeld:

- CultuurInvest kan naast het aanleveren van een template ook zorgen voor "tips & tricks" bij de opmaak van de business case.
- CultuurInvest zou gemeenschappelijke sessies over de opmaak van een business case kunnen organiseren. Op die manier kunnen meer organisaties (ook diegenen die nog geen dossier lopende hebben bij CultuurInvest) reeds worden betrokken bij het opmaken van een business case.

24

© 2010 Deloitte Touche Tohmatsu Limited

Onderzoeksvragen

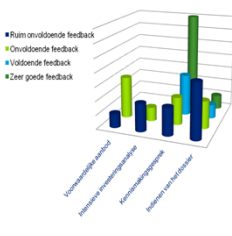
4. Beoordeling van het doorlopen traject – Evaluatie van de feedback

4.6. Er is onvoldoende transparantie in de feedback van al dan niet financiering

De mate van tevredenheid van de feedback blijkt sterk afhankelijk te zijn van de fase waarin men is afgevallen. Bij de respondenten zijn verschillende momenten geïdentificeerd wanneer het mogelijk was om af te vallen:

- Na het indienen van het dossier
- Na het kennismakingsgesprek
- Na de intensieve investeringsanalyse (en dus voor het voorwaardelijke aanbod)
- Na het ontvangen van het voorwaardelijke aanbod (het aanbod werd dus niet aanvaard door het investeringscomité)

Mate van tevredenheid van de feedback



De organisaties die zijn afgevallen na het kennismakingsgesprek zijn het meest tevreden over de feedback. Aangezien ook het kennismakingsgesprek als zeer positief ervaren wordt, duidt dit op een goede interactie en feedback tussen beide partijen.

Die organisaties die zijn afgevallen tijdens de intensieve investeringsanalyse, hebben geen voorwaardelijk aanbod ontvangen. Criteria voor niet toekennen van financiering blijken hier minder de financiële haalbaarheid te zijn, dan wel de geschiktheid van de organisatie voor een investering van CultuurInvest. De tijd en energie die reeds naar de intensieve investeringsanalyse is gegaan, wordt op dit moment een bron van frustratie indien blijkt dat niet de cijfers, dan wel de sector de doorslag geven van een financiering. Dit is immers een element dat in een vroegere fase aangegeven kan worden.

Deze opmerking kan ook gemaakt worden voor die organisaties die zijn afgevallen na het ontvangen van een voorwaardelijk aanbod. Hun aanbod is dus niet aanvaard door het investeringscomité.

Aanbeveling:

- De voorwaarden voor financiering (met betrekking tot de sectoren en producten) dienen duidelijk geformuleerd en afgebakend te worden.
- De beoordeling van de zakelijke en de culturele oordelen dienen te worden gesplitst tussen PMV enerzijds en het beleidsdomein cultuur anderzijds.

25

© 2010 Deloitte Touche Tohmatsu Limited

Onderzoeksvragen

4. Beoordeling van het doorlopen traject – Evaluatie van de feedback

4.7. De algemene principes voor het verkrijgen van een financiering zijn niet ondubbelzinnig opgesteld.

Het uiteindelijke verkregen aanbod van het investeringscomité wordt als positief ervaren. De aanpassingen waren meestal verantwoord en de begeleiding na de financiering (de zogenaamde ex-post begeleiding) werd als zeer positief ervaren.

Eén enkele organisatie was zeer negatief over het aanbod zelf. Hoewel de beslissing van het investeringscomité duidelijk was, werd deze niet nageleefd volgens de afspraken. Dit is echter geen tekortkoming van CultuurInvest, in de algemene voorwaarden is immers het volgende opgenomen:

Artikel 7.4 De ondernemer verbindt zich ertoe vanaf de investeringsaanvraag tot aan de beëindiging van de overeenkomst, elk feit en elke omstandigheid die van belang kunnen zijn voor de voorgenomen investering van CultuurInvest ter kennis van CultuurInvest te brengen.

CultuurInvest kan op elk ogenblik de reeds genomen investeringsbeslissing wijzigen, hetzij door de beslissing tot investering over te gaan in te trekken, hetzij door de Term Sheet te veranderen. In dit laatste geval is artikel 7.2. van toepassing.

Deze clausule is voor verschillende interpretaties vatbaar. Onze interpretatie is dat het de bedoeling is dat CultuurInvest vanaf de investeringsaanvraag tot aan de ondertekening van de investeringsdocumenten inderdaad steeds haar steun kan intrekken of nieuwe voorwaarden kan opleggen. Indien ze de voorwaarden wijzigt, moet de ondernemer deze aanvaarden. De ondernemer kan dus nog steeds afzien van zijn investeringsaanvraag. Eenmaal de investeringsdocumenten getekend zijn zou CultuurInvest niet meer gerechtigd zijn om de steun in te trekken of de voorwaarden te wijzigen (tenzij dit anders bepaald is in de investeringsdocumenten).

Niettegenstaande de vermelding van "beëindiging van de overeenkomst" in de eerste alinea van art. 7.4. en van "op elk ogenblik" in de tweede alinea doen vermoeden dat CultuurInvest zich steeds kan bedenken, lijkt het Deloitte dat de clausule moet worden opgevat dat na de ondertekening van de investeringsdocumenten CultuurInvest niet meer op haar stappen kan terugkeren.

Aanbeveling: Gezien de mogelijke interpretatie van de clausule, dient deze licht gewijzigd te worden.

26

© 2010 Deloitte Touche Tohmatsu Limited

Bijlage: resultaten
websurvey

27

Footer

© 2010 Deloitte Belgium

Bijlage: resultaten websurvey

- 45 respondenten
- De vragenlijst was opgesteld volgens de doorlopen stappen in het proces. Dit betekent dat wanneer organisaties vroegtijdig in het traject waren afgefallen, zij ook niet meer de vragen moesten beantwoorden over de volgende fases.
- Deze opstelling zorgt ervoor dat niet elke vraag beantwoord is door evenveel ondernemingen. Daarom is bij elke vraag opgegeven hoeveel respondenten de vraag beantwoord (B) of overgeslagen (S) hebben.



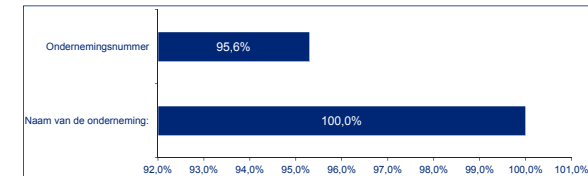
- De open vragen zijn niet altijd letterlijk weergegeven, maar samengevat en gegroepeerd per thema

28

© 2010 Deloitte Touche Tohmatsu Limited

Bijlage: resultaten websurvey

Identificatie - 1. Vul hieronder de identificatiegegevens voor uw onderneming aan

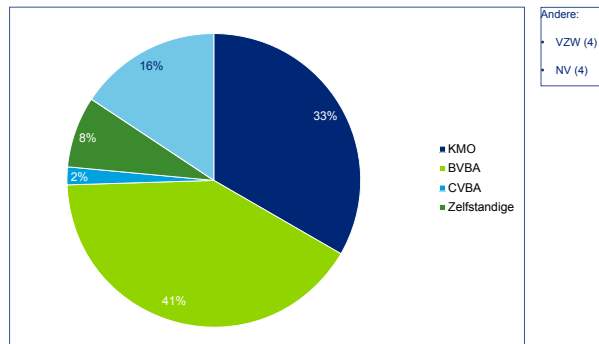
B: 45
S: 0

29

© 2010 Deloitte Touche Tohmatsu Limited

Bijlage: resultaten websurvey

Identificatie – 2. Wat voor type onderneming bent u?

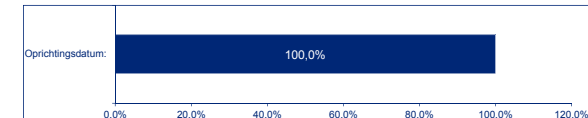
B: 45
S: 0

30

© 2010 Deloitte Touche Tohmatsu Limited

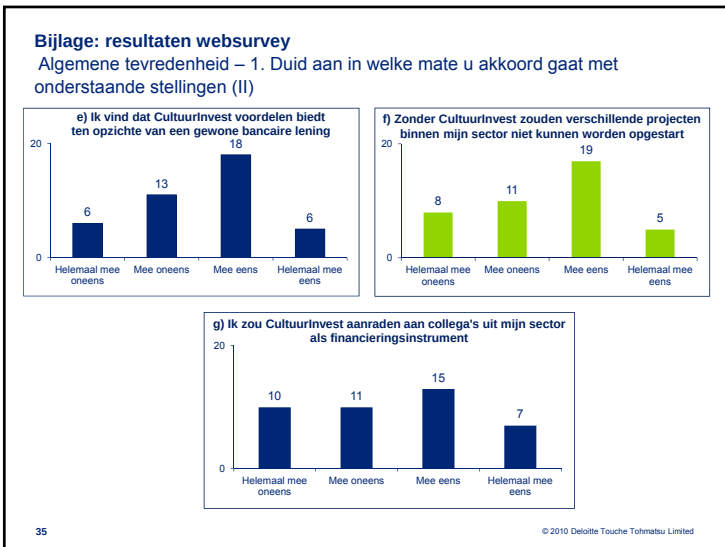
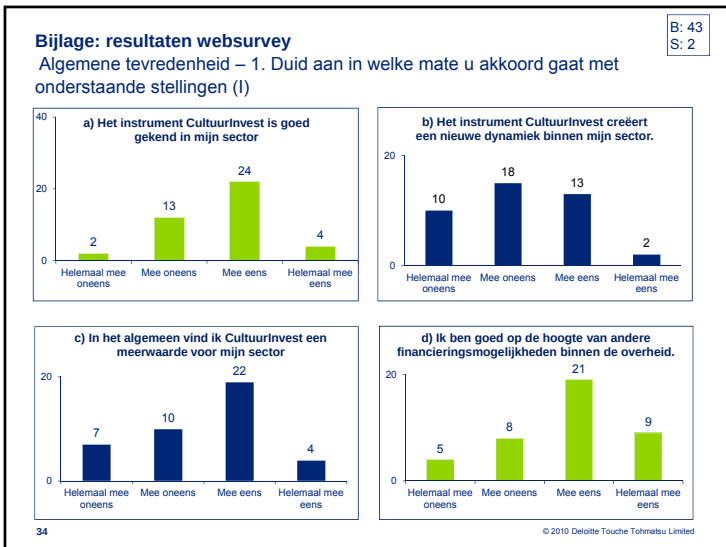
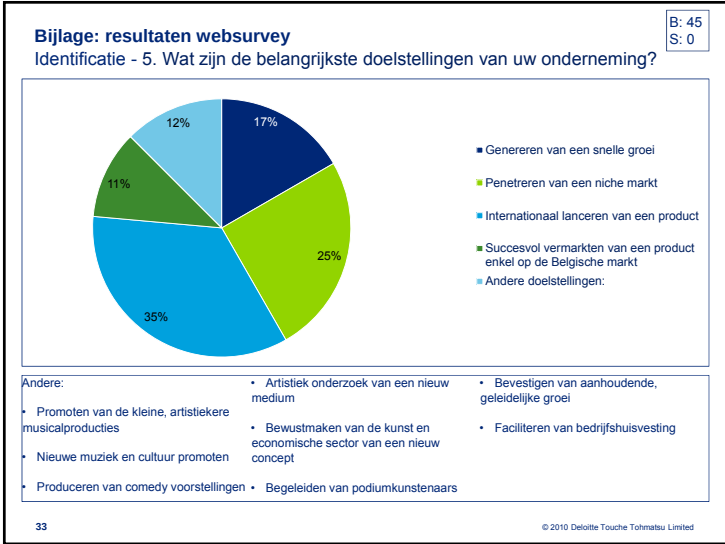
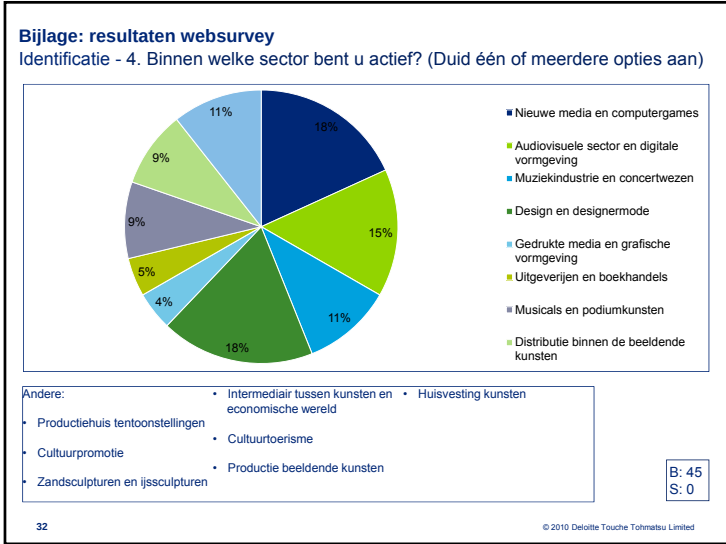
Bijlage: resultaten websurvey

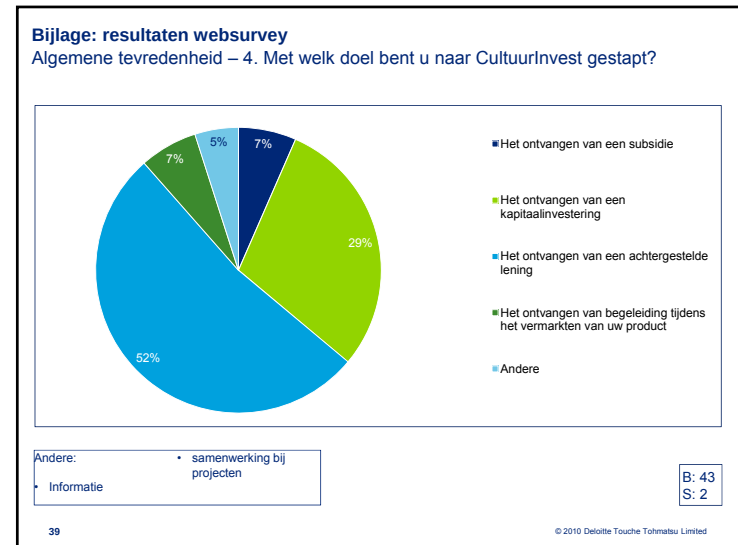
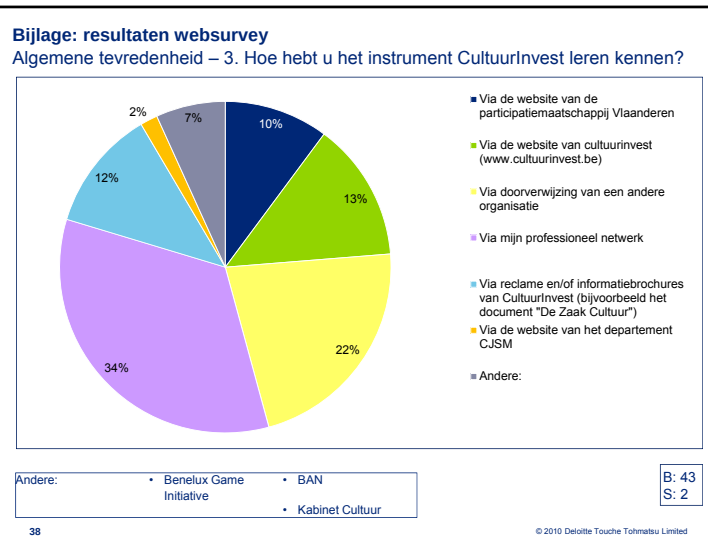
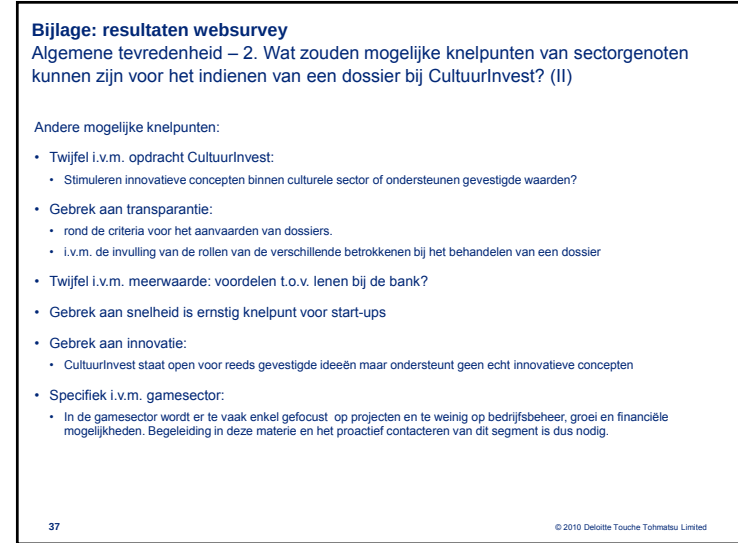
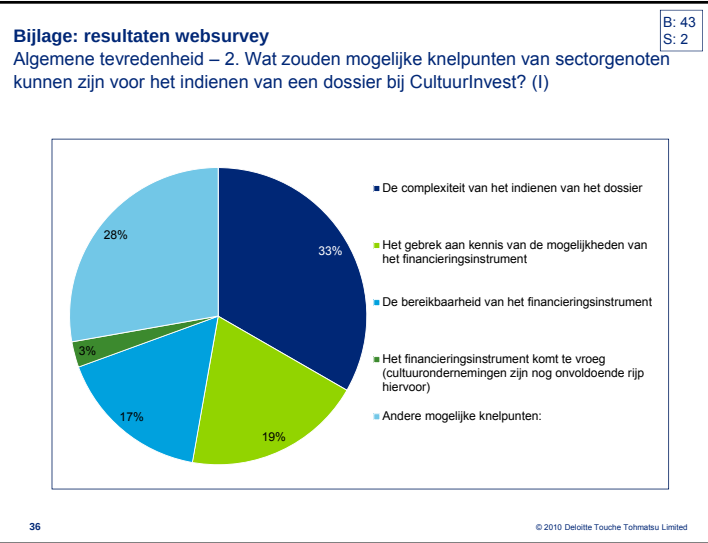
Identificatie – 3. Wat is de oprichtingsdatum van uw onderneming?

B: 45
S: 0

31

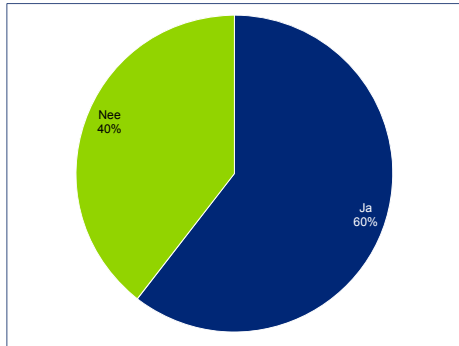
© 2010 Deloitte Touche Tohmatsu Limited





Bijlage: resultaten websurvey

Algemene tevredenheid – 5. Was u tijdens uw aanvraag bij CultuurInvest ook in gesprek met andere financieringsbronnen?



B: 43
S: 2

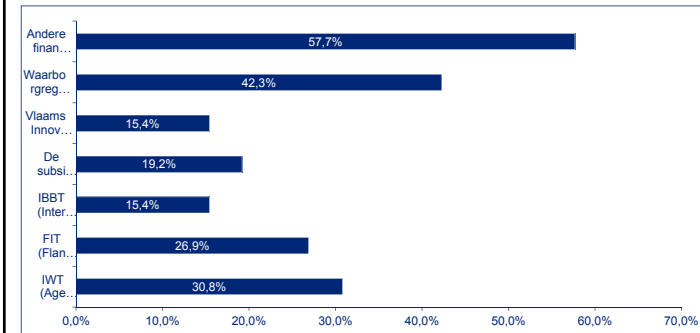
40

© 2010 Deloitte Touche Tohmatsu Limited

Bijlage: resultaten websurvey

Algemene tevredenheid – Andere financieringsbronnen: 1. Met welke andere financieringsbronnen was u ook in gesprek?

B: 26
S: 19



Andere: • Vlaams Adiovisueel Fonds • Flanders DC • Private investeerders
• Banken • Creative Capital (USA) • BAM • Venture Capital
• Arkafund • BAN • Voka West-Vlaanderen

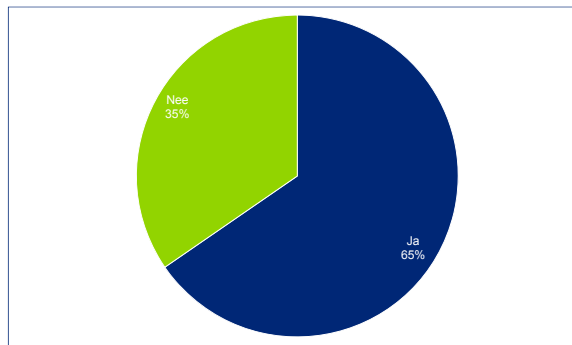
41

© 2010 Deloitte Touche Tohmatsu Limited

Bijlage: resultaten websurvey

Algemene tevredenheid – Andere financieringsbronnen: 2. Was het dossier bij de andere financieringsbronnen inhoudelijk gelijkaardig als deze bij CultuurInvest?

B: 26
S: 19

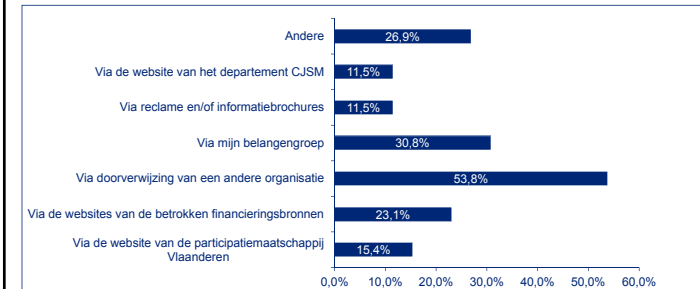


42

© 2010 Deloitte Touche Tohmatsu Limited

Bijlage: resultaten websurvey

Algemene tevredenheid – Andere financieringsbronnen: 3. Hoe bent u in contact gekomen met deze financieringsbronnen?

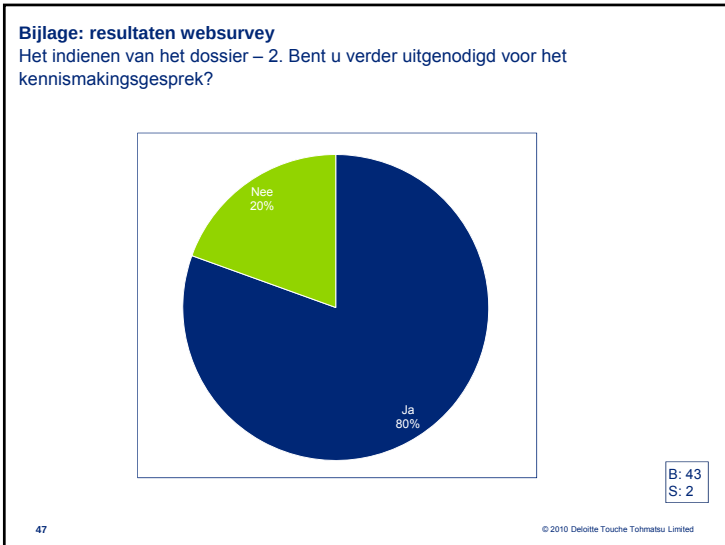
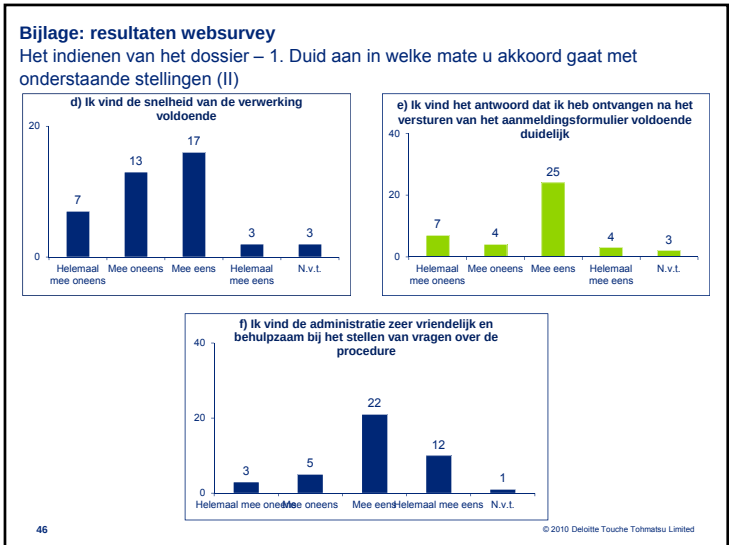
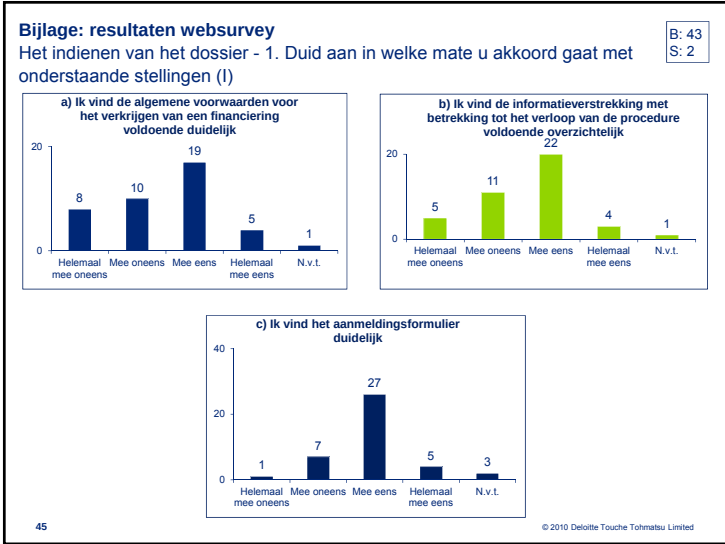
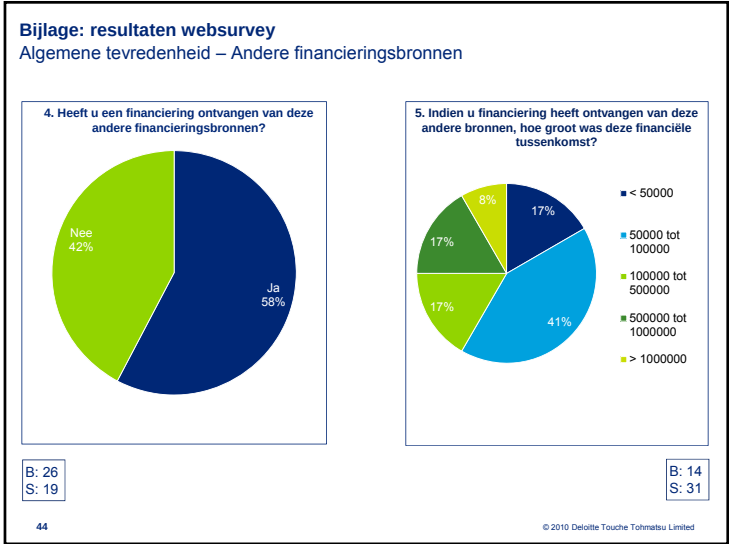


Andere: • Bizidee • Via persoonlijk netwerk
• Via professionele contacten • Unizo • Privé initiatief
• Via CultuurInvest • Fonds.org

B: 26
S: 19

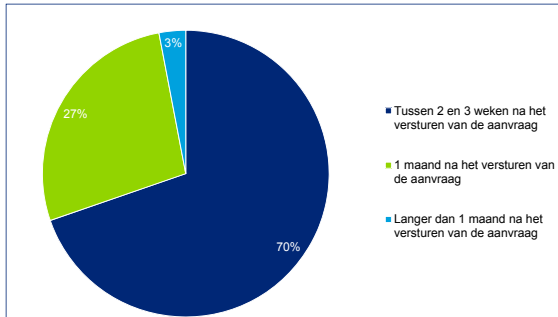
43

© 2010 Deloitte Touche Tohmatsu Limited



Bijlage: resultaten websurvey

Het kennismakingsgesprek – 1. Hoe snel kreeg u een uitnodiging voor het kennismakingsgesprek?



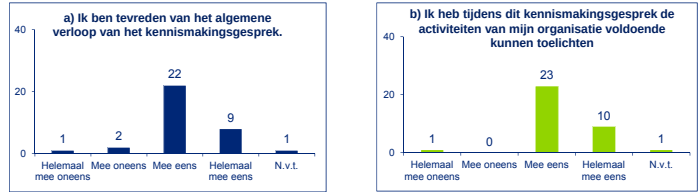
B: 35
S: 10

48

© 2010 Deloitte Touche Tohmatsu Limited

Bijlage: resultaten websurvey

Het kennismakingsgesprek – 2. Duid aan in welke mate u akkoord gaat met onderstaande stellingen (I)



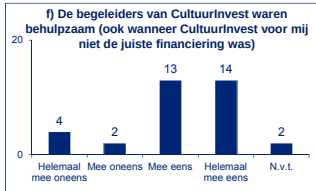
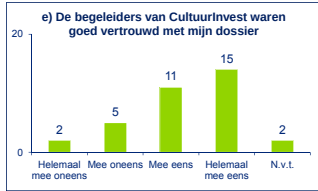
B: 35
S: 10

49

© 2010 Deloitte Touche Tohmatsu Limited

Bijlage: resultaten websurvey

Het kennismakingsgesprek – 2. Duid aan in welke mate u akkoord gaat met onderstaande stellingen (II)

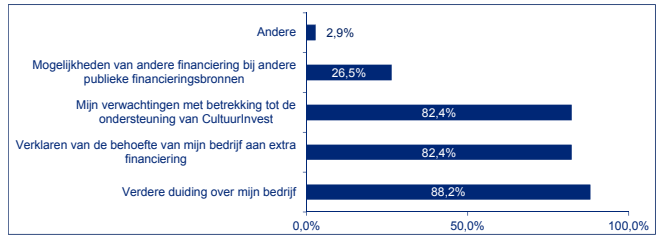


50

© 2010 Deloitte Touche Tohmatsu Limited

Bijlage: resultaten websurvey

Het kennismakingsgesprek – 3. Tijdens het bespreken van mijn dossier, zijn volgende onderwerpen aan bod gekomen



Andere: maatschappelijk belang van de missie van het bedrijf

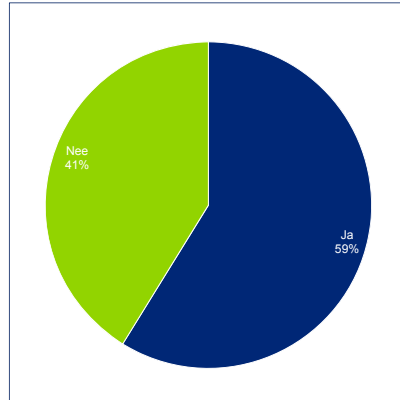
B: 35
S: 10

51

© 2010 Deloitte Touche Tohmatsu Limited

Bijlage: resultaten websurvey

Het kennismakingsgesprek – 4. Bent u verder uitgenodigd voor de intensieve investeringsanalyse?



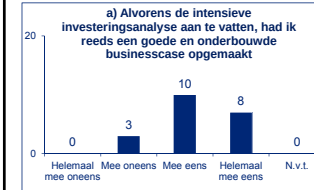
B: 35
S: 10

52

© 2010 Deloitte Touche Tohmatsu Limited

Bijlage: resultaten websurvey

De intensieve investeringsanalyse – 1. Duid aan in welke mate u akkoord gaat met onderstaande stellingen (I)

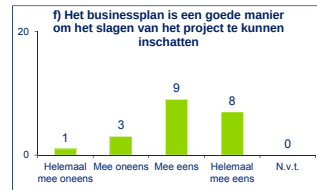


53

© 2010 Deloitte Touche Tohmatsu Limited

Bijlage: resultaten websurvey

De intensieve investeringsanalyse – 1. Duid aan in welke mate u akkoord gaat met onderstaande stellingen (II)



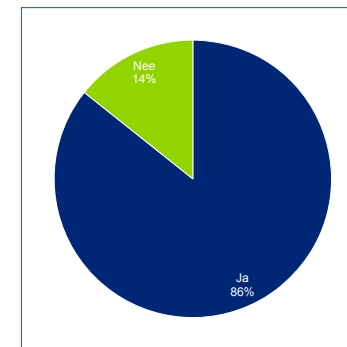
B: 21
S: 24

54

© 2010 Deloitte Touche Tohmatsu Limited

Bijlage: resultaten websurvey

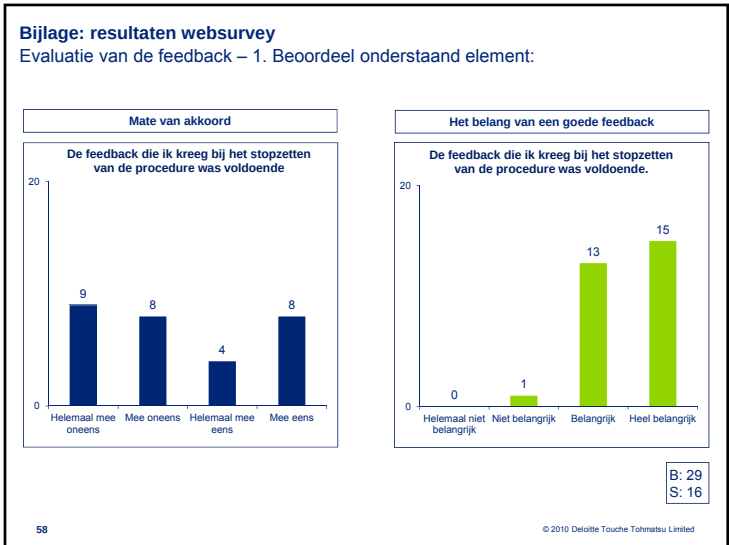
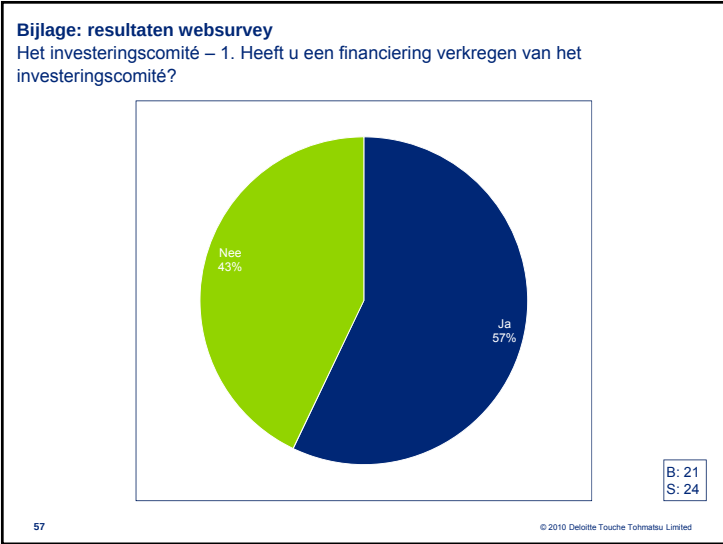
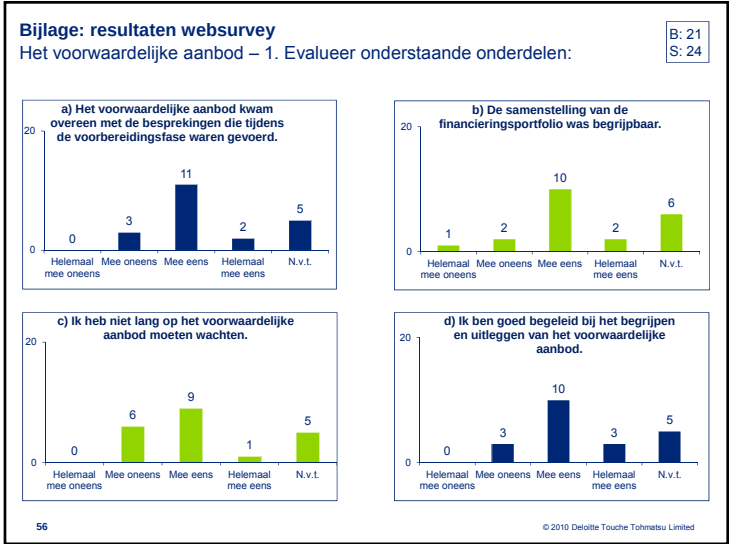
De intensieve investeringsanalyse – 2. Werd u goed begeleid in het maken van de beslissing omtrent het type financiering dat u zal ontvangen? (kapitaalinvestering of achtergestelde lening?)



B: 21
S: 24

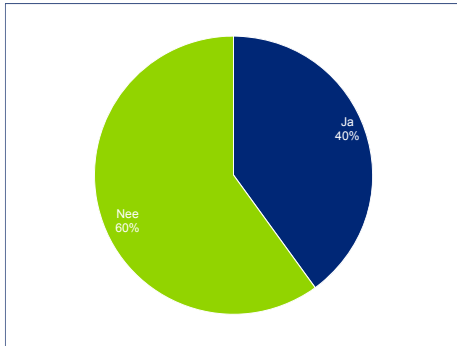
55

© 2010 Deloitte Touche Tohmatsu Limited



Bijlage: resultaten websurvey

Evaluatie van de feedback – 3. Indien u het niet eens was met de beslissing, kreeg u de kans om het dossier te herwerken en een nieuw dossier in te dienen?



B: 20
S: 25

60

© 2010 Deloitte Touche Tohmatsu Limited

Bijlage: resultaten websurvey

Evaluatie van de feedback – 4. Heeft CultuurInvest u doorverwezen naar andere organisaties, indien ja, dewelke?



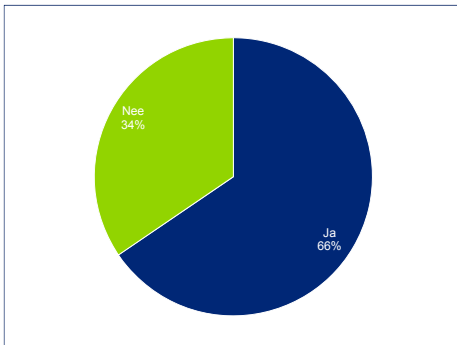
B: 29
S: 16

61

© 2010 Deloitte Touche Tohmatsu Limited

Bijlage: resultaten websurvey

Evaluatie van de feedback – 5. Heeft u op een andere manier uw project kunnen financieren? (door middel van publieke ondersteuning of private financiering?)



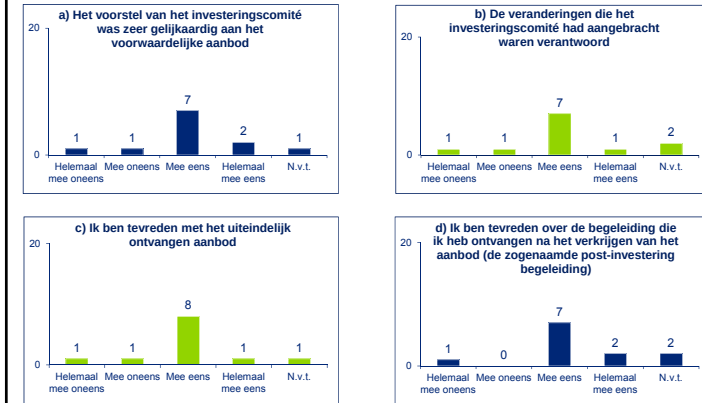
B: 29
S: 16

62

© 2010 Deloitte Touche Tohmatsu Limited

Bijlage: resultaten websurvey

Evaluatie van de beslissing van het investeringscomité – 1. Evalueer onderstaande onderdelen:

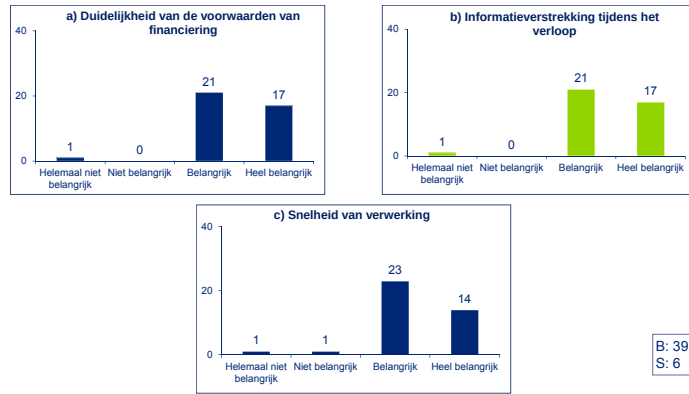


63

© 2010 Deloitte Touche Tohmatsu Limited

Bijlage: resultaten websurvey

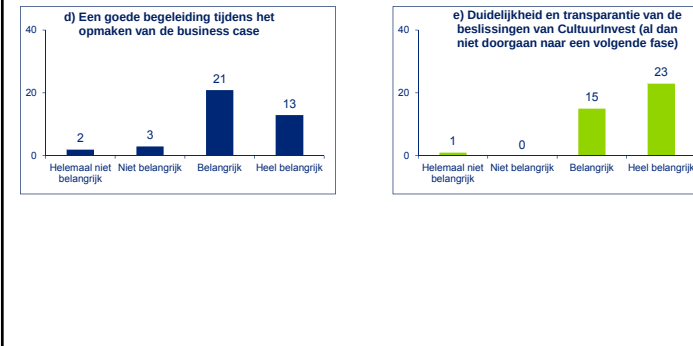
Eindbeoordeling en identificatiegegevens – 1. Nu u de verschillende elementen van het proces opnieuw hebt doorlopen, hoe belangrijk vindt u de onderstaande elementen? (I)



64

Bijlage: resultaten websurvey

Eindbeoordeling en identificatiegegevens – 1. Nu u de verschillende elementen van het proces opnieuw hebt doorlopen, hoe belangrijk vindt u de onderstaande elementen? (II)



65

Bijlage: resultaten websurvey

Eindbeoordeling en identificatiegegevens – 2. Heeft u suggesties voor het verbeteren van het verloop en/of de aanpak van CultuurInvest? (I)

- Introduceren van ondernemersmentaliteit, vb. door zakelijke buitenstanders in beslissingscomité op te nemen. Elke vorm van risico, hoe klein ook, wordt geschuwd. Daardoor kan de vraag gesteld worden wat de meerwaarde van CultuurInvest t.o.v. een bancaire lening is.
- De opdracht van CultuurInvest is nobel, maar niet toerijkend voor alle sectoren. Dit probleem wordt niet aangepakt op beleidsniveau, waardoor CultuurInvest niet de mogelijkheid heeft de noden in alle sectoren te lenigen.
- Bij het begin niet genoeg transparantie over de slaagkansen van het dossier, daardoor veel verlies van tijd en inspanning. "Cultuur" wordt door CultuurInvest niet eng genoeg omschreven, wat niet ten goede komt aan de transparantie.
- De eisen op vlak van financiële planning en informatie zijn zeer hoog, zeker in verhouding tot het de gevraagde achtergestelde lening. Ook staat dit in contrast met de uitwerking en het niveau van de feedback.
- Doorlooptijd was te lang
- Visie uitbreiden naar meer sectoren.

B: 20
S: 25

66

© 2010 Deloitte Touche Tohmatsu Limited

Bijlage: resultaten websurvey

Eindbeoordeling en identificatiegegevens – 2. Heeft u suggesties voor het verbeteren van het verloop en/of de aanpak van CultuurInvest? (II)

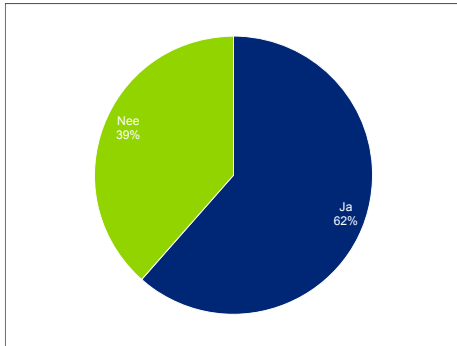
- In de audiovisuele sector zou CultuurInvest moeten kunnen fungeren als onafhankelijk fonds zodat er "concurrentie" en objectiviteit bestaat tussen twee bronnen van overheidssteuning (VAF en CultuurInvest)
- Er is een open ruimte tussen kunstsubsidies en CultuurInvest die CultuurInvest zou kunnen opvangen, mocht er een manier bestaan om de schuld van een niet succesvol project kwijt te schelden. Dit gaat voornamelijk om de digitale, online sector waarin de opportuniteit bestaat om nieuwe businessmodellen te creëren. Die businessmodellen passen niet in de gekende economische succesformules en kunnen eigenlijk alleen maar getest worden in het veld. Maar met de absolute eis van terugbetaling, wordt het experiment afgeschrikt in plaats van aangemoedigd. En dat is jammer, gezien het enorme potentieel voor vernieuwing in de digitale economie.
- Er is nood aan bijkomende coaching rond het opbouwen van een dossier
- De eisen van CultuurInvest zijn te hoog voor een jong, startend bedrijf. Daardoor sluit CultuurInvest bedrijven uit die een trage, maar daarom niet minder zekere, groei genereren. Het zijn net die bedrijven, die minder commercieel gericht zijn en dus trager groeien, die zo'n financiering des te meer nodig hebben. De weigering van een financiering door CultuurInvest zou daarentegen een faillissement tot gevolg kunnen hebben van een cultureel bedrijf, waardoor er een niet-commercieel, maar waardevol product het daglicht niet kan zien.

67

© 2010 Deloitte Touche Tohmatsu Limited

Bijlage: resultaten websurvey

Eindbeoordeling en identificatiegegevens – 3. Bent u bereid om verder mee te werken aan de analyse van CultuurInvest? (interviews, werkgroepen,...)



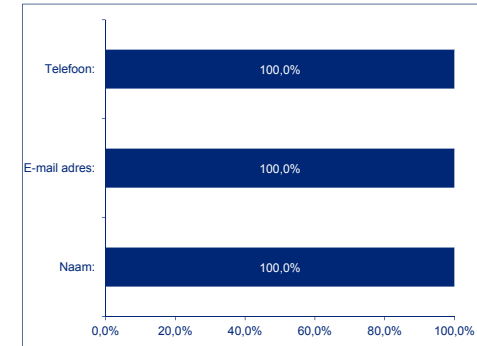
B: 39
S: 6

68

© 2010 Deloitte Touche Tohmatsu Limited

Bijlage: resultaten websurvey

Eindbeoordeling en identificatiegegevens – 4. Vul onderstaande identificatiegegevens aan:



B: 39
S: 6

69

© 2010 Deloitte Touche Tohmatsu Limited

Bijlage:leidraad interviews

70 Footer

© 2010 Deloitte Belgium

Leidraad interviews (I)

Om de interviews voor te bereiden, werd zowel rekening gehouden met de input uit de websurvey als met het raamwerk i.v.m. perceptie van kwaliteit dat ons werd aangereikt door CultuurInvest.

- Hoe evalueert u de algemene snelheid van de behandeling van uw dossier door CultuurInvest?
 - Hier wordt gepeild naar de perceptie van snelheid door de geïnterviewde: wat bedoelt hij met snel of traag? Hoe belangrijk is snelheid voor hem en waarom? In welke fase van het proces vormde snelheid een probleem?
- Merkte u verschil tussen verschillende fases in de behandeling van uw dossier?
 - Specifieker tussen de fases van het indienen van het dossier, het kennismakingsgesprek en de investeringsanalyse.
 - We peilen hier naar het verschil tussen deze fases op verschillende vlakken: snelheid, transparantie, coaching, ... We vragen ook of de geïnterviewde een verklaring kan geven voor het eventuele verschil, vb. een andere contactpersoon. Zo vormen we ons een beeld van hoe de kandidaat het volledige traject ervaart en waar de knelpunten in dit traject zitten.
- Vond u de feedback die u kreeg van CultuurInvest consistent en transparant?
 - Hier peilen we naar de verwachtingen i.v.m. feedback en de werkelijke ervaring. Opnieuw vragen we of hier een verschil opgemerkt werd tussen de verschillende fases. Ook willen we weten hoe de feedback gegeven werd en door wie. Weet de kandidaat wie er in het beslissingscomité zit? Dit geeft ook een beeld van de toegankelijkheid van CultuurInvest, wat door CultuurInvest zelf naar voren geschoven wordt als indicator van kwaliteit.
- Vindt u dat er ruimte voor innovatie is bij CultuurInvest?
 - Percipieert de kandidaat zijn project als innovatief? Was dit volgens hem een voor- of nadeel voor zijn dossier bij CultuurInvest? Speelt innovatie volgens de kandidaat een rol bij de beoordeling van dossiers door CultuurInvest? Speelt dit een rol bij andere subsidie-instrumenten (overheid of privé)?

71

© 2010 Deloitte Touche Tohmatsu Limited

Leidraad interviews (II)

5. Wat werd er u uiteindelijk aangeboden door CultuurInvest?

- We trachten hier een beeld te krijgen van hoe de financieringsportefeuille er uitziet. Bovendien peilen we naar de verhouding tussen wat de kandidaat uiteindelijk ontving van CultuurInvest en wat zijn initiële doel was.

6. Vindt u CultuurInvest uiteindelijk een meerwaarde?

- Zowel voor het project van de kandidaat zelf als zijn perceptie over de meerwaarde van CultuurInvest voor de culturele sector in het algemeen. Richt CultuurInvest zich volgens de geïnterviewde op een andere markt dan andere subsidie-instrumenten (overheid + privé)? Zo ja, hoe onderscheidt CultuurInvest zich van deze andere instrumenten?

72

© 2010 Deloitte Touche Tohmatsu Limited

Bijlage: Inhoudelijke en algemene principes vragenlijst

73 Footer

© 2010 Deloitte Belgium

Methodologie van het onderzoek (I) Inhoudelijke principes

Enquêtevragen bieden antwoord op onderzoeksvragen:

- Peilt naar ervaringen per fase (snelheid, verwachtingen, transparantie, begeleiding):
 - Kennismakingsgesprek
 - Indienen dossier
 - Investeringsanalyse
 - Investeringscomité
 - Algemene tevredenheid
- Evalueert de feedback die de kandidaten ontvingen doorheen het traject
 - Aanwezigheid van feedback
 - Transparantie van de feedback en de organisatie (wie beslist?)
- Onderzoekt perceptie van financieringsinstrument
 - Kennis van het instrument
 - Toegankelijkheid van het instrument
 - Kennis van andere instrumenten
 - Gebruik van andere instrumenten

74

© 2010 Deloitte Touche Tohmatsu Limited

Methodologie van het onderzoek (II) Algemene principes

- Uniforme structuur
- Identificatievragen op het einde verhoogt goodwill respondenten
- Kwaliteitsbarometer:
 - Tevredenheidsonderzoek heeft betrekking op kwaliteit, perceptie en verwachting
 - Strategische analyse voor het opstellen van de vragenlijst
- Servqual model van belang bij opstellen vragenlijst:
 - Vragen i.v.m. tastbaarheden, betrouwbaarheid, snelheid en hulpvaardigheid, zekerheid en inlevingsvermogen
 - Kwaliteit van de dienstverlening is het verschil tussen de verwachting en de daadwerkelijke ervaring van de klant
- Meerkeuzevragen met 4-puntenschaal
 - Dwingt respondent een keuze te maken tussen een positieve of negatieve waardering
 - De schaal is kort en duidelijk
- Ruimte voor opmerkingen
- Uniforme opbouw: eerst algemeen, dan specifiek

75

© 2010 Deloitte Touche Tohmatsu Limited