

Evaluatie Stichting Cultuur Eindhoven

EINDRAPPORT

Den Haag, 21 / 05 / 2019

Auteurs: Pauline Modderman
Fritzi Reijerman
Annelies Dijkzeul
Luc Donners
Dieke Schutjens

Samenvatting

Achtergrond en doel van de evaluatie

Sinds 2015 wordt het kunst- en cultuurbeleid van de gemeente Eindhoven uitgevoerd door de daartoe opgerichte Stichting Cultuur Eindhoven (hierna: Cultuur Eindhoven). In opdracht, maar onafhankelijk van de gemeente verstrekt Cultuur Eindhoven subsidies aan culturele instellingen, programma's en projecten. Naast de rol als cultuurfonds vervult de stichting ook een rol als culturele expert en verbinder in Eindhoven.

Na het besluit tot oprichting van Cultuur Eindhoven zijn kaders voor de uitvoering van het cultuurbeleid vastgesteld. Hierin is vastgelegd dat de werkwijze van Cultuur Eindhoven met betrekking tot (de uitvoering van) het nieuwe cultuurbeleid medio 2018 geëvalueerd dient te worden. In deze evaluatie heeft KWINK groep de volgende aspecten onderzocht:

1. Doelstellingen van Cultuur Eindhoven
2. Resultaten van Cultuur Eindhoven
3. Bedrijfsvoering
4. Governance

Onderzoeksmethoden

Om te komen tot conclusies en aanbevelingen zijn verschillende onderzoeksmethoden ingezet. We hebben een documentenanalyse uitgevoerd en een enquête uitgezet onder instellingen en individuele kunstenaars die een subsidieaanvraag bij Cultuur Eindhoven hebben ingediend tussen 2016 en 2018. De enquête is ingevuld door 119 (gehonoreerde en niet-gehonoreerde) aanvragers. Verder hebben we 47 (groeps)gesprekken gevoerd met gemeenteraadsleden, wethouders, de gemeente Eindhoven, de Cultuurraad en de Raad van Toezicht van Cultuur Eindhoven, partijen in de omgeving van Cultuur Eindhoven, subsidieaanvragers en medewerkers van Cultuur Eindhoven zelf. De evaluatie heeft plaatsgevonden in de periode januari – mei 2019.

Conclusies en aanbevelingen

Op afstand plaatsen van de uitvoering van het cultuurbeleid

- We concluderen dat de redenen voor het op afstand plaatsen van de uitvoering van het cultuurbeleid nog steeds relevant zijn.
- Voorts concluderen we dat de gemeente Eindhoven met de huidige governance, waarbij Cultuur Eindhoven op afstand van de gemeente staat, bereikt wat ze wilde bereiken: het cultuurbeleid wordt onafhankelijk door een slagkrachtige organisatie uitgevoerd.
- Ten derde constateren we dat het op afstand plaatsen van de uitvoering van het cultuurbeleid tot spanningen leidt. Ingewikkelde casuïstiek leidt tot discussies (bijvoorbeeld binnen de gemeenteraad en in het culturele veld) over de governance en vraag of Cultuur Eindhoven niet te ver op afstand is geplaatst. We concluderen dat deze discussies niet bevorderlijk zijn voor de effectiviteit van Cultuur Eindhoven.

We bevelen de betrokken partijen (de gemeente, de gemeenteraad, het college en Cultuur Eindhoven) aan om de redenen voor het op afstand plaatsen van de uitvoering van het cultuurbeleid in het oog te houden, ook wanneer er ingewikkelde casuïstiek ontstaat. Cultuur Eindhoven kan haar rol als onafhankelijke en slagkrachtige organisatie goed vervullen als ze daar de ruimte voor krijgt van de andere betrokken partijen. Voor de effectiviteit van Cultuur Eindhoven is het niet bevorderlijk als ingewikkelde casussen steeds leiden tot discussies over haar bestaansrecht, terwijl de aanleiding voor deze discussies niet noodzakelijkerwijs ligt in ontevredenheid over de governance of juridische constructie (maar bijvoorbeeld in het uit te voeren beleid).

Juridische constructie

Bij de oprichting van Cultuur Eindhoven is een juridische constructie ingericht waarbij de bevoegdheden zijn gedelegeerd aan Cultuur Eindhoven. We concluderen dat deze constructie paste bij het beoogde effect: het op afstand plaatsen van de uitvoering van het cultuurbeleid, zodat dit onafhankelijk

uitgevoerd wordt. De legitimiteit en correcte invulling van deze juridische constructie zijn in deze evaluatie niet onderzocht.

Wij bevelen de gemeente Eindhoven en Cultuur Eindhoven aan om bij de keuze voor een juridische constructie zorgvuldig af te wegen in welke vorm Cultuur Eindhoven het beste kan blijven bijdragen aan de doelen die de gemeente bij het op afstand plaatsen voor ogen had. We geven mogelijke knelpunten en overwegingen mee voor de keuze voor een (aanpassing van) de juridische constructie, waaronder dat het dichter bij de gemeente halen van Cultuur Eindhoven ten koste kan gaan van de onafhankelijkheid en slagvaardigheid van Cultuur Eindhoven en kan leiden tot een vergroting van onrust in de politiek en in het veld.

Doelstellingen van Cultuur Eindhoven

We concluderen dat het Cultuur Eindhoven ontbreekt aan één of enkele duidelijke doelstelling(en). De doelen zijn breed en algemeen geformuleerd, waardoor ze ruimte bieden voor interpretatie.

- We concluderen dat dit brede kader enerzijds een positieve invloed heeft gehad op de resultaten van Cultuur Eindhoven, omdat het een organische ontwikkeling van de stichting mogelijk heeft gemaakt.
- Anderzijds concluderen we dat de onduidelijkheid over de vraag wanneer Cultuur Eindhoven het goed doet tot discussie leidt, tussen de gemeente als opdrachtgever en Cultuur Eindhoven, tussen de gemeenteraad en Cultuur Eindhoven en in het veld over wat nu precies wel en niet de rol is van Cultuur Eindhoven.

We bevelen Cultuur Eindhoven, de gemeente en de gemeenteraad aan om te komen tot concrete, haalbare en eenduidige doelstellingen waaraan Cultuur Eindhoven uitvoering kan geven. Vervolgens is het van belang scherp te krijgen hoe de doelstellingen bereikt kunnen worden en hoe het bereik van de doelstellingen gemeten kan worden.

Resultaten van Cultuur Eindhoven

We concluderen dat Cultuur Eindhoven zich in de jaren vanaf de oprichting met name heeft gefocust op haar rol als fonds en dat Cultuur Eindhoven in deze rol grotendeels effectief functioneert. Zo is Cultuur Eindhoven een toegankelijk fonds met expertise en heeft ze mechanismen ingebouwd om transparantie en een onafhankelijke positie als fonds te realiseren.

We concluderen dat Cultuur Eindhoven binnen de rollen expert en verbinder een aantal waardevolle activiteiten heeft uitgevoerd. Zo is er onder aanvragers veel waardering voor de ontbijtsessies en het inloopspreekuur. Tegelijkertijd concluderen wij dat de rollen van verbinder en expert om een nadere uitwerking vragen, zowel waar het gaat om de precieze doelen van deze rollen als om de bij behorende activiteiten.

Cultuur Eindhoven kan haar rol als fonds ontwikkelen door het proces van subsidieverlening te blijven aanscherpen. Hiervoor is het van belang het signaal over de onduidelijkheid van de toepassing van de beoordelingscriteria nader te onderzoeken. Voorts bevelen we Cultuur Eindhoven aan de rollen van expert en verbinder verder te definiëren en in te vullen. Tot slot kan Cultuur Eindhoven haar rol als verbinder en expert versterken door blijvend aandacht te hebben voor het draagvlak in de sector.

Een kanttekening bij bovenstaande aanbevelingen is dat Cultuur Eindhoven een kleine organisatie is die veel rollen vervult. Er dient dus te worden afgewogen welke aanbevelingen Cultuur Eindhoven kan opvolgen binnen de beschikbare capaciteit.

Bedrijfsvoering

- We concluderen dat er in drie jaar tijd een professionele organisatie is opgezet die over het algemeen goed functioneert. De subsidieprocessen zijn professioneel ingericht en functioneren voor het grootste gedeelte

naar tevredenheid van Cultuur Eindhoven en van aanvragers. Ook zijn de beheerslasten van Cultuur Eindhoven in verhouding tot het totale subsidiebudget laag in vergelijking met andere fondsen, is er een logische rolverdeling tussen de medewerkers van Cultuur Eindhoven en zijn de medewerkers van Cultuur Eindhoven tevreden.

- We concluderen dat de organisatie een aantal kwetsbaarheden kent, waarvan Cultuur Eindhoven zich bewust is. Een kwetsbaarheid is dat het in een kleine organisatie veel impact heeft als een medewerker wegvalt. Een andere kwetsbaarheid is dat alsnog toe te kennen subsidiebedragen (na een bezwaar of beroep) voor rekening van Cultuur Eindhoven komen. Dit vormt een continuïteitsrisico als het gaat om grote bedragen.

We bevelen Cultuur Eindhoven (en de gemeente) aan om uit oogpunt van continuïteit blijvend aandacht te hebben voor het delen van kennis en taken binnen de organisatie en om bestaande afspraken over het dragen van kosten die voortkomen uit het alsnog toekennen van subsidiebedragen (na een bezwaar of beroep) te heroverwegen.

Versterken van verbindingen

We concluderen dat veel van de onduidelijkheden tussen partijen in deze evaluatie zijn terug te herleiden naar de manier waarop partijen zich (al dan niet afgesproken) tot elkaar verhouden. Daarom bevelen we aan de verbindingen tussen de betrokken partijen te versterken. Hierbij is steeds sprake van een wederzijdse verantwoordelijkheid.

- Gemeente en Cultuur Eindhoven: we bevelen aan hernieuwde afspraken te maken, onder andere over het contact tussen Cultuur Eindhoven en de verschillende beleidsafdelingen en over de vertegenwoordiging van de directeur-bestuurder in provinciale en landelijke netwerken. Ook bevelen we de gemeente aan om de rolverdeling tussen Cultuur Eindhoven en de gemeente actief uit te dragen, zodat Cultuur Eindhoven niet onterecht kritiek krijgt op beleid dat door

de gemeente is vastgesteld.

- Gemeenteraad en Cultuur Eindhoven: we bevelen de gemeenteraad en Cultuur Eindhoven aan meer met elkaar in gesprek te gaan over de informatiebehoefte van de gemeenteraad en in hoeverre Cultuur Eindhoven hierin kan voorzien (en ook wat hierin proportioneel is). Cultuur Eindhoven kan de informatie die ze aan de gemeenteraad verstrekt verder verrijken door de behaalde resultaten meer te verbinden aan de doelstellingen.

- De Cultuurraad en Cultuur Eindhoven: Ten eerste kunnen Cultuur Eindhoven en de Cultuurraad samen vormgeven hoe de Cultuurraad ook een rol kan hebben in advisering buiten de adviezen van de Cultuurraad over subsidieaanvragen. Cultuur Eindhoven en de Cultuurraad kunnen daarnaast de mogelijkheden voor een effectieve samenwerking verder onderzoeken.

- Het culturele veld en Cultuur Eindhoven: Cultuur Eindhoven kan de verbinding met het culturele veld versterken door meer input op te halen in het culturele veld over hun wensen en inzichten. Instellingen zelf kunnen meer (uitgenodigd en aangespoord worden om) pro-actief hun wensen en inzichten met Cultuur Eindhoven te delen.

Focus op het culturele veld

Tot slot: in de bijna vijftig gesprekken die we in het kader van de evaluatie hebben gevoerd valt op dat er veel aandacht is voor zaken zoals de afspraken tussen de verschillende betrokken partijen, de manier waarop Cultuur Eindhoven over haar activiteiten en resultaten rapporteert en de juridische constructie. We moedigen alle betrokken partijen aan om bij het uitwerken van onze aanbevelingen voor ogen te houden dat het gaat om organisatorische middelen, die ten dienste moeten staan van datgene waar het uiteindelijk om draait: het stimuleren van de kunst, cultuur en creativiteit in Eindhoven.

Inhoudsopgave

| | | | |
|---|----|--|----|
| 1. Inleiding | 4 | 3.5. Onze conclusies | 32 |
| 1.1. Aanleiding en achtergrond | 4 | 4. Bedrijfsvoering | 35 |
| 1.2. Onderzoeksvragen | 4 | 4.1. De oprichting en inrichting van de organisatie | 35 |
| 1.3. Onderzoeksmethoden | 5 | 4.2. Financiën en control | 37 |
| 1.4. Leeswijzer | 5 | 4.3. Interne organisatie | 39 |
| 2. Doelstellingen | 7 | 4.4. Onze conclusies | 43 |
| 2.1. Aanleiding van het op afstand plaatsen van Cultuur Eindhoven | 7 | 5. Governance | 45 |
| 2.2. Doelstellingen Cultuur Eindhoven | 7 | 5.1. Relatie tussen Cultuur Eindhoven en RvT, gemeenteraad en het college van B en W | 45 |
| 2.3. Onze conclusies | 10 | 5.2. Werkrelatie gemeente - Cultuur Eindhoven | 49 |
| 3. Resultaten | 11 | 5.3. Juridische constructie | 50 |
| 3.1. Cultuur Eindhoven als fonds | 11 | 5.4. Onze conclusies | 50 |
| 3.1.1. De BIS-regeling | 18 | 6. Conclusies en aanbevelingen | 53 |
| 3.1.2. De PLUS-regeling | 20 | Bijlage A. Samenstelling begeleidingscommissie en stuurgroep | 61 |
| 3.1.3. Het Snelgeldfonds | 22 | Bijlage B. Onderzoeksopzet | 62 |
| 3.1.4. De gildenregeling | 23 | Bijlage C. Bronnen | 66 |
| 3.2. Cultuur Eindhoven als expert | 24 | Bijlage D. Gesprekspartners | 67 |
| 3.3. Cultuur Eindhoven als verbinder | 29 | Bijlage E. Doelstellingen | 69 |
| 3.4. Inwonersenquête | 32 | | |

1. Inleiding

In dit hoofdstuk schetsen we eerst de aanleiding en achtergrond van het onderzoek (1.1). Vervolgens zetten we uiteen welke aspecten we in het onderzoek hebben onderzocht, met bijbehorende onderzoeksvragen (1.2). Daarna beschrijven we de ingezette onderzoeksmethoden (1.3). We sluiten af met een leeswijzer (1.4).

1.1. Aanleiding en achtergrond

Sinds 2015 wordt het kunst- en cultuurbeleid van de gemeente Eindhoven uitgevoerd door de daartoe opgerichte Stichting Cultuur Eindhoven (hierna: Cultuur Eindhoven). In opdracht, maar onafhankelijk van de gemeente verstrekt Stichting Cultuur Eindhoven subsidies aan culturele instellingen, programma's en projecten. Naast de rol als cultuurfonds vervult de stichting ook een rol als culturele expert en verbinder in Eindhoven.

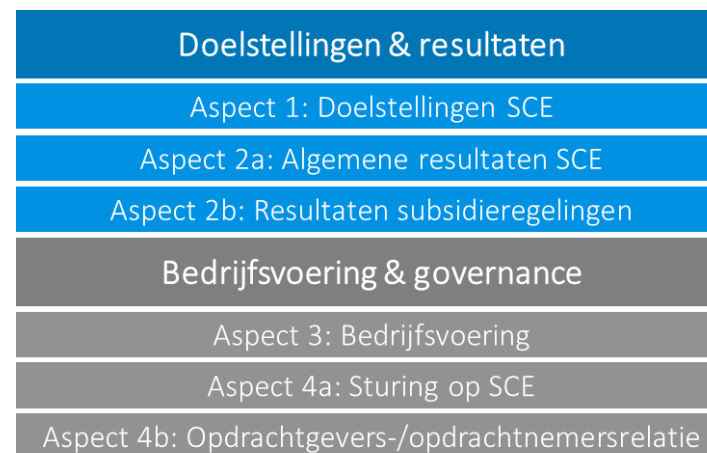
Na het besluit tot oprichting van de stichting zijn kaders voor de uitvoering van het cultuurbeleid vastgesteld. Op basis hiervan verstrekte het college van B en W een Opdracht aan Cultuur Eindhoven. Hierbinnen heeft Cultuur Eindhoven haar eigen subsidieregeling opgesteld.

In de opgestelde kaders is vastgelegd dat de werkwijze van Cultuur Eindhoven met betrekking tot (de uitvoering van) het nieuwe cultuurbeleid medio 2018 geëvalueerd dient te worden.

Deze evaluatie zal besproken worden in het college van B en W en de gemeenteraad wordt geïnformeerd. Daarnaast zullen de uitkomsten meegenomen worden bij het opstellen van het cultuurbeleid voor de nieuwe termijn in de 'Cultuurbrief 2021-2024'. Het rapport van deze evaluatie ligt nu voor u.

1.2. Onderzoeksvragen

De gemeente Eindhoven heeft voor deze evaluatie een aantal te onderzoeken aspecten en onderzoeksvragen meegegeven. Op basis daarvan is in de beginfase van het onderzoek een definitieve onderzoeksopzet vastgesteld. De volledige onderzoeksopzet hebben we opgenomen in Bijlage B. De onderzoeksopzet bevat onderzoeksvragen op de volgende aspecten:



Figuur 1: Onderzoeksaspecten

De aspecten worden in het rapport achtereenvolgens behandeld (hoofdstuk 2 doelstellingen, hoofdstuk 3: resultaten, hoofdstuk 4: bedrijfsvoering en hoofdstuk 5: governance).

1.3. Onderzoeksmethoden

In de evaluatie hebben we gebruik gemaakt van de volgende methoden om feiten en percepties te verzamelen over de doelen, resultaten, bedrijfsvoering en governance van Cultuur Eindhoven:

- **Documentenanalyse.** Zowel openbare als interne documenten zijn geanalyseerd om voornamelijk feitelijke informatie over Cultuur Eindhoven op te halen. Een volledige lijst met documenten waar in dit onderzoek naar wordt verwezen is terug te vinden in Bijlage C.
- **(Groeps)gesprekken.** Tijdens 47 (groeps)gesprekken met verschillende stakeholders zijn percepties opgehaald over Cultuur Eindhoven. In de opsomming hierna vindt u een globaal overzicht van de gevoerde gesprekken. Een volledig overzicht van gesprekspartners is terug te vinden in Bijlage D.
 - 2 groepsgesprekken met gemeenteraadsleden en individuele gesprekken met de wethouder Financiën en Bedrijfsvoering en de wethouder van Mobiliteit, Cultuur en Design.
 - 3 groepsgesprekken met de gemeente Eindhoven.
 - 9 individuele gesprekken met alle medewerkers en de directeur-bestuurder van Cultuur Eindhoven.
 - Groepsgesprekken met de Cultuurraad en de Raad van Toezicht van Cultuur Eindhoven.
 - 6 gesprekken met partijen in de omgeving van Cultuur Eindhoven.

- 23 gesprekken met gehonoreerde en niet-gehonoreerde aanvragers van de BIS, de PLUS-regeling, het Snelgeldfonds, de gildenregeling en ontvangers van de gelabelde subsidies.
- **Online enquête onder subsidieaanvragers.** Deze enquête is verstuurd naar 319 medewerkers van culturele instellingen of individuele kunstenaars die een subsidieaanvraag hebben ingediend tussen 2016 en 2018. Hiervan hebben 119 aanvragers de enquête ingevuld. Meer informatie over de respondenten en de resultaten van de enquête is terug te vinden in de separate bijlage met enquêteresultaten.

1.4. Leeswijzer

[Feiten, percepties en conclusies](#)

In dit onderzoek maken we een duidelijk onderscheid tussen feiten, percepties en onze conclusies. In elk hoofdstuk worden daarom eerst de feiten op een rij gezet, waarna we de percepties van gesprekspartners beschrijven. Vervolgens hebben we op basis van een weging van de feiten en de percepties van verschillende partijen conclusies getrokken.

In de analyse van percepties hebben we rekening gehouden met: 1) de belangen van gesprekspartners; 2) de frequentie waarin percepties door meerdere (groepen) gesprekspartners of respondenten zijn genoemd; en 3) de argumentatie bij de percepties. Hierbij houden we specifiek rekening met:

- Een mogelijk evaluatiebias: in een evaluatie wordt vaak eerder negatieve feedback gegeven dan positieve.
- Een beoordelingsbias: de ervaren procedurele rechtvaardigheid wordt beïnvloed door het inhoudelijke oordeel. Dat betekent dat subsidieaanvragers die wel hun aangevraagde subsidie hebben gekregen,

vaak anders zullen terugkijken op het proces dan aanvragers die niet (de volledige) aangevraagde subsidie hebben gekregen.

- Sociaal wenselijke antwoorden: zeker in een evaluatie van een fonds, waarmee aanvragers een afhankelijkheidsrelatie hebben, is het mogelijk dat gesprekspartners en respondenten sociaal wenselijke antwoorden hebben gegeven.

Omdat we hier in de analyse rekening mee houden kan het zijn dat kritiek van slechts enkele gesprekspartners niet heeft geleid tot een conclusie, maar wel is opgenomen als signaal. Cultuur Eindhoven of de gemeente worden hierdoor in staat gesteld specifieke signalen nader te onderzoeken.

[Vervolg van dit rapport](#)

In hoofdstuk 2 van dit rapport leest u meer over de doelstellingen van Cultuur Eindhoven. We bespreken achtereenvolgens de aanleiding van het op afstand plaatsen van Cultuur Eindhoven, we geven een overzicht van de doelstellingen en de percepties over deze doelstellingen. In hoofdstuk 3 komen de resultaten van Cultuur Eindhoven aan de orde. Aan de hand van de drie basisfuncties van Cultuur Eindhoven (fonds, expert en verbinder) behandelen we de feitelijk behaalde resultaten en de percepties van stakeholders. In hoofdstuk 4 wordt de bedrijfsvoering van Cultuur Eindhoven toegelicht, waarbij aandacht is voor de oprichting en inrichting van Cultuur Eindhoven, de financiën en control en de interne organisatie van Cultuur Eindhoven. In hoofdstuk 4 behandelen we de governance van Cultuur Eindhoven. Hieronder valt de relatie tussen Cultuur Eindhoven, het college van B en W, de gemeenteraad en de Raad van Toezicht en de werkrelatie tussen de gemeente en Cultuur Eindhoven. Tot slot volgen in hoofdstuk 5 de overkoepelende conclusies en in hoofdstuk 6 de aanbevelingen.

2. Doelstellingen

In dit hoofdstuk gaan we in op de doelstellingen van Cultuur Eindhoven. Allereerst bespreken we in paragraaf 2.1 de aanleiding van het op afstand plaatsen van Cultuur Eindhoven. In paragraaf 2.2 bespreken we de feiten, percepties en conclusies over de doelen voor Cultuur Eindhoven als organisatie.

2.1. Aanleiding van het op afstand plaatsen van Cultuur Eindhoven

In het coalitieakkoord van 2014-2017¹ is beschreven dat het college van B en W, naar aanleiding van een onderzoek naar het culturaanbod in Eindhoven, een nieuwe meerjarige subsidiesystematiek wilde opzetten die gelijkloopt met de systematiek van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW). Daarnaast en daartoe zou Cultuur Eindhoven worden opgericht, een stichting die op afstand staat van de gemeente. De Raad stelt de inhoudelijke kaders en uitvoeringsvoorwaarden voor een meerjarige subsidie vast. Binnen deze kaders is Cultuur Eindhoven (met een adviesraad van deskundigen: de Cultuurraad) verantwoordelijk voor het beoordelings- en subsidieproces. Daarnaast zou Cultuur Eindhoven verantwoordelijk worden voor het samenbrengen van initiatieven en het ondersteunen van de culturele sector bij het aantrekken van financiering vanuit andere fondsen. Vanaf het moment van oprichting van Cultuur Eindhoven zou bovendien sprake zijn van een vierjarige subsidiesystematiek voor de culturele Basisinfrastructuur (BIS) en zou er het hele

¹ Coalitieakkoord 2014-2018, PvdA, D66, SP, GroenLinks, Mei 2014. Expeditie Eindhoven: Iedereen mee.

jaar door meer flexibiliteit en ruimte ontstaan voor subsidie voor vernieuwende initiatieven. Met de oprichting van Cultuur Eindhoven in juli 2015 en het aanleveren van de Concept Cultuurbrief² door Cultuur Eindhoven is invulling gegeven aan deze doelstellingen uit het coalitieakkoord.

2.2. Doelstellingen Cultuur Eindhoven

Wat zijn de feiten?

De doelstellingen van Cultuur Eindhoven zijn in verschillende documenten en op verschillende manieren beschreven. Hieronder behandelen we achtereenvolgens de doelstellingen die in de documenten beschreven zijn, de basisfuncties die Cultuur Eindhoven vervult en de door Cultuur Eindhoven opgestelde KPI's.

[De doelstellingen zoals beschreven in documenten](#)

In de Concept Cultuurbrief, het Raadsvoorstel Cultuurbrief, de Opdracht aan Cultuur Eindhoven en de statuten van Cultuur Eindhoven zijn doelstellingen van Cultuur Eindhoven opgenomen. We observeren dat de doelstellingen in deze vier documenten deels overlappen, maar ook van elkaar verschillen. Daarnaast wordt in documenten met betrekking tot de subsidiebeschikking gecommuniceerd over de (vereisten voor de verstrekking van) subsidie door de gemeente Eindhoven aan Cultuur Eindhoven. In deze subsidiebeschikking kunnen aanvullende doelstellingen worden opgenomen. De genoemde documenten kennen geen onderlinge hiërarchie. Sommige documenten spreken over doelen, andere over rollen of taken. De aanvullende kaders en voorwaarden in het Raadsvoorstel zijn concreter geformuleerd dan de doelstellingen uit de Concept Cultuurbrief en hebben veelal betrekking op (de invulling van) één van de nieuwe

² De Concept Cultuurbrief is via het Raadsbesluit Cultuurbrief tevens de definitieve Cultuurbrief geworden, aangevuld met amendementen.

subsidiereregelingen. In de Opdracht wordt een aantal doelstellingen uit de Cultuurbrief in gelijke strekking herhaald, maar een aantal elementen, formuleringen of doelstellingen zijn anders ten opzichte van de Cultuurbrief. De doelstellingen in de statuten en de Opdracht zijn aan elkaar gelijk. De doelstellingen die in de verschillende documenten worden genoemd, zijn opgenomen in Bijlage E.

De basisfuncties

Cultuur Eindhoven hanteert naast de doelstellingen uit de bovengenoemde documenten, drie basisfuncties op basis waarvan de activiteiten worden ingericht. Deze basisfuncties waren grotendeels beschreven in het organisatieplan van Blueyard dat is gebruikt om Cultuur Eindhoven vorm te geven (zie voor meer informatie hoofdstuk 4: Bedrijfsvoering). In de documenten die door de gemeente Eindhoven zijn opgesteld zijn de basisfuncties niet opgenomen. De basisfuncties die Cultuur Eindhoven heeft geformuleerd, worden in de jaarplannen van Cultuur Eindhoven als volgt omschreven:

- Cultuur Eindhoven is als **fonds** een subsidieverstrekker. De Subsidiereregeling Cultuur Eindhoven 2017-2020 is een geconcretiseerde uitwerking van de Cultuurbrief en daardoor bepalend voor de aanvragers van subsidie, de beoordeling van de aanvragen door de Cultuurraad en het definitieve besluit over de subsidieaanvragen door Cultuur Eindhoven.
- Cultuur Eindhoven vervult de functie van **expert** in relatie tot individuele kunstenaars, culturele instellingen en de gemeente door het geven van advies en door beleidsontwikkeling in het algemeen.
- De functie van **verbinder** ziet Cultuur Eindhoven in de ruimste zin van het woord. Vanuit de expert-functie heeft Cultuur Eindhoven goed zicht op het culturele veld in de stad, regio en land. Cultuur Eindhoven is er om het gesubsidieerde en het niet-gesubsidieerde veld te verwijzen naar verwante instellingen, te tippen of te wijzen op *best practices* bij andere

initiatieven. Cultuur Eindhoven wil in deze basisfunctie de verbinder zijn tussen:

- Culturele instellingen en hiermee co-creatie en domeinoverschrijding helpen bewerkstelligen;
- Culturele en niet-culturele instellingen zoals bijvoorbeeld maatschappelijke organisaties en/of bedrijfsleven;
- Ervaren en minder ervaren culturele instellingen en individuele kunstenaars.

De KPI's

Cultuur Eindhoven stelt ieder jaar een tussentijdse rapportage en een jaarverslag op waarin ze rapporteert over haar resultaten. Cultuur Eindhoven beschrijft in de tussentijdse rapportage uit 2018 dat kritieke prestatie indicatoren (KPI's) zijn opgesteld om te kunnen reflecteren op de doelstellingen uit de Cultuurbrief 2017-2020.

In de tussentijdse rapportage zijn feiten en cijfers binnen zes perspectieven beschreven. Zo is bijvoorbeeld binnen het perspectief 'Omvang en Diversiteit' beschreven hoe Cultuur Eindhoven de subsidies heeft verdeeld over de verschillende culturele disciplines. In de rapportage is niet beschreven onder welke voorwaarden en binnen welke termijn welke doelstellingen moeten zijn bereikt. De beschreven feiten en cijfers zijn dus niet gekoppeld aan het al dan niet behalen van doelen en geven daarmee geen duiding aan het functioneren van Cultuur Eindhoven.

Wat zeggen gesprekspartners?

De belangrijkste doelstellingen volgens gesprekspartners

- Cultuur Eindhoven geeft aan dat ze de doelstellingen uit de Opdracht en statuten voor haar leidend zijn, omdat deze concrete aanknopingspunten

bieden. Daarnaast zijn ook de doelen van het op afstand plaatsen van Cultuur Eindhoven belangrijk. Doordat Cultuur Eindhoven op afstand van de gemeente staat, kan een systematiek ontwikkeld worden waardoor iedere aanvrager een gelijke kans maakt om goede plannen gehonoreerd te krijgen.

- De gemeente (waaronder wij hier en verderop in dit rapport zowel het ambtelijk apparaat als het college van B en W scharen) geeft aan dat het Raadsvoorstel en de Cultuurbrief de belangrijkste leidraad zijn voor de uitvoering van het cultuurbeleid door Cultuur Eindhoven. De doelstellingen in deze documenten zijn volgens hen de kapstok voor de Opdracht en de jaarlijkse subsidieverlening. In de Opdracht zijn echter een aantal doelstellingen toegevoegd, die nog niet in de Concept Cultuurbrief stonden, namelijk: *“de betekenissen van kunst en cultuur vergroten voor de stad Eindhoven, haar bewoners en gebruikers”, “het stimuleren van een dynamisch en inspirerend kunst- en cultuurklimaat binnen de stad Eindhoven”* en *“het stimuleren van creativiteit en kunstontwikkeling binnen de stad Eindhoven”*.
- Sommige medewerkers van Cultuur Eindhoven geven aan dat ze de amendementen die de gemeenteraad bij het vaststellen van de Cultuurbrief 2017-2020 heeft aangenomen meenemen, maar dat deze soms praktisch lastig uit te voeren zijn. Als voorbeeld wordt het amendement over de toegankelijkheid van culturele voorzieningen genoemd. Hiervoor geldt bijvoorbeeld dat subsidieontvangers soms in gebouwen van de gemeente gehuisvest zijn, waardoor ze zelf niet gaan over de toegankelijkheid van het pand. De gemeente benadrukt juist dat de gemeenteraad het cultuurbeleid bepaalt, en dat het dus belangrijk is dat Cultuur Eindhoven ook de doelen uit de amendementen meeneemt.

Doelstellingen concreet?

- Cultuur Eindhoven geeft aan dat een aantal doelstellingen een hoog abstractieniveau heeft en daardoor onvoldoende concreet is om uitvoering aan te kunnen geven.
- Vrijwel alle gesprekspartners bij de gemeente erkennen dat er geen meetbare doelen of plannen zijn opgesteld en dat de opdracht die Cultuur Eindhoven heeft meegekregen, lastig kan zijn. Een voorbeeld van lastig te combineren doelen die Cultuur Eindhoven heeft meegekregen van de gemeente, is het enerzijds goed laten functioneren van de BIS en het anderzijds opleggen van een solidariteitskorting aan BIS-instellingen zodat het budget flexibeler wordt.

In gesprek over de doelstellingen

- Zowel Cultuur Eindhoven als de gemeente geeft aan dat de kaders (bewust) ruim zijn opgesteld, omdat dit past bij een startende organisatie die zelf culturele expertise in huis heeft. Hoe Cultuur Eindhoven haar doelen wil bereiken, is volgens de gemeente aan Cultuur Eindhoven zelf. Cultuur Eindhoven en de gemeente benoemen dat er doorlopend een gesprek plaatsvindt over de onderlinge verwachtingen. Cultuur Eindhoven benoemt dat zij het onlogisch vindt om kwantitatieve normen te koppelen aan deze verwachtingen en doelen.
- Door meerdere gesprekspartners wordt genoemd dat de aanjaagrol uit het organisatieplan van Blueyard (zie voor meer informatie over het organisatieplan van Blueyard het hoofdstuk Bedrijfsvoering) niet door Cultuur Eindhoven als doelstelling wordt beschouwd. Velen geven aan dit een logische keuze te vinden, vanwege de taak van Cultuur Eindhoven als onafhankelijke subsidieverstrekker en -adviseur, maar noemen wel dat deze rol nu nergens wordt opgepakt. Het zou wat hen betreft juist goed zijn als verbindingen tussen instellingen of cultureel ondernemerschap proactief worden gescout en aangejaagd.

2.3. Onze conclusies

- Het ontbreekt Cultuur Eindhoven aan één of enkele duidelijke doelstelling(en). Cultuur Eindhoven opereert op basis van veel doelstellingen die bovendien in verschillende documenten soms anders worden geformuleerd. De gemeenteraad en de gemeente hebben meerdere documenten met doelen opgesteld, waarbinnen Cultuur Eindhoven basisfuncties heeft geformuleerd. Bovendien kan het college van B en W (bij de jaarlijkse subsidieverstrekking) tussentijds doelstellingen toevoegen aan de bij de start van Cultuur Eindhoven/de beleidsperiode geformuleerde doelstellingen. De doelstellingen in de verschillende documenten botsen niet met elkaar, maar leiden wel tot onduidelijkheid over wat nu de doelen van Cultuur Eindhoven zijn. De bestaande doelstellingen zijn daarnaast breed en algemeen geformuleerd, waardoor deze ruimte bieden voor interpretatie. Er zijn geen meetbare indicatoren geformuleerd op basis waarvan na een bepaalde periode vastgesteld kan worden dat Cultuur Eindhoven de verwachte inspanning geleverd heeft of het resultaat bereikt heeft dat bijdraagt aan het behalen van de doelen. De vraag 'wanneer doet Cultuur Eindhoven het goed' is daardoor niet eenduidig te beantwoorden.
 - Voor de afgelopen periode heeft het brede kader enerzijds een positieve invloed gehad op de resultaten van Cultuur Eindhoven, omdat het een organische ontwikkeling van de stichting mogelijk heeft gemaakt. Cultuur Eindhoven kon hierdoor bij de vormgeving van de organisaties keuzes maken die pasten bij wat volgens haar nodig was voor het culturele veld.
 - Anderzijds leidt de onduidelijkheid over de vraag wanneer Cultuur Eindhoven het goed doet tot discussie. Ten eerste is er discussie tussen de gemeente als opdrachtgever en Cultuur Eindhoven. Bijvoorbeeld over welke doelstellingen belangrijk zijn en hoe Cultuur Eindhoven hierover verantwoording aflegt. Ten tweede is er discussie tussen de

gemeenteraad en Cultuur Eindhoven. Cultuur Eindhoven verstrekt veel informatie aan de gemeenteraad, maar de kwantitatieve rapportages bieden niet direct inzicht in de mate waarin Cultuur Eindhoven op weg is haar doelen te bereiken. Tot slot leidt de onduidelijkheid over de doelen tot discussie in het culturele veld over wat nu precies wel en niet de rol is van Cultuur Eindhoven. De onduidelijkheid hierover maakt onderbouwing van keuzes door Cultuur Eindhoven soms lastiger: Cultuur Eindhoven kan bij haar keuze voor activiteiten niet verwijzen naar een document waarin staat dat een bepaalde activiteit past bij de doelstellingen.

- Cultuur Eindhoven heeft met het formuleren van drie basisfuncties een navolgbare keuze gemaakt om richting te geven aan de brede opdracht die haar is meegegeven.

3. Resultaten

In dit hoofdstuk bespreken we de resultaten van Cultuur Eindhoven. Hierbij gaan we in op de resultaten van Stichting Cultuur Eindhoven aan de hand van de drie basisfuncties/rollen als fonds, expert en verbinder. Daarnaast beschrijven we overige resultaten die niet direct binnen één van de basisfuncties vallen.

Zoals hiervoor geconstateerd heeft Cultuur Eindhoven geen eenduidig of samenhangend kader meegekregen op basis waarvan we kunnen beoordelen of de doelen zijn behaald. Daarom kijken we in de evaluatie vanuit vier perspectieven naar wat Cultuur Eindhoven gerealiseerd heeft:

- **Formeel:** Welke activiteiten heeft Cultuur Eindhoven ondernomen om invulling te geven aan de drie basisfuncties? Wat zijn indicaties voor het bereiken van deze doelen?
- **Perspectief gemeente:** Wanneer vindt de gemeente dat Cultuur Eindhoven het goed doet? Wat ziet de gemeente als belangrijke resultaten van Cultuur Eindhoven? Zijn er resultaten die de gemeente verwacht had van Cultuur Eindhoven, maar die niet zijn bereikt?
- **Perspectief van het veld:** Wanneer vinden de partijen in de omgeving van Cultuur Eindhoven dat ze het goed doet? Wat zien deze partijen als belangrijke resultaten van Cultuur Eindhoven? Zijn er resultaten die deze partijen verwacht hadden van Cultuur Eindhoven, maar die niet zijn bereikt?
- **Perspectief Cultuur Eindhoven:** Wanneer vindt Cultuur Eindhoven zelf dat ze het goed doet? Wat ziet Cultuur Eindhoven als belangrijke resultaten?

³ Ten tijde van de evaluatie was het jaarverslag van 2017 beschikbaar en tussentijdse rapportages van 2017 en 2018. De jaarverslagen worden door de gemeente Eindhoven goed- of afgekeurd. Tot op heden zijn alle verslagen van Cultuur Eindhoven goedgekeurd.

Zijn er doelen die Cultuur Eindhoven zichzelf haf gesteld, maar die niet zijn bereikt?

Het formele perspectief wordt besproken onder kopjes *'wat zijn de feiten'*. We beschrijven steeds de belangrijkste feitelijke resultaten. Hierbij maken we onder andere gebruik van de gegevens uit de jaarverslagen en (halfjaarlijkse) tussentijdse rapportages van Cultuur Eindhoven.³

De perspectieven van de gemeente, het veld en Cultuur Eindhoven zelf worden behandeld onder de kopjes *'wat zeggen de gesprekspartners'*.

3.1. Cultuur Eindhoven als fonds

Wat zijn de feiten?

Cultuur Eindhoven geeft invulling aan haar basisfunctie als fonds door de aanvraagprocedure voor subsidies in te richten, subsidieaanvragen te beoordelen en subsidies te verstrekken.

In de evaluatie hebben we gekeken wat belangrijke resultaten binnen deze basisfunctie zijn:

- Op basis van het besluit van de gemeenteraad heeft Cultuur Eindhoven de Subsidieregeling Cultuur Eindhoven ingericht. Deze regeling omschrijft voor verschillende subsidies bijvoorbeeld de subsidievereisten, het beoordelingsproces en de gevraagde wijze van verantwoording. De regeling regelt de volgende subsidies:

- **De Basisinfrastructuur (BIS).** Een vierjarig subsidieprogramma waarin subsidie wordt verleend voor 11 in de Cultuurbrief geformuleerde functies. Deze regeling beslaat het eerste onderdeel van de Opdracht 2017-2020, waarin Cultuur Eindhoven een hoogwaardige culturele basisinfrastructuur in dient te richten die sterk en breed toegankelijk is en op maatschappelijk ondernemerschap is gericht. BIS-aanvragen worden specifiek getoetst op het vervullen van een sleutelrol door makers en kleinere instellingen te betrekken bij hun activiteiten en zo aan groei en ontwikkeling van het ecosysteem als geheel bij te dragen.
- **De PLUS-programma's.** Deze komen voort uit het tweede deel van de Opdracht 2017-2020. De PLUS regelingen dienen de culturele basisinfrastructuur aan te vullen en te versterken op vier programmalijnen: bijzondere creaties en producties, co-creatie en domeinoverschrijding, talentontwikkeling en productiefaciliteiten en cultuureducatie en bijzonder vrijetijdsaanbod.
- **De PLUS-projecten.** Een projectsubsidie is een eenmalige subsidie voor activiteiten die duidelijk afgebakend zijn. Evenals de PLUS-programma's moeten de projecten een aanvulling zijn op het BIS-aanbod. Ieder jaar zijn er drie aanvraagrondes voor PLUS-projecten.
- **Het Snelgeldfonds.** Bij dit fonds kan een beroep worden gedaan op een eenmalige subsidie van maximaal €3.000 voor activiteiten op het gebied van presentatie, onderzoek en productie. Deze regeling voorziet in de behoefte aan kleinschalige en snelle interventies.
- **De Gildenregeling.** Deze regeling biedt subsidies voor een vast bedrag van €1.500 per jaar, waar verschillende gilden in de gemeente Eindhoven gebruik van kunnen maken.
- Naast de subsidies die geregeld zijn in de Subsidieregeling, geeft Cultuur Eindhoven ook **gelabelde subsidies** uit. Deze worden in mandaat van de

gemeente Eindhoven verstrekt aan instellingen of activiteiten die niet binnen de subsidieregeling vallen, maar die in het beleid van de gemeente wel belangrijk zijn. De gelabelde subsidies worden elk kalenderjaar opnieuw vastgesteld door de gemeente Eindhoven.

- Cultuur Eindhoven groeit toe naar een 80-20 verdeling van de cultuurgelden. De gemeenteraad heeft bepaald dat in 2020 bij de verdeling van de cultuurgelden maximaal 80% van het cultuurbudget beschikbaar gesteld wordt voor BIS-subsidies die door Cultuur Eindhoven verstrekt worden. In de jaren 2017-2019 wordt naar deze verdeling toegegroeid. Cultuur Eindhoven moet haar subsidieregelingen zodanig formuleren, dat deze doelstelling wordt gehaald zonder dat effecten ontstaan die ten koste gaan van de kwaliteit of kwantiteit van het culturele aanbod. Om financiële ruimte te creëren voor nieuwe initiatieven is door de Cultuurraad geadviseerd een solidariteitskorting van 5,3% toe te passen op een aantal BIS-instellingen. Niet alle BIS-instellingen hebben deze korting opgelegd gekregen. Emoves was niet eerder een BIS-instelling en kreeg daarom geen korting opgelegd, maar een lager bedrag toegekend dan aangevraagd. Eindhoven Museum, STRP en de Effenaar zijn niet gekort, omdat de financiële gezondheid van deze instellingen dit niet toeliet.⁴ Het subsidiebudget dat ten goede kwam aan de BIS was in 2016 89,2%, in 2017 84,4% en in 2018 83,4% van het totale subsidiebudget.
- Sinds de oprichting van Cultuur Eindhoven zijn er meer subsidieaanvragers bijgekomen. In 2016, voordat Cultuur Eindhoven subsidies verleende, werden 36 instellingen gesubsidieerd. In 2017 werden 89 initiatieven gesubsidieerd en in 2018 steeg dit aantal naar 95 initiatieven exclusief de gilden en de gelabelde subsidies.⁵ Ook uit de enquête blijkt dat de helft van de respondenten (59 van de 119) nooit een subsidieaanvraag heeft gedaan voor de oprichting van Cultuur Eindhoven.

⁴ Zie Advies Cultuurraad Basisinfrastructuur.

⁵ Zie de tussentijdse rapportage van Cultuur Eindhoven uit 2018. Een kanttekening die bij deze cijfers wordt gegeven, is dat het mogelijk is dat een instelling meerdere keren een subsidie heeft ontvangen, waardoor het lastig is deze cijfers met elkaar te vergelijken.

- In 2017 zijn 4 bezwaren ingediend tegen subsidiebeschikkingen van Cultuur Eindhoven, waarna de afdeling bezwaar, beroep en klachten van de gemeente één keer heeft geadviseerd de beschikking te herzien. In 2018 zijn 2 bezwaren ingediend, waarna de gemeente heeft geadviseerd één bezwaar gegrond te verklaren. De afdeling BBK van de gemeente geeft aan dat deze adviezen voor zover bekend door Cultuur Eindhoven zijn opgevolgd.

Cultuur Eindhoven benoemt zelf in de tussentijdse rapportage uit 2018 vanuit de zes gekozen perspectieven de volgende belangrijke resultaten:⁶

- **Omvang en Diversiteit.** Dankzij de solidariteitsregeling, op basis waarvan wordt gestreefd naar een 80-20 verdeling van het subsidiebudget over BIS-subsidies respectievelijk de overige subsidies, is er meer ruimte voor een grote diversiteit aan initiatieven. Het totaal aantal gesubsidieerde activiteiten is bovendien de afgelopen jaren gestegen.
- **Dynamiek en Vernieuwing.** In 2017 werden 45 aanvragen ingediend door nog niet bekende aanvragers. In 2018 waren dit 21 nieuwe aanvragers ten opzichte van 2017.
- **Publieksbereik.** De bezoekerscijfers in de verschillende jaren zijn lastig met elkaar te vergelijken, omdat er meer initiatieven gesubsidieerd worden en er dus gerapporteerd wordt over meer activiteiten.
- **Educatie en participatie.** Cultuureducatie is sterk vertegenwoordigd in de BIS. Daarnaast zijn er via de PLUS-programmalijn 'cultuureducatie en bijzonder vrijetijdsaanbod' 13 aanvragen gehonoreerd in 2017 en in 2018.
- **Ondernemerschap.** Cultuur Eindhoven besteedt aandacht aan ondernemerschap bij de aanvraag. Instellingen zijn verplicht om een sluitende begroting in te dienen en als de continuïteit in gevaar blijkt, is de aanvrager verplicht een plan van aanpak in te dienen om het tekort terug

te dringen. Cultuur Eindhoven kijkt naar de solvabiliteit, het weerstandsvermogen van aanvragers van 25.000 euro of meer en het percentage eigen inkomsten bij alle aanvragers.

- **Verbinding.** In 2017 werden er 17 aanvragen gehonoreerd op de PLUS-programmalijn co-creatie en domeinoverschrijding. Om de BIS-instellingen te stimuleren om samen te werken, kunnen zij een aanvraag doen binnen de PLUS-regeling mits ze samenwerken met culturele niet-BIS partners uit Eindhoven. Een aantal BIS-instellingen heeft hier gebruik van gemaakt. In de tussentijdse rapportage is een overzicht opgenomen van de samenwerkingspartners van de BIS-instellingen. BIS-instellingen werken met elkaar samen in het BIS-overleg.

Wat zeggen de gesprekspartners?

Algemeen

- Cultuur Eindhoven heeft zich in het eerste jaar na oprichting vooral gefocust op het ontwikkelen en uitwerken van de rol als fonds. Verschillende gesprekspartners zijn positief over de manier waarop Cultuur Eindhoven deze rol heeft ingevuld.
 - Cultuur Eindhoven geeft aan tevreden te zijn over de behaalde resultaten. Er is een transparant en toegankelijk proces ingericht en het geld is volgens Cultuur Eindhoven rechtmatig en effectief besteed. Daarnaast benoemt Cultuur Eindhoven dat zij instellingen heeft geholpen te professionaliseren door gericht advies te geven over de subsidieaanvragen, zodat de instellingen in de toekomst ook meer kans maken op subsidie via andere fondsen. Dankzij de subsidieregeling zijn volgens Cultuur Eindhoven vooral voor de kleine instellingen meer financiële mogelijkheden ontstaan, waardoor er meer dynamiek en

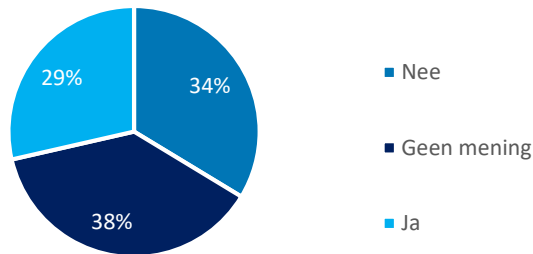
⁶ Tussentijdse rapportage 2018.

- diversiteit is in het Eindhovense culturele veld. Voorbeelden die genoemd worden, zijn het opzetten van het meer laagdrempelige Snelgeldfonds, maar ook de toegankelijkheid en begrijpelijkheid van de aanvraagprocedure heeft hier volgens Cultuur Eindhoven aan bijgedragen. Cultuur Eindhoven benoemt hierbij het feit dat er zowel in 2017 als 2018 aanvragen zijn ingediend door nog niet bij Cultuur Eindhoven bekende aanvragers.
- De Cultuurraad geeft aan positief te zijn over het functioneren van Cultuur Eindhoven als fonds. Binnen korte tijd heeft Cultuur Eindhoven volgens de Cultuurraad een goed functionerend fonds opgezet.
 - De gemeente, inclusief de gemeenteraad, benoemt ook dat Cultuur Eindhoven in korte tijd een transparant en toegankelijk proces heeft opgezet. De informatie die Cultuur Eindhoven actief verstrekt aan subsidieaanvragers over de aanvraag (bijvoorbeeld tijdens een wekelijks spreekuur⁷) heeft volgens de gemeente bovendien een positief effect gehad op de kwaliteit van de aanvragen. Daarnaast heeft de onafhankelijke positie van de Cultuurraad bijgedragen aan de legitimiteit van het verstrekken van de subsidies.
 - Veel aanvragers geven in de gesprekken aan tevreden te zijn over de manier waarop Cultuur Eindhoven haar rol als fonds uitvoert. Ze noemen bijvoorbeeld dat Cultuur Eindhoven openstaat voor nieuwe initiatieven en dat er meer ruimte is ontstaan voor nieuwe aanvragers dankzij de PLUS-regeling en het Snelgeldfonds. Ook uit de enquête blijkt dat de meerderheid van de respondenten (59%) meent dat Cultuur Eindhoven ruimte biedt aan nieuwe initiatieven of makers. Uit de enquête blijkt bovendien dat 50% van de respondenten vóór het bestaan van Cultuur Eindhoven nog geen culturele subsidie had aangevraagd.

⁷ Meer informatie over het wekelijks spreekuur vindt u onder paragraaf 1.3.2. 'Cultuur Eindhoven als expert'.

- Gesprekspartners uit diverse hoeken, waaronder zowel subsidieaanvragers, als medewerkers van Cultuur Eindhoven als enkele leden van de Cultuurraad, hebben aangegeven dat er twee 'gaten' zitten tussen de verschillende soorten subsidies.
 - Tussen het Snelgeldfonds en PLUS-projecten
 - Voor een aanvraag binnen de PLUS-regeling van een paar duizend euro doorlopen aanvragers dezelfde procedure als voor een aanvraag van tienduizenden euro's. Het zou voor een kleine organisatie fijn zijn om voor een kleinere aanvraag binnen de PLUS-regeling een toegankelijker aanvraagprocedure beschikbaar zou zijn, vergelijkbaar met de aanvraagprocedure van het Snelgeldfonds. Het zou volgens een aantal gesprekspartners bijvoorbeeld goed zijn als het Snelgeldfonds een vervolgregeling zou kennen waarin meer financiële mogelijkheden zijn.
 - Tussen PLUS-programma's en de BIS-regeling
 - Grotere instellingen die niet in de BIS-regeling vallen, hebben ook behoefte aan meerjarige financiële zekerheid, zodat lange termijn plannen gemaakt kunnen worden.
- Uit de enquête blijkt, zoals in figuur 2 hieronder te zien, dat ongeveer een derde van de subsidieaanvragers momenteel een subsidieregeling mist. Suggesties die in de toelichting bij de vraag genoemd worden zijn: structurele subsidie voor kleine organisaties die menskracht missen voor steeds nieuwe projectaanvragen, de mogelijkheid om financiële risico's van bijzondere programma's af te dekken, regelingen voor erfgoed en ondersteuning van broedplaatsen voor jonge makers.

Mist u op dit moment een subsidieregeling? (N=98)



Figuur 2: Enquêteresultaat 'Mist u op dit moment een subsidieregeling?'

- De gemeente houdt zich bezig met de vraag hoe om moet worden gegaan met subsidies voor erfgoed, kunst in de openbare ruimte en vastgoed. Voor enkele van dit soort initiatieven heeft de gemeente gelabelde subsidies beschikt, maar er is behoefte aan een regeling of anderszins meer structurele duidelijkheid.
- Enkele gesprekspartners wijzen erop dat aanvragers niet altijd van zich laten horen als ze het ergens niet mee eens zijn in verband met hun afhankelijkheidsrelatie tot Cultuur Eindhoven als fonds en de (te) strenge, zakelijke houding van de directeur-bestuurder van Cultuur Eindhoven.

Het subsidieproces

- Subsidieaanvraag:
 - De meerderheid van de aanvragers is tevreden over hoe de subsidieaanvraag is ingericht. Instellingen die meer interdisciplinaire kunstvormen beoefenen, benoemen wel dat het lastig is om hun programma's 'binnen de hokjes' van de aanvraag te plaatsen.

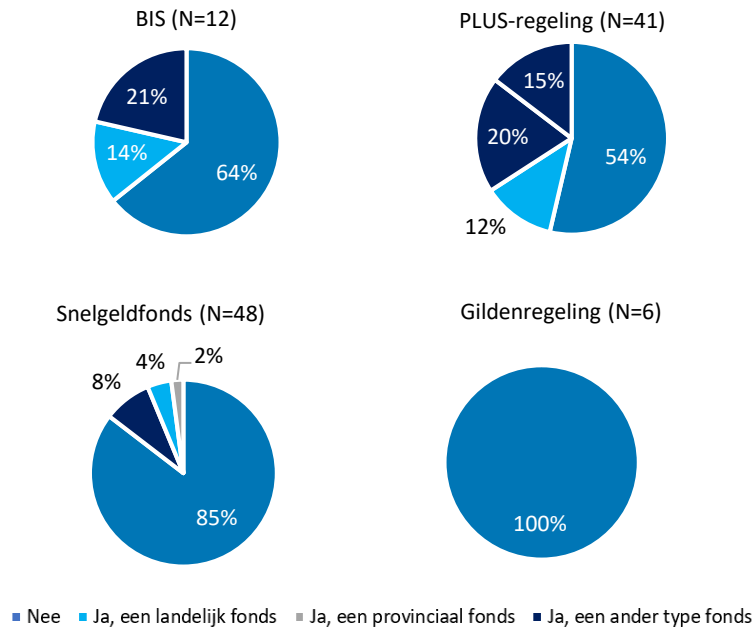
- Bij vragen zijn de medewerkers van Cultuur Eindhoven volgens subsidieaanvragers goed bereikbaar en toegankelijk. Aanvragers geven aan duidelijke tips of aanwijzingen te krijgen om de aanvraag te verbeteren.
- Subsidiebeoordeling:
 - Een aantal subsidieaanvragers heeft aangegeven dat ze het prettig zouden vinden om hun aanvraag ook mondeling te kunnen toelichten bij de Cultuurraad, om misinterpretaties te voorkomen.
 - Enkele subsidieaanvragers geven aan dat ze het waardevol zouden vinden als Cultuur Eindhoven een bezoek zou brengen aan hun instellingen na de aanvraag en voor de beoordeling, zodat de aanvraag wanneer nodig verhelderd kan worden.
 - Enkele partijen in de omgeving van Cultuur Eindhoven geven aan dat zij soms of regelmatig signalen ontvangen uit het Eindhovense culturele veld dat de afwegingen of adviezen van de Cultuurraad niet duidelijk, niet transparant of feitelijk onjuist zijn.
 - Door een aantal partijen wordt genoemd dat de Cultuurraad als beoordelaar van de subsidieaanvragen geen goed oog lijkt te hebben voor het culturele veld in Eindhoven, omdat veel leden van de Cultuurraad uit andere delen van Nederland komen.
 - De Cultuurraad geeft aan dat niet alle aanvragen van subsidieaanvragers adequaat zijn en dat soms meer informatie nodig is om een goed advies te kunnen geven. De Cultuurraad stelt de vraag of onvolledige aanvragen niet 'tegengehouden' zouden moeten worden door Cultuur Eindhoven, voordat de Cultuurraad de aanvraag ontvangt om een advies op te stellen.
 - De Cultuurraad geeft daarnaast aan dat ze meer instrumenten zou willen kunnen inzetten om signalen voor verbetering af te geven aan de aanvrager. Bijvoorbeeld door meer invloed te hebben op de hoogte van het toe te kennen bedrag (en deze bijvoorbeeld lager te laten

- uitvallen dan het jaar daarvoor bij onvoldoende functioneren van de instelling).
- Subsidiebeschikking:
 - De gesproken subsidieaanvragers van een gehonoreerde subsidie geven veelal aan dat de subsidiebeschikkingen duidelijk en goed onderbouwd zijn. Enkelen van hen hebben expliciet benoemd dat de feedback die zij op hun aanvraag hebben gekregen, waardevol was voor aanvragen bij andere fondsen.
 - Gesproken subsidieaanvragers van (deels) niet-gehonoreerde subsidies zijn veelal negatief over de onderbouwing van de subsidiebeschikking. Zij geven aan dat Cultuur Eindhoven en de Cultuurraad geen goede argumenten geven waarom iemand meer of minder subsidie heeft ontvangen en geven aan dat zij willekeur ervaren. Bovendien hebben meerdere aanvragers aangegeven dat wanneer zij een tweede aanvraag doen waarin ze de feedback op de eerste afwijzing hebben verwerkt, dat hun tweede aanvraag op andere criteria is afgewezen. Zij ervaren de beoordeling en de onderbouwing daarvan dan ook niet als objectief, duidelijk en transparant.
 - Ook is volgens een aantal gesprekspartners onduidelijk op basis van welk afwegingskader de ene BIS-instelling een solidariteitskorting heeft ontvangen en de andere niet.
 - Verantwoording
 - Voor de verantwoording moeten volgens aanvragers veelal kwantitatieve gegevens aangeleverd worden, terwijl dit niet altijd aansluit op de doelen die de instellingen zelf nastreven of waarover zij zelf rapporteren in hun jaarverslagen. Zij vragen zich af of de manier waarop zij zich moeten verantwoorden wel interessant/relevant is.

Ondersteuning bij werven van andere fondsen

- Enkele gesproken aanvragers hebben benoemd dat Cultuur Eindhoven hen heeft geholpen met de aanvraag bij een ander fonds. Zij vinden het fijn dat Cultuur Eindhoven dit doet. Cultuur Eindhoven benoemt als belangrijk resultaat dat organisaties die eerst geen ondersteuning van andere fondsen kregen, dit nu wel ontvangen.
- Zoals in de grafieken hieronder weergegeven, blijkt uit de enquête dat Cultuur Eindhoven ondersteunend is geweest aan BIS-instellingen bij het aanvragen van subsidies bij andere fondsen. 5 van de 13 BIS-instellingen die de enquête hebben ingevuld, geven aan dat zij met de ondersteuning van Cultuur Eindhoven een subsidieaanvraag hebben gedaan bij een landelijk of ander type fonds.
- 47% van de respondenten van de enquête die een PLUS-subsidie heeft aangevraagd, geeft aan ondersteuning te hebben ontvangen van Cultuur Eindhoven bij een aanvraag van een ander (landelijk, provinciaal of ander type) fonds. Bij aanvragers van het Snelgeldfonds, geldt dit voor 14%.

Heeft u mede dankzij ondersteuning van Stichting Cultuur Eindhoven een subsidieaanvraag gedaan bij een ander fonds?



Figuur 3: Enquêteresultaat 'Heeft u mede dankzij ondersteuning van Stichting Cultuur Eindhoven een subsidieaanvraag gedaan bij een ander fonds?'

⁸ Cultuur Eindhoven beschrijft het Programma Creatieve Industrie op haar website als volgt: "In de periode 2017-2020 geeft Cultuur Eindhoven invulling aan het Programma Creatieve Industrie met de ambitie voorbeeldstellende en innovatieve projecten/activiteiten te realiseren op het gebied van creatieve industrie. In totaal wordt hiervoor door het ministerie van OCW en de gemeente Eindhoven

Cultuur Eindhoven als werver van andere fondsen

- Bij een aantal partijen bestaat onduidelijkheid over de vraag of het tot de taken van Cultuur Eindhoven behoort om zelf fondsen te werven voor cultuur in de stad.
 - Sommige partijen benoemen het als belangrijke doelstelling die nog nader uitgewerkt kan worden, anderen geven aan niet te weten dat dit een taak van Cultuur Eindhoven is.
 - Door enkele gesprekspartners is genoemd dat het een onrealistische verwachting was dat Cultuur Eindhoven fondsen zou kunnen werven. Andere gesprekspartners vinden juist dat Cultuur Eindhoven in de toekomst meer financiële middelen zou moeten binnenhalen voor de stad Eindhoven.
 - Sommige gesproken aanvragers vinden dat Cultuur Eindhoven niet zelfstandig fondsen zou moeten werven, omdat fondsen of bedrijven zich committeren aan het specifieke verhaal van een culturele instelling en niet aan een stad als geheel.
- Een aantal gesprekspartners heeft het Programma Creatieve Industrie genoemd als waardevol resultaat van de inspanningen van Cultuur Eindhoven om fondsen te werven voor het culturele veld in Eindhoven.⁸ De gemeente geeft aan nog onvoldoende zicht te hebben op de resultaten van dit programma.

1,4 miljoen beschikbaar gesteld. De doelstelling van het Programma Creatieve Industrie is om de keten van cultuureducatie naar de top in Eindhoven duurzaam te versterken en de impact op ontwikkeling van creatieve industrie op nationaal en internationaal niveau verder uit te bouwen."

3.1.1. De BIS-regeling

De doelstelling

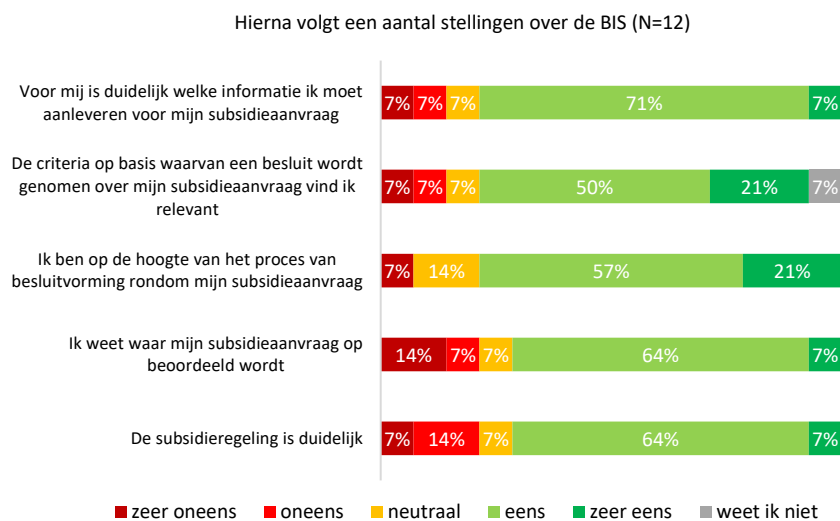
De BIS-regeling heeft tot doel 'Het mogelijk maken van een sterke, breed toegankelijke, op maatschappelijk ondernemerschap gerichte, hoogwaardige culturele basisinfrastructuur die bij Eindhoven past.'

Wat zeggen gesprekspartners?

- Algemeen
 - De gesproken subsidieaanvragers (van de BIS-regeling) hebben zeer wisselende percepties over de BIS-regeling, de bijbehorende solidariteitskorting en het functioneren van Cultuur Eindhoven bij de verstrekking van de subsidie. Sommige aanvragers zijn zeer te spreken over de mogelijkheden die zijn ontstaan door de meerjarige subsidiesystematiek die aansluit bij de systematiek van OCW en geven aan dat ze goed contact onderhouden met Cultuur Eindhoven. Sommige instellingen benoemen dat ze het niet eens zijn met de manier waarop de solidariteitskorting is toegepast en benoemen dat hun argumenten hiervoor en overige input over het culturele veld in Eindhoven onvoldoende door Cultuur Eindhoven gehoord worden.
 - Er is door verschillende type gesprekspartners aangegeven dat de criteria uit de regeling niet altijd passend zijn bij de verschillende type instellingen die Cultuur Eindhoven bedient. Gesprekspartners benoemen dat het onlogisch is dat uiteenlopende instanties zoals een bibliotheek en een poppodium aan de hand van dezelfde criteria beoordeeld worden.
 - In de open vragen van de enquête geven aanvragers van de BIS-subsidie aan dat de BIS-regeling vooral heeft gezorgd voor een meer divers cultureel aanbod in de stad, maar er wordt ook gewaarschuwd

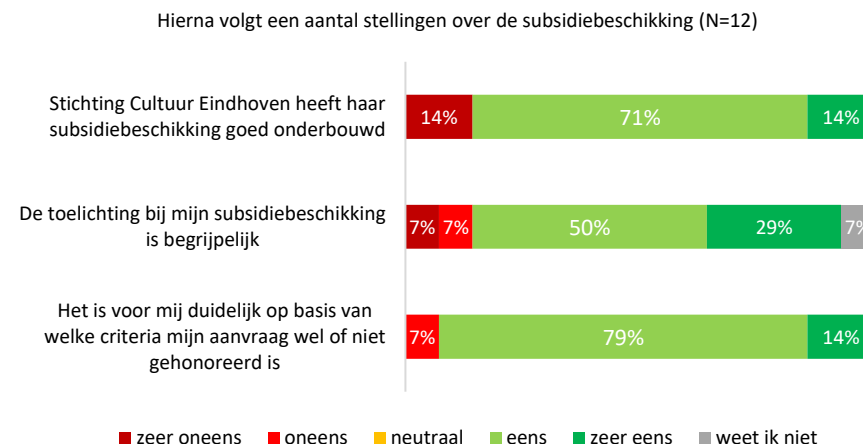
dat de BIS-instellingen financieel krap zitten en dat dit een gevaar vormt voor een sterke culturele basisinfrastructuur.

- Veel gesproken aanvragers geven aan dat het aantal samenwerkingen met andere instellingen of makers de afgelopen jaren is gegroeid. Dit wordt door aanvragers in de enquête ook vaker benoemd als concreet resultaat van de BIS-regeling.
- De zekerheid van inkomen voor 4 jaar wordt door veel aanvragers genoemd als positief resultaat van de nieuwe BIS-regeling.
- Aanvraag
 - Een aantal gesproken aanvragers geeft aan dat de periode waarin de aanvraag gedaan kon worden, te kort was vanwege de onduidelijkheid die in 2016 rondom het toekomstige beleid heerste.
 - Uit de volgende figuur met enquêteresultaten blijkt dat zo'n twee derde van de aanvragers het (helemaal) eens is met de criteria van de aanvraag en het proces rondom de aanvraag duidelijk vindt. 21% van de aanvragers is het (helemaal) oneens met de stelling dat zij weten waar hun subsidieaanvraag op beoordeeld wordt. Ook een aantal gesproken aanvragers heeft aangegeven het idee te hebben dat andere criteria een rol hebben gespeeld bij de beoordeling dan in de regeling of aanvraag gecommuniceerd werden.



Figuur 4: Enquêteresultaat stellingen BIS-regeling

- Beoordeling
 - Sommige gesproken aanvragers en ook andere gesprekspartners geven aan dat de criteria op basis waarvan de solidariteitskorting wel of niet is toegepast, niet transparant zijn. Voor veel partijen is niet duidelijk welk afwegingskader is gebruikt bij het toepassen van de solidariteitskorting.
 - Uit de hiernaast weergegeven enquêteresultaten blijkt dat de meeste aanvragers zich kunnen vinden in de beoordeling van hun aanvragen.



Figuur 5: Enquêteresultaat stellingen subsidiebeschikking BIS

- Verantwoording door de subsidieaanvrager
 - Meerdere gesproken aanvragers hebben aangegeven dat de verantwoordingsystematiek niet aansluit op de realiteit van de instellingen. De KPI's waarover verantwoord moet worden, zijn niet op alle instellingen van toepassing en bovendien zijn ze volgens de gesproken aanvragers erg kwantitatief en weinig kwalitatief geformuleerd. Volgens enkele instellingen geeft Cultuur Eindhoven subsidieaanvragers/instellingen wel de ruimte om behaalde resultaten op een andere manier inzichtelijk te maken, maar de formele vereisten voor verantwoording sluiten daar niet goed op aan.

3.1.2. De PLUS-regeling

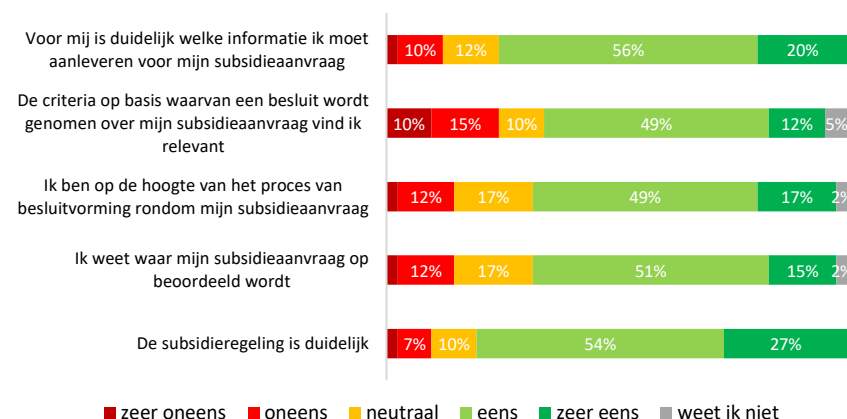
Doelstelling

De PLUS-regeling heeft tot doel ondersteuning te bieden aan programma's en projecten die meerwaarde hebben ten opzichte van de BIS-instellingen en het overige bestaande aanbod.

Wat zeggen gesprekspartners?

- Algemeen
 - De gesproken subsidieaanvragers zijn over het algemeen positief over de PLUS-regeling. Er wordt bijvoorbeeld aangegeven dat het prettig is dat er meerdere deadlines per jaar zijn, dat de systematiek aansluit op de systematiek van OCW, dat het format voor de aanvraag goed werkt en dat je met vragen makkelijk terecht kunt bij Cultuur Eindhoven.
 - In de open antwoorden bij de enquête wordt door aanvragers vooral aangegeven dat de PLUS-regeling heeft bijgedragen aan een diverser cultureel aanbod. Daarnaast wordt benoemd dat de PLUS-regeling zorgt voor innovatie in de kunst- en cultuursector en dat de PLUS-regeling heeft geleid tot meer samenwerking tussen organisaties. Dit laatste wordt ook als verbeterpunt genoemd voor de toekomst: de PLUS-regeling zou volgens sommige respondenten nog meer moeten stimuleren tot samenwerking, ook met BIS-instellingen. Ook wordt benoemd dat behoefte is aan meer budget binnen de PLUS-regeling.
- Aanvraag
 - Uit hiernaast weergegeven enquêteresultaten blijkt dat een ruime meerderheid van de aanvragers positief is over de aanvraagprocedure. De regeling en het proces worden door de meeste aanvragers als duidelijk ervaren en de criteria waarop de aanvraag beoordeeld wordt is volgens 61% van de aanvragers relevant.

Hierna volgt een aantal stellingen over de PLUS-regeling (N=41)



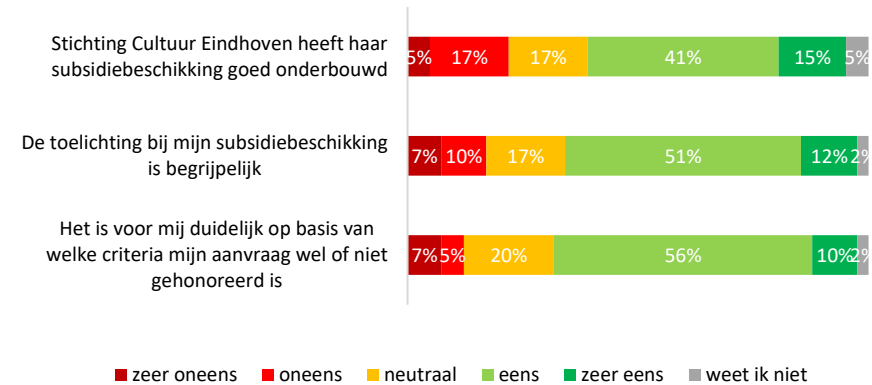
Figuur 6: Enquêteresultaat stellingen PLUS-regeling

- Aanvragers wiens aanvraag niet gehonoreerd is, zijn duidelijk negatiever over de aanvraagprocedure. Zo geeft ongeveer twee derde van de 14 niet gehonoreerde aanvragers aan dat zij de criteria niet relevant vinden en geeft slechts een kwart van deze respondenten aan te weten waarop hun subsidieaanvraag beoordeeld wordt. Wel geeft ruim de helft van deze respondenten aan dat de subsidieregeling zelf duidelijk is.
- Meerdere gesproken aanvragers geven aan dat de verschillende programmalijnen van de PLUS-regeling niet goed aansluiten op de praktijk, bijvoorbeeld omdat een instelling in meerdere programmalijnen past of omdat je organisatie niet duidelijk in één van de programmalijnen past. Het wordt als vervelend ervaren dat je je programma moet 'ontleden' naar de programmalijnen, terwijl dat de aanvraag niet noodzakelijkerwijs ten goede komt.

- Enkele gesproken aanvragers noemen dat de aanvraagprocedure zwaar is voor individuele kunstenaars of organisaties die slechts een paar duizend euro aanvragen. Zij moeten door dezelfde procedure als een culturele instelling die enkele tienduizenden euro's aanvraagt. Dit brengt volgens hen het risico met zich dat iemand voor de aanvraag wordt ingehuurd, waardoor het bedrag wordt gestoken in de aanvraag zelf.
- Vrijwel alle aanvragers zijn in de gesprekken positief over de aanvraagprocedure, vooral vanwege de bereikbaarheid en hulp die door Cultuur Eindhoven is geboden.
- Beoordeling
 - De gesproken subsidieaanvragers met een gehonoreerde aanvraag geven aan dat ze de beoordeling goed onderbouwd vinden. Wel geven enkelen aan dat het fijn zou zijn als je met de beoordelaar een gesprek zou kunnen voeren over je aanvraag, in plaats van alleen de check op feitelijke onjuistheden in het conceptadvies.
 - Wel wordt door enkele aanvragers aangegeven dat de beoordeling over verschillende jaren niet altijd consistent is. Een aanvraag die het ene jaar goed beoordeeld is, wordt het andere jaar kritischer beoordeeld.
 - Enkele gesproken aanvragers en respondenten in de enquête geven aan dat de redenen voor afwijzing van de aanvraag niet goed onderbouwd zijn en niet altijd aansluiten bij de criteria uit de regeling. Zijn noemen als oorzaak bijvoorbeeld een gebrek aan expertise in de Cultuurraad, maar ook een onduidelijke, (bij de vraag om opheldering) steeds wisselende of niet-transparante argumentatie wordt als reden aangedragen.
 - Uit de hiernaast weergegeven enquêteresultaten blijkt dat de meerderheid van de aanvragers de subsidiebeschikking begrijpelijk vinden. Tevens vinden zij de criteria duidelijk. Wel zijn er indicaties dat de beschikkingen volgens aanvragers beter onderbouwd zouden

moeten worden; 22% van de aanvragers vindt de beschikking (helemaal) niet goed onderbouwd.

Hierna volgt een aantal stellingen over de subsidiebeschikking (N=41)



Figuur 7: Enquêteresultaat stellingen subsidiebeschikking PLUS-regeling

- Deze stellingen zijn beduidend negatiever ingevuld door aanvragers wiens aanvraag niet is gehonoreerd. Slechts één van de tien respondenten met een niet-gehonoreerde aanvraag in de PLUS-regeling geeft aan dat de toelichting bij de subsidiebeschikking begrijpelijk is en dat duidelijk is op basis van welke criteria de aanvraag niet gehonoreerd is. Negen respondenten geven aan dat Cultuur Eindhoven de subsidiebeschikking onvoldoende onderbouwd heeft. Één op de tien aanvragers wiens aanvraag wel gehonoreerd is, geeft overigens ook aan dat onduidelijk is op basis van welke criteria de aanvraag gehonoreerd is.

3.1.3. Het Snelgeldfonds

Doelstelling

Uit het Snelgeldfonds worden eenmalig subsidies van maximaal 3.000 euro verstrekt om een impuls te geven aan presentatie, onderzoek en productie.⁹

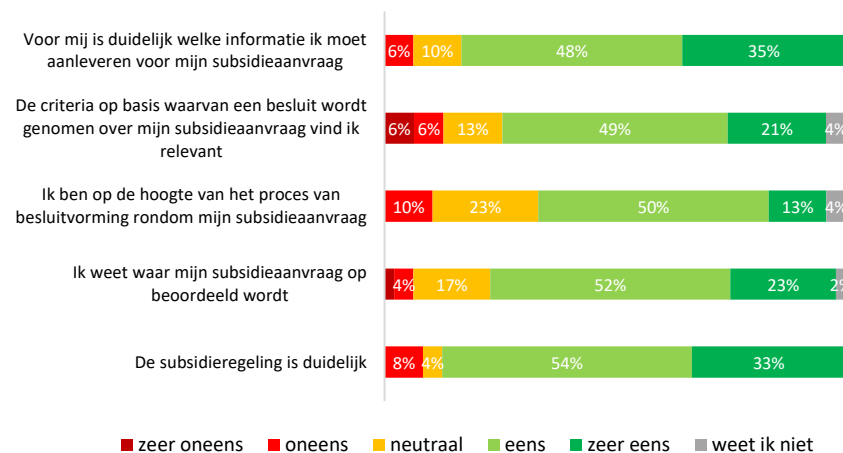
Wat zeggen gesprekspartners?

- Gesproken aanvragers van het Snelgeldfonds zijn over het algemeen tevreden over het fonds. De aanvraagprocedure en de beoordeling van de aanvraag gaat volgens hen snel en de bedragen zijn over het algemeen hoog genoeg om er iets mee te kunnen.
- Ook noemen aanvragers regelmatig dat ze het goed vinden dat verschillende disciplines aanspraak kunnen maken op de regeling.
- In de open antwoorden bij de enquête wordt door respondenten als concreet resultaat aangegeven dat het Snelgeldfonds diverse en kleine initiatieven in de kunst- en cultuursector stimuleert, dat de subsidieregeling toegankelijk is en dat kleinschalige initiatieven dankzij het fonds gerealiseerd kunnen worden. Hierbij wordt door enkelen aangegeven dat met name de snelle toekenning van het bedrag daaraan bijdraagt. Als verbeterpunt voor de toekomst wordt genoemd dat aanvragers graag meer of betere feedback zouden ontvangen op hun aanvraag.
- Door aanvragers wordt genoemd dat er een gat bestaat tussen de PLUS-regeling en het Snelgeldfonds. Het is makkelijk om 3.000 euro aan te vragen binnen het Snelgeldfonds, maar zeer ingewikkeld om 4.000 euro aan te vragen via de PLUS-regeling, terwijl een organisatie die extra 1.000 wel hard nodig kan hebben.

⁹ Jaarplan SCE 2017.

- Uit de hieronder weergegeven enquêteresultaten blijkt dat aanvragers over het algemeen erg positief zijn over de aanvraagprocedure. Ook aanvragers wiens aanvraag niet gehonoreerd is, zijn over het algemeen neutraal of positief over de aanvraagprocedure.

Hierna volgt een aantal stellingen over het Snelgeldfonds (N= 48)

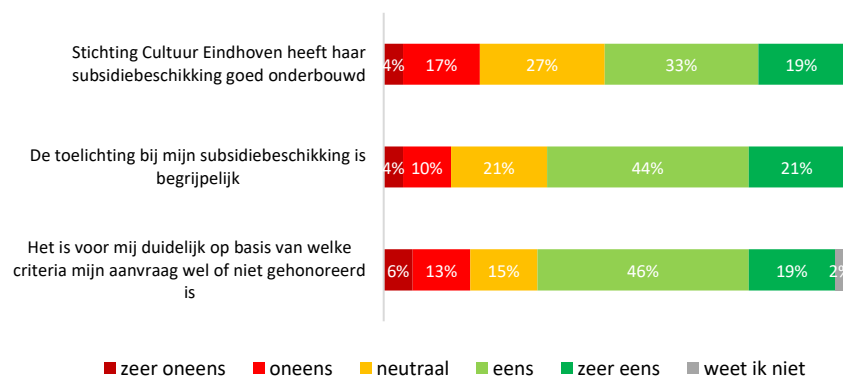


Figuur 8: Enquêteresultaat stellingen Snelgeldfonds

- In de toelichting op de antwoorden bij deze stellingen wordt aangegeven dat de regeling zelf soms vaag was of dat onduidelijk was welke voorwaarden verwacht werden, maar dat de ondersteuning van het bureau van Cultuur Eindhoven voor veel helderheid en duidelijkheid gezorgd heeft.

- Enkele respondenten geven daarnaast aan dat het geld uit het Snelgeldfonds al erg snel op was, waardoor zij geen aanspraak meer maakten op subsidie.
- Verschillende typen gesprekspartners hebben aangegeven dat een Snelgeldfonds binnen een gemeente de mogelijkheid biedt te laten zien wat je kan en daardoor daadwerkelijk de mogelijkheid biedt om als initiatief te groeien.
- Uit de antwoorden op de hierna weergegeven stellingen blijkt dat de meerderheid van de aanvragers positief is over de onderbouwing van, de toelichting bij en de criteria die gehanteerd zijn bij de subsidiebeschikking.

Hierna volgt een aantal stellingen over de subsidiebeschikking (N=48)



Figuur 9: Enquêteresultaat subsidiebeschikking Snelgeldfonds

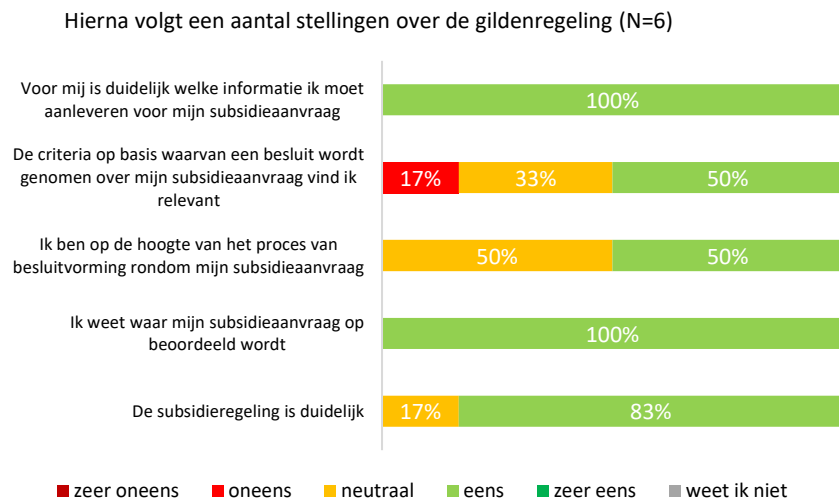
3.1.4. De gildenregeling

Doelstelling

Voor de gildenregeling is geen aparte doelstelling geformuleerd. Wel wordt de definitie van een gilde benoemd in de subsidieregeling. Een gilde is een rechtspersoon, die vanuit een eeuwenoud verleden de specifieke gildetradities – waarbij in oorsprong een sociaal, charitatief of geestelijk doel voorop stond – in stand houdt en daaraan op al of niet vernieuwende wijze uitvoering geeft.

Wat zeggen gesprekspartners?

- De gesproken aanvragers van de gildenregeling geven aan dat ze de aanvraagprocedure duidelijk vinden en dat Cultuur Eindhoven goed bereikbaar is voor vragen. Ook de besluiten zijn volgens hen transparant.
- De enquête is door 6 respondenten ingevuld. Er zijn 9 gilden die subsidie hebben aangevraagd. De gilden zijn over het algemeen neutraal of positief over de aanvraagprocedure, zoals op de volgende pagina is weergegeven.

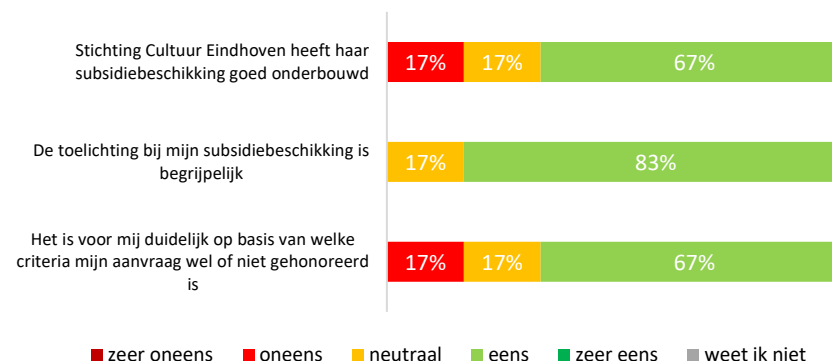


Figuur 10: Enquêteresultaat stellingen gildenregeling

- Zoals te zien in de hiernavolgende figuur meent een enkeling dat de subsidiebeschikking niet duidelijk of goed onderbouwd is, maar over het algemeen zijn de gilden neutraal of positief over de beoordeling.
- In de open antwoorden wordt aangegeven dat de gildenregeling belangrijk is voor het voortbestaan van de gilden, wat belangrijk wordt geacht voor de het cultureel erfgoed van de stad.

¹⁰ Jaarverslag 2017, p. 20.

41. Hierna volgt een aantal stellingen over de subsidiebeschikking (N=6)



Figuur 11: Enquêteresultaat subsidiebeschikking gildenregeling

3.2. Cultuur Eindhoven als expert

Cultuur Eindhoven vervult de basisfunctie van expert in relatie tot individuele kunstenaars, culturele instellingen en de gemeente door het geven van advies en door beleidsontwikkeling in het algemeen. Cultuur Eindhoven wil de expert zijn op het gebied van kunst en cultuur (beleid) en daartoe een zo goed mogelijk zicht hebben op het totale culturele aanbod in de stad en algemene trends in de sector en de maatschappij.¹⁰

Wat zijn de feiten?

Hierna hebben we de belangrijkste activiteiten van Cultuur Eindhoven in haar rol van expert opgenomen. Er is gerapporteerd over de activiteiten, maar er is geen

verdere documentatie beschikbaar waarin de resultaten van de activiteiten gekoppeld zijn aan de doelstellingen van Cultuur Eindhoven.

- Cultuur Eindhoven heeft kennis verzameld door deel te nemen aan symposia en netwerken (zoals Weekend of Global Cultures), kennisuitwisseling met partnerorganisaties zoals BKKC, Brabant C, Kunstenbond en landelijke fondsen.¹¹
- Cultuur Eindhoven heeft kennis gedeeld met het veld door in 2017 en 2018 de volgende activiteiten te organiseren:¹²
 - **Wekelijks spreekuur.** Dit spreekuur is ingericht om vragen te stellen over subsidieaanvragen, maar ook om ideeën te delen voor Cultuur Eindhoven in het algemeen. De medewerkers van Cultuur Eindhoven beantwoorden vragen of bieden ondersteuning aan makers of instellingen. In 2017 zijn vertegenwoordigers van 24 culturele instellingen en 31 individuele initiatiefnemers op een spreekuur geweest.
 - **Informatiebijeenkomsten.** Cultuur Eindhoven organiseert informatiebijeenkomsten over de subsidieregelingen van Cultuur Eindhoven zelf. In 2017 werden 2 bijeenkomsten georganiseerd met ongeveer 30 aanwezigen.
 - **Themabijeenkomsten, expertmeetings en workshops.** Deze bijeenkomsten zijn gericht op specifieke partijen of thema's. In 2017 werden er in totaal 5 georganiseerd, met een wisselende opkomst van tussen de 5 en 32 aanwezigen.
 - **Wijzer Werven.** Deze workshop/training biedt inzicht in de benaderwijze van fondsen en stichtingen om hier het meest optimale resultaat uit te behalen. Het traject bevat zowel individuele coaching

als groepsbijeenkomsten. Naast het traject worden ook losse workshops georganiseerd. Er zijn steeds zo'n 15-20 deelnemers.

- **LinC lab** is een trainingstraject binnen het thema publieksoontwikkeling. Het traject is opgezet in samenwerking met de Universiteit Utrecht. 17 instellingen hebben deelgenomen.
- **Programma Creatieve Industrie.** Cultuur Eindhoven rekent de activiteiten voor het Programma Creatieve Industrie onder haar expertrol. Op de website van Cultuur Eindhoven is aangegeven dat er twee open calls zijn uitgeschreven, waarna 5 en 16 deelnemers zijn geselecteerd die subsidie hebben ontvangen. Daarnaast zijn de projecten SUM-IT en Reünie 2032 georganiseerd.¹³
- Cultuur Eindhoven heeft kennis gedeeld met de gemeente door te adviseren tijdens bijvoorbeeld een accountoverleg met de opdrachtgever of een beleidsoverleg met de wethouder. Het is niet bekend waarover en hoe vaak Cultuur Eindhoven precies advies heeft gegeven.
- Cultuur Eindhoven heeft deelgenomen aan beleidsmatige overleggen en samenwerkingsverbanden. Hieronder vallen bijvoorbeeld de overleggen met BrabantStad (in de taskforce ten behoeve van het regioprofiel en in werkgroepen voor uitvoering daarvan) en de G9/OCW.
- Cultuur Eindhoven heeft meegedacht over en meegeschreven aan de stukken ten behoeve van de 'regio envelop', die tot doel heeft geld binnen te halen voor de verbetering van culturele voorzieningen in de regio (Regio Deal Brainport Eindhoven).

¹¹ Jaarverslag 2017, p. 20.

¹² Jaarverslag 2017 en www.cultuureindhoven.nl. Het Jaarverslag 2018 was ten tijde van de evaluatie nog niet beschikbaar.

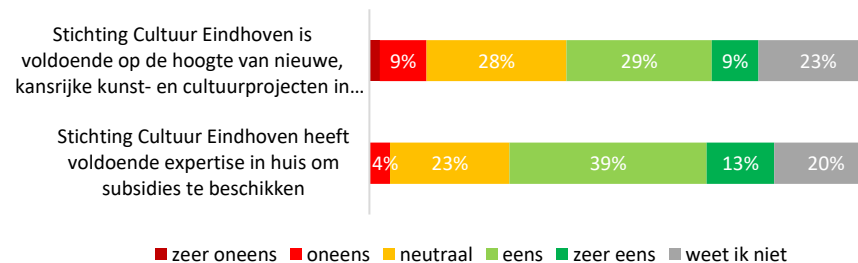
¹³ Zie: <https://www.cultuureindhoven.nl/programma-creatieve-industrie/projecten/>.

Wat zeggen gesprekspartners?

Algemeen

- Cultuur Eindhoven geeft aan in de eerste jaren van haar bestaan vooral gefocust te hebben op de ontwikkeling van het fonds, waardoor Cultuur Eindhoven relatief minder is toegekomen aan het uitvoeren van de basisfuncties expert en verbinder. Cultuur Eindhoven geeft aan hier de komende jaren meer mee aan het werk te willen.
- De gemeente geeft aan dat Cultuur Eindhoven voor zowel de Eindhovense culturele sector als voor de gemeente zelf waardevolle verbindingen heeft gelegd met de provincie en de Rijksoverheid. Voorbeelden die genoemd worden zijn de Regio Deal en het Programma Creatieve Industrie.
- Door de gemeente wordt ook aangegeven dat de verantwoording over het Programma Creatieve Industrie nog te wensen overlaat. Het doel van het programma is onvoldoende meetbaar en het is volgens de gemeente nog onduidelijk wat het programma oplevert en hoe de beslissingen voor verdeling van het budget tot stand komen.
- Een aantal partijen in de omgeving van Cultuur Eindhoven bevestigen dat Cultuur Eindhoven een stevige gesprekspartner is in politieke/ambtelijke verbanden. Wegens een groot netwerk en kennis over de cultuursector binnen en buiten Eindhoven, krijgt Cultuur Eindhoven (mede) dingen voor elkaar, zoals een strategisch sterke culturele paragraaf in de regio envelop. Dit is de afgelopen jaren sterk verbeterd ten opzichte van de tijd voor Cultuur Eindhoven. Aan de andere kant wordt aangegeven dat er Cultuur Eindhoven soms andere belangen heeft dan de gemeente wanneer die bij zo'n overleg aan tafel zou zitten. Een gemeente vertegenwoordigt meer politieke en domeinoverschrijdende belangen. Cultuur Eindhoven zit aan tafel om cultuurbeleid uit te voeren en het Eindhovense culturele veld te vertegenwoordigen. Sommige partijen geven aan dat Cultuur Eindhoven hierover goed afstemt met de gemeente, anderen geven aan dat dit verschil in belang lastig is te overbruggen, ook na goed overleg.

- 64% van de respondenten van de enquête geeft aan dat zij Cultuur Eindhoven als een deskundige partij beschouwen. 8% van de aanvragers is het hier (helemaal) mee oneens.
- Uit de enquêteresultaten zoals hierna weergegeven, blijkt verder dat ongeveer een derde van de aanvragers meent dat Cultuur Eindhoven voldoende op de hoogte is van nieuwe, kansrijke kunst- en cultuurprojecten in Eindhoven. Ongeveer de helft van de aanvragers meent dat Cultuur Eindhoven voldoende expertise in huis heeft om subsidies te beschikken. Slechts 4% van de aanvragers is het daarmee oneens.



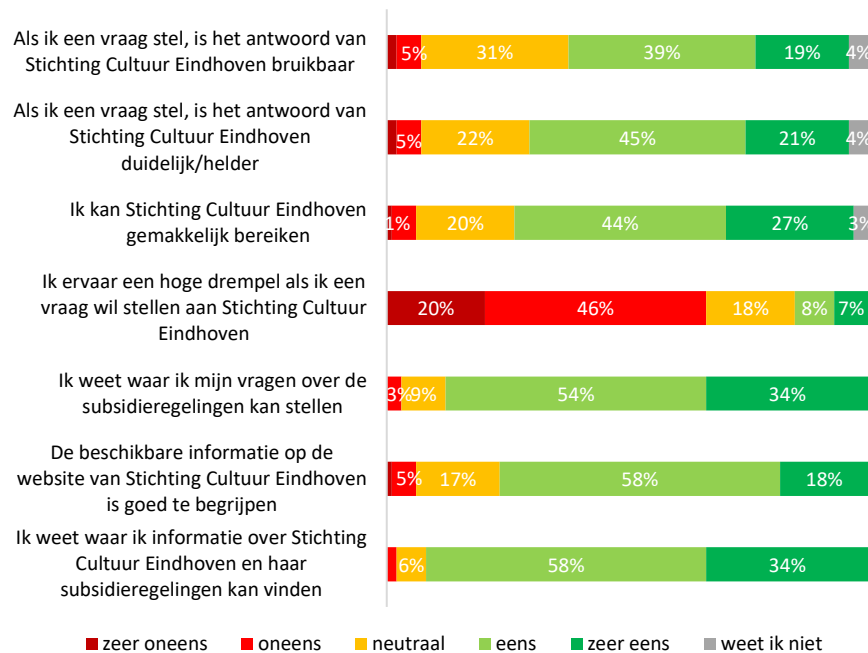
Figuur 12: Enquêteresultaat stellingen expert

- De gesproken subsidieaanvragers zijn verdeeld wanneer zij de rol van Cultuur Eindhoven als expert beoordelen. Sommige aanvragers geven aan dat Cultuur Eindhoven goed op de hoogte is van verschillende disciplines en dat Cultuur Eindhoven weet wat er speelt in Eindhoven. Andere aanvragers geven juist aan dat Cultuur Eindhoven niet goed op de hoogte is wat er speelt in het culturele veld in Eindhoven. Zij geven aan dat Cultuur Eindhoven hen meer of beter zou moeten betrekken of raadplegen voordat zij als vertegenwoordiger van het veld optreden of wanneer ze informatie verzamelen voor bijvoorbeeld de Cultuurscan. Dit geldt ook wanneer Cultuur Eindhoven een vertegenwoordigende expertrol

vervult bij overleggen over bijvoorbeeld de regiodeal: Cultuur Eindhoven heeft expertise, maar zou zich niet als ambassadeur op moeten stellen als het veld onvoldoende geraadpleegd is. Dit wordt zowel aangegeven door enkele aanvragers met gehonoreerde aanvragen als door aanvragers wiens aanvraag niet gehonoreerd is.

- Uit de hiernavolgende figuur blijkt dat het contact met en de informatie van Cultuur Eindhoven overtuigend positief wordt beoordeeld door subsidieaanvragers.

Hierna volgt een aantal stellingen over informatie van en contact met Stichting Cultuur Eindhoven (N=98)



Figuur 13: Enquêteresultaat stellingen informatie en contact

- Een aantal medewerkers van de gemeente en een aantal subsidieaanvragers geven aan dat Cultuur Eindhoven meer op de hoogte zou moeten zijn van (kansen op) aanpalende beleidsterreinen (zoals onderwijs of zorg), omdat veel instellingen activiteiten uitvoeren op meerdere domeinen. Nu beperkt Cultuur Eindhoven zich volgens hen te veel tot het culturele domein.
- Ook geeft een aantal gesprekspartners vanuit verschillende hoeken aan dat Cultuur Eindhoven haar expertise zou kunnen of moeten verbeteren door meer informatie te verzamelen bij het culturele veld zelf, waaronder zowel de BIS-instellingen als de kleinere initiatieven. Cultuur Eindhoven zelf geeft aan dat ze al veel informatie verzamelen, mede middels de verantwoording van gesubsidieerde activiteiten.

De rol van de Cultuurraad

- Meerdere aanvragers, de gemeente en partijen in de omgeving van Cultuur Eindhoven hebben aangegeven dat het bestaan van de Cultuurraad zorgt voor meer inhoudelijke expertise, dit is volgens hen een waardevolle verbetering na de oprichting van Cultuur Eindhoven. Enkelen van hen geven aan dat de expertise in de Cultuurraad nog verbeterd wordt wanneer meer leden uit Eindhoven komen en als de achtergrond van de verschillende leden meer divers wordt.
- Een aantal gesprekspartners heeft ook aangegeven dat er wat hen betreft een grotere rol is weggelegd voor de Cultuurraad als expert op het gebied van de Eindhovense kunst- en cultuursector.
- De Cultuurraad benoemt dat deze een grotere functie zou willen vervullen voor de invulling van de expertrol van Cultuur Eindhoven. Vanwege de expertise van de individuele leden en het inzicht in de aanvragen van de Cultuurraad als geheel, zou deze een rol kunnen spelen bij het ontwikkelen van een visie op kunst en cultuur in Eindhoven

De activiteiten

- De gemeente geeft aan dat Cultuur Eindhoven een belangrijke rol heeft gespeeld in het opstellen van stukken ten behoeve van de regio-envelop. Mede dankzij de inspanning van Cultuur Eindhoven zijn de stukken over cultuur in de regio-envelop goed en concreet geschreven. Hierdoor heeft Eindhoven veel geld binnengehaald voor de verbetering van culturele voorzieningen in de regio (Regio Deal Brainport Eindhoven).
- Wanneer subsidieaanvragers spreken over de adviserende rol die Cultuur Eindhoven vervult in het aanvraagproces, zijn velen zeer positief. Aanvragers zijn over het algemeen te spreken over de ondersteuning door Cultuur Eindhoven bij de subsidieaanvraag in bijvoorbeeld het wekelijkse spreekuur. Cultuur Eindhoven geeft aan dat veel gebruik wordt gemaakt van het spreekuur.
- De medewerkers van Cultuur Eindhoven worden omschreven als open, bereikbaar, toegankelijk, specialistisch en sterk allround. Dit blijkt ook uit de enquête: een meerderheid van de aanvragers meent dat Cultuur Eindhoven goed bereikbaar is, dat de beschikbare informatie duidelijk en begrijpelijk is en ervaart een lage drempel om een vraag te stellen aan Cultuur Eindhoven.
- Uit de open vragen van de enquête blijkt dat respondenten met name de activiteiten waar kennisoverdracht plaatsvindt, als waardevol ervaren. Concrete voorbeelden die genoemd worden zijn het spreekuur, de ontbijtsessies en de Workshop Wijzer Werven.
- Door de respondenten worden de door Cultuur Eindhoven in haar expertrol georganiseerde activiteiten als volgt beoordeeld:

| Activiteit | Bekend mee (%) | In top 3 activiteiten met meeste toegevoegde waarde (%) |
|---|----------------|---|
| Wekelijks spreekuur | 66 | 37 |
| Informatiebijeenkomsten rondom financieringsvragen van instellingen | 59 | 51 |
| Expertmeetings | 30 | 16 |
| Wijzer Werven | 37 | 20 |
| LinC lab | 16 | 2 |
| Programma Creatieve Industrie | 26 | 14 |
| Geen van de activiteiten is waardevol: 12% | | |

Tabel 1: Enquêteresultaten activiteiten Cultuur Eindhoven als expert.

- 27% van de respondenten geeft aan dat Cultuur Eindhoven andere vormen van ondersteuning of nieuwe activiteiten zou moeten organiseren. Suggesties die in de toelichting worden genoemd, zijn bijvoorbeeld: advies over wat er nog ontbreekt in cultureel Eindhoven, debat over de rol van cultuur in Eindhoven, meer informatie over nationale en internationale fondsenwerving en meedenken over structurele promotie van de gerealiseerde activiteiten in projecten naar het Eindhovense publiek.

3.3. Cultuur Eindhoven als verbinder

De basisfunctie van verbinder ziet Cultuur Eindhoven in de ruimste zin van het woord. Vanuit de expert-rol heeft Cultuur Eindhoven goed zicht op het culturele veld in de stad, regio en land. Cultuur Eindhoven is er om het gesubsidieerde en het niet-gesubsidieerde veld te verwijzen naar verwante instellingen, te tippen of te wijzen op *best practices* bij andere initiatieven. Cultuur Eindhoven wil in deze rol de verbinder zijn tussen:

- Culturele instellingen en hiermee co-creatie en domeinoverschrijding helpen bewerkstelligen;
- Culturele en niet-culturele instellingen zoals bijvoorbeeld maatschappelijke organisaties en/of bedrijfsleven;
- Ervaren en minder ervaren culturele instellingen en individuele kunstenaars.

Cultuur Eindhoven wil hier invulling aan geven door het draagvlak voor en de zichtbaarheid van kunst en cultuur in de stad te vergroten. Zo wordt een groter en breder publiek bereikt. Door verschillende instellingen, domeinen en/of instanties te verbinden, wil Cultuur Eindhoven dat er een groter en breder publiek wordt aangesproken door de culturele activiteiten in de stad. Daarnaast wil Cultuur Eindhoven, door bij te dragen aan crossovers en co-creaties binnen projecten of ontwikkelingen binnen domeinen, bijdragen aan verdere ontwikkeling van artistieke kwaliteit en domeinoverschrijding.¹⁴

Wat zijn de feiten?

Hierna hebben we de belangrijkste activiteiten van Cultuur Eindhoven in haar basisfunctie verbinder opgenomen. Er is geen verdere documentatie beschikbaar waarin de resultaten van de activiteiten gekoppeld zijn aan de doelstellingen van

Cultuur Eindhoven. Cultuur Eindhoven heeft in 2017 en 2018 de volgende activiteiten ondernomen om individuele kunstenaars en culturele instellingen in Eindhoven met elkaar te verbinden:¹⁵

- **Eindhoven Cultuurprijs.** Door middel van deze prijs wil Cultuur Eindhoven waardering en stimulering tonen aan culturele initiatieven en makers in Eindhoven. De prijs wordt jaarlijks uitgereikt aan een genomineerde maker of instelling die een verdienste aan de stad heeft geleverd. Er is een Waarderingsprijs en een Stimuleringsprijs. Bij het nomineren en het stemmen voor de Publieksprijs wordt het Eindhovense publiek betrokken.
- **Ontbijtsessies.** Cultuur Eindhoven organiseert één keer per maand een Ontbijtsessie om instellingen een gelegenheid te bieden om elkaar te ontmoeten en te kunnen meepraten over onderwerpen die ze zelf aandragen of die Cultuur Eindhoven zelf bepaalt. Bij een Ontbijtsessie waren in 2017 mensen aanwezig van tussen de 10 en 30 verschillende instanties.
- **Age Friendly Cities** is een programma van Fonds Cultuurparticipatie (hierna: FCP) en werd in 2017 in Eindhoven uitgevoerd door Cultuur Eindhoven. Het programma stimuleert projecten gericht op actieve deelname van ouderen aan kunst en cultuur.
- Netwerk uitbreiden door landelijke instellingen, andere fondsen en gemeenten te **bezoeken**.
- Cultuur Eindhoven is aanwezig geweest bij een aantal vergaderingen met het BIS-overleg van Eindhovense BIS-instellingen. Eerst gebeurde dit regelmatig, later is Cultuur Eindhoven juist meer op afstand van deze vergaderingen gaan staan, om ruimte te bieden aan overleg tussen de BIS-instellingen zelf.

¹⁴ Jaarverslag 2017, p. 24.

¹⁵ Jaarverslag 2017 en www.cultuureindhoven.nl. Het Jaarverslag 2018 was ten tijde van de evaluatie nog niet beschikbaar.

- Tijdens contactmomenten met individuele kunstenaars of culturele instellingen in Eindhoven (bijvoorbeeld tijdens het wekelijkse spreekuur), treedt Cultuur Eindhoven op als verbinder tussen mogelijke partners in en buiten Eindhoven. Over de precieze inhoud en de frequentie van deze inspanning is geen informatie beschikbaar.

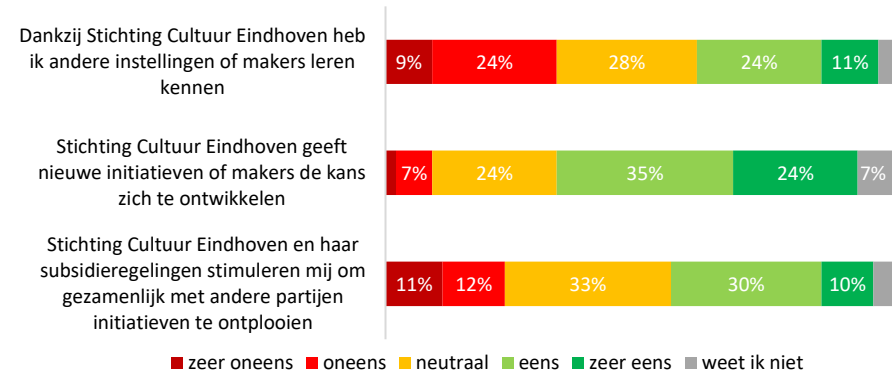
Wat zeggen gesprekspartners?

Algemeen

- Cultuur Eindhoven geeft aan in de eerste jaren van haar bestaan vooral gefocust te hebben op de ontwikkeling van het fonds, waardoor Cultuur Eindhoven relatief minder is toegekomen aan het uitvoeren van de rol expert en verbinder. Cultuur Eindhoven geeft aan hier de komende jaren meer mee aan het werk te willen.
- Veel gesprekspartners hebben aangegeven dat zij het lastig vinden om in te schatten hoe Cultuur Eindhoven haar rol als verbinder vervuld heeft.
- De gemeente geeft aan dat er nog ruimte voor verbetering is wat betreft het creëren van draagvlak bij het Eindhovense culturele veld. Een voorbeeld dat door de gemeente genoemd wordt, is het gevoel van gebrek aan betrokkenheid bij instellingen bij het opstellen van de nieuwe Cultuurscan en de Concept Cultuurbrief.
 - Een aantal subsidieaanvragers, met name de grotere instellingen, bevestigt dat zij de wens hebben meer bij deze processen betrokken te worden.
 - Cultuur Eindhoven wijst erop dat er al wel bijeenkomsten gepland zijn om input uit het veld op te halen.
- Cultuur Eindhoven wordt volgens meerdere gesprekspartners bij de gemeente nog veel gezien als onderdeel van de gemeente en zou meer aandacht kunnen steken in de profilering van Cultuur Eindhoven als onafhankelijke organisatie. Ook enkele medewerkers van Cultuur Eindhoven geven aan de wens te hebben zich meer als onafhankelijke

organisatie te presenteren die ten dienste staat van het culturele veld in Eindhoven, in plaats van aan de gemeente.

- Meerdere gesprekspartners hebben aangegeven dat het waardevol is als Cultuur Eindhoven meer zou verbinden tussen verschillende domeinen of beleidsterreinen. Bijvoorbeeld de zorg-cultuur combinatie. Hier liggen volgens hen nog financiële kansen, maar ook mogelijk inhoudelijk waardevolle samenwerkingen tussen organisaties.
- Uit de hierna weergegeven enquêteresultaten blijkt dat ongeveer een derde van de aanvragers dankzij Cultuur Eindhoven meer is gaan samenwerken met andere partijen uit de sector. Uit de enquête blijkt dat Cultuur Eindhoven ook via haar subsidieregelingen verbindingen gerealiseerd heeft. 40% van de respondenten geeft aan dat deze regelingen hen stimuleren om gezamenlijk met andere partijen initiatieven te ontplooiën.



Figuur 14: Enquêteresultaat stellingen verbinder

- De Cultuurraad geeft aan dat Cultuur Eindhoven de rol van verbinder nog meer handen en voeten zou mogen geven. Het zou goed zijn als Cultuur Eindhoven nog meer zicht krijgt op wat er groeit en bloeit in Eindhoven, bijvoorbeeld door cultuurscouts aan te stellen. Deze experts zouden proactief kunnen verkennen waar mogelijkheden voor verbinding liggen. De precieze vorm of invulling van deze functie zou nog verder uitgedacht moeten worden.
- Partijen in de omgeving van Cultuur Eindhoven geven aan dat het waardevol kan zijn om meer samenwerking te zoeken met de andere gemeentelijke uitvoeringsorganisaties in Eindhoven, om het belang van de aantrekkelijkheid van de stad gezamenlijk voorop te zetten. Deze instanties hebben immers allen tot doel Eindhoven tot een aantrekkelijke stad te maken en zouden meer gezamenlijk kunnen optreden om dit doel te bereiken.

Activiteiten

- Cultuur Eindhoven geeft aan dat ze dankzij haar rol op afstand van de gemeente de flexibiliteit heeft om verbindende of informatieve activiteiten te organiseren waar organisaties elkaar kunnen ontmoeten. Een van de gemeente onafhankelijke organisatie vergroot de slagkracht om partijen dichterbij elkaar te brengen. Cultuur Eindhoven kan er meteen op inspelen als ze in het veld iets ziet gebeuren.
- Een concreet voorbeeld van een resultaat dat door Cultuur Eindhoven wordt genoemd, is het effect dat het programma Age Friendly Cities heeft gehad. Ondanks dat Cultuur Eindhoven inmiddels geen geld meer ontvangt voor dit project, gaan de activiteiten die georganiseerd werden door. Cultuur Eindhoven heeft dit platform opgezet en kan het nu in stand houden.
- De meeste gesproken subsidieaanvragers van kleinere organisaties geven aan geen zicht te hebben op de verbindersrol van Cultuur Eindhoven,

omdat zij hier zelf geen beroep op hebben gedaan of er geen behoefte aan hebben. Wanneer Cultuur Eindhoven wel een verbindende rol heeft gespeeld voor kleine organisaties, zijn deze positief. Cultuur Eindhoven heeft volgens hen een bemiddelende of verbindende rol gespeeld voor contacten met commerciële en culturele partners.

- De aanvragers van grotere instellingen zijn meer verdeeld over de invulling van de rol van verbinder. Sommige instellingen geven aan dat zij de invulling van de rol als prettig ervaren (zij noemen bijvoorbeeld de toegevoegde waarde van de ontbijtsessies of het Wijzer Werven programma), terwijl andere instellingen aangeven dat het aangaan van verbindingen de taak van het culturele veld zelf is, dat de invulling van de rol rommelig verloopt ('je weet niet wat je van ze kunt verwachten') of dat Cultuur Eindhoven een meer proactieve houding aan zou moeten nemen.
- Vrijwel alle gesproken aanvragers die aangeven ooit deel te hebben genomen aan een ontbijtsessie, vertellen dat zij deze sessie(s) als waardevol hebben ervaren.
- Door de respondenten worden de door Cultuur Eindhoven in haar verbindersrol georganiseerde activiteiten als volgt beoordeeld:

| Activiteit | Bekend mee (%) | In top 3 meeste toegevoegde waarde (%) |
|------------------------|----------------|--|
| Eindhoven Cultuurprijs | 79 | 22 |
| Ontbijtsessies | 72 | 29 |

Tabel 2: Enquêteresultaten activiteiten Cultuur Eindhoven als verbinder

- 27% van de respondenten geeft aan dat Cultuur Eindhoven andere vormen van ondersteuning of nieuwe activiteiten zou moeten organiseren. Suggesties die in de toelichting worden genoemd, zijn bijvoorbeeld: een platform waar artiesten en optreedlocaties elkaar kunnen ontmoeten, een meer terugkerende vorm van meetings waarbij de belangrijkste vertegenwoordigers van instellingen elkaar (nog beter) kunnen leren kennen en ondersteuning van broedplaatsen waar jonge makers elkaar kunnen ontmoeten.

3.4. Inwonersenquête

Inwonersenquête

Om inzicht te krijgen in de resultaten van Cultuur Eindhoven hebben we gekeken naar de inwonersenquête. De gemeente Eindhoven voert jaarlijks een enquête uit onder haar inwoners, waarin de Eindhovenaren onder andere de culturele voorzieningen beoordelen. We hebben de uitkomsten van de enquête in 2017 en 2018 bekeken om opvallende resultaten te destilleren die wellicht toe te rekenen kunnen zijn aan Cultuur Eindhoven. Hieruit blijkt dat de inwoners de Eindhovense culturele instellingen in 2017 waardeerden met een 7,6 en in 2018 met een 7,7. De waardering van Eindhovense festivals is juist gedaald van een 7,4 naar een 7,2. Daarnaast is het opvallend dat meer Eindhovenaren een culturele instelling hebben bezocht in 2018 (82% in 2018 ten opzichte van 76% in 2017), maar dat het bezoek aan Eindhovense culturele instellingen is gedaald (64% in 2017 en 59% in 2018). Bewoners die wegblijven, geven in 2018 aan dat zij niet komen omdat ze het te duur vinden (7% in 2018), dat het er niet van kwam (14% in 2018) of dat zij het niets vinden voor mensen zoals zij (8% in 2018). De deelname aan culturele lessen of cursussen is in 2018 gestegen ten opzichte van 2017 (van 12% in 2017 naar 16% in 2018).

De ontwikkeling die de inwonersenquête in 2017 en 2018 toont, is niet zodanig groot dat er in dit onderzoek conclusies aan verbonden kunnen worden. De invloed die Cultuur Eindhoven heeft gehad op deze ontwikkelingen is bovendien niet te achterhalen. Deze resultaten geven dus interessante achtergrondinformatie, maar geen indicatie over de resultaten van Cultuur Eindhoven.

3.5. Onze conclusies

We hebben bekeken hoe Cultuur Eindhoven de drie basisfuncties fonds, expert en verbinder heeft ingevuld en waar eventuele verbeterpunten liggen. Zoals ook eerder beschreven kunnen we geen harde conclusies trekken over het doelbereik van Cultuur Eindhoven, omdat er geen meetbare doelen zijn geformuleerd.

Cultuur Eindhoven heeft in relatief korte tijd een professioneel functionerend fonds opgezet. Veel aanvragers en partijen in de omgeving van Cultuur Eindhoven waarderen Cultuur Eindhoven in haar rol als fonds. De vier subsidieregelingen functioneren in de praktijk goed, zo blijkt bijvoorbeeld uit de waardering van aanvragers voor de aanvraagprocedure, het groeiende aantal aanvragen van diverse instellingen en individuele kunstenaars en het relatief lage aantal bezwaren. Het functioneren van Cultuur Eindhoven als fonds kan nog verbeteren door het gevoel van wederzijdse betrokkenheid bij instellingen te vergroten en door als gemeente meer 'rugdekking' te geven aan Cultuur Eindhoven als uitvoerder van het gemeentelijk beleid. Wanneer de gemeente haar eigen cultuurbeleid meer uitdraagt en onderbouwt bij kritiek, kan Cultuur Eindhoven zich focussen op de uitvoering daarvan (zie voor een uitgebreidere toelichting op dit punt hoofdstuk 6: Conclusies en aanbevelingen).

Cultuur Eindhoven heeft zich de eerste jaren logischerwijs met name gefocust op de basisfunctie fonds. Binnen de basisfuncties expert en verbinder heeft Cultuur Eindhoven een aantal activiteiten uitgevoerd waarvan veel gebruik wordt gemaakt en die door de deelnemers gewaardeerd worden. De komende periode kunnen deze basisfuncties verder ingevuld worden, waarbij het van belang is te verduidelijken wat de doelen binnen deze basisfuncties zijn. Hierna gaan we uitgebreider in op de genoemde punten.

Fonds

Cultuur Eindhoven heeft in relatief korte tijd een professioneel functionerend fonds opgezet. Cultuur Eindhoven is een toegankelijk fonds met expertise. In relatief korte tijd hebben meer instellingen en individuele makers een aanvraag ingediend dan voorheen, wordt een breed scala aan disciplines en type instellingen met subsidies ondersteund, is er meer ruimte ontstaan voor de ontwikkeling van nieuwe initiatieven en is er een duidelijke, onafhankelijke en objectieve procedure ingericht. Cultuur Eindhoven koppelt bovendien haar rol als expert op een waardevolle manier aan haar rol als fonds door ondersteuning te bieden bij subsidieaanvragen. Daarnaast heeft Cultuur Eindhoven zich ingespannen voor de culturele sector in Eindhoven door hen te ondersteunen bij het binnenhalen van subsidies via andere fondsen en door zelf gelden binnen te halen ten behoeve van de culturele sector in Eindhoven.

De vier subsidieregelingen (BIS-regeling, PLUS-regeling, Snelgeldfonds en gildenregeling) functioneren in de praktijk goed. Cultuur Eindhoven en de Cultuurraad kunnen gezamenlijk nog meer aandacht besteden aan de onderbouwing van de beoordeling van de aanvragen en aan de vraag of de vereisten van de aanvraag voldoende aansluiten bij de praktijk van de subsidieaanvragers. Daarnaast is het de moeite waard om nader te bespreken of het 'gat' tussen het Snelgeldfonds en de PLUS-regeling kan worden opgevuld. Concluderend per regeling:

- De BIS-regeling heeft bijgedragen aan een divers cultureel aanbod, bijvoorbeeld door ruimte te bieden aan nieuwe BIS-instellingen en door meer samenwerking tussen culturele instellingen in Eindhoven te stimuleren. De solidariteitskorting is door Cultuur Eindhoven doorgevoerd, maar het is lastig te beoordelen of het doorvoeren ervan de kwaliteit of kwantiteit van het culturele aanbod bedreigt. Het is van belang bij de verdere doorvoering van de korting oog te blijven houden voor de financiële situatie van de BIS-instellingen.
- De PLUS-regeling heeft ook bijgedragen aan een divers cultureel aanbod in Eindhoven, bijvoorbeeld door mogelijkheden te bieden voor toetreding van nieuwe aanvragers en initiatieven. Niet BIS-instellingen hebben bovendien de ruimte gekregen om grotere aanvragen te doen.
- Het Snelgeldfonds is een waardevolle toevoeging aan de BIS- en PLUS-regeling en heeft aanvragers uit verschillende disciplines de kans geboden initiatieven te ontwikkelen. De ondersteuning vanuit Cultuur Eindhoven heeft een belangrijke bijdrage geleverd aan de toegankelijkheid van de regeling.
- De gildenregeling wordt positief beoordeeld door de betrokkenen en vervult de functie die de aanvragers verwachten.

Er is ook kritiek op de manier waarop Cultuur Eindhoven haar rol als fonds vervult. In de evaluatie zijn signalen naar voren gekomen dat Cultuur Eindhoven niet altijd als betrokken wordt ervaren, en in haar rol als fonds soms te strikt en zakelijk communiceert. Het is belangrijk te realiseren dat elk cultuurfonds aan kritiek wordt blootgesteld. Er zijn meer instellingen en disciplines dan er geld beschikbaar is, er worden altijd aanvragers teleurgesteld en er zijn altijd instellingen of aanvragers die net buiten de regelingen vallen. Deze omstandigheden leiden tot kritiek op het fonds. Cultuur Eindhoven is in dit kader bovendien voor een extra uitdaging gesteld, omdat zij het cultuurbudget zo diende te verdelen dat in 2020 nog maximaal 80% van het totale cultuurbudget beschikbaar was voor de BIS, wat betekende dat een aantal BIS-instellingen een

solidariteitskorting opgelegd hebben gekregen. Veel van de geleverde kritiek had ook geleverd kunnen worden wanneer de subsidies nog verstrekt zouden worden door de gemeente Eindhoven. Cultuur Eindhoven heeft daarnaast de kritiek beperkt door mechanismen in te bouwen om transparantie en een onafhankelijke positie als fonds te realiseren, bijvoorbeeld door de beoordeling van de kwaliteit van de aanvragen over te laten aan de Cultuurraad en de adviezen en besluiten op de website te publiceren, maar ook door instellingen en individuele kunstenaars te ondersteunen bij hun aanvraag.

Het functioneren van Cultuur Eindhoven als fonds zou door de gemeente versterkt kunnen worden door Cultuur Eindhoven meer 'rugdekking' te geven als uitvoerder van het door de gemeente opgestelde beleid. Soms is kritiek op Cultuur Eindhoven als fonds immers gevolg van beleidskeuzes, zoals het flexibiliseren van het subsidiebudget middels een solidariteitsbijdrage. Juist doordat Cultuur Eindhoven ook een rol als expert en verbinder vervult, is het draagvlak in het culturele veld belangrijk. Wanneer Cultuur Eindhoven kritiek krijgt als uitvoerder van beleid, is het belangrijk dat de gemeente en de gemeenteraad actief achter deze beleidskeuzes (blijven) staan. Cultuur Eindhoven en de gemeente kunnen in gezamenlijkheid bepalen wanneer deze externe communicatie vanuit de gemeente gewenst is.

Tot slot is het van belang om te bepalen wat de wensen en wederzijdse verwachtingen zijn en wat realistisch is waar het gaat over het door Cultuur Eindhoven binnenhalen van gelden ten behoeve van de culturele sector in Eindhoven en het ondersteunen van instellingen bij het binnenhalen van subsidies via andere fondsen.

[Expert en verbinder](#)

Cultuur Eindhoven heeft haar rol als expert en verbinder de afgelopen jaren opgepakt door activiteiten uit te voeren zoals het wekelijkse spreekuur, de ontbijtsessies en de workshop Wijzer Werven. Bovendien heeft Cultuur

Eindhoven ondersteuning geboden aan instellingen en individuele kunstenaars in het proces van de subsidieaanvraag. De rol van expert en verbinder hebben in de eerste periode van het bestaan van Cultuur Eindhoven logischerwijs minder aandacht gehad, omdat de focus lag op het opzetten van de rol als fonds. Voor de komende periode is van belang dat duidelijker en preciezer wordt omschreven wat de rollen expert en verbinder inhouden en wat Cultuur Eindhoven wil bereiken binnen deze rollen (en ook wat niet). De rollen zouden verder kunnen worden versterkt op onderstaande manieren. Kanttekening hierbij is dat Cultuur Eindhoven een kleine organisatie is met verschillende rollen, en dat ze dus soms keuzes zal moeten maken in of en waar ze haar capaciteit op inzet.

- Het verzamelen van expertise over cultureel Eindhoven door Cultuur Eindhoven zelf kan nog worden uitgebouwd door informatie en behoeften op te halen in het culturele veld. Hiertoe kan Cultuur Eindhoven meer in gesprek gaan met instellingen en hun kennis gebruiken.
- Cultuur Eindhoven heeft zich inmiddels gepositioneerd als onafhankelijk fonds. Daardoor is het nu mogelijk de grens tussen de rollen iets minder strak te hanteren (zonder afbreuk te doen aan de onafhankelijkheid), door bijvoorbeeld (meer of vaker) op bezoek te gaan bij instellingen of initiatieven.
- Voor het versterken van de rollen van expert en verbinder is van belang dat de rollen verder gedefinieerd en ingevuld worden. Wat houden de rollen precies in (en wat niet), wat wil Cultuur Eindhoven ermee bereiken? En wat gaat Cultuur Eindhoven concreet doen, wat kan de gemeente en het culturele veld van Cultuur Eindhoven verwachten?
- Tot slot kan Cultuur Eindhoven de rol van expert nog versterken door de expertise van de Cultuurraad vaker in te zetten.

4. Bedrijfsvoering

In dit hoofdstuk gaan we in op de bedrijfsvoering van Cultuur Eindhoven. Eerst beschrijven we het proces van de oprichting van Cultuur Eindhoven en de keuzes die gemaakt zijn bij de inrichting (3.1). Vervolgens gaan we in op de financiën en control (3.2) en lopen we een aantal belangrijke onderdelen van de interne organisatie langs (3.3). We sluiten af met onze conclusies (3.4).

4.1. De oprichting en inrichting van de organisatie

Wat zijn de feiten?

Aan de oprichting van Cultuur Eindhoven zijn twee onderzoeken vooraf gegaan. In het najaar van 2013 heeft de gemeenteraad van Eindhoven het college van B en W verzocht om meer helderheid te scheppen over de positie en betekenis van kunst en cultuur in Eindhoven. Het college heeft vervolgens bureau Blueyard gevraagd om een rapport op te stellen waarin enerzijds gekeken wordt naar het culturaanbod en zijn betekenis voor Eindhoven en waarin anderzijds gekeken wordt naar de rol van de gemeentelijke overheid. Ook is Blueyard gevraagd om aanbevelingen te doen voor te zetten stappen in de nabije toekomst. Blueyard heeft vervolgens een organisatieplan voor de toekomstige stichting opgesteld.¹⁶

¹⁶ Blueyard, *maart 2014*. Cultuur Eindhoven: over cultuur en cultuurbeleid in Eindhoven.

¹⁷ Blueyard, *februari 2015*. Stichting Cultuur Eindhoven: organisatieplan.

Eén van de conclusies uit dit onderzoek was dat de systematiek van cultuur subsidiëren niet meer past bij een stad met de omvang en ambities van Eindhoven. De conclusie in het rapport is dat door het nagenoeg ontbreken van een grootstedelijke systematiek elk voorstel voor nieuw cultuurbeleid en elke grote beslissing over kunst- en cultuurinstellingen in Eindhoven leidde tot politieke spanning. Blueyard adviseerde daarom om met name het systeem van cultuursubsidiëring drastisch te wijzigen, te objectiveren en op afstand van de politiek te plaatsen.¹⁷

Dit advies is overgenomen in het *Coalitieakkoord* van mei 2014. In het Coalitieakkoord staat:

In lijn met de aanbevelingen uit het [Blueyard]rapport ontwikkelen we een nieuwe meerjarige subsidiesystematiek die gelijk loopt met de systematiek van het ministerie van OCW. Hiermee verwachten we meer aanspraak te kunnen maken op financiering door het Rijk en beter te kunnen aansluiten op kansen die (private) fondsen bieden. We richten hiertoe een stichting Cultuur Eindhoven in, op afstand van de gemeente. Deze wordt verantwoordelijk voor de uitvoering van ons cultuurbeleid. De kaders stelt de gemeenteraad voor een meerjarige periode vast. Binnen die kaders is dit externe orgaan, met zijn adviesraad van deskundigen, verantwoordelijk voor het beoordelings- en subsidieproces. De stichting Cultuur Eindhoven heeft ook een taak in het samenbrengen van initiatieven en partijen om te komen tot afstemming van programma's en gezamenlijk gebruik van faciliteiten. De stichting ondersteunt het cultuurveld ook bij het aantrekken van financiering vanuit andere overheden, bedrijfsleven en fondsen.¹⁸

Op basis van het Coalitieakkoord is vervolgens door het college van B en W een Opdracht geformuleerd om een plan te ontwikkelen voor de oprichting van de gewenste Stichting Cultuur Eindhoven. In dit organisatieplan schetst Blueyard

¹⁸Coalitieakkoord 2014-2018, PvdA, D66, SP, GroenLinks, *Mei 2014*. Expeditie Eindhoven: Iedereen mee.

onder andere de contouren en rollen van de nieuwe organisatie en de rol en positie van de gemeente binnen dit 'Eindhovens Model'.

In april 2015 heeft de gemeenteraad het besluit tot oprichting van Cultuur Eindhoven genomen. In oktober 2015 is de Raad van Toezicht (RvT) benoemd. Vervolgens heeft de RvT de directeur-bestuurder geworven, welke is aangetreden per februari 2016. De Cultuurraad is in het voorjaar van 2016 benoemd door de RvT.

De directeur-bestuurder heeft het organisatieplan van Blueyard gebruikt om Cultuur Eindhoven vorm te geven. In het Raadbesluit Cultuur Eindhoven is benoemd dat het organisatieplan bedoeld is 'om richting te geven aan de vernieuwing van het kunst, cultuur- en designbeleid en het op afstand opereren, overeenkomstig het Coalitie-akkoord. De uitwerking ervan naar een autonoom functionerende organisatie, waaronder eventuele voortschrijdende inzichten tijdens de operationalisering (o.a. voor wat betreft subsidiekaders/-regelingen/-processen, personele organisatie Cultuur Eindhoven), kunnen nog leiden tot wijzigingen op onderdelen. Doet dat zich voor, dan wordt u daarover geïnformeerd.'

In het beleidsplan/jaarplan 2017 heeft Cultuur Eindhoven voor wat betreft de formatie en de meerjarenbegroting aangegeven op welke manier is afgeweken van het organisatieplan van Blueyard. De belangrijkste afwijkingen zijn dat er een secretaris voor de ondersteuning van de Cultuurraad is toegevoegd aan de formatie (waar dit in het organisatieplan van Blueyard onderdeel was van de werkzaamheden van de stafmedewerkers), dat de communicatiemedewerker is opgenomen in de vaste formatie in plaats van in de flexibele schil, dat er een formatieplek voor een trainee is gecreëerd en dat gestart zal worden met het inzetten van een projectmedewerker.

Naast de wijzigingen wat betreft de formatie en de meerjarenbegroting is gekozen voor een gedeeltelijk andere invulling van de rollen: in het

organisatieplan van Blueyard (en ook in de Concept Cultuurbrief) zijn drie rollen voor Cultuur Eindhoven beschreven: adviseur, fonds en aanjager. Onder de rol van aanjager is in het organisatieplan van Blueyard onder andere beschreven dat er een Cultureel Bouwmeester aangesteld wordt, die in enkele gevallen bijvoorbeeld ook zelf projecten kan initiëren. In het beleidsplan/jaarplan 2017 (en alle daarop volgende stukken) is de rol van aanjager vervangen voor verbinder. Hier is voor gekozen omdat het proactief aanjagen en scouten van projecten volgens Cultuur Eindhoven (in overleg met de gemeente) niet goed te combineren was met het onafhankelijk verstrekken van subsidie. Een project of initiatief dat eerst gescout was door Cultuur Eindhoven zou dan vervolgens afgewezen kunnen worden door de Cultuurraad. Onder de rol van aanjager werd in het organisatieplan van Blueyard ook verstaan het maken van verbindingen met netwerken en het bevorderen van samenwerking. Dit soort activiteiten voert Cultuur Eindhoven wel uit, maar dan onder de noemer 'verbinder'.

Tot slot is een wijziging ten opzichte van het organisatieplan van Blueyard het aantal leden in de Cultuurraad. In het organisatieplan van Blueyard en in de oorspronkelijke statuten van Cultuur Eindhoven was opgenomen dat de Cultuurraad uit maximaal 21 leden mag bestaan. In september 2017 zijn de statuten gewijzigd (na instemming van het college van B en W) en is opgenomen dat de Cultuurraad bestaat uit *ten minste* 21 leden. Hier is voor gekozen omdat de breedte en omvang van de subsidieaanvragen vroeg om een grotere poule van adviseurs.

Wat zeggen gesprekspartners?

- Medewerkers van Cultuur Eindhoven en andere gesprekspartners benoemen dat er met name in het eerste jaar, maar ook in de jaren daarna, veel tijd is besteed aan het op orde krijgen van alle processen rondom de subsidieverlening en het opstarten van de organisatie. Nu de processen goed zijn ingericht en het team van Cultuur Eindhoven

compleet is, kan er steeds meer tijd besteed worden aan de inhoud en het invullen van de rollen verbinder en expert.

- De directeur-bestuurder heeft het organisatieplan naar eigen zeggen voor het grootste gedeelte gevolgd bij het inrichten van Cultuur Eindhoven.
- De meeste gesproken partijen geven aan dat de politieke spanning rondom de beslissingen over kunst- en cultuurinstellingen is afgenomen. Er wordt ook aangegeven dat de politieke spanning in enkele situaties nog niet is verdwenen. Het verstrekken van enkele gelabelde subsidies door de gemeente was bijvoorbeeld het gevolg van politieke- dan wel media-aandacht.

4.2. Financiën en control

Wat zijn de feiten?

Subsidiebudget en exploitatiebudget

Cultuur Eindhoven ontvangt jaarlijks ten behoeve van haar beheerslasten middelen van de gemeente. Voor 2018-2020 zijn de maximaal te declareren beheerslasten €240.624 per jaar. Daarnaast stelt de gemeente aan Cultuur Eindhoven personeelsbudget ter beschikking. In 2018 bedroeg dit budget 7,45 fte.¹⁹ Cultuur Eindhoven kan de keuze maken om uit de te declareren beheerslasten aanvullend personeel te bekostigen (ten tijde van de evaluatie bedroeg de personele bezetting 8 fte).

Daarnaast stelt de gemeente jaarlijks een subsidiebudget ter beschikking aan Cultuur Eindhoven, zodat Cultuur Eindhoven uitvoering kan geven aan haar subsidieregelingen en de gelabelde subsidies kan verlenen. Cultuur Eindhoven dient jaarlijks een inhoudelijke en financiële verantwoording in die als aanvraag dient voor de vaststelling van de subsidie. Subsidiebudget dat Cultuur Eindhoven niet binnen een kalenderjaar heeft uitgekeerd, dient te worden teruggestort aan de gemeente.²⁰

In de begroting die is opgenomen in het Raadsbesluit Cultuur Eindhoven is uitgegaan van structurele beheerslasten (in 2017) die 4,3% bedragen van het totale cultuursubsidiebudget (2017) en de beheerslasten samen. Hierin wordt verwezen naar het Organiseringsplan van Blueyard, waarin een vergelijking is gemaakt met de beheerslasten van het Amsterdams Fonds voor de Kunst (zo'n 10%) en met de rijks cultuurfondsen (zo'n 10%).

Uit de financiële verslagen blijkt dat de totale lasten van Cultuur Eindhoven in 2017 €764.953 bedroegen²¹ en in 2018 €1.046.668²² (in 2017 was de organisatie qua medewerkers en activiteiten nog in opbouw, waardoor de lasten lager waren). Het totale cultuursubsidiebudget bedroeg in 2017 €21.729.163²³ en in 2018 €21.414.000²⁴. Dat betekent dat de lasten in 2017 3,4% en in 2018 4,7% bedroegen van het jaarlijkse totale cultuursubsidiebudget en de lasten samen.

Cultuur Eindhoven is bevoegd een egaliseringsreserve/weerstandsvermogen op te bouwen tot maximaal 5% van de hoogte van het jaarlijkse Subsidiebudget. Dit weerstandsvermogen kan opgebouwd worden door efficiëntere bedrijfsvoering dan begroot en/of voortvloeiend uit inkomsten van derden.²⁵

¹⁹ Opdracht aan Cultuur Eindhoven tot uitvoering van de Cultuurbrief 2017-2020: actualisatie 2018

²⁰ Opdracht aan Cultuur Eindhoven tot uitvoering van de Cultuurbrief 2017-2020: actualisatie 2018.

²¹ Stichting Cultuur Eindhoven. Financieel verslag 2017.

²² Stichting Cultuur Eindhoven. Financieel verslag 2018.

²³ Brief Gemeente Eindhoven aan Cultuur Eindhoven, 27 augustus 2018. Besluit op uw aanvraag voor subsidievaststelling Subsidie Cultuur Eindhoven 2017.

²⁴ Brief gemeente Eindhoven aan Cultuur Eindhoven, 30 november 2017. Besluit op uw subsidieaanvraag cultuur 2017-2020 – Jaarplan 2018.

²⁵ Stichting Cultuur Eindhoven. Financieel verslag 2018.

De accountant heeft over het financiële verslag van 2017 en 2018 een goedkeurende verklaring afgegeven.

[Risico's en risicobeheersing](#)

In het jaarverslag 2017 heeft Cultuur Eindhoven de risico's en risicobeheersing omschreven. Hierin is onder andere opgenomen dat Cultuur Eindhoven risico's zoveel mogelijk heeft beperkt met passende maatregelen. Juridische risico's (bezwaar en beroep) en hiermee samenhangende financiële risico's zijn altijd aanwezig. Dit risico wordt geaccepteerd waarbij het uiteraard zoveel mogelijk wordt verkleind door de zorgvuldigheid bij de uitvoering van het subsidieproces.

Voorts is afgesproken dat proceskosten voor Cultuur Eindhoven met betrekking tot bezwaar- en beroepsprocedures, buiten de inzet en kosten van de afdeling BBK van de gemeente, voor zover deze aantoonbaar de (financiële) draagkracht van Cultuur Eindhoven overstijgen, door Cultuur Eindhoven aan de gemeente gefactureerd kunnen worden. Dit gebeurt jaarlijks op basis van nacalculatie als onderdeel van de verantwoording aan de gemeente. Alsnog toe te kennen subsidiebedragen, vergoedingen en dergelijke aan bezwaar- en beroepsmakers zijn hier nadrukkelijk van uitgesloten. Die zijn voor rekening van Cultuur Eindhoven, tenzij hier in onderling overleg vanaf wordt geweken.²⁶

[Processen](#)

Begin 2017 zijn de processen beschreven in een AO/IB handboek.²⁷ In de vergadering van de Raad van Toezicht zijn de processen na voorafgaande consultatie van de accountant goedgekeurd. In het AO/IB handboek zijn beheersmaatregelen m.b.t. het budgetbeheer en uitvoering van financieel beleid

nader gedefinieerd.²⁸ De volgende processen zijn in het AO/IB handboek beschreven:²⁹

- Inkopen
- Personeelsadministratie
- Subsidies ontvangen en verstrekken
- Betalingsverkeer
- Rapportering en governance
- Archiefbeheer
- Faciliteiten nieuwe medewerker

Wat zeggen gesprekspartners?

- In de gesprekken met de gemeente en Cultuur Eindhoven is vaak de vraag ter sprake gekomen wie de kosten moet dragen als de Raad van State de uitspraak doet dat de hoogte van het subsidiebedrag van de Bibliotheek Eindhoven aangepast moet worden.³⁰ Dat zou dan volgens gesprekspartners gaan over een bedrag van rond de €750.000. Cultuur Eindhoven geeft aan dat het een financieel risico is dat zij wel de verplichting heeft instellingen meerjarig te subsidiëren, maar zelf een eenjarige subsidiebeschikking van de gemeente krijgt. Subsidiebudget dat over is in een jaar vloeit terug naar de gemeente. Daar staat tegenover dat Cultuur Eindhoven het risico van een bezwaar of beroep (zoals van de Bibliotheek Eindhoven) wel zelf moet dragen. Volgens Cultuur Eindhoven schuift de gemeente hiermee risico naar Cultuur Eindhoven toe en neemt ze zelf geen risico. De gemeente noemt ook dat hier discussie over is met

²⁶ Opdracht aan Cultuur Eindhoven tot uitvoering van de Cultuurbrief 2017-2020: actualisatie 2018.

²⁷ AO/IB staat voor Administratieve Organisatie/Interne Beheersing.

²⁸ Stichting Cultuur Eindhoven. Jaarverslag 2017.

²⁹ NB: We hebben in de evaluatie gekeken naar welke processen Cultuur Eindhoven beschreven heeft. Het uitvoeren van een audit om te onderzoeken of de processen worden uitgevoerd zoals beschreven vormde geen onderdeel van deze evaluatie.

³⁰ De Bibliotheek Eindhoven heeft bezwaar gemaakt en beroep ingesteld tegen het subsidiebesluit van Stichting Cultuur Eindhoven, omdat zij het niet eens is met de opgelegde solidariteitskorting.

Cultuur Eindhoven, en vindt het logisch dat Cultuur Eindhoven dit risico zelf draagt, omdat Cultuur Eindhoven de verantwoordelijkheid heeft over de verdeling van het volledige subsidiebudget en de mogelijkheid heeft om ruimte in te bouwen in het budget.

- Verder zijn in de gesprekken geen financiële risico's naar voren gekomen.

4.3. Interne organisatie

Wat zijn de feiten?

We hebben een aantal belangrijke onderdelen van de interne organisatie nader onderzocht, namelijk: organisatiestructuur, personeelsbeleid en ICT en facilitaire zaken.

Kernwaarden/principes

In de evaluatie hebben we ook gekeken naar de vraag of Cultuur Eindhoven werkt volgens kernwaarden of principes om doeltreffend te functioneren.

In de Concept Cultuurbrief en in de jaarplannen van Cultuur Eindhoven van 2017 en 2018 zijn principes genoemd. De vier principes die in de jaarplannen zijn genoemd, komen overeen met de principes uit de Cultuurbrief. In de beleids-/jaarplannen 2017 zijn de principes a tot en met d hieronder opgenomen, in het beleids-/jaarplan 2018 is e hieraan toegevoegd. In het beleidsplan/jaarplan 2019 zijn de principes niet opgenomen.

- a) Transparant zijn in haar processen

³¹ Dit aantal is samengesteld uit de adviezen over de BIS-subsidies (2016) en de PLUS-subsidies van 2017 tot en met ronde 1 in 2019.

³² De afwijkingen betroffen de volgende situaties:

- In 1 geval heeft de Cultuurraad geadviseerd geen subsidie toe te kennen en is in het besluit wel subsidie toegekend.

- b) Een gelijk speelveld voor iedereen creëren
- c) Flexibiliteit bewerkstelligen en zelf flexibel zijn
- d) Verbindingen maken
- e) Versterken van de kunst en cultuur in Eindhoven

Een andere kernwaarde die in veel documenten is genoemd, is onafhankelijkheid. Zowel in de Cultuurbrief als in de beleids-/jaarverslagen van Cultuur Eindhoven is het belang van de onafhankelijkheid van Cultuur Eindhoven benoemd. De kernwaarde onafhankelijkheid is onder andere vertaald in de organisatie door de functiescheiding tussen de Cultuurraad en de medewerkers van Cultuur Eindhoven. De beleidsmedewerkers en de leden van de Cultuurraad hebben geen contact over de aanvragen. De Cultuurraad geeft een advies over een aanvraag, het uiteindelijke subsidiebesluit wordt genomen door de directeur-bestuurder. Sinds het bestaan van Cultuur Eindhoven heeft de Cultuurraad ruim 130 adviezen gegeven.³¹ Een analyse van de door Cultuur Eindhoven gepubliceerde adviezen en besluiten laat zien dat de directeur-bestuurder zes keer is afgeweken van het door de Cultuurraad geadviseerde budget.³²

Om transparantie te borgen publiceert Cultuur Eindhoven informatie over de regelingen, aanvragen en besluiten op de website. Zo publiceert Cultuur Eindhoven na de deadline van een subsidieronde het aantal en de hoogte van de aanvragen en het vastgestelde subsidieplafond. Daarnaast publiceert Cultuur Eindhoven alle adviezen van de Cultuurraad en alle besluiten.

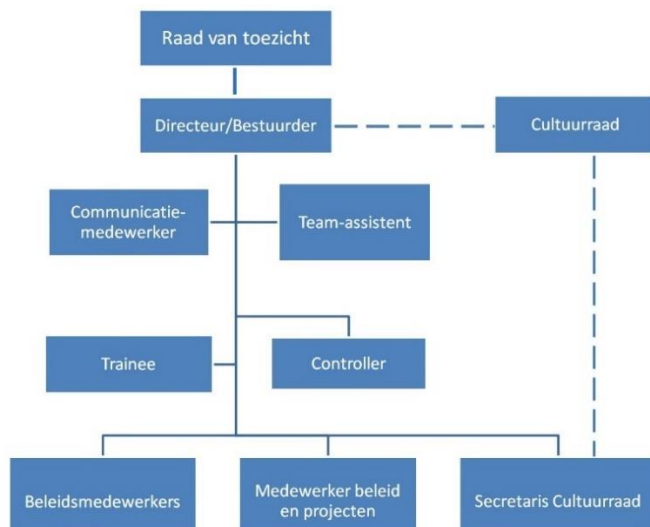
Organisatiestructuur en interne rolverdeling

De hiernavolgende figuur geeft de inrichting van de organisatie weer. De totale personele bezetting bedraagt 8 fte. De invulling ziet er als volgt uit: directeur-

- In 3 gevallen heeft de Cultuurraad geadviseerd subsidie toe te kennen en is in het besluit geen subsidie toegekend.
- In 2 gevallen is een hoger bedrag toegekend dan was geadviseerd.

bestuurder 1 fte, team assistent 1 fte, controller 0,89 fte, communicatiemedewerker 0,78 fte (ook medeverantwoordelijk voor projecten), secretaris Cultuurraad 0,67 fte, beleidsmedewerkers 2,67 fte en medewerker beleid en projecten 1 fte.³³

Organigram stichting Cultuur Eindhoven



woensdag 30 januari 2019 / 033CER0119

Figuur 15: Organigram Stichting Cultuur Eindhoven

De organisatiestructuur, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn beschreven in het document *Organisatiestructuur en functieprofielen Cultuur Eindhoven*. Bij de uitvoering van subsidies is de scheiding tussen betrokkenheid bij advisering over subsidies en uitvoering daarvan in functies verankerd. Zo is de

functie van secretaris (van de Cultuurraad) niet te combineren met het accounthouderschap van gesubsidieerde instellingen.

De Cultuurraad adviseert over de subsidieaanvragen binnen de BIS- en de PLUS-regeling. De Cultuurraad staat onder leiding van een onafhankelijk voorzitter (zonder stemrecht) en bestaat (in april 2019) uit een Commissie Integrale Afweging, die bestaat uit 7 personen en 14 adviseurs (inhoudelijk specialisten). De leden van de Cultuurraad hebben elk hun eigen kennis en expertise op het gebied van kunst en cultuur.³⁴ In het Reglement Cultuurraad is niet opgenomen dat een bepaald percentage van de leden van de Cultuurraad afkomstig moet zijn uit Eindhoven.

In het reglement Cultuurraad zijn de taken en werkwijze en de afspraken met de Cultuurraad vastgelegd.³⁵ In de praktijk is binnen Cultuur Eindhoven de afspraak gemaakt dat het contact tussen de Cultuurraad en de beleidsmedewerkers van Cultuur Eindhoven over de adviezen en aanvragen verloopt via de secretaris van de Cultuurraad. De beleidsmedewerkers zijn niet aanwezig bij de vergaderingen van de Cultuurraad.

In het organisatieplan van Blueyard is opgenomen dat de Cultuurraad Cultuur Eindhoven adviseert over de aanvragen én over het (te ontwikkelen) cultuurbeleid in bredere zin. Ook zijn drie betekenissen van de Cultuurraad voor Cultuur Eindhoven benoemd: sensor (voelspriet, toegang tot netwerk), brains (o.a. input voor beleidsontwikkeling) en beoordelaar (van de subsidieaanvragen). In de huidige situatie is de rol van de Cultuurraad met name die van 'beoordelaar' en fungeert de Cultuurraad beperkt als 'sensor' en 'brains'.

³³ Stichting Cultuur Eindhoven. Beleids/jaarplan 2019.

³⁴ <https://www.cultuureindhoven.nl/over-ons/organisatie/>

³⁵ Cultuur Eindhoven, 11 oktober 2016. Reglement Cultuurraad.

Personeelsbeleid

Bij de start van Cultuur Eindhoven zijn vijf medewerkers van de gemeente gedetacheerd bij Cultuur Eindhoven. Een van deze medewerkers is per 1 januari 2018 in dienst getreden van Cultuur Eindhoven. De andere vier medewerkers hebben Cultuur Eindhoven verlaten. Cultuur Eindhoven heeft vervolgens nieuwe medewerkers geworven. Daardoor was het team uiteindelijk in september 2017 compleet. In het jaarverslag 2017 is beschreven dat nadat in 2016 de basis is gelegd voor de invulling van de werkgeversrol in 2017 nog de volgende stappen zijn gezet: het arbeidsvoorwaardenreglement is vastgesteld door de Raad van Toezicht, ziekteverzuimverzekering is afgesloten en er is een overeenkomst gesloten met een Arbodienst. Daarnaast is volgens het jaarverslag geïnvesteerd in ontwikkeling van competenties en kennis door het volgen van trainingen en specifieke coaching van medewerkers.³⁶ De beschikbare documenten geven geen inzicht in de manier waarop is geïnvesteerd in de ontwikkeling van de medewerkers. In het document van Cultuur Eindhoven *Organisatiestructuur en functieprofielen Cultuur Eindhoven* (laatste versie februari 2019) zijn de functies van de medewerkers van Cultuur Eindhoven beschreven.

Medewerkers hebben regelmatig gesprekken met de directeur-bestuurder, zowel formele functioneringsgesprekken als informele gesprekken. Er zijn tot op heden geen formele medewerkers tevredenheidsonderzoeken uitgevoerd.

Medewerkers van Cultuur Eindhoven kunnen kosteloos gebruik maken van cursussen van de Eindhoven Academy, onderdeel van de gemeente Eindhoven. Enkele medewerkers maken van deze mogelijkheid gebruik.

ICT en facilitaire zaken

Cultuur Eindhoven maakt voor facilitaire en ICT-zaken gebruik van faciliteiten van de gemeente. Zo maakt Cultuur Eindhoven gebruik van het postregistratiesysteem van de gemeente. Ook maakt Cultuur Eindhoven gebruik

van werkplekken en ICT services van de gemeente Eindhoven. Cultuur Eindhoven en de gemeente hebben hiertoe een Service Level Agreement afgesloten, waarin de afspraken en voorwaarden staan tussen de gemeente Eindhoven (als leverancier) en Cultuur Eindhoven (als opdrachtgever) omtrent werkplekken, devices, applicaties en portalen en telefonie. Het Dossier Afspraken en Procedures (DAP) beschrijft de meer specifieke werkafspraken, waaronder de frequentie van contact tussen de gemeente Eindhoven en Cultuur Eindhoven en afspraken en doelstellingen van de Servicedesk en functioneel beheer van de applicaties en portalen door de gemeente.

Wat zeggen gesprekspartners?

Kernwaarden/principes

- Alle medewerkers van Cultuur Eindhoven benoemen het belang van transparantie. Dit wordt benoemd als belangrijk voor zowel de interne organisatie (als team, zorgen dat iedereen goed op de hoogte is of aangeven als informatie bewust nog niet met iedereen gedeeld wordt) als externe communicatie, richting onder andere aanvragers.
- De in de beleids-/jaarverslagen opgenomen principes worden door enkele medewerkers genoemd, bij sommige medewerkers zijn deze principes niet bekend.
- Veel gesprekspartners benoemen dat het belangrijk is dat Cultuur Eindhoven onafhankelijk functioneert, zowel onafhankelijk van de gemeente (het college en de gemeenteraad) als onafhankelijk van aanvragers.
 - Veel gesprekspartners benoemen dat het bestaan van de Cultuurraad ervoor zorgt dat de subsidiebesluiten onafhankelijk genomen worden.
 - Uit de enquête blijkt dat bijna de helft van de geënquêteerde aanvragers (49%) Cultuur Eindhoven beschouwt als onafhankelijk ten opzichte van de gemeente Eindhoven. 14% van de respondenten

³⁶ Stichting Cultuur Eindhoven. Jaarverslag 2017.

beschouwt Cultuur Eindhoven juist niet als onafhankelijk van de gemeente en 37% van de respondenten is 'neutraal'. Ook een gemeenteraadslid benoemt dat de subsidiebesluiten onafhankelijk genomen worden.

Organisatiestructuur en interne rolverdeling

- In veel gesprekken (met de gemeente, met organisaties in de omgeving van Cultuur Eindhoven en met aanvragers) is genoemd dat veel kennis en netwerk bij de directeur-bestuurder ligt. Gesprekspartners benoemen dat zij de directeur-bestuurder zien als het enige gezicht van Cultuur Eindhoven. Dit vormt volgens gesprekspartners een kwetsbaarheid. Cultuur Eindhoven herkent dit zelf ook en geeft aan dat dit een ontwikkelpunt is. Doordat een deel van de medewerkers weg zijn gegaan, waarna nieuwe medewerkers aangenomen zijn, is het team pas compleet sinds september 2017. Hierdoor lag er in de eerste jaren ook veel verantwoordelijkheid bij de directeur-bestuurder. Sinds het team compleet is, investeert Cultuur Eindhoven ook in het meer verdelen van de verantwoordelijkheden en het netwerk, bijvoorbeeld doordat de directeur-bestuurder iemand uit het team naar afspraken meeneemt. Nu draait de organisatie volgens Cultuur Eindhoven zelf ook als de directeur-bestuurder er (tijdelijk) niet zou zijn. Tegelijkertijd brengt de directeur-bestuurder wel een groot netwerk in, dat zal zo blijven.
- Over de rol van de Cultuurraad hebben gesprekspartners van binnen en buiten Cultuur Eindhoven twee punten aangegeven:
 - Contact tussen de beleidsmedewerkers en de Cultuurraad
 - Beleidsmedewerkers van Cultuur Eindhoven zelf geven aan dat het soms lastig is dat de rollen van de beleidsmedewerkers en de Cultuurraad strak gescheiden zijn. Dit is positief in het licht van onafhankelijkheid, maar het zorgt er soms wel voor dat de nuances van het besluit van de Cultuurraad niet volledig doorgegeven kunnen worden aan de aanvrager (want de beleidsmedewerker

heeft contact met de aanvrager, niet de Cultuurraad). Cultuur Eindhoven geeft aan dat onderwerp van gesprek binnen Cultuur Eindhoven is hoe ze hier goed mee om kunnen gaan.

- De scheiding tussen Cultuur Eindhoven en de Cultuurraad wordt door de Cultuurraad soms als te geforceerd ervaren. De Cultuurraad denkt dat door meer transparantie en communicatie over (de achtergrond van) de adviezen van de Cultuurraad, de beleidsmedewerkers hun werk makkelijker en beter zouden kunnen doen. Nu geeft de Cultuurraad deze achtergrond mee via de secretaris, maar de Cultuurraad heeft geen direct contact met de beleidsmedewerkers. Ook is (andersom) terugkoppeling en transparantie gewenst van de beleidsmedewerkers naar de Cultuurraad. Om tot een meer gefundeerde beoordeling te komen, zou de Cultuurraad graag informatie krijgen uit de monitoring van Cultuur Eindhoven met betrekking tot aanvragen en de effectiviteit van de verleende subsidies. Als de Cultuurraad nu een achtergrondvraag heeft over een aanvraag, kan deze niet direct gesteld worden, terwijl er wel meteen een besluit ten aanzien van het advies genomen moet worden. De leden van de Cultuurraad ervaren het dus als een gemis dat ze niet spreken met de beleidsmedewerkers van Cultuur Eindhoven. De Cultuurraad heeft behoefte aan een transparante samenwerking met Cultuur Eindhoven.
- Bredere advisering door de Cultuurraad
 - Gesprekspartners van buiten Cultuur Eindhoven (waaronder de gemeente, de gemeenteraad en aanvragers) geven aan dat ze graag een grotere rol van de Cultuurraad zouden zien in het breder adviseren over het cultuurbeleid. De Cultuurraad is nu in deze rol in ieder geval niet zichtbaar. Cultuur Eindhoven herkent deze behoefte en geeft aan dat een ambitie voor de toekomst is om de

Cultuurraad breder te laten adviseren, bijvoorbeeld over de Cultuurbrief.

- De Cultuurraad zelf is nog zoekende in hoeverre zij (on)gevraagd inhoudelijk advies kan geven aan Cultuur Eindhoven.

Personeelsbeleid

- Alle medewerkers van Cultuur Eindhoven zijn tevreden over de organisatie en hun rol daarin. Medewerkers geven aan dat er door de kleine organisatie korte lijntjes zijn tussen de medewerkers en dat er ruimte is voor ieders inbreng. Ook benoemen bijna alle medewerkers dat het team heel goed is samengesteld, omdat de verschillende medewerkers elkaar goed aanvullen. Alle medewerkers benoemen dat ze regelmatig bilateraal overleg hebben met de directeur-bestuurder, en dat zij oog heeft voor hun ontwikkeling. Ook benoemen de medewerkers dat het fijn is dat de directeur-bestuurder regelmatig in het team peilt hoe het met iedereen gaat en hoe het staat met bijvoorbeeld de werkdruk.

ICT en facilitaire zaken

- Medewerkers van Cultuur Eindhoven geven aan dat het stroomlijnen van de ICT-processen van subsidie-uitkering de afgelopen jaren veel tijd heeft gekost. Ten tijde van de evaluatie was dit proces volgens de medewerkers voor het grootste gedeelte op de orde.
- De andere ICT-zaken en faciliteiten werken naar behoren.
- Over de samenwerking tussen Cultuur Eindhoven en de gemeente wat betreft het gebruik van ICT en overige faciliteiten zijn beide partijen over het algemeen tevreden. Medewerkers van Cultuur Eindhoven benoemen alleen de huisvesting, die Cultuur Eindhoven huurt van de gemeente, als verbeterpunt, bijvoorbeeld wat betreft het luchtklimaat, de inrichting van het gebouw en stijging van de huurlasten in 2018.

4.4. Onze conclusies

In drie jaar tijd is een professionele organisatie opgezet die over het algemeen goed functioneert. De gevallen waarin bij de inrichting van de organisatie is afgeweken van het organisatieplan van Blueyard zijn goed onderbouwd en zijn navolgbaar.

In de eerste jaren na de oprichting van Cultuur Eindhoven is vooral veel tijd besteed aan het op orde krijgen van de processen rond de subsidieverlening en het opstarten van de organisatie. Inmiddels zijn de subsidieprocessen professioneel ingericht en functioneren deze voor het grootste gedeelte naar tevredenheid van Cultuur Eindhoven en aanvragers.

De beheerslasten van Cultuur Eindhoven in verhouding tot het totale subsidiebudget zijn laag vergeleken met andere fondsen. Er is een logische rolverdeling tussen de medewerkers van Cultuur Eindhoven. De medewerkers van Cultuur Eindhoven zijn tevreden, er zijn veel momenten waarin de ontwikkeling en de tevredenheid van medewerkers wordt besproken en medewerkers krijgen mogelijkheden zich te ontwikkelen.

Cultuur Eindhoven functioneert over het algemeen transparant, bijvoorbeeld door het publiceren van alle adviezen en besluiten. Ook heeft Cultuur Eindhoven goede waarborgen voor onafhankelijkheid ingebouwd, doordat er een onafhankelijke Cultuurraad is die niet in contact staat met aanvragers en ook geen direct contact heeft met de beleidsmedewerkers van Cultuur Eindhoven. De directeur-bestuurder wijkt bijna nooit af van de adviezen van de Cultuurraad.

Op een aantal punten is de organisatie kwetsbaar of zijn verbeterpunten mogelijk:

- Veel van de verantwoordelijkheden en netwerk waar Cultuur Eindhoven in haar dagelijkse werkzaamheden gebruik van maakt, liggen bij de directeur-bestuurder. Hierdoor is de organisatie kwetsbaar, want op het moment dat de directeur-bestuurder wegvalt, valt er ook veel kennis en netwerk weg. Een verklaring hiervoor is dat een aantal van de oorspronkelijke medewerkers (die gedetacheerd waren vanuit de gemeente) zijn weggegaan. Hierdoor heeft het langer geduurd voordat het team van Cultuur Eindhoven compleet was en de directeur-bestuurder verantwoordelijkheden kon overdragen. Cultuur Eindhoven is zich goed bewust van deze kwetsbaarheid en werkt aan een goede verdeling van de verantwoordelijkheden en het netwerk binnen het hele team.
- In mindere mate geldt dezelfde kwetsbaarheid wat betreft de andere medewerkers van Cultuur Eindhoven: in een kleine organisatie heeft het veel impact als een medewerker wegvalt.
- Alsnog toe te kennen subsidiebedragen (na een bezwaar of beroep) komen voor rekening van Cultuur Eindhoven. Dit vormt een continuïteitsrisico als het gaat om grote bedragen, zoals in het geval van het bezwaar en beroep van de Bibliotheek Eindhoven tegen de solidariteitskorting.
- De principes die op papier staan (in de beleids-/jaarplannen) leven niet in de organisatie.³⁷ De kernwaarden transparantie en onafhankelijkheid leven wel binnen de organisatie en daarbuiten en zijn zeer belangrijk voor het functioneren van Cultuur Eindhoven. Het hebben van kernwaarden en het uitdragen daarvan helpt het functioneren van de organisatie.
- De synergie tussen Cultuur Eindhoven en de Cultuurraad kan geoptimaliseerd worden. Cultuur Eindhoven en de Cultuurraad kunnen meer met elkaar in gesprek gaan over wederzijdse wensen en verwachtingen. Als het gaat over de werkwijze kunnen de Cultuurraad en

de beleidsmedewerkers over en weer meer informatie delen over de aanvragen. Cultuur Eindhoven kan hierin een manier zoeken die niet in de weg staat van de onafhankelijkheid van de Cultuurraad. Daarnaast kan de rol van de Cultuurraad verbreed worden door de experts uit de Cultuurraad niet alleen over de subsidieaanvragen te laten adviseren, maar ook breder over het Eindhovense cultuurbeleid. Cultuur Eindhoven heeft reeds aangegeven hiermee bezig te zijn.

³⁷ Te weten: transparant zijn in haar processen, een gelijk speelveld voor iedereen creëren, flexibiliteit bewerkstellingen en zelf flexibel zijn, verbindingen maken en het versterken van de kunst en cultuur in Eindhoven.

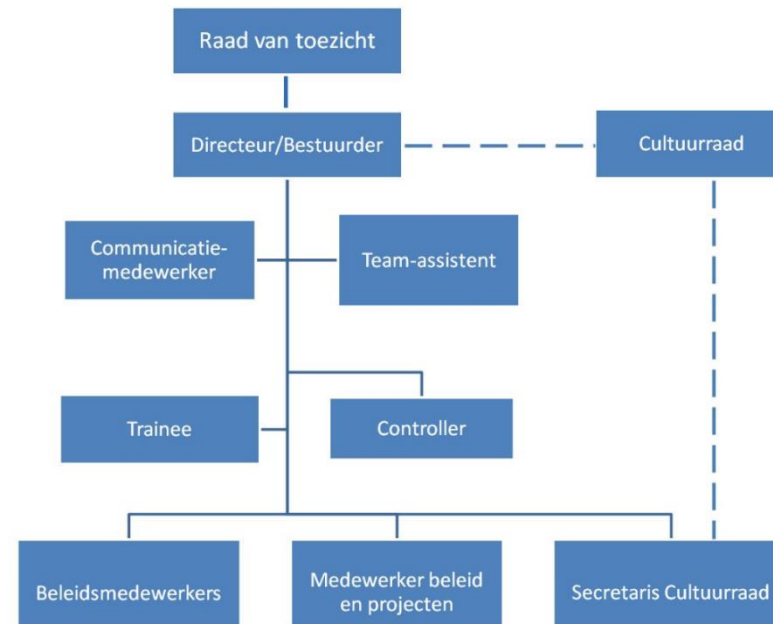
5. Governance

In dit hoofdstuk beschrijven we eerst de relatie tussen Cultuur Eindhoven en de Raad van Toezicht, de gemeenteraad en het college van B en W. Ook gaan we in op hoe deze relatie (inclusief het op afstand staan van Cultuur Eindhoven) wordt ervaren door de verschillende partijen. Vervolgens gaan we in op de werkrelatie tussen de gemeente en Cultuur Eindhoven. We sluiten het hoofdstuk af met onze conclusies betreffende de governance.

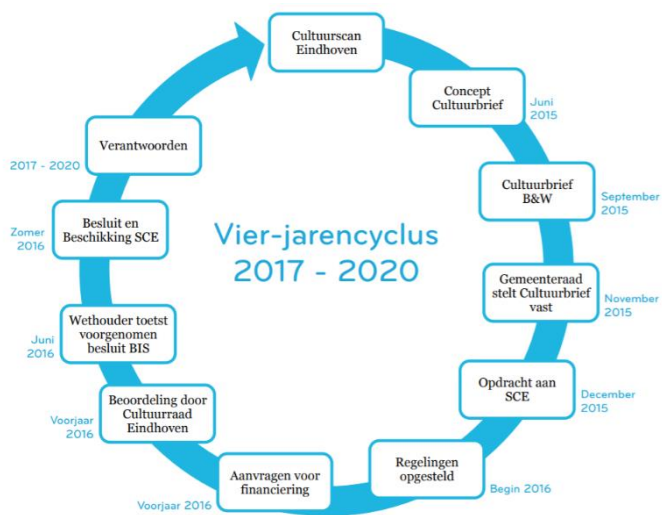
5.1. Relatie tussen Cultuur Eindhoven en RvT, gemeenteraad en het college van B en W

Wat zijn de feiten

De verdeling van taken tussen Cultuur Eindhoven, de gemeenteraad, het college van B en W en de RvT staan beschreven in de Concept Cultuurbrief, het Raadsvoorstel Cultuurbrief 2017-2020, de Opdracht aan Cultuur Eindhoven en in de statuten van Cultuur Eindhoven. Onderstaand figuren 16 en visualiseren de relaties en taakverdeling. In figuur 16 is de verbondenheid tussen Cultuur Eindhoven, de gemeenteraad en het college gevisualiseerd. Figuur 17 daarna toont een vereenvoudigd schema van de stappen van beleidsontwikkeling tot en met uitvoering en verantwoording.



Figuur 16: Organigram Stichting Cultuur Eindhoven (Cultuur Eindhoven, 30 januari 2019).



Figuur 17: De vier-jarencyclus zoals opgenomen in het Blueyardrapport.

Cultuur Eindhoven heeft als taak om iedere vier jaar een Cultuurscan uit te voeren en een Concept Cultuurbrief op te stellen, zijnde een advies van Cultuur Eindhoven aan het college van B en W waarin zij het cultuurbeleid schetst zoals dat in de eerstvolgende vier jaren binnen de gemeente Eindhoven gestalte zou moeten krijgen.³⁸

Het **college van B en W** legt de Concept Cultuurbrief ter goedkeuring voor aan de gemeenteraad. In de Concept Cultuurbrief worden de doelstellingen op hoofdlijnen aangegeven en welke middelen daarvoor beschikbaar zijn. Daarnaast

geeft het college van B en W in de Concept Cultuurbrief aan welke culturele functies zij minimaal in de stad wensen terug te zien om deze doelstellingen te helpen verwezenlijken (de BIS-functies).³⁹

De gemeenteraad bespreekt de Concept Cultuurbrief en stelt de uiteindelijke Cultuurbrief vast. De gemeenteraad beperkt zich nadrukkelijk tot de beschrijving van functies en programma's en projecten. Het is de taak van de Cultuur Eindhoven om daaraan invulling te geven door beoordeling van de aanvragen van instellingen en initiatieven.⁴⁰ De vastgestelde Cultuurbrief vormt het beleidskader voor de periode 2017-2020. Cultuur Eindhoven geeft jaarlijks in het najaar een presentatie aan de gemeenteraad. Cultuur Eindhoven dient zich bij de uitwerking van de subsidieregeling te verhouden tot de financiële kaders.⁴¹

Cultuur Eindhoven ontvangt vervolgens van het college van B en W een Opdracht en een subsidiebeschikking om uitvoering aan de Cultuurbrief te geven.⁴² Deze Opdracht bevat een budget voor de beheerslasten en de subsidie bevat het budget voor de functie van het Fonds. Cultuur Eindhoven heeft de Opdracht en de subsidiebeschikking onder andere in een Jaarplan en in regelingen vertaald aan de hand waarvan organisaties een aanvraag voor subsidie kunnen indienen.⁴³ Binnen de kaders van de Cultuurbrief, de Opdracht en de subsidiebeschikking wordt het cultuurbeleid van de gemeente Eindhoven uitgevoerd.⁴⁴ De besluiten van Cultuur Eindhoven die betrekking hebben op de BIS worden vooraf ter instemming voorgelegd aan het college van B en W. Het college van B en W toetst of aan de opdracht is voldaan en of het proces naar behoren is verlopen.⁴⁵ Daarnaast bieden het bestuur van Cultuur Eindhoven en de RvT jaarlijks de jaarrekening en het jaarplan aan het college van B en W aan. De jaarrekening wordt opgesteld door de directeur-bestuurder van Cultuur Eindhoven en

³⁸ Statuten stichting Cultuur Eindhoven, versie september 2017.

³⁹ Concept Cultuurbrief 2017-2020, p. 3.

⁴⁰ Concept Cultuurbrief 2017-2020, p. 3.

⁴¹ Raadsbesluit p. 7.

⁴² Concept Cultuurbrief 2017-2020, p.1.

⁴³ Naar aanleiding van de uitspraak van de Raad van State zal dit proces in de toekomst waarschijnlijk anders verlopen.

⁴⁴ Concept Cultuurbrief 2017-2020, p. 3.

⁴⁵ Concept Cultuurbrief 2017-2020, p. 3.

ondertekend door de Raad van Toezicht. Het jaarplan wordt vastgesteld door de directeur-bestuurder van Cultuur Eindhoven en de RvT (in gemeenschappelijke vergadering).⁴⁶

Cultuur Eindhoven heeft een **Raad van Toezicht (RvT)**, die als taak heeft toezicht te houden op het beleid van het bestuur van Cultuur Eindhoven en op de algemene gang van zaken in de stichting, met name op de bedrijfscontinuïteit en de rechtmatigheid. De leden van de RvT worden benoemd en kunnen worden geschorst en ontslagen door het college van B en W. De RvT benoemt onder andere de directeur-bestuurder en mag de directeur-bestuurder schorsen of ontslaan.⁴⁷ Het college van B en W dient voorafgaand schriftelijke goedkeuring voor de benoeming van een bestuurslid te geven. Deze goedkeuring moet in overeenstemming zijn met de profielschets die is opgesteld door het bestuur.⁴⁸ Een aantal besluiten is aan de goedkeuring van de RvT onderworpen, waaronder het opstellen van de begroting, het jaarplan, de jaarrekening en het jaarverslag en het vaststellen van de Concept Cultuurbrief. De taken van de RvT staan beschreven in de statuten.⁴⁹

De rolverdeling zoals die hierboven staat beschreven komt overeen met de beschrijving van de rollen in het organisatieplan van Blueyard. In het organisatieplan van Blueyard zijn daarnaast aanvullende passages opgenomen over de rol van de gemeenteraad, die niet in een van de genoemde documenten terugkomen⁵⁰.

Wat zeggen gesprekspartners

⁴⁶ Art. 13 Statuten stichting Cultuur Eindhoven, versie september 2017.

⁴⁷ Statuten stichting Cultuur Eindhoven, versie september 2017.

⁴⁸ Statuten stichting Cultuur Eindhoven, versie september 2017.

⁴⁹ Art. 5 Statuten stichting Cultuur Eindhoven, versie september 2017.

- Bijna alle gesprekspartners geven aan dat de huidige rolverdeling bijdraagt aan het depolitiseren van de uitvoering van het cultuurbeleid.
 - Bijna alle gesprekspartners benoemen dat het nodig was dat de uitvoering van het cultuurbeleid op afstand van de gemeente geplaatst werd. Voordat dit was gerealiseerd was er volgens hen veel (politieke) onrust rondom cultuur. Daarnaast was er veel discussie over (de subsidiering van) individuele instellingen. Veel gesprekspartners noemen als belangrijke opbrengst van de huidige rolverdeling, waarin Cultuur Eindhoven op afstand van de gemeente staat, dat er nu op onafhankelijke en professionele wijze subsidies beschikt worden. Dit zorgt volgens de gesprekspartners voor meer rust in het culturele veld.
 - Enkele partijen in de omgeving van Cultuur Eindhoven, bij de gemeente en aanvragers geven aan dat het depolitiseren van het cultuurbeleid niet volledig is gelukt, omdat het college van B en W bij sommige dossiers toch ingrijpt. Volgens deze gesprekspartners is het hierbij niet volledig duidelijk op basis waarvan een besluit precies is genomen en wat de invloed van de gemeente is geweest.
- Veel van de gesproken en geënquêteerde aanvragers zijn blij met de huidige governance, waarin Cultuur Eindhoven op afstand van de gemeente staat. Het merendeel van de respondenten van de enquête is positief over het op afstand plaatsen van de uitvoering van het cultuurbeleid. 66% van de respondenten heeft (helemaal) eens geantwoord op de stelling: “Ik vind het goed dat het cultuurbeleid van de gemeente Eindhoven wordt uitgevoerd door een stichting die op afstand van de gemeente staat” (12% is het (zeer) oneens en 21% is neutraal). Aanvragers en Cultuur Eindhoven zelf benoemen dat Cultuur Eindhoven

⁵⁰ In het organisatieplan van Blueyard staat bijvoorbeeld “(...) ook na het verstrekken van de opdracht is betrokkenheid van de gemeenteraad wenselijk. Maar wel op afstand; op afstand verbonden. Het is aan de gemeenteraad zelf om invulling te geven aan deze verbondenheid. Er zijn daarvoor verschillende scenario’s die juist dezer dagen binnen de raad onderzocht en besproken worden (onder andere ‘Adoptieteams’).”

meer benaderbaar is: het is makkelijker om contact te hebben met Cultuur Eindhoven dan met een gemeentelijke organisatie.

- Het op afstand plaatsen van Cultuur Eindhoven heeft volgens sommige gesprekspartners bij de gemeente, bij aanvragers en in de omgeving van Cultuur Eindhoven, geleid tot een aantal knelpunten bij de gemeente.
 - Volgens sommige gesprekspartners bij de gemeente ontbreekt het bij de gemeente aan bezetting en expertise om tegenwicht te bieden aan de inzet of activiteiten van Cultuur Eindhoven (omdat er bij de gemeente geen afdeling cultuur meer is). Wanneer de gemeente in een concrete situatie beleidsmatig een bepaalde kant op wil, kan Cultuur Eindhoven volgens sommige gesprekspartners de lead nemen en (binnen de kaders van de opdracht) aan de wensen van de gemeente voorbijgaan.
 - Daarnaast is het voor andere beleidsafdelingen (zoals vastgoed) op sommige momenten belangrijk om informatie over cultuur te krijgen. Voor sommige ambtenaren is het niet duidelijk waar zij moeten zijn als ze input over cultuur nodig hebben. Kunnen ze dan rechtstreeks contact opnemen met Cultuur Eindhoven of moet het via de afdeling Economie en Cultuur van de gemeente? Dat laatste voelt voor de ambtenaren logischer/zuiverder, maar draagt niet bij aan de slagvaardigheid van de gemeente als geheel. Ook voor de medewerkers van Cultuur Eindhoven is het niet altijd duidelijk waar ze moeten zijn als samenwerking met de gemeente nodig is (bijvoorbeeld wanneer een aanvraag naast cultuur ook andere beleidsterreinen raakt).
 - De directeur-bestuurder vertegenwoordigt de gemeente in verschillende provinciale en landelijke netwerken. Volgens sommigen is dit een knelpunt, omdat de directeur-bestuurder (logischerwijs) focust op cultuur en het cultuurperspectief goed inbrengt, maar wordt de bredere strategie van de gemeente ('waar willen we naartoe met

onze stad') en de samenhang met andere beleidsterreinen onvoldoende meegenomen.

- Volgens sommige gesprekspartners bij de gemeente is een aantal onderwerpen onvoldoende meegenomen in de taak van Cultuur Eindhoven, en bij de gemeente is dit ook niet meer belegd doordat er geen afdeling cultuur meer bestaat. Deze onderwerpen vallen tussen wal en schip. Een voorbeeld is kunst in de openbare ruimte. Ook een aantal partijen in de omgeving van Cultuur Eindhoven benoemt dat Cultuur Eindhoven en de gemeente soms naar elkaar verwijzen bij een verzoek dat deels over cultuur gaat. De gemeente geeft dan aan dat het over cultuur gaat en dat het dus de verantwoordelijkheid is van Cultuur Eindhoven. Cultuur Eindhoven geeft echter aan dat het gaat om een domein overschrijdend verzoek (breder dan alleen cultuur) en dat het verzoek daarom tot de gemeente gericht moet worden.
- Volgens sommige gesprekspartner wordt bij de gemeente en in de gemeenteraad te weinig een (politieke) discussie gevoerd over kunst en cultuur in Eindhoven.
- Volgens sommige gesprekspartners kan de rolverdeling tussen Cultuur Eindhoven en de gemeenteraad nog verbeterd worden, met name waar het gaat over de informatievoorziening van Cultuur Eindhoven aan de gemeenteraad en de mate waarin de gemeenteraad kan sturen.
 - De gesproken gemeenteraadsleden hebben uiteenlopende ideeën over de mate waarin ze zouden moeten kunnen sturen op Cultuur Eindhoven. Sommige raadsleden vinden dat er voor de volgende cultuurperiode vooral beter nagedacht moet worden over de kaders van Cultuur Eindhoven, omdat dat het moment is waarop de gemeenteraad kan sturen. Deze raadsleden vinden het goed dat Cultuur Eindhoven vervolgens binnen die kaders autonoom kan functioneren. Andere raadsleden hebben juist behoefte om tussentijds (vaker dan een keer per jaar) te kunnen sturen en Cultuur Eindhoven prioriteiten te kunnen meegeven.

- Bijna alle gesproken raadsleden benoemen als knelpunt dat ze wel informatie krijgen van Cultuur Eindhoven, maar dat ze op basis hiervan niet kunnen inschatten hoever Cultuur Eindhoven is in het behalen van de doelen. Ze krijgen cijfers gepresenteerd, maar deze worden niet gekoppeld aan de doelen van Cultuur Eindhoven. Hierdoor hebben de raadsleden naar eigen zeggen te weinig zicht op de mate waarin Cultuur Eindhoven op weg is om de doestellingen te behalen. Daardoor weet de gemeenteraad ook niet of tussentijdse bijsturing nodig is.
- Partijen waarmee Cultuur Eindhoven overleg voert als vertegenwoordiger van de gemeente Eindhoven geven aan dat zij de rolverdeling helder vinden en benoemen dat de directeur-bestuurder in hun ogen op de hoogte is van zaken die spelen op andere beleidsterreinen binnen de gemeente Eindhoven.

5.2. Werkrelatie gemeente - Cultuur Eindhoven

Wat zijn de feiten?

De werkafspraken tussen de gemeente en Cultuur Eindhoven staan in de statuten van Cultuur Eindhoven, in de Opdracht aan Cultuur Eindhoven en in de jaarlijkse subsidiebeschikking.

Cultuur Eindhoven stelt jaarlijks een jaarplan, een jaarverslag en een financieel verslag op. De accounthouder bij de gemeente Eindhoven controleert deze stukken en vraagt waar nodig aanvullende informatie. Cultuur Eindhoven voert een- of tweemaandelijks overleg met de accounthouder van de gemeente

⁵¹ Gemeente Eindhoven – besluit op uw subsidieaanvraagcultuur 2017-2020, Jaarplan 2019.

⁵² Opdracht d.d. 28 november 2017, artikel 2.12.

Eindhoven. De accounthouder en Cultuur Eindhoven stemmen daarnaast tussendoor af waar nodig.

De afspraken zoals beschreven in de subsidiebeschikking worden nageleefd:

- Voor de subsidieaanvraag van een jaar dient Cultuur Eindhoven een geactualiseerd jaarplan in.
- Cultuur Eindhoven is verplicht om een halfjaarrapportage bij de gemeente Eindhoven in te dienen.
- Na afloop van het subsidiejaar moet de subsidie worden vastgesteld, daartoe dient Cultuur Eindhoven een aanvraag tot subsidievaststelling in. Hiermee toont Cultuur Eindhoven aan dat de activiteiten hebben plaatsgevonden volgens de subsidieverlening.
- Bij de jaarrekening overlegt Cultuur Eindhoven een controleverklaring en een rechtmatigheidsverklaring van de accountant.⁵¹

Cultuur Eindhoven onderhoudt mede namens de gemeente lokale, regionale, nationale en, waar relevant, internationale netwerken en is aanwezig bij netwerkbijeenkomsten met betrekking tot kunst, cultuur en design. De agenda, resultaten, afspraken en acties worden tijdig gedeeld met de accounthouders binnen de gemeente. Daar waar de wethouder ook aanwezig moet zijn, kan de wethouder voor het proces ook ondersteund worden door een ambtenaar van de gemeente.⁵²

In de Opdracht aan Cultuur Eindhoven zijn afspraken opgenomen over de informatie Cultuur Eindhoven op verzoek aan de gemeente dient te verstrekken.⁵³

⁵³ Opdracht d.d. 28 november 2017, artikel 5.1 t/m 5.3.

- Subsidies, bijdragen derden, kosten voor uitvoering en organisatie: rapporteren in de tussentijdse rapportage en in de verantwoording van de subsidie zoals verplicht in de subsidieverleningsbeschikking.
- Informatie over het uitvoeren van de regelingen conform de subsidiebeschikking en op aanvullend verzoek.
- Overige informatie voor zover dat, naar het oordeel van de gemeente, nuttig is voor:
 - Het democratisch verantwoordingsproces door het college van B en W aan de gemeenteraad.
 - Het doen van onderzoek door een bevoegde rekenkamer of daarmee vergelijkbare instanties.

Wat zeggen gesprekspartners?

- De gemeente en Cultuur Eindhoven hebben een aantal opmerkingen gemaakt over de sturing door de gemeente en de relatie tussen Cultuur Eindhoven en de gemeente als accounthouder.
 - Zowel de gemeente als Cultuur Eindhoven geeft aan dat er een constructief gesprek is en dat het goed is dat er periodiek accounthoudersoverleg plaatsvindt. De accounthouders zouden soms graag sneller informatie van Cultuur Eindhoven ontvangen, bijvoorbeeld gegevens over de subsidieaanvragen. Cultuur Eindhoven geeft aan de andere kant juist aan dat de gemeente soms veel gedetailleerde informatie opvraagt.
 - De accounthouders geven aan dat ze voldoende instrumenten hebben om te sturen op de uitvoering van het beleid door Cultuur Eindhoven: sturen op kaders, financiën en bedrijfsvoering, periodieke monitoring en maandelijks accounthoudersoverleg. Waar het gaat over inhoudelijke sturing ervaart de gemeente wel knelpunten, zie hiervoor de vorige paragraaf over de relatie en rolverdeling tussen onder andere Cultuur Eindhoven en de gemeente.

5.3. Juridische constructie

Bij de oprichting van Cultuur Eindhoven is een juridische constructie ingericht waarbij de bevoegdheden zijn gedelegeerd aan Cultuur Eindhoven. De legitimiteit en correcte invulling van deze juridische constructie zijn in deze evaluatie niet onderzocht, maar werden gedurende de evaluatie wel een belangrijk onderwerp van discussie. De Afdeling Bestuursrecht van de Raad van State (ABRVS) heeft gedurende de looptijd van de evaluatie geoordeeld dat Cultuur Eindhoven onbevoegd is om subsidieregelingen vast te stellen en op basis daarvan subsidies te verlenen, omdat de wettelijke grondslag die daarvoor noodzakelijk is, ontbreekt. In de Raadsinformatiebrief van 18 april 2019 schetst de gemeente de opties voor de reparatie van de wettelijke grondslag. De ene optie betreft een mandaatconstructie, waarbij de subsidieregelingen door het college van B en W worden vastgesteld en Cultuur Eindhoven gemandateerd wordt voor de uitvoering van de subsidieregelingen. De andere optie betreft een (sub)delegatie van de bevoegdheid aan SCE om subsidiebeschikkingen af te geven. Het college van B en W beschrijft in de Raadsinformatiebrief dat ze ervoor heeft gekozen de bevoegdheid, in ieder geval tijdelijk (voor de periode 2019-2020) te repareren met een mandaatconstructie.

5.4. Onze conclusies

De gemeente Eindhoven heeft met de huidige governance, waarbij Cultuur Eindhoven op afstand van de gemeente staat, bereikt wat ze wilde bereiken en veel aanvragers zijn hierover positief:

- De huidige governance, waarbij Cultuur Eindhoven op afstand staat van de gemeente, heeft ertoe geleid dat het cultuurbeleid voor een groot gedeelte gedepolitiseerd is. Hoewel over een aantal dossiers nog wel

(politieke) discussie is, geven de gesproken partijen aan dat er over het algemeen minder politieke discussie is, waardoor er meer rust is gekomen in het culturele veld. Dat er soms alsnog politieke discussie ontstaat, is onvermijdelijk en terecht, omdat de gemeente wel verantwoordelijk blijft.

- In het Coalitieakkoord is beschreven dat Cultuur Eindhoven verantwoordelijk zou worden voor het samenbrengen van initiatieven en het ondersteunen van de culturele sector bij het aantrekken van financiering vanuit andere fondsen. Uit de evaluatie blijkt dat het op afstand plaatsen van Cultuur Eindhoven positief bijdraagt aan het op slagvaardige wijze uitvoeren van deze rol.
- Veel aanvragers ervaren de huidige governance als positief, omdat Cultuur Eindhoven op onafhankelijke wijze subsidies beschikt én een benaderbare partij is.

De bij de oprichting van Cultuur Eindhoven gekozen juridische constructie, waarin bevoegdheden zijn gedelegeerd aan Cultuur Eindhoven, paste bij het beoogde effect: het op afstand plaatsen van de uitvoering van het cultuurbeleid, zodat dit onafhankelijk uitgevoerd wordt.

De werkrelatie tussen Cultuur Eindhoven en de gemeente is goed; op operationeel niveau zijn beide partijen overwegend tevreden. Cultuur Eindhoven en de gemeente hebben soms discussie over (gedetailleerde) informatie die Cultuur Eindhoven dient aan te leveren bij de gemeente. We constateren dat in de opdracht aan Cultuur Eindhoven is opgenomen dat Cultuur Eindhoven alle informatie dient te verstrekken die naar het oordeel van de gemeente nuttig is voor het democratisch verantwoordingsproces door het college van B en W aan de gemeenteraad. Tegelijkertijd constateren we dat Cultuur Eindhoven en de gemeente een gedeelde verantwoordelijkheid hebben om in gesprek te gaan en overeenstemming te bereiken over welke informatie (en op welk detailniveau) relevant is en in hoeverre de inspanningen om gedetailleerde informatie aan te leveren proportioneel zijn in het licht van de relevantie van deze informatie.

We constateren een aantal knelpunten en verbetermogelijkheden wat betreft de governance:

- Op papier zijn de rolverdeling tussen Cultuur Eindhoven en de RvT, het college van B en W en de gemeenteraad en de stappen van de beleidsontwikkeling grotendeels helder uitgewerkt. Wel is het zo dat de rolverdeling voor de buitenwereld niet altijd helder is: sommige partijen hebben het beeld dat de politiek invloed uitoefent op de besluiten van Cultuur Eindhoven. Als de rolverdeling voor de buitenwereld helder is kan dat bijdragen aan de positionering van Cultuur Eindhoven als onafhankelijke stichting.
- Een ander knelpunt is dat de kaders die Cultuur Eindhoven heeft meegekregen breed zijn. Dit is een bewuste keuze geweest die deels ook positief heeft uitgekapt, omdat het Cultuur Eindhoven de kans heeft gegeven de organisatie organisch vorm te geven en hierbij rekening te houden met de behoeften in het veld. Door de brede kaders ontstaat echter ook onduidelijkheid en discussie over de vraag 'wanneer Cultuur Eindhoven het goed doet'. Daarnaast is het als gemeente lastig om te sturen als het kader niet volledig helder is.
- Over de relatie tussen Cultuur Eindhoven en de gemeenteraad bestaan verschillende beelden en deels is hierover ontevredenheid. De gemeenteraad heeft behoefte aan grip en de mogelijkheid om haar controlerende rol uit te kunnen voeren. Een knelpunt hierbij is dat Cultuur Eindhoven wel informatie deelt met de gemeenteraad, maar deze niet duidt en koppelt aan het behalen van de door de gemeenteraad in de Cultuurbrief meegegeven doelstellingen. Door een gebrek aan concrete en meetbare doelen en een gebrek aan duiding van resultaten, heeft de gemeenteraad een te beperkt zicht op het al dan niet bereiken van de doelstellingen door Cultuur Eindhoven. De gemeenteraad zou (volgens het organisatieplan van Blueyard) op afstand verbonden moeten zijn, maar

dat is niet geoperationaliseerd en in de praktijk laat de verbinding te wensen over.

- Ook waar het gaat over de verbinding tussen Cultuur Eindhoven en de beleidsafdelingen van de gemeente zijn verbeteringen mogelijk. Zo heeft de vertegenwoordiging van de directeur-bestuurder in provinciale en landelijke netwerken duidelijke voordelen (de directeur-bestuurder is expert op het gebied van cultuur met een groot netwerk), maar ook nadelen, omdat de directeur-bestuurder niet automatisch de bredere strategische visie van de gemeente inbrengt. Daarnaast is de relatie tussen de andere beleidsafdelingen en Cultuur Eindhoven niet altijd helder.

6. Conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk formuleren we de overkoepelende conclusies en aanbevelingen van de evaluatie van Cultuur Eindhoven. De conclusies per onderwerp hebben we behandeld in de voorgaande hoofdstukken. In dit laatste hoofdstuk hebben we de belangrijkste overkoepelende conclusies op een rij gezet, met in kaders aanbevelingen die volgen uit deze conclusies. Waar dat mogelijk is, hebben we concrete aanbevelingen gedaan.

Governance en juridische constructie

Op afstand plaatsen van de uitvoering van het cultuurbeleid

We concluderen dat de redenen voor het op afstand plaatsen van de uitvoering van het cultuurbeleid nog steeds relevant zijn. Voorts concluderen we dat de gemeente Eindhoven met de huidige governance, waarbij Cultuur Eindhoven op afstand van de gemeente staat, bereikt wat ze wilde bereiken: het cultuurbeleid wordt onafhankelijk door een slagkrachtige organisatie uitgevoerd. Ten derde constateren we dat ingewikkelde casussen soms tot discussie over de governance leiden. Hierna gaan we uitgebreider op deze punten in.

- Ten eerste was een reden voor de oprichting van Cultuur Eindhoven (benoemd in de gesprekken) het onafhankelijk en op afstand van de politiek uitvoeren van het cultuurbeleid. Uit de evaluatie blijkt dat dit doel is bereikt.
 - Cultuur Eindhoven voert het cultuurbeleid onafhankelijk uit. Het instellen van een Cultuurraad, met onafhankelijke experts die adviseren over de subsidieaanvragen, levert een essentiële bijdrage

aan de onafhankelijke uitvoering van het cultuurbeleid. Cultuur Eindhoven neemt uiteindelijk een besluit over de toe te kennen subsidie, en volgt hierin bijna altijd het advies van de Cultuurraad.

- Door de governance zodanig in te richten dat Cultuur Eindhoven op afstand van de gemeente en de politiek kan opereren, is de uitvoering van het cultuurbeleid inderdaad voor een groot gedeelte gedepolitiseerd. Hoewel over een aantal dossiers nog wel (politieke) discussie is, geven de gesproken partijen aan dat er over het algemeen minder politieke discussie is, waardoor er meer rust is gekomen in het culturele veld. Dat er soms alsnog politieke discussie ontstaat, is onvermijdelijk en terecht, omdat de gemeente wel verantwoordelijk blijft.
- Ten tweede is in het Coalitieakkoord beschreven dat Cultuur Eindhoven verantwoordelijk zou worden voor het samenbrengen van initiatieven en het ondersteunen van de culturele sector bij het aantrekken van financiering vanuit andere fondsen. Uit de evaluatie blijkt dat het op afstand plaatsen van Cultuur Eindhoven positief bijdraagt aan het op slagvaardige wijze uitvoeren van deze rol.
 - Cultuur Eindhoven heeft mogelijkheden om bijeenkomsten voor culturele instellingen (zoals ontbijtsessies en een inloopspreekuur) te organiseren, zonder hierbij rekening te houden met een grote ambtelijke organisatie en daarbij horende afspraken en regels.
 - Daarnaast is Cultuur Eindhoven toegankelijker voor instellingen, juist omdat ze los staat van de gemeente. Cultuur Eindhoven heeft bijvoorbeeld een eigen website waarop duidelijk staat aangegeven hoe culturele instellingen en initiatieven Cultuur Eindhoven kunnen benaderen. Ook heeft Cultuur Eindhoven een eigen kantoor waar instellingen naartoe kunnen komen voor het spreekuur. Doordat de medewerkers van Cultuur Eindhoven gemakkelijk te bereiken zijn, kunnen zij ook met instellingen meedenken over het aantrekken van financiering vanuit andere fondsen. Al deze zaken zijn ook mogelijk

- binnen een gemeentelijke organisatie, maar zijn wel gemakkelijker te realiseren in een flexibele, kleine, zelfstandige organisatie.
- Ten derde constateren we dat het op afstand plaatsen van de uitvoering van het cultuurbeleid ook tot spanningen leidt. Voor de gemeente en de gemeenteraad is het soms ingewikkeld om de kaders voor vier jaar vast te stellen, en tussendoor geen directe invloed te hebben op de uitvoering van het cultuurbeleid. Juist op het moment dat er ingewikkelde casuïstiek ontstaat, leidt dat tot spanning, omdat de gemeente uiteindelijk verantwoordelijk blijft. De rechtszaak rondom de Bibliotheek Eindhoven is hier een voorbeeld van. Dergelijke situaties leiden bijvoorbeeld binnen de gemeenteraad en in het culturele veld tot discussie over de governance en de vraag of Cultuur Eindhoven niet te ver op afstand is geplaatst. We concluderen dat deze discussies niet bevorderlijk zijn voor de effectiviteit van Cultuur Eindhoven. De discussies doen bijvoorbeeld afbreuk aan het draagvlak voor Cultuur Eindhoven, waardoor ze minder mogelijkheden heeft om verbindingen tussen partijen tot stand te brengen.

Juridische constructie

Bij de oprichting van Cultuur Eindhoven is een juridische constructie ingericht waarbij de bevoegdheden zijn gedelegeerd aan Cultuur Eindhoven. Deze constructie paste bij het beoogde effect: het op afstand plaatsen van de uitvoering van het cultuurbeleid, zodat dit onafhankelijk uitgevoerd wordt. De legitimiteit en correcte invulling van deze juridische constructie zijn in deze evaluatie niet onderzocht, maar werden gedurende de evaluatie wel een belangrijk onderwerp van discussie. De Afdeling Bestuursrecht van de Raad van State (ABRVs) heeft gedurende de looptijd van de evaluatie geoordeeld dat Cultuur Eindhoven onbevoegd is om subsidieregelingen vast te stellen en op basis daarvan subsidies te verlenen omdat de wettelijke grondslag die daarvoor noodzakelijk is, ontbreekt. In de Raadsinformatiebrief van 18 april 2019 schetst de gemeente de opties voor de reparatie van de wettelijke grondslag. De ene optie betreft een mandaatconstructie, waarbij de subsidieregelingen door het

college van B en W worden vastgesteld en Cultuur Eindhoven gemandateerd wordt voor de uitvoering van de subsidieregelingen. De andere optie betreft een (sub)delegatie van de bevoegdheid aan SCE om subsidiebeschikkingen af te geven. Het college van B en W beschrijft in de Raadsinformatiebrief dat ze ervoor heeft gekozen de bevoegdheid, in ieder geval tijdelijk (voor de periode 2019-2020) te repareren met een mandaatconstructie.

Aanbevelingen:

Op afstand plaatsen van de uitvoering van het cultuurbeleid

We bevelen de betrokken partijen (de gemeente, de gemeenteraad, het college en Cultuur Eindhoven) aan om de redenen voor het op afstand plaatsen van de uitvoering van het cultuurbeleid in het oog te houden, ook wanneer er ingewikkelde casuïstiek ontstaat. Cultuur Eindhoven kan haar rol als onafhankelijke en slagkrachtige organisatie goed vervullen als ze daar ook de ruimte voor krijgt van de andere betrokken partijen. Voor de effectiviteit van Cultuur Eindhoven is het niet bevorderlijk als ingewikkelde casussen steeds leiden tot discussies over haar bestaansrecht.

Juridische constructie

Wij bevelen de gemeente Eindhoven en Cultuur Eindhoven aan om bij de keuze voor een juridische constructie zorgvuldig af te wegen in welke vorm Cultuur Eindhoven het beste kan blijven bijdragen aan de doelen die de gemeente bij het op afstand plaatsen voor ogen had: uitvoering van het cultuurbeleid onafhankelijk en op afstand van de politiek, door een slagkrachtige organisatie.

Mocht de gemeente Eindhoven naar aanleiding van de uitspraak van de Raad van State kiezen voor een juridische constructie waarbij Cultuur Eindhoven dichter bij de gemeente geplaatst wordt, dan geven wij de volgende mogelijke knelpunten en overwegingen mee:

- Het dichterbij halen van Cultuur Eindhoven leidt tot meer grip van de gemeente op de uitvoering van het Cultuurbeleid. Echter, het dichterbij halen van Cultuur Eindhoven gaat ten koste van de onafhankelijkheid van Cultuur Eindhoven. Dit kan leiden tot een afname van het vertrouwen van de sector in de objectieve en onafhankelijke besluiten van Cultuur Eindhoven. Als het doel is om de mogelijkheden tot sturing en grip te vergroten, zijn er ook andere mogelijkheden, zoals het maken van betere en explicietere afspraken tussen de gemeente en Cultuur Eindhoven, zie hiervoor de paragraaf 'versterken van verbindingen'.

- Er is de afgelopen jaren geïnvesteerd in het opzetten van de organisatie Cultuur Eindhoven. Cultuur Eindhoven heeft in de relatief korte tijd dat ze bestaat inspanningen gepleegd om een professionele organisatie op te richten en is zich nog volop aan het ontwikkelen. Door Cultuur Eindhoven nu dichterbij de gemeente te plaatsen, gaan mogelijk gepleegde inspanningen en ingezette ontwikkelingen verloren.

- Cultuur Eindhoven kan slagkrachtig en flexibel opereren doordat ze een zelfstandige stichting is. Hierdoor kan ze (in het bijzonder in de rollen van expert en verbinder) toegevoegde waarde leveren voor het culturele veld in Eindhoven. Als Cultuur Eindhoven dichterbij de gemeente staat, heeft ze mogelijk ook meer te maken met de grote gemeentelijke organisatie, waardoor het de vraag is of ze even slagkrachtig en flexibel kan zijn.

- Een belangrijke reden van het op afstand plaatsen van de uitvoering van het cultuurbeleid was om politieke onrust rondom het cultuurbeleid te verkleinen. Door Cultuur Eindhoven dichterbij de gemeente te plaatsen bestaat de kans dat de politieke onrust weer vergroot wordt en daarmee ook onrust in het culturele veld ontstaat.

Doelstellingen van Cultuur Eindhoven

In verschillende documenten zijn doelstellingen van Cultuur Eindhoven beschreven. We concluderen dat het Cultuur Eindhoven ontbreekt aan één of enkele duidelijke doelstelling(en). Cultuur Eindhoven opereert op basis van veel doelstellingen die bovendien in verschillende documenten soms anders worden geformuleerd. De doelstellingen in de verschillende documenten botsen niet met elkaar, maar leiden wel tot onduidelijkheid over wat nu de doelen van Cultuur Eindhoven zijn. Daarnaast zijn de doelen breed en algemeen geformuleerd, waardoor ze ruimte bieden voor interpretatie. De vraag 'wanneer doet Cultuur Eindhoven het goed' is niet eenduidig te beantwoorden.

- Wij concluderen dat het brede kader voor de afgelopen periode enerzijds een positieve invloed heeft gehad op de resultaten van Cultuur Eindhoven, omdat het een organische ontwikkeling van de stichting mogelijk heeft gemaakt. Cultuur Eindhoven kon hierdoor bij de vormgeving van de organisaties keuzes maken die pasten bij wat volgens haar nodig was voor het culturele veld.
- Anderzijds concluderen we dat de onduidelijkheid over de vraag wanneer Cultuur Eindhoven het goed doet tot discussie leidt. Ten eerste is er discussie tussen de gemeente als opdrachtgever en Cultuur Eindhoven. Bijvoorbeeld over welke doelstellingen belangrijk zijn en hoe Cultuur Eindhoven hierover verantwoording aflegt. Ten tweede is er discussie tussen de gemeenteraad en Cultuur Eindhoven. Cultuur Eindhoven verstrekt veel informatie aan de gemeenteraad, maar geeft hiermee volgens leden van de gemeenteraad te weinig inzicht in de mate waarin de gestelde doelen bereikt zijn. Tot slot leidt de onduidelijkheid over de doelen tot discussie in het culturele veld over wat nu precies wel en niet de rol is van Cultuur Eindhoven. De onduidelijkheid hierover maakt onderbouwing van keuzes door Cultuur Eindhoven soms lastiger: Cultuur Eindhoven kan bij haar keuze voor activiteiten niet verwijzen naar een

document waarin staat dat een bepaalde activiteit past bij de doelstellingen.

We bevelen Cultuur Eindhoven, de gemeente en de gemeenteraad aan om te komen tot concrete, haalbare en eenduidige doelstellingen op het gebied van cultuur, waaraan Cultuur Eindhoven uitvoering kan geven.

Vervolgens is het van belang scherp te krijgen hoe de doelstellingen bereikt kunnen worden en hoe het bereik van de doelstellingen gemeten kan worden. Hiervoor is het ten eerste van belang om de samenhang in kaart te brengen tussen:

- Input (zoals het aantal fte werkzaam bij Cultuur Eindhoven en het beschikbare subsidiebudget).
- Throughput (waaronder activiteiten van Cultuur Eindhoven, zoals het verstrekken van subsidies en het organiseren van ontbijtsessies).
- Output (de directe resultaten van activiteiten, zoals hoeveel instellingen een subsidie hebben ontvangen of hoeveel personen er aanwezig waren bij een bijeenkomst).
- Outcome (het bereik van de doelstellingen, zoals nieuwe verbindingen tot stand brengen).
- Impact (de lange termijn effecten op de (bewoners van de) gemeente Eindhoven)

Dit wordt ook wel een *theory of change* of veranderlogica genoemd. Om de samenhang tussen bovenstaande elementen in kaart te brengen helpt het om vragen te beantwoorden als: Welke resultaten zijn er nodig om de doelstellingen te bereiken? Welke activiteiten dragen bij aan het behalen van die resultaten? Welke activiteiten dragen niet bij aan de resultaten zijn dus niet passend? Door deze vragen te beantwoorden, worden de tussenstapjes tussen de activiteiten en

de uiteindelijke outcome duidelijk. Daarmee wordt vervolgens voor alle partijen duidelijk waarom Cultuur Eindhoven bepaalde activiteiten uitvoert.

Vervolgens kunnen op alle niveaus indicatoren worden opgesteld om inzichtelijk te maken of de beoogde doelstellingen bereikt zijn. Indicatoren kunnen bijvoorbeeld op het niveau van activiteiten worden geformuleerd (X nieuwe instellingen hebben subsidie ontvangen) of op het niveau van outcome (er zijn nieuwe verbindingen tussen instellingen tot stand gekomen). We raden aan om vervolgens goed af te wegen met welke methoden (interviews, enquêtes, storytelling, etc) informatie verzameld kan worden én in hoeverre het proportioneel is om informatie te verzamelen gegeven de beperkte capaciteit van Cultuur Eindhoven.

Gezien haar rol en expertise bevelen we aan dat Cultuur Eindhoven, in samenspraak met de gemeente, een voorstel doet voor de samenhang tussen de activiteiten en de resultaten en de wijze van het in kaart brengen van het behalen van doelstellingen. Vervolgens kan de gemeenteraad hierop reflecteren en de activiteiten, doelstellingen en indicatoren bekrachtigen.

Resultaten van Cultuur Eindhoven

We concluderen dat Cultuur Eindhoven zich in de jaren vanaf de oprichting met name heeft gefocust op haar rol als **fonds** en dat Cultuur Eindhoven in deze rol grotendeels effectief functioneert.

- Cultuur Eindhoven is een toegankelijk fonds met expertise.
- In relatief korte tijd hebben meer instellingen en individuele makers een aanvraag ingediend dan voorheen, wordt een breed scala aan disciplines en type instellingen met subsidies ondersteund, is er meer ruimte ontstaan voor de ontwikkeling van nieuwe initiatieven en is er een duidelijke, onafhankelijke en objectieve procedure ingericht. De vier

subsidieregelingen (BIS-regeling, PLUS-regeling, Snelgeldfonds en gildenregeling) functioneren in de praktijk goed.

- Cultuur Eindhoven heeft mechanismen ingebouwd om transparantie en een onafhankelijke positie als fonds te realiseren, bijvoorbeeld door de beoordeling van de kwaliteit van de aanvragen over te laten aan de Cultuurraad en de adviezen en besluiten op de website te publiceren, maar ook door instellingen en individuele kunstenaars te ondersteunen bij hun aanvraag.

We concluderen dat er ook kritiek is op de manier waarop Cultuur Eindhoven haar rol als fonds vervult. In de evaluatie zijn signalen naar voren gekomen dat Cultuur Eindhoven niet altijd als betrokken wordt ervaren, en in haar rol als fonds soms te strikt en zakelijk communiceert. Het is hierbij wat ons betreft belangrijk te realiseren dat elk cultuurfonds aan kritiek wordt blootgesteld. Er zijn immers meer instellingen en disciplines dan er geld beschikbaar is, er worden altijd aanvragers teleurgesteld en er zijn altijd instellingen of aanvragers die net buiten de scope van de regelingen vallen.

De rollen van **expert** en **verbinder** hebben in de eerste periode van het bestaan van Cultuur Eindhoven logischerwijs minder aandacht gehad, omdat de focus lag op het opzetten van het fonds. We concluderen dat Cultuur Eindhoven binnen deze rollen een aantal waardevolle activiteiten heeft uitgevoerd. Zo is er onder aanvragers veel waardering voor de ontbijtsessies en het inloopspreekuur. Tegelijkertijd concluderen wij dat de rollen van verbinder en expert om een nadere uitwerking vragen, zowel waar het gaat om de precieze doelen van deze rollen (wat houdt het in, en wat willen we ermee bereiken?) als om de bij behorende activiteiten (wat kunt u van ons verwachten? En welke activiteiten gaan we juist niet doen?). We concluderen dat de Cultuurraad (nog) beperkt wordt ingezet bij de rollen van expert en verbinder.

Cultuur Eindhoven kan haar rol als fonds verder ontwikkelen door het proces van subsidieverlening te blijven aanscherpen. Hiervoor is het van belang het signaal over de onduidelijkheid van de toepassing van de beoordelingscriteria nader te onderzoeken. We adviseren in gesprek te gaan met de aanvragers en te zoeken naar mogelijkheden de onduidelijkheid weg te nemen.

Voorts bevelen we Cultuur Eindhoven aan de rollen van expert en verbinder verder te definiëren en in te vullen; wat houden de rollen precies in (en ook wat niet), wat wil Cultuur Eindhoven ermee bereiken? En wat gaat Cultuur Eindhoven concreet doen, wat kan de gemeente en het culturele veld van Cultuur Eindhoven verwachten? Hierbij is het van belang een (verander)logica aan te brengen tussen de doelen en activiteiten. Concreet kan Cultuur Eindhoven de rol van expert versterken door de expertise van de Cultuurraad in te zetten, zie hiervoor het kopje 'versterken van verbindingen'.

Tot slot kan Cultuur Eindhoven haar rol als verbinder en expert versterken door blijvend aandacht te hebben voor het draagvlak in de sector. In de evaluatie zijn signalen naar voren gekomen dat het draagvlak nog vergroot zou kunnen worden. Een mogelijkheid is om de grens tussen de rollen iets minder strak te hanteren (zonder afbreuk te doen aan de onafhankelijkheid). Dit is inmiddels mogelijk, omdat Cultuur Eindhoven zich heeft gepositioneerd als onafhankelijk fonds. Daarnaast kan het draagvlak in het culturele veld mogelijk vergroot worden door (wederzijdse) betrokkenheid te versterken tussen instellingen en individuele kunstenaars en Cultuur Eindhoven. Opties die overwogen kunnen worden zijn bijvoorbeeld als beleidsmedewerker van Cultuur Eindhoven buiten aanvraagprocedures vaker in gesprek gaan met en op bezoek gaan bij instellingen en individuele kunstenaars (ook buiten aanvraagprocedures om), en door aanvragers tijdens aanvraagprocedures de kans te geven hun aanvraag mondeling toe te lichten.

Een aandachtspunt bij bovenstaande aanbevelingen is dat Cultuur Eindhoven een kleine organisatie is die veel rollen vervult. Er dient dus te worden afgewogen in hoeverre Cultuur Eindhoven de capaciteit heeft om alle aanbevelingen op te volgen. Voor alle rollen geldt dat het in ieder geval van belang is inzichtelijk te maken wat Cultuur Eindhoven binnen deze rol wil bereiken en welke activiteiten ze binnen deze rol wel gaat uitvoeren en ook welke activiteiten ze *niet* gaat uitvoeren (zie hiervoor de aanbevelingen onder ‘doelstellingen van Cultuur Eindhoven’).

Bedrijfsvoering

We concluderen dat er in drie jaar tijd een professionele organisatie is opgezet die over het algemeen goed functioneert. Zo zijn de subsidieprocessen professioneel ingericht en functioneren deze voor het grootste gedeelte naar tevredenheid van Cultuur Eindhoven en van aanvragers. Ook zijn de beheerslasten van Cultuur Eindhoven in verhouding tot het totale subsidiebudget laag in vergelijking met andere fondsen. Ook is er een logische rolverdeling tussen de medewerkers van Cultuur Eindhoven en zijn de medewerkers van Cultuur Eindhoven tevreden.

We concluderen dat de organisatie een aantal kwetsbaarheden kent, waarvan Cultuur Eindhoven zich bewust is:

- Veel van de verantwoordelijkheden en netwerk waar Cultuur Eindhoven in haar dagelijkse werkzaamheden gebruik van maakt, liggen bij de directeur-bestuurder. Hierdoor is de organisatie kwetsbaar, want op het moment dat de directeur-bestuurder wegvalt, valt er ook veel kennis en netwerk weg.
- In mindere mate geldt dezelfde kwetsbaarheid voor de andere medewerkers van Cultuur Eindhoven: in een kleine organisatie heeft het veel impact als een medewerker wegvalt.

- Alsnog toe te kennen subsidiebedragen (na een bezwaar of beroep) komen conform huidige afspraken voor rekening van Cultuur Eindhoven. Dit vormt een continuïteitsrisico als het gaat om grote bedragen.

Cultuur Eindhoven is zich reeds bewust van de kwetsbaarheden van de organisatie. We bevelen Cultuur Eindhoven (en de gemeente) aan om uit oogpunt van continuïteit blijvend aandacht te hebben voor de volgende zaken:

- Het delen van de kennis en taken binnen de organisatie, zodat het netwerk van Cultuur Eindhoven en de interactie daarbinnen belegd zijn bij verschillende personen en taken binnen Cultuur Eindhoven onderling door collega's goed kunnen worden overgenomen.
- Bestaande afspraken over het dragen van kosten die voortkomen uit het alsnog toekennen van subsidiebedragen (na een bezwaar of beroep) te heroverwegen.

Versterken van verbindingen

We concluderen dat veel van de onduidelijkheden tussen partijen in deze evaluatie zijn terug te herleiden naar de manier waarop partijen zich (al dan niet afgesproken) tot elkaar verhouden; de verbinding tussen de betrokken partijen. Door de verbindingen tussen Cultuur Eindhoven en de gemeente, de gemeenteraad, het culturele veld en de Cultuurraad expliciet bespreekbaar te maken en te versterken kan de effectiviteit van Cultuur Eindhoven nog verder vergroot worden. Het gaat hierbij om het expliciteren van: Wat is ieders rol, belang en behoefte? Wat verwachten we van de ander? Wat hebben we van de ander nodig om onze individuele rol goed te kunnen vervullen? Welke informatie hebben we van de ander nodig? Wanneer, en in welk vorm? Hierbij is steeds sprake van een wederzijdse verantwoordelijkheid om de verbinding tussen de partijen expliciteren en te versterken: van Cultuur Eindhoven en van de

betrokken partijen. Hierna formuleren we aanbevelingen voor de relatie met elk van de partijen.

Gemeente

We bevelen aan om de verbinding tussen de gemeente en Cultuur Eindhoven te versterken door hernieuwde afspraken te maken. We zien hierbij een rol weggelegd voor de gemeente als opdrachtgever en Cultuur Eindhoven, waarbij de gemeente er zorg voor draagt dat alle relevante beleidsafdelingen betrokken zijn. Het versterken van de verbindingen kan door:

- Af te spreken hoe, wanneer en met wie het contact tussen Cultuur Eindhoven en de verschillende beleidsafdelingen loopt.
- Af te spreken wat de vertegenwoordiging van de directeur-bestuurder in provinciale en landelijke overleggen inhoudt.
- Het maken van aanvullende werkafspraken die overeenkomen met wensen en verwachtingen van stakeholders.
- Het maken van afspraken over onderlinge omgang en interactie tussen de gemeente en Cultuur Eindhoven: in welke gevallen informeren partijen elkaar vooraf over activiteiten of communicatie-uitingen? Hoe en waarover stemmen partijen af in crisissituaties? Hoe zorgen de partijen dat zij elkaar niet voor verrassingen stellen?

De genoemde afspraken kunnen opgenomen worden in een relatiestatuuut.

Tot slot kan de verbinding tussen de gemeente en Cultuur Eindhoven versterkt worden wanneer de gemeente actief communiceert over de rolverdeling. Cultuur Eindhoven krijgt soms kritiek op het cultuurbeleid zelf, en niet over de manier waarop zij het cultuurbeleid uitvoert (bijvoorbeeld over het aanbrengen van meer flexibiliteit in de subsidieregelingen). Dit zal niet altijd te voorkomen zijn, maar de gemeente kan wel meer actief uitdragen, bijvoorbeeld op haar website en in nieuwsbrieven, dat de gemeente verantwoordelijk is voor het vaststellen van het cultuurbeleid.

Gemeenteraad

Cultuur Eindhoven en de gemeenteraad kunnen meer met elkaar in gesprek gaan. Daarbij is het van belang dat de gemeenteraad haar behoeften uitspreekt: waarover willen wij in welke frequentie geïnformeerd worden? In welke vorm? Waarover willen we graag in gesprek of discussie kunnen treden? Op welke onderwerpen zouden we graag onze inbreng en prioriteiten willen meegeven? Cultuur Eindhoven kan de informatie die ze aan de gemeenteraad verstrekt verder verrijken door de behaalde resultaten meer te verbinden aan de doelstellingen: Hoe hebben bepaalde activiteiten en effecten bijgedragen aan de doelstellingen? In hoeverre is Cultuur Eindhoven op weg om de doelstellingen te bereiken? Welke ontwikkelingen ziet Cultuur Eindhoven? Wat betekent dit voor toekomstig cultuurbeleid? Zie hiervoor ook de aanbeveling onder het kopje 'doelstellingen'.

Cultuurraad

De synergie tussen Cultuur Eindhoven en de Cultuurraad kan versterkt worden. Ten eerste kunnen Cultuur Eindhoven en de Cultuurraad samen vormgeven hoe de Cultuurraad ook een rol kan hebben in advisering buiten de adviezen van de Cultuurraad over subsidieaanvragen.

Cultuur Eindhoven en de Cultuurraad kunnen daarnaast de mogelijkheden voor een effectieve samenwerking verder onderzoeken door met elkaar in gesprek te gaan over de wederzijdse wensen en verwachtingen. Hierbij gaat het bijvoorbeeld over het contact tussen de beleidsmedewerkers van Cultuur Eindhoven en de Cultuurraad. De Cultuurraad en de beleidsmedewerkers kunnen over en weer meer informatie delen over de aanvragen, waarbij Cultuur Eindhoven een manier kan zoeken die niet in de weg staat van de onafhankelijkheid van de Cultuurraad.

Het culturele veld

Cultuur Eindhoven kan de verbinding met het culturele veld versterken door meer input op te halen in het culturele veld over hun wensen en inzichten. Instellingen zelf kunnen meer (uitgenodigd en aangespoord worden om) pro-actief hun wensen en inzichten met Cultuur Eindhoven te delen.

Focus op het culturele veld

Tot slot: in de bijna vijftig gesprekken die we in het kader van de evaluatie hebben gevoerd valt op dat er veel aandacht is voor zaken zoals de afspraken tussen de verschillende betrokken partijen, de manier waarop Cultuur Eindhoven over haar activiteiten en resultaten rapporteert en de juridische constructie. We moedigen alle betrokken partijen aan om bij het uitwerken van onze aanbevelingen voor ogen te houden dat het gaat om organisatorische middelen, die ten dienste moeten staan van datgene waar het uiteindelijk om draait: het stimuleren van de kunst, cultuur en creativiteit in Eindhoven.

Bijlage A. Samenstelling begeleidingscommissie en stuurgroep

| Begeleidingscommissie | |
|-----------------------|--------------------|
| Naam | Organisatie |
| Ernst-Jan den Dekker | Gemeente Eindhoven |
| Harry ten Caten | Gemeente Eindhoven |
| Trudy van Gulp | Gemeente Eindhoven |
| Yvonne van den Elzen | Gemeente Eindhoven |

| Stuurgroep | |
|---------------|-----------------------------|
| Naam | Organisatie |
| Sandra Koster | Gemeente Eindhoven |
| Ad Verbakel | Gemeente Eindhoven |
| Tanja Mlaker | Stichting Cultuur Eindhoven |

Bijlage B.

Onderzoeksopzet

In dit document hebben we per te onderzoeken aspect aangegeven:

- Welke onderdelen we meenemen in het onderzoek. Het uitgangspunt hierbij is borgen dat we rijke informatie ophalen en tegelijkertijd dat we ons in het onderzoek richten op die onderwerpen die de essentie vormen. We kiezen er daarom zoals besproken met de begeleidingscommissie voor om een aantal onderwerpen diepgaand te onderzoeken, in plaats van veel onderwerpen minder diepgaand.
- Welke gesprekspartners / respondenten we voor dit onderdeel zullen bevragen.

Hierna een overzicht van de te onderzoeken aspecten:

| |
|--|
| Doelstellingen & resultaten |
| Aspect 1: Doelstellingen SCE |
| Aspect 2a: Algemene resultaten SCE |
| Aspect 2b: Resultaten subsidieregelingen |
| Bedrijfsvoering & governance |
| Aspect 3: Bedrijfsvoering |
| Aspect 4a: Sturing op SCE |
| Aspect 4b: Opdrachtgevers-/opdrachtnemersrelatie |

Doelstellingen & Resultaten

Aspect 1: Doelstellingen

Onderzoeksvragen:

1. Wat zijn de doelstellingen van Cultuur Eindhoven?
2. Zijn de doelstellingen van Cultuur Eindhoven concreet en meetbaar?
3. Wat is de samenhang tussen de verschillende genoemde doelstellingen van Cultuur Eindhoven, zoals geformuleerd in o.a.: missie, statuten, KPI's, principes, basisfuncties.

Gesprekspartners:

1. Cultuur Eindhoven
2. Gemeente

Aspect 2a: Algemene resultaten Cultuur Eindhoven

We hebben (op basis van de documenten en in het gesprek met de begeleidingscommissie) geconstateerd dat Cultuur Eindhoven brede kaders heeft meegekregen, waarbinnen vervolgens verschillende doelen zijn geformuleerd (door o.a. de Raad, de gemeenten en Cultuur Eindhoven zelf). Hierdoor lijkt er geen sprake te zijn van een eenduidig kader met doelen van Cultuur Eindhoven, dat we kunnen gebruiken om de resultaten van Cultuur Eindhoven te meten. Daarom kijken we in de evaluatie vanuit vier perspectieven naar wat Cultuur Eindhoven gerealiseerd heeft.

Onderzoeksvragen:

Perspectieven om resultaten van Cultuur Eindhoven in beeld te brengen:

- a. Formeel: welke activiteiten heeft Cultuur Eindhoven ondernomen om de doelen *zoals geformuleerd in de statuten* te bereiken? Wat zijn indicaties voor het bereik van deze doelen?
- b. Perspectief gemeente: wanneer vindt de gemeente dat Cultuur Eindhoven het goed doet? Wat ziet de gemeente als belangrijke resultaten van Cultuur Eindhoven? Zijn er resultaten die de gemeente verwacht had van Cultuur Eindhoven, maar die niet zijn bereikt?
- c. Perspectief van het veld: wanneer vinden de partijen in de omgeving van Cultuur Eindhoven dat ze het goed doet? Wat zien deze partijen als belangrijke resultaten van Cultuur Eindhoven? Zijn er resultaten die deze partijen verwacht hadden van Cultuur Eindhoven, maar die niet zijn bereikt?
- d. Perspectief Cultuur Eindhoven: wanneer vindt Cultuur Eindhoven zelf dat ze het goed doet? Wat ziet Cultuur Eindhoven als belangrijke resultaten? Zijn er doelen die Cultuur Eindhoven zichzelf haf gesteld, maar die niet zijn bereikt?

Hoe heeft Cultuur Eindhoven invulling gegeven aan de functies van expert, fonds en verbinder? Hoe hangen deze functies van elkaar samen? Waar overlappen de functies? Waarin conflicteren de functies?

Zijn er kernwaarden te identificeren volgens welke Cultuur Eindhoven moet werken om doeltreffend te kunnen zijn? (bijvoorbeeld: onafhankelijk, betrouwbaar, voorspelbaar, eenduidig, transparant)

Gesprekspartners:

1. Cultuur Eindhoven
2. Gemeente
3. College
4. Raad

5. Subsidieaanvragers
6. Bedrijven/maatschappelijke instellingen
7. Provincie
8. EHV356/EHV247
9. Brainport Development

Aspect 2b: Inhoudelijk – realiseren doelstellingen subsidieregelingen / resultaten subsidieregelingen

Onderzoeksvragen:

1. Wat zijn de doelstellingen van de verschillende subsidieregelingen?
 - a. BIS
 - b. PLUS-regeling (programma's en projecten)
 - c. Snelgeldfonds
 - d. Subsidies gilden
2. Zijn deze doelstellingen concreet en meetbaar?
3. Welke indicaties voor het behalen van deze doelstellingen zijn er? (feiten en percepties).
4. Zijn het subsidieproces en de -besluiten:
 - a. Transparant
 - b. Goed onderbouwd (op basis van de juiste expertise)
 - c. Openbaar
 - d. Duidelijk
 - e. Toegankelijk
 - f. Conform de geformuleerde processen
 - g. In lijn met de doelen voor cultuurbeleid

Gesprekspartners:

1. Cultuur Eindhoven
2. Gemeente
3. Subsidieaanvragers
4. Raad

Bedrijfsvoering & governance

Aspect 3: Bedrijfsvoering

Onderzoeksvragen:

1. In hoeverre is het oorspronkelijk organisatieplan (opgesteld door Blueyard) gevolgd? Zijn er afwijkingen en hoe zijn deze te verklaren/onderbouwen?
2. Werkt Cultuur Eindhoven volgens kernwaarden die nodig zijn om doeltreffend te functioneren? (bijvoorbeeld, onafhankelijk, betrouwbaar, voorspelbaar, eenduidig, transparant)
3. Wat doet de Stichting eraan om weerbaar te zijn voor risico's (bijvoorbeeld financiële risico's, personele risico's)?
4. Onderdelen van de bedrijfsvoering
 - a. Voor een aantal onderdelen van de bedrijfsvoering stellen we steeds de volgende vragen:
 - i. Welke keuzes zijn gemaakt bij de inrichting van dit onderdeel?
 - ii. Wat zijn de onderbouwingen voor deze keuzes?
 - iii. Hoe passen deze keuzes bij de doelen van Cultuur Eindhoven?

- iv. (Hoe) wordt er gereflecteerd op de gemaakte keuzes en zo nodig bijgestuurd? (waaronder P&C-cyclus, PDCA, signalering richting opdrachtgever, sturing door RvT)
 - b. De onderdelen waarover we deze vragen stellen zijn:
 - i. Verhouding directe / indirecte kosten
 - ii. Organisatiestructuur
 - iii. Personeelsbeleid, waaronder:
 1. Aanwezige expertise/competenties
 2. Rolverdeling binnen de organisatie
 - iv. ICT
 - v. Processen
5. We gaan specifiek in op een aantal vragen betreffende de medewerkers van Cultuur Eindhoven:
 - a. Zijn medewerkers tevreden over de organisatie en hun rol daarbinnen? Op welke manieren wordt aandacht besteed aan medewerkerstevredenheid?
 - b. Hoe is onderlinge feedback georganiseerd?
 - c. Op welke manier wordt geïnvesteerd in medewerkers in termen van ontwikkeling?
 - d. Is intern helder welke verantwoordelijkheden en bevoegdheden er voor de verschillende medewerkers zijn? Zo nee, waarom niet? Zo ja, worden deze ook nageleefd?

Gesprekspartners:

5. Cultuur Eindhoven, RvT Cultuur Eindhoven, gemeente

Aspect 4a: Sturing op Cultuur Eindhoven

Onderzoeksvragen:

1. Hoe is de governance georganiseerd? Hoe ziet de rol van de RvT, de gemeente en het college van B en W eruit? Welke afspraken staan hierover op papier? Worden deze afspraken nageleefd?
2. Zijn in de governance voorzieningen voor kwaliteit en onafhankelijkheid ingebouwd?
3. Hoe wordt de governance ervaren? Specifiek: hoe wordt het op afstand staan van Cultuur Eindhoven ervaren? Zou het Cultuur Eindhoven nog meer of juist minder op afstand van de gemeente moeten staan, en waarom?
4. In hoeverre draagt de huidige governance (inclusief de gekozen juridische constructie) bij aan de daarvoor gestelde doelen uit het coalitieakkoord 2014-2017:
 - a. De uitvoering van het beleid staat op afstand van de gemeente
 - b. De inhoudelijke kaders en uitvoeringsvoorwaarden worden vastgesteld door de Raad
 - c. Er is sprake van een culturele BIS
 - d. Er ontstaat meer flexibiliteit en ruimte voor vernieuwende initiatieven
5. Zijn er verbeterpunten wat betreft de governance?

Gesprekspartners:

1. Cultuur Eindhoven
2. RvT Cultuur Eindhoven
3. Gemeente
4. College
5. Raad
6. Subsidieaanvragers

Aspect 4b: Opdrachtgevers-/opdrachtnemersrelatie

Onderzoeksvragen:

1. Is de taakomschrijving van Cultuur Eindhoven helder?
2. Hoe wordt het opdrachtgeverschap ervaren door:
 - a. Cultuur Eindhoven
 - b. De gemeente Eindhoven
3. Hoe stuurt de gemeente Cultuur Eindhoven aan en hoe houdt de gemeente toezicht op Cultuur Eindhoven? Zijn de gemeente en Cultuur Eindhoven hierover tevreden? Stelt de gemeente de juiste eisen? (
4. Hoe legt Cultuur Eindhoven verantwoording af aan de gemeente? Is er een heldere P&C-cyclus die aansluit op de interne P&C-cyclus? Zijn de gemeente en Cultuur Eindhoven hierover tevreden? Stelt de gemeente de juiste eisen?
5. Wat gaat goed? Zijn er verbeterpunten?

Gesprekspartners:

1. Cultuur Eindhoven
2. Gemeente

Bijlage C. Bronnen

| Documenten |
|--|
| Coalitieakkoord 2014-2018, PvdA, D66, SP, GroenLinks, (mei 2014), Expeditie Eindhoven: Iedereen mee. |
| Gemeente Eindhoven (2015), Concept Cultuurbrief 2017-2020 |
| Gemeente Eindhoven (2015), Raadsbesluit Cultuurbrief 2017-2020 |
| Gemeente Eindhoven (2016), Opdracht 2017-2020 |
| Gemeente Eindhoven (2015), Raadsbesluit Cultuur Eindhoven |
| Statuten Stichting Cultuur Eindhoven (versie september 2017) |
| Gemeente Eindhoven (2016), Besluit Subsidieaanvraag Cultuur 2017-2020 |
| Gemeente Eindhoven (2018), Besluit subsidievestiging Subsidie Cultuur Eindhoven 2017 |
| Gemeente Eindhoven (2017), besluit Subsidieaanvraag cultuur 2017-2020, Jaarplan 2018 |

| Stichting Cultuur Eindhoven (2018), Beleidsplan/Jaarplan 2019 |
|--|
| Stichting Cultuur Eindhoven (2018), Jaarverslag 2017 |
| Stichting Cultuur Eindhoven (2018), Tussentijdse-rapportage KPI 2018 |
| Stichting Cultuur Eindhoven (2016), Subsidieregeling Cultuur Eindhoven 2017-2020 |
| Gemeente Eindhoven (2018), Inwonersenquête – Cultuur |
| Gemeente Eindhoven (2019), Inwonersenquête – Cultuur |
| Websites |
| www.cultuureindhoven.nl |

Bijlage D.

Gesprekspartners

| Organisatie | Naam (functie) |
|---|--|
| Stichting Cultuur Eindhoven | Tanja Mlaker (Bestuurder) Chris Davis (Controller) Virginie Bakker (Medewerker) Serife Cetin (Medewerker) Judith Groenewoud (Medewerker) Winus Rutters (Medewerker) Anne Sulman (Medewerker) Marianne Vaessen (Secretaris Cultuurraad) Sanne Reiniers (Medewerker) |
| Stichting Cultuur Eindhoven - Raad van Toezicht | Maartje Broekhans Bart Kivits Monique Vogelzang (schriftelijk en telefonisch input geleverd) Ben Arends (schriftelijke input geleverd) |
| Stichting Cultuur Eindhoven - Cultuurraad | Maria van der Aalsvoort Sebastiaan Dijk Nico Schaafsma |
| Gemeente Eindhoven - college van B en W | Monique List-de Roos (wethouder van Mobiliteit, Cultuur en Design) Marcel Oosterveer (wethouder van Financiën en Bedrijfsvoering) |

| | | |
|---|--|----------|
| Gemeente Eindhoven - Raadsleden | Marco van Dorst (D66) Saskia Lammers (GroenLinks) Jorien Migchielsen (D66) Marjolein Senden (PvdA) Christo Weijs (CDA) Niels Groot (CDA) Henri de Leeuw (SP) Theo Hoppenbrouwers (50PLUS) | |
| Gemeente Eindhoven – Medewerkers facilitaire dienst | Regina van der Bas Margje Heutink Monica van Lange | |
| Gemeente Eindhoven - Beleidsmedewerkers | Lawra Korfker Camille Wildeboer-Schut Norman Middendorp | |
| Gemeente Eindhoven – Opdrachtgever | Sandra Koster Ernst-Jan den Dekker | |
| Brabant C en Provincie Noord-Brabant | Bert Doedens (Provincie Noord-Brabant) Frans van Dooremalen (Brabant C) | |
| Brainport Development | Paul van Nunen | |
| B5 – Den Bosch | Ad van Niekerk | |
| B5 – Helmond | Simone Visser | |
| EHV365 | Peter Kentie | |
| Aanvragers | Naam / organisatie | Regeling |
| | Brigitte Rooijackers en Karin Visser (CKE) | BIS |

| | |
|--|----------------------------|
| Albert Kivits (Bibliotheek Eindhoven) | BIS |
| Ward Rennen (Eindhoven Museum) | BIS |
| Jos Feijen (De Effenaar) | BIS |
| Angolo Martinus (Emoves) | BIS |
| Maurice van Dijk (Philharmonie Zuid Nederland) | PLUS |
| Frank Verkade (New Order of Fashion) | PLUS |
| Lars Raaijmakers (Liberation 040) | PLUS |
| Pim van den Bos (BMX Freestyle) | PLUS |
| Freek Lomme (Onomatopee) | PLUS |
| Piet Menu (Zuidelijk Toneel) | PLUS |
| Frans-Jozeph van Lieshout (POPEI) | PLUS |
| Koen Dijkman (De Fabriek) | PLUS |
| Martin van der Brugge (Educatieve Concerten) | PLUS |
| Marleen Kerssen (Collegium Musicum Eindhoven) | PLUS en Snelgeldfonds |
| Arie van Rangelrooij (Stichting Bushalte van Rietveld) | PLUS en gelabelde subsidie |

| | |
|--|--------------------|
| Guus Kusters (Studio Maarten Kolk en Guus Kusters) | Snelgeldfonds |
| Arno Huijbers (Arno Huijbers Theaterproducties) | Snelgeldfonds |
| Theo Ritten (Stichting Man in de Maan) | Snelgeldfonds |
| Chris Moonen (Sint Catharinagilde tot Blortem en Gestel) | Gildenregeling |
| Ridderlijk Gilde van Sint Sebastiaan (anoniem) | Gildenregeling |
| Frank van der Linden (BROET) | Gelabelde subsidie |
| Wim Vringer (Muziekgebouw Eindhoven) | Gelabelde subsidie |

Bijlage E.

Doelstellingen

In de Concept Cultuurbrief, het Raadsvoorstel Cultuurbrief, de Opdracht aan Cultuur Eindhoven en de statuten van Cultuur Eindhoven zijn doelstellingen van Cultuur Eindhoven opgenomen. De doelstellingen in deze vier documenten overlappen deels, maar verschillen ook van elkaar. Verder verstrekt de gemeente elk jaar subsidie aan Cultuur Eindhoven. In de subsidiebeschikking kunnen aanvullende doelstellingen worden opgenomen. Hieronder vindt u de doelstellingen die in de verschillende documenten zijn opgenomen.

De Concept Cultuurbrief

In de Concept Cultuurbrief, opgesteld in oktober 2015, worden de volgende doelstellingen (in willekeurige volgorde) genoemd:

- a. Het adviseren van de gemeente Eindhoven over het (te ontwikkelen) cultuurbeleid op basis van ingewonnen advies. Dit advies wordt ingewonnen bij relevante partijen in de stad, het culturele veld, Cultuurraad Eindhoven en de gemeentelijke politiek;
- b. Het transparant uitvoeren van het cultuurbeleid zoals dit elke vier jaar wordt opgesteld door het college van burgemeester en wethouders van de gemeente Eindhoven;
- c. Het adviseren van (culturele of andere) organisaties gericht op de realisatie van kunst, cultuur en creativiteit (inclusief de financiering daarvan);
- d. Het (proactief) stimuleren van samenwerking (lokaal, nationaal en/of internationaal) en het aanjagen van kansrijke initiatieven;

- e. Financiële ondersteuning bieden aan rechtspersonen die in de gemeente Eindhoven kunst- en cultuurprojecten realiseren;
- f. Het aantrekken van extra financiële middelen in of buiten Eindhoven voor de realisatie van kunst en cultuurprojecten in Eindhoven;
- g. Het verrichten van alle verdere handelingen die met het voorafgaande in de ruimste zin verband houden of daartoe bevorderlijk kunnen zijn.

Het Raadsvoorstel Cultuurbrief

In het Raadsvoorstel Cultuurbrief, vastgesteld in januari 2016, vult het college van burgemeesters en wethouders de doelstellingen uit de Concept Cultuurbrief aan met nadere kaders en voorwaarden. In het Raadsvoorstel is niet beschreven hoe deze aanvullingen zich verhouden tot de in de Concept Cultuurbrief genoemde doelstellingen. De aanvullende kaders en voorwaarden in het Raadsvoorstel zijn concreter geformuleerd dan de doelstellingen uit de Concept Cultuurbrief en zien veelal op (de invulling van) één van de nieuwe subsidieregelingen. Zo is bijvoorbeeld opgenomen dat:

“Alle partijen die deel uitmaken van de BIS stellen hun subsidieaanvraag op in cocreatie met het veld waarvan zij deel uitmaken. Hiermee wordt bedoeld op het eigen culturele ecosysteem maar ook op de domeinen er omheen. Zo wordt impliciet ook tegemoet gekomen aan de oproep van de gemeenteraad om een gelijkwaardige positionering van de functie Kunst&Cultureducatie. De aanvragen worden op transparante wijze geplaatst in een relevante maatschappelijke, beleidsinhoudelijke en financiële context.”

Andere aanvullingen zijn algemener van karakter, bijvoorbeeld:

“Het cultuurbeleid dient van betekenis te zijn voor de gehele bevolking van de stad Eindhoven. Hierbij spelen zowel kwalitatieve als kwantitatieve aspecten een rol met dien verstande dat bijvoorbeeld publieksbereik van een activiteit niet identiek is aan het draagvlak ervan onder de bevolking. De betekenis van Cultuur

gaat daarbij ook verder dan uitsluitend culturele aspecten vanwege de sociale en economische aantrekkelijkheid en de regionale en bovenregionale spin off. De Cultuur Eindhoven zal in haar uitvoeringsbeleid stimuleringsmaatregelen opnemen die voor de instellingen een prikkel vormen om aan de betekenis van het culturele ecosysteem een adequate bijdrage te leveren.”

De Opdracht tot uitvoering van de Cultuurbrief

In de Opdracht tot uitvoering van de Cultuurbrief (hierna: de Opdracht) aan Cultuur Eindhoven, opgesteld in november 2016, wordt aangegeven dat Cultuur Eindhoven mede is opgericht om uitvoering te geven aan de Cultuurbrief en de Regelingen die Cultuur Eindhoven daartoe heeft opgesteld en gepubliceerd en ter afwikkeling van subsidies van voorgaande jaren.⁵⁴ Vervolgens wordt een aantal doelstellingen uit de Cultuurbrief in gelijke strekking herhaald, maar een aantal elementen, formuleringen of doelstellingen is aangepast.

Zo wordt bijvoorbeeld beschreven dat Cultuur Eindhoven het cultuurbeleid van *“de gemeenteraad van de gemeente Eindhoven”* op transparante wijze moet uitvoeren, in plaats van het cultuurbeleid *“zoals opgesteld door het college van burgemeester en wethouders van de gemeente Eindhoven”* (Cultuurbrief). Dit spreekt elkaar niet noodzakelijkerwijs tegen, maar illustreert in ieder geval het verschil in formulering van de doelstelling. Daarnaast wordt in deze doelstelling in de Opdracht niet meer omschreven waar het advies dat Cultuur Eindhoven geeft aan de gemeente Eindhoven, wordt ingewonnen (zie de hiervoor beschreven doelstelling a. uit de Concept Cultuurbrief).

Verder zijn in de opdracht een aantal doelstellingen toegevoegd, die niet in de Concept Cultuurbrief stonden, namelijk: *“de betekenissen van kunst en cultuur vergroten voor de stad Eindhoven, haar bewoners en gebruikers”*, *“het stimuleren van een dynamisch en inspirerend kunst- en cultuurklimaat binnen de stad*

⁵⁴ De opdracht is geüpdatet op 28 november 2017. De opgenomen doelstellingen zijn in deze nieuwe versie niet aangepast. Wel zijn de bedragen en instellingen opgenomen waaraan Cultuur Eindhoven

Eindhoven” en “het stimuleren van creativiteit en kunstontwikkeling binnen de stad Eindhoven”.

De statuten van Cultuur Eindhoven

In de statuten van Cultuur Eindhoven, tevens opgesteld in november 2016 en gewijzigd op 15 september 2017, zijn dezelfde doelstellingen opgenomen als in de Opdracht.

De jaarlijkse subsidiebeschikking

In de subsidiebeschikking die de gemeente Eindhoven jaarlijks aan Cultuur Eindhoven verstrekt ten behoeve van de kunst- en cultuursubsidies, staat een aantal doelen opgenomen waar Cultuur Eindhoven het betreffende jaar aan moet voldoen. Naast het jaarverslag over de activiteiten en het financiële verslag vroeg de gemeente Cultuur Eindhoven in de subsidiebeschikkingen om de volgende informatie:

- In 2017 werd Cultuur Eindhoven gevraagd om te rapporteren over:
 - Het aantal bezoeken aan gesubsidieerde culturele instellingen (met een streefwaarde van 750.000)
 - Het aantal culturele activiteiten (met een streefwaarde van 7.000)
 - Het aantal bereikte leerlingen primair en voortgezet onderwijs (met een streefwaarde van 65.000).
 - In de tussentijdse rapportage van 2017 heeft Cultuur Eindhoven hierover gerapporteerd. De streefwaarden zijn ruimschoots behaald.
- In 2018 werd Cultuur Eindhoven opnieuw gevraagd te rapporteren over de streefwaarden zoals hierboven ook benoemd. Daarnaast werd Cultuur Eindhoven gevraagd om een tussentijdse rapportage op te stellen waarin gereflecteerd wordt op de doelstellingen uit de Cultuurbrief. Hierbij was onder andere van belang:

subsidie moet verlenen ter afwikkeling van de subsidies namens de gemeente Eindhoven. Hierbij is de formulering *“van voorgaande jaren”* verwijderd.

- Welke co-creatieve samenwerkingen er zijn ontstaan met BIS-instellingen en wat deze hebben opgeleverd en welke verbindingen binnen en buiten het culturele ecosysteem tot stand zijn gekomen;
- De toegankelijkheid in brede zin;
- Welke BIS-instellingen hebben bijgedragen aan de flexibilisering van budget en welke niet (en waarom niet);
- Diversiteit in aard en omvang
- Aandacht aan erfgoed en volkscultuur.

Cultuur Eindhoven heeft in de tussentijdse rapportage van 2018 aandacht besteed aan deze vragen.

KWINK GROEP

Nassaulaan 1
2514 JS Den Haag

+31 (0)70 359 6955
info@kwinkgroep.nl
www.kwinkgroep.nl