

Evaluatie Uitvoeringsprogramma Cultuur 2016-2020 provincie Noord-Brabant

Evaluatierapport

Opdrachtgever:	Provincie Noord-Brabant
Ons kenmerk:	A18PNB-038
Samenstellers:	Lisan Beune
	Krista den Drijver
	Charlotte van Vught
Datum:	01 november 2018

Inhoud

1. Opdracht en aanpak 1
- 1.1. Aanleiding en doel 1
- 1.2. Opdracht 1
- 1.3. Onderzoeksvragen in een evaluatiekader 1
- 1.4. Aanpak 2
- 1.5. Leeswijzer 2

2. Feitelijke reconstructie op hoofdlijnen 3

3. Bevindingen 7
- 3.1. Doelen en verwachtingen 7
- 3.2. Aanpak en instrumenten 11
- 3.3. Samenwerking 17
- 3.4. Mensen en middelen 21
- 3.5. Resultaten en effecten 27

4. Conclusies 34

Bijlagen 36
- Bijlage 1: Evaluatiekader 37
- Bijlage 2: Overzicht projectteam en gesprekspartners 42
- Bijlage 3: Overzicht gebruikte bronnen 43
- Bijlage 4: Overzicht programmalijnen en resultaten 45
- Bijlage 5: Uitwerking resultaten per programmalijn 47
- Bijlage 6: Foto verantwoording 56

Lysias Advies
Soesterweg 310d
3812 BH Amersfoort

T: 033 464 70 70
E: info@lysiasadvies.nl
www.lysiasadvies.nl

IBAN: NL18 ABNA 0574 2170 53
KvK: 30166304
BTW: NL809282471B01

1. Opdracht en aanpak

1.1. Aanleiding en doel

Dit rapport biedt de uitkomsten van de tussenevaluatie van het Uitvoeringsprogramma Cultuur 2016-2020 'Werk in Uitvoering' (hierna Uitvoeringsprogramma) van de provincie Noord-Brabant.

In april 2016 is het Uitvoeringsprogramma vastgesteld door Gedeputeerde Staten en voorgelegd aan Provinciale Staten. In het programma staan de plannen van de provincie om bij te dragen aan het versterken van cultuur in Brabant. De begrotingswijziging 28/16A stelt dat de Cultuuragenda van Brabant 2020 en het Uitvoeringsprogramma (inclusief de achterliggende instrumenten) geëvalueerd dienen te worden. Formeel gezien is er sprake van een PW217a evaluatie[1].

1.2. Opdracht

In mei 2018 heeft de provincie Noord-Brabant Lysias Advies de opdracht gegeven het Uitvoeringsprogramma Cultuur 2016-2020 te evalueren. Het doel van de evaluatie is om na te gaan of het provinciale beleid doeltreffend is geweest (zijn de beoogde doelen en effecten gerealiseerd) en of de middelen doelmatig zijn besteed (is met de beschikbare middelen zo veel mogelijk resultaat bereikt). Daarbij was vooral de ontwikkelgerichte aanpak in samenwerking met de partners belangrijk. We keken met deze tussenevaluatie terug, maar de nadruk lag op leren voor de toekomst.

1.3. Onderzoeksvragen in een evaluatiekader

In het onderzoek staat de doelmatigheid en efficiëntie van het Uitvoeringsprogramma centraal. De evaluatie kijkt terug en geeft antwoord op de vraag waar de provincie nu staat. Hiervoor onderscheiden we een aantal hoofd- en deelvragen, die zijn beschreven in een evaluatiekader. In *bijlage 1* is het volledige evaluatiekader opgenomen. Het kader hieronder omschrijft de verschillende thema's en de daarbij horende hoofdvragen.

Thema's	Hoofdvragen
1. Doelen en verwachtingen	Werken de uitgangspunten zoals geformuleerd in de Cultuuragenda Brabant door in het Uitvoeringsprogramma Cultuur?
2. Aanpak, instrumenten, activiteiten en projecten	Sluit het genoemde palet aan instrumenten goed aan bij het totaal aan doelstellingen van het Uitvoeringsprogramma? Heeft de bundeling van het instrumentarium de uitvoering versterkt?
3. Samenwerking	In welke mate vindt samenwerking plaats met partners in de samenleving zoals met name BrabantStad en andere gemeenten?
4. Mensen, middelen en organisatie	Staan middelen en menskracht in verhouding tot de beoogde doelstellingen? Zijn middelen en menskracht doelmatig en doeltreffend ingezet?
5. Resultaten en effecten	In welke mate zijn de doelen zoals geformuleerd in het Uitvoeringsprogramma gerealiseerd? Ligt de realisatie op koers? Waar moet eventueel op worden bijgestuurd of versneld?

[1] Het betreft een zogenaamd artikel 217a onderzoek (provinciewet) naar doeltreffendheid en doelmatigheid van beleid.

1.4. Aanpak

In het kader van de opdracht zijn een aantal stappen doorlopen. De hoofdlijn van de gevolgde onderzoeksaanpak is hieronder schematisch weergegeven.



Figuur 1: Schematische weergave onderzoeksaanpak

Opstart onderzoek

Het onderzoek is gestart met een kick-off bijeenkomst met de projectgroep *(zie bijlage 2)*. De bijeenkomst is gebruikt om het plan van aanpak, de gesprekspartners en de planning vast te stellen. Tijdens de bijeenkomst stonden ook de feitelijke reconstructie en het evaluatiekader centraal.

Dossieronderzoek

De beschikbare documenten zijn geordend en geanalyseerd. In *bijlage 3* hebben we een overzicht opgenomen van de documenten die in het kader van dit onderzoek zijn bekeken.

Verdieping en duiding (gesprekken en online vragenlijst)

Aan de hand van het dossieronderzoek zijn interviews gehouden met uitvoeringsorganisaties, fondsen, de provincie Noord-Brabant, gemeenten (groot, middelgroot en klein) en instellingen en ondernemers uit het culturele veld *(zie bijlage 2).* Het betrof groepsgesprekken, individuele gesprekken en enkele telefonische interviews. De gesprekken zijn gevoerd aan de hand van de vijf thema's uit het evaluatiekader.

Ook is er een online vragenlijst verstuurd naar ongeveer 200 culturele instellingen en ondernemers binnen de provincie Noord-Brabant. De vragenlijst ging in op de ontwikkelingen binnen het culturele sector. Op de vragenlijst hebben 103 respondenten gereageerd.

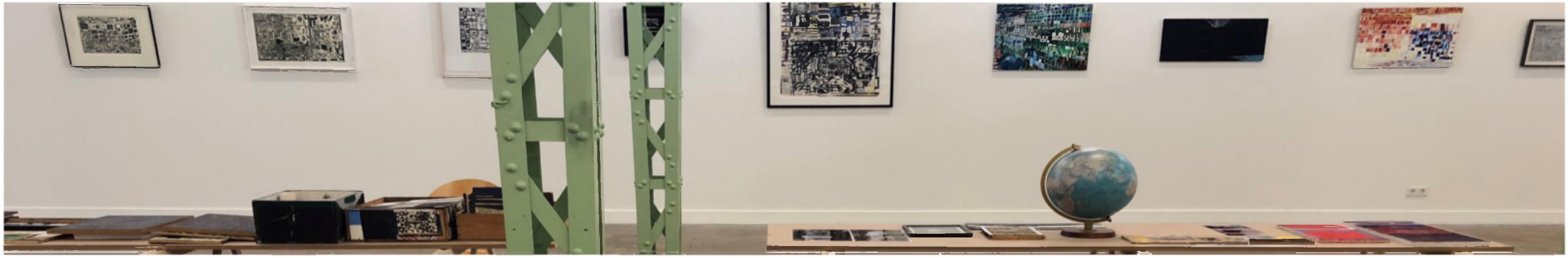
Tot slot was er op 17 oktober 2018 een werkbijeenkomst met een groot deel van de gesprekspartners. Het doel was om te toetsen of de bevindingen voldoende werden herkend en verdieping op de bevindingen te bereiken. De bevindingen zijn besproken aan de hand van stellingen en een effectenarena. Een effectenarena is een tool om te achterhalen welke interventies er nodig zijn om de gewenste effecten te bereiken. Daarnaast is er gekeken naar kansen en uitdagingen voor de toekomst.

Conclusies en rapportage

In oktober 2018 is in delen de conceptrapportage besproken met de projectgroep van de provincie. Ter afronding van dit onderzoek is dit eindrapport opgesteld.

1.5. Leeswijzer

In hoofdstuk 2 geven we een feitelijke reconstructie van het Uitvoeringsprogramma Cultuur 2016-2020 weer. Hoofdstuk 3 presenteert de bevindingen en geeft antwoord op de gestelde hoofd- en deelvragen. Tot slot geven we in hoofdstuk 4 de conclusies weer.



2. Feitelijke reconstructie op hoofdlijnen

In dit hoofdstuk geven wij op hoofdlijnen weer wat feitelijk in de ontwikkeling van het cultuurbeleid is gebeurd. We besteden aandacht aan mogelijk relevante ontwikkelingen die van belang zijn voor de evaluatie.

2010: Bezuinigen

De periode 2010 – 2014 kenmerkte zich door bezuinigingen door zowel het Rijk als gemeenten op de cultuursector. De provincie Noord-Brabant besloot daarentegen te blijven investeren in cultuur. Desondanks kon niet worden voorkomen dat culturele instellingen en gemeentelijke bibliotheken veel minder (of zelfs geen) geld meer kregen. Ook verdwenen de productiehuizen en fuseerde het Brabants orkest met het Limburgs Symfonieorkest in Philharmonie Zuid-Nederland. Op centra voor kunst en muziekscholen is tevens flink bezuinigd; uit het onderzoek van “Waarde van Cultuur (2018)” blijkt dat er na de bezuinigingen van de 25 centra voor de kunsten nog 17 centra over zijn.

2011: Agenda van Brabant

Op 20 april 2010 stelde Provinciale Staten de Agenda van Brabant vast. De Agenda van Brabant is het programma met ambities voor de provincie Noord-Brabant. In de Agenda verlegde de provincie haar prioriteiten als gevolg van de economische neergang. De hoofddoelstelling van de Agenda is tot de Europese top van kennis- en innovatieregio’s te blijven behoren. Vanuit die ambitie concentreert de provincie zich op het vestigings- en leefklimaat van Brabant. Cultuur is daarin van grote betekenis en is daarom tot een provinciale kerntaak benoemd.

De Agenda van Brabant omvatte ook een bezuinigingsopgave. Dit leidde onder andere tot een bezuiniging van de beschikbare budgetten voor de uitvoeringsorganisaties in de culturele sector en op professionele kunsten. De middelen die destijds afliepen, zijn in het nieuwe bestuursakkoord grotendeels weer gecompenseerd.

Door de bezuinigingen richtte het beleid van de provincie zich steeds meer op het bestendiger maken van de culturele sector. De provincie vond het van belang dat een transitie van de cultuursector zou plaatsvinden, waarbij culturele instellingen de slag naar nieuw publiek, nieuwe partners en nieuwe initiatieven maken. De provincie

droeg hier aan bij door onder andere de Impulsgeldenregeling *(zie hieronder*) te introduceren en Fonds Brabant C op te richten.

2012: Impulsgeldenregeling

In de voorjaarsnota van 2012 besloten Provinciale Staten, als reactie op het wegvallen van het budget bij culturele instellingen, om een Impulsgeldenregeling in te richten. De regeling was in eerste instantie bedoeld als incidentele ondersteuning voor de transitiefase en voor innovatie en versterking van de infrastructuur van de professionele kunsten (tegenwoordig ook voor amateurkunsten). De uitvoering van de regeling kwam te liggen bij bkkc (nu Kunstloc).

2012: Philharmonie Zuid-Nederland

In 2012 maakten de provincie Noord-Brabant en de provincie Limburg afspraken over een fusie tussen het Limburgs Symfonie Orkest en het Brabants Orkest. Op basis van de rijksbijdrage was namelijk nog maar ruimte voor één orkest in Zuid-Nederland, waardoor fuseren noodzakelijk was. In 2012 besloten de Provinciale Staten tot een vierjarige subsidie aan een orkest voor Zuid-Nederland (tegenwoordig Philharmonie Zuid-Nederland), verstrekt vanuit algemene provinciale middelen om de integratie van twee orkesten mogelijk te maken.

2013: Cultuuragenda van Brabant

In 2013 hebben de Provinciale Staten de Cultuuragenda van Brabant 2020 vastgesteld. De Cultuuragenda is een vertaling van de Agenda van Brabant. De aanleiding voor het opstellen van een overkoepelende Cultuuragenda was het versnipperde landschap in de sector. De gezamenlijk uitgangspunten van de Cultuuragenda van Brabant zijn:

Het ontwikkelen van een sterk en veerkrachtig cultureel systeem, dat is verbonden met economie, ruimte en samenleving, toegankelijk is voor iedereen, een brede basis kent en een internationaal toonaangevende top.

De lijnen waarlangs deze kenmerken gerealiseerd dienen te worden, zijn: kennis vergaren en delen, ontwikkeling stimuleren, verbindingen leggen en ondernemerschap tonen.

2014: Subsidieregeling professionele kunsten

Eind 2014 stelden de Provinciale Staten de subsidieregeling '*infrastructuur professionele kunsten Noord-Brabant 2013-2016*' vast. Binnengekomen aanvragen worden bekeken door de Adviescommissie Professionele Kunsten. De adviescommissie adviseert de provincie Noord-Brabant in hun besluit een aanvraag al dan niet toe te kennen.

2014: Onderzoek naar vitaliteit van het cultuursysteem

In april 2014 onderzocht PON de vitaliteit van het cultuursysteem in Brabant. Een belangrijke hoofdbevinding uit het onderzoek was:

"..Het cultuursysteem in Noord-Brabant is in het algemeen kwetsbaar. Er is sprake van beperkte samenhang binnen en tussen de disciplines, niveaus en instellingen. De ketens per discipline laten

zien dat deze niet op elk niveau even sterk zijn. Sterkte ontstaat daar waar sprake is van verbindingen tussen disciplines en sectoren. De provincie heeft een beperkte financiële inbreng. Gemeenten dragen zorg voor de meeste overheidsbestedingen in cultuur..".

Het onderzoek is van belang geweest in het opstellen van het huidige Uitvoeringsprogramma, waarbinnen het versterken van het cultuursysteem een belangrijk uitgangspunt is.

2015: Onderzoek subsidieregeling

In 2015 heeft PON de subsidieregeling '*infrastructuur professionele kunsten Noord-Brabant 2013-2016'* geëvalueerd. De conclusies en aanbevelingen van dit onderzoek dienden als input voor het Uitvoeringsprogramma Cultuur en de hernieuwde subsidieregeling professionele kunsten.

PON pleit in het evaluatieonderzoek voor een nieuwe subsidieregeling met een duidelijk verhaal, waarbinnen provincie laat zien dat zij heeft durven kiezen en streeft naar samenhang tussen de diverse instrumenten (regeling, impulsgelden, Brabant C Fonds). Ook het afstemmen met andere overheden (rijk en gemeenten) komt als hoofdaanbevelingen uit de rapportage naar voren. De provincie doet er goed aan om in een nieuwe subsidieregeling te zorgen voor een systematiek met een basissubsidie en een flexibel deel. Waarbij doelen en effecten SMART geformuleerd worden, zodat deze te monitoren zijn.

2015-2016: Totstandkoming Uitvoeringsprogramma

Het Uitvoeringsprogramma is tot stand gekomen op basis van de Cultuuragenda van Brabant en de evaluatie van de subsidieregeling *'infrastructuur professionele kunsten Noord-Brabant 2013-2016'*. Dit werd aangevuld met werksessies met partijen uit het veld. Uitvoeringsorganisaties, fondsen, culturele instellingen, culturele ondernemers en andere belanghebbenden kregen de mogelijkheid om tijdens sessies op onderdelen input te leveren voor het nog te realiseren Uitvoeringsprogramma. Ook werd hen de mogelijkheid geboden om te reageren op een conceptversie, die in de tweede helft van 2015 werd gepresenteerd.

2016: Uitvoeringsprogramma Cultuur 2016-2020

In april 2016 stelden Gedeputeerde Staten het *'Uitvoeringsprogramma Cultuur 2016-2020 'Werk in Uitvoering'* vast. In het Uitvoeringsprogramma staan de plannen van de provincie om bij te dragen aan het versterken van cultuur in Brabant. De Cultuuragenda omschrijft de visie en het proces (kader). Het Uitvoeringsprogramma concretiseert de visie in een plan van aanpak, waarin ook de rol van de provincie is uitgewerkt. Het Uitvoeringsprogramma bundelt alle voorheen losse onderdelen van het cultuurbeleid in één programma, vanuit één overkoepelend kader. Het Uitvoeringsprogramma bestaat uit drie programmalijnen. De programmalijnen zijn beschreven in termen van prestaties. In paragraaf 3.1 wordt nader ingegaan op het Uitvoeringsprogramma.

2016: Wijziging subsidieregeling professionele kunsten

Op basis van het Uitvoeringsprogramma en de evaluatie wijzigde de subsidieregeling '*infrastructuur professionele kunsten Noord-Brabant 2013-2016*' op een aantal cruciale punten. De provincie besloot daarom op 31 mei 2016 een nieuwe subsidieregeling *'Hedendaagse Cultuur Noord-Brabant'* vast te stellen en als (enige) provinciale subsidieregeling te verbinden aan het Uitvoeringsprogramma.

2017: Amateurkunstregeling: meerjarige ondersteuning

In 2017 kregen 19 amateurkunstinstellingen voor het eerst een meerjarige provinciale subsidie van in totaal € 2,4 miljoen toegewezen. De Adviescommissie Amateurkunst adviseert de provincie Noord-Brabant in het al dan niet toekennen van een aanvraag.

2017: Wijzigingen programma en begrotingen

Het Uitvoeringsprogramma is sinds aanvang inhoudelijk ongewijzigd gelaten. Er zijn drie begrotingswijzigingen binnen cultuur doorgevoerd om geformuleerde doelen en verwachtingen te kunnen realiseren. De eerste begrotingswijziging ging over € 4,5 miljoen van de middelen Professionele basisinfrastructuur 2017-2020 (€ 4 miljoen) en Van Gogh Brabant 2016 (€ 0,5 miljoen). Deze begrotingswijziging is gedaan bij de aanbieding van het concept Uitvoeringsprogramma. De tweede begrotingswijziging is gedaan met de aanbieding van het definitieve Uitvoeringsprogramma op 24 juni 2016 aan Provinciale Staten. Hierbij is voor de jaren 2017-2020 geld vrijgemaakt dat als volgt is verdeeld: jaarlijks € 0,7 miljoen voor Professionele Kunsten en € 1,4 miljoen voor Talentontwikkeling (vanaf 2020 worden dat structurele middelen). Daarnaast zijn voor de jaren 2017-2020 tijdelijke middelen gerealiseerd voor Conceptontwikkeling (etalageprojecten, € 0,1 miljoen), DC Network (€ 0,3 miljoen) en Buitenschoolse cultuureducatie (€ 0,45 miljoen). De derde begrotingswijziging is gedaan op 20 november 2017 in Provinciale Staten en betreft € 1,05 miljoen voor programmalijn 3 voor 2018 (€ 0,65 miljoen) en 2019 (€ 0,4 miljoen).

2018: Fusering bkkc en Kunstbalie

Bkkc en Kunstbalie zijn in juni 2018 op eigen initiatief gefuseerd tot een nieuwe uitvoeringsorganisatie Kunstloc.



3. Bevindingen

In dit hoofdstuk geven we de belangrijkste bevindingen uit het onderzoek weer. Daarvoor maken we gebruik van de reconstructie en documentanalyse, aangevuld met relevante informatie die naar voren is gekomen uit de interviews, de online vragenlijst en de werksessie. Achtereenvolgens gaan we in op de hoofdthema's uit het evaluatiekader.

3.1. Doelen en verwachtingen

In deze paragraaf gaan we in op de doelen en verwachtingen van het Uitvoeringsprogramma.

1. Hoe is het Uitvoeringsprogramma Cultuur tot stand gekomen en wat waren destijds de geformuleerde doelen en verwachtingen?

Zoals toegelicht in de reconstructie is het Uitvoeringsprogramma Cultuur tot stand gekomen mede op basis van een evaluatie van de subsidieregeling '*Infrastructuur professionele kunsten Noord-Brabant 2013-2016*'. Daarnaast is op de verschillende onderdelen input uit het veld verzameld middels werksessies en het rondsturen van een conceptversie. Het totstandkomingsproces is op zodanige wijze doorlopen dat voor de betreffende onderdelen de aansluiting op de praktijk en behoeften uit het veld voldoende geborgd zijn. Het merendeel van de gesprekspartners bevestigt dat ook.

"Wij zijn als veld op verschillende manieren betrokken geweest bij de totstandkoming van het Uitvoeringsprogramma. Ik kan me verschillende sessies herinneren waarvoor uitnodigingen heel breed zijn uitgezet. Het mooie was daarna dat wat er uit die sessies is gekomen, dat dat ook wel terug te vinden is in het Uitvoeringsprogramma zoals het er nu ligt."

Uit de gesprekken met gemeenten (groot, middelgroot en klein) komt naar voren dat gemeenten nauwelijks of geen betrokkenheid ervaren bij de totstandkoming van het Uitvoeringsprogramma. Voor de grote gemeenten (BrabantStad) is dit te verklaren, omdat periodiek overleg tussen provincie en de gemeenten al plaatsvond. De middelgrote en kleine gemeenten zijn echter buiten beeld gebleven. De focus van de provincie lag op het betrekken van het culturele veld.

De partijen met wie gesproken is, bevestigen veelal dat zij positief waren over de ambities van de provincie ten tijde van de totstandkoming van het Uitvoeringsprogramma. Een aantal gesprekspartners gaf aan dat er werd geluisterd en dat er ruimte was

voor input. Kritische geluiden over de totstandkoming van het Uitvoeringsprogramma hebben vooral betrekking op de relatief beperkte inhoudelijk aanscherpingen die zijn doorgevoerd na het verzamelen van feedback op de conceptversie. En het feit dat het Uitvoeringsprogramma niet integraal, maar alleen op onderdelen, met stakeholders is besproken. Dit wordt door de betrokkenen van de provincie ook onderkend. Mede hierdoor hebben stakeholders soms beperkt inzicht in het *overall* programma, de achterliggende provinciale doelen, de achtergrond van gemaakte keuzes en de eventuele samenhang tussen verschillende onderdelen van het Uitvoeringsprogramma.

2. Werken de uitgangspunten door in de doelen, de programmalijnen en de prestaties van het Uitvoeringsprogramma? De uitgangspunten zijn:

a) *Toegankelijkheid van laagdrempelige voorzieningen in een brede basis;*
b) *Het vergroten van de toonaangevende top;*
c) *Verbindingen met domeinen in de samenleving;*
d) *Het versterken van het ondernemerschap van de culturele sector.*

Het Uitvoeringsprogramma geeft invulling aan de kaders van de Cultuuragenda en beschrijft de rol van de provincie voor het hele cultuurbeleid. Bij de totstandkoming van het Uitvoeringsprogramma zijn de uitgangspunten uit de Cultuuragenda als vertrekpunt genomen, aangevuld met input uit evaluaties over de voorgaande beleidsperiode en werksessies met partijen uit het veld. Het huidige Uitvoeringsprogramma bundelt alle voorheen losse onderdelen van het cultuurbeleid in één programma en vanuit één overkoepelend kader.

Het Uitvoeringsprogramma beoogt om in 2021 klaar te zijn voor een nieuwe manier van samenwerken waarin de komende jaren met partners wordt ingezet op het cultuurprofiel voor Brabant. Een regio waar creatieve ontplooiing vanzelfsprekend is, van de eerste kennismaking tot en met de toptalenten, waar creativiteit, techniek en ambacht elkaar weten te vinden en de Brabantse kunst en cultuur bloeien, die de provincie (inter)nationale uitstraling bezorgt. Dit moet worden gerealiseerd door een cultuursysteem met een brede basis, een toonaangevende top en verbindingen tussen cultuur en haar omgeving. Beoogd wordt om middels het Uitvoeringsprogramma de vitaliteit van het cultuursysteem te versterken, waarbij culturele instellingen de slag naar nieuw publiek, nieuwe partners en nieuwe initiatieven kunnen maken. De provincie Noord-Brabant zet met het Uitvoeringsprogramma in op alle lagen van het cultuursysteem, van basis tot en met de top. De aanvullende uitgangspunten ‘in culturele levensloop op vanzelfsprekende manier kennismaken met cultuur’ en ‘talenten worden in Brabant opgeleid en uitgedaagd’ richten zich specifiek op de beweging door het cultuursysteem heen (van basis naar top).

De lijnen waarlangs de ambities volgens de Cultuuragenda gerealiseerd dienen te worden – kennis vergaren en delen, ontwikkeling stimuleren, verbindingen leggen en ondernemerschap tonen – zijn in het Uitvoeringsprogramma opgenomen in drie programmalijnen:

- Programmalijn 1: Versterken provinciale basisinfrastructuur
- Programmalijn 2: Beweging, experiment en verbinding
- Programmalijn 3: Kennis, dialoog en netwerken

De uitgangspunten zijn uitgewerkt in prestaties, waarop gestuurd en gerapporteerd wordt. In het kader van dit onderzoek is gekeken naar de doorvertaling van uitgangspunten in prestaties. In het verlengde daarvan kijken we in hoeverre prestaties zijn doorvertaald in SMART geformuleerde doelen.

Voor een aantal uitgangspunten uit de Cultuuragenda is een expliciete en concrete doorvertaling gemaakt in het Uitvoeringsprogramma in prestaties. Dit geldt met name voor de uitgangspunten en bijbehorende prestaties die vallen onder programmalijn 1, en die betrekking hebben op de 'brede basis'. In sturingskaders zijn de doelen per prestatie tevens SMART uitgewerkt. Het uitgangspunt 'talenten worden in Brabant opgeleid en uitgedaagd' is eveneens expliciet terug te vinden in de prestatie uit het Uitvoeringsprogramma behorende bij de nieuwe talentregeling als onderdeel van programmalijn 1. Echter is deze prestatie onvoldoende doorvertaald naar SMART geformuleerde doelen in bijvoorbeeld een sturingskader.

Daarnaast valt op dat een aantal uitgangspunten niet direct zijn doorvertaald in concrete prestaties. Het gaat hierbij om de volgende uitgangspunten:

1. De verbindingen met domeinen in de samenleving;
2. Het versterken van het ondernemerschap van de culturele sector.

Voor deze uitgangspunten is een impliciete doorvertaling gemaakt, waarbij meerdere prestaties uit het Uitvoeringsprogramma (mogelijk) bijdragen aan het betreffende uitgangspunt. Deze uitgangspunten zijn niet expliciet opgenomen als afzonderlijke prestaties in het Uitvoeringsprogramma. Door de versnippering is er geen zicht op het totaal bereikte resultaat op deze uitgangspunten. Daardoor is de ontwikkeling op deze uitgangspunten moeilijker te monitoren en kan daar minder direct op gestuurd worden.

3. Waar zitten in het Uitvoeringsprogramma afwijkingen van of aanvullingen op de uitgangspunten? Welke wijzigingen op het Uitvoeringsprogramma zijn op basis van evaluaties en politieke interventies aangebracht?

Aanvullend op de uitgangspunten uit de Cultuuragenda van Brabant zijn de uitgangspunten die betrekking hebben op de beweging door het cultuursysteem heen ('in culturele levensloop op vanzelfsprekende manier kennismaken met cultuur' en 'talenten worden in Brabant opgeleid en uitgedaagd'). Daarnaast valt de prestatie 'Philharmonie Zuid-Nederland' op. Deze prestatie wijkt af van het Uitvoeringsprogramma en is om die reden gefinancierd vanuit algemene middelen van de provincie.

Uit het onderzoek zijn verder geen afwijkingen of aanvullingen van de uitgangspunten van de Cultuuragenda naar voren gekomen. Ook is het Uitvoeringsprogramma vooralsnog ongewijzigd gelaten. Tussentijdse evaluaties van het instrumentarium (met name Fonds Brabant C) om effecten van prestaties te meten, hebben niet geleid tot wijzigingen in het Uitvoeringsprogramma; enkel tot optimalisatie van de instrumenten zelf. Wel zijn drie begrotingswijzigingen

doorgevoerd om geformuleerde doelen en verwachtingen te kunnen realiseren.

Uit de gevoerde gesprekken met culturele instellingen en makers valt bovenal op dat het veld enthousiast is over de huidige inspanningen van de provincie en het Uitvoeringsprogramma.

“In zijn geheel is dit Uitvoeringsprogramma het beste wat ik in de afgelopen jaren van de provincie heb gezien. De programmalijnen zijn helder en sluiten op papier goed op elkaar aan. Voor het veld is dat prettig en herkenbaar. De instrumenten sluiten in de praktijk nog niet helemaal op elkaar aan, maar er is wel voor ieder wat wils.”

3.2. Aanpak en instrumenten

In deze paragraaf maken we het palet aan instrumenten inzichtelijk en beoordelen we de aansluiting van de instrumenten op de doelstellingen uit het Uitvoeringsprogramma. In bijlage 4 staat het palet van instrumenten in relatie tot doelen en prestaties in tabelvorm weergegeven. Ook worden hier alvast middelen en resultaten gekoppeld, waar we later in het rapport op terug zullen komen.

De thema's zijn verbonden aan de hiervoor genoemde vier uitgangspunten. De uitgangspunten werken door in de prestaties en instrumenten die zijn benoemd bij de thema's. Grofweg kan gesteld worden dat programmalijn 1 zich bij uitstek richt op de toegankelijkheid van de brede basis en het aanvullende uitgangspunt 'in culturele levensloop op vanzelfsprekende manier kennismaken met cultuur'. Tevens komt hier het aanvullende uitgangspunt 'talenten worden in Brabant opgeleid en uitgedaagd' terug. In programmalijn 2 komen de overige drie uitgangspunten aan bod. Programmalijn 3 is meer ondersteunend van aard en richt zich onder meer op het vormen van een gezamenlijk regioprofiel. In de doorvertaling naar instrumenten is rekening gehouden met het totale palet aan uitgangspunten, met wisselende accenten. Dat zien we bijvoorbeeld terug bij het thema 'Brabant C', waarbij de prestatie 'Investeren in Brabant C t.b.v. (inter)nationale culturele uitstraling van Brabant' met name gaat over het vergroten van de toonaangevende top, maar in de praktijk wordt bij het beoordelen van aanvragen tevens getoetst op samenwerking en cultureel ondernemerschap.

De prestaties waarbij de provincie zelf uitvoerder is, zijn samengebracht onder één subsidieregeling 'Hedendaagse Cultuur Noord-Brabant'. De verdeling van de prestaties is op papier duidelijk, waarbij opvalt dat de provincie bij een relatief groot aantal prestaties zelf het voortouw neemt. Daarnaast hebben uitvoeringsorganisaties Cubiss en Kunstloc (voorheen Kunstbalie en bkkc), maar ook Fonds Brabant C en – in minder mate – het Prins Bernhard Cultuurfonds een belangrijk aandeel in de realisatie van het Uitvoeringsprogramma. De uitvoeringsorganisaties fungeren onder meer als kenniscentra en dragen bij aan de uitvoering van een aantal financiële regelingen. De specifieke rol van de uitvoeringsorganisaties wordt verderop in deze paragraaf verder geduid.

Voor de realisatie van prestaties zijn diverse instrumenten ontwikkeld.[2] Het genoemde palet aan instrumenten sluit op hoofdlijnen aan bij de doelstellingen uit het Uitvoeringsprogramma. Naast de inzet van de eigen organisatie en uitvoeringsorganisaties, worden vooral financiële instrumenten ingezet. Een voorbeeld van een financieel instrument is de Impulsgeldenregeling. Niet voor alle instrumenten geldt dat (bijvoorbeeld middels sturingskaders) op voorhand voldoende inzichtelijk is gemaakt waarom – en vooral ook

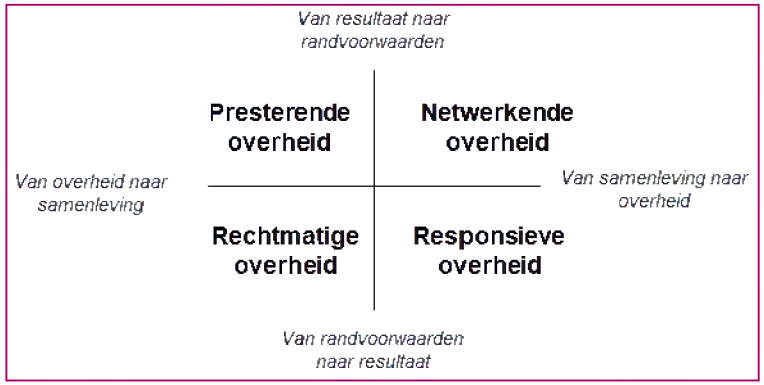
[2] Een tussenstand van de provincie Noord-Brabant laat de stand van zaken zien voor wat betreft de geboekte resultaten (Uitvoeringsprogramma cultuur 2016 – 2020 is onderweg, Tussenresultaten in beeld). In de paragraaf 'Resultaten en effecten' gaan we verder in op de al gerealiseerde resultaten halverwege de uitvoering van het Uitvoeringsprogramma.

hoe en op basis van welke ontwikkeling de geleverde inzet tot de beoogde prestatie zal leiden.

Afstemming en samenwerking tussen de verschillende betrokken organisaties gebeurt in een periodiek overleg, waarbij de provincie ook aansluit, als gelijkwaardige samenwerkingspartner.

1. Welke rollen van de provincie vragen de opgaven/doelstellingen uit het Uitvoeringsprogramma en passen de gekozen instrumenten hierbij? Waar heeft bundeling van het instrumentarium plaatsgevonden en welke toegevoegde waarde heeft dit gehad?

In de Cultuuragenda van Brabant wordt de beoogde rol van de provincie omschreven als die van verbinder, aanjager en ondersteuner. De provincie Noord-Brabant werkt met het NSOB-model om de rol van de provincie te duiden *(zie figuur hieronder).* Hierbij moet wel opgemerkt worden dat het NSOB-model nog niet in beeld was bij de provincie ten tijde van het formuleren van de Cultuuragenda van Brabant.



De beoogde rol van de provincie, zoals beschreven in de Cultuuragenda van Brabant, vraagt van de provincie Noord-Brabant met name een beweging in de rechterkant van het model. Uit de gesprekken blijkt dat het NSOB-model op hoofdlijnen bekend is bij de betrokkenen van het Uitvoeringsprogramma.

In de gekozen aanpak en instrumenten zien we die beoogde rol van de provincie terug, waarbij de focus ligt op een overheid die reageert op ontwikkelingen vanuit de samenleving en een overheid die behaalde resultaten vertaalt naar randvoorwaarden. Een voorbeeld is de huidige borging van de TalentHubs voor talenten in Brabant in programmalijn 1 van het Uitvoeringsprogramma. Waar Talenthubs vanuit de Impulsgeldenregeling (programmalijn 2) zijn ontstaan in het veld, kiest de provincie er nu voor deze ontwikkeling duurzaam te verankeren in haar eigen beleid. In onderstaand kader wordt dit voorbeeld verder uitgelicht.

Casus: Talentontwikkeling

Vanuit een aanvraag voor de Impulsgeldenregeling was door culturele instellingen uit het Brabantse veld een nieuwe werkwijze voor talentontwikkeling ontwikkeld; de TalentHubs

In de aanloop naar de huidige kunstenplanperiode (2017-2020) heeft de provincie de nieuwe met Impulsgelden ontwikkelde werkwijze voor talentontwikkeling beoordeeld als een waardevolle aanvulling op het bestaande instrumentarium. De provincie nodigde daarom de betrokkenen uit om met hulp van bkkc, het huidige Kunstloc Brabant, met een gezamenlijk plan voor vervolg te komen. Dit proces liep traag en leidde niet tot resultaat vanwege de verschillende belangen tussen de betrokken disciplines en de vraag hoe de beschikbare middelen verdeeld zouden moeten worden. Ook waren er aarzelingen over de rol van de uitvoeringsorganisatie. Om de voortgang te stimuleren heeft de provincie in deze besprekingen op enig moment aangegeven bereid te zijn het hiervoor gereserveerde budget zonder bemoeienis van provincie en uitvoeringsorganisatie aan het culturele veld beschikbaar te stellen. Ook dit bleef zonder resultaat. Conclusie van het veld was uiteindelijk dat de provincie de meest geschikte partij zou zijn voor het verdelen van het budget tussen de disciplines. Vanaf dat moment is het proces gestart om de TalentHubs in een regeling onder programmalijn 1 te borgen; deze is in 2018 geopend.

De gesprekken met het veld bevestigen dat de provincie bij voorkeur het accent legt op de rol van netwerkende/samenwerkende overheid en op de responsieve overheid; een proactieve provincie die verbindt en coördineert tussen partijen. Dat betekent overigens niet dat een overheid die presterend of rechtmatig handelt, geheel niet wenselijk is.

Om duidelijkheid over het instrumentarium te vergroten, zijn de voorheen losse onderdelen van het cultuurbeleid gebundeld in één Uitvoeringsprogramma. De vraag is of de bundeling van het instrumentarium toegevoegde waarde heeft gehad. Uit gesprekken met het veld blijkt dat betrokken partijen de bundeling onvoldoende herkennen. Het veld acht het Uitvoeringsprogramma en de subsidieregeling overzichtelijk, maar betrokkenen herkennen vaak slechts onderdelen van het geheel (die op de eigen beroepspraktijk/discipline van toepassing zijn).

Naast het financieel instrumentarium vraagt een goede uitvoering om een breder palet aan instrumenten, waarbij tevens ingezet wordt op kennisdeling, netwerk en verbinding. De huidige inzet van instrumenten binnen programmalijn 3 sluit hierbij aan, maar zou volgens partijen uit het veld geïntensiveerd mogen worden. De diverse instrumenten vragen tevens om verschillende rollen van de provincie. Het risico is dat voor belanghebbenden dan niet in alle gevallen duidelijk is voor welke rol de provincie kiest.

2. Is er vooraf goed nagedacht over de uitvoering en het rendement van de instrumenten, activiteiten en projecten? En welke afspraken zijn gemaakt over het proces in de uitvoering?

Voor de realisatie van de integrale opgaven uit het Uitvoeringsprogramma zijn relatief langlopende trajecten nodig. Deze trajecten zijn onderhevig aan verandering, wijzigende belangen, personele wisselingen bij betrokken organisaties en mogelijk ook wijzigende wet- en regelgeving. En daarnaast zullen ook trends en ontwikkeling van invloed zijn, bijvoorbeeld op het gebied van kunst en technologie. De provincie zal haar rollen en instrumenten steeds

(tijdig en juist) moeten kunnen aanpassen op basis van structurele monitoring.

De uitvoering en het rendement van de instrumenten in relatie tot uitvoeringsorganisaties zijn gevat in sturingskaders. De huidige sturingskaders worden elk jaar, indien nodig, bijgesteld. Op basis van sturingskaders wordt gerapporteerd (elk half jaar) en geëvalueerd (elk jaar). Op basis van evaluaties worden instrumenten geoptimaliseerd, zoals de afgelopen periode met name is gedaan voor Fonds Brabant C. Naast de sturing via de sturingskaders, laat de provincie Noord-Brabant ten minste elke vier jaar een evaluatie uitvoeren naar het Uitvoeringsprogramma. Daarnaast worden bredere onderzoeken uitgezet om de ontwikkeling van het gehele cultuursysteem in Brabant in kaart te brengen en te monitoren.

Wat opvalt is dat de formele sturing primair gericht is op middelen, activiteiten en inzicht in de voortgang ervan. Indicatoren in de sturingskaders op basis waarvan voortgang gerapporteerd wordt, zijn met name geformuleerd op het niveau van aantallen en tevredenheid, en minder op het niveau van effecten. Daardoor is ook niet duidelijk of de gerealiseerde effecten daadwerkelijk bijdragen aan de vooraf opgestelde doelen en uitgangspunten. De prestaties die de provincie zelf uitvoert, zijn grotendeels gevat in een financieel instrumentarium – de subsidieregeling 'Hedendaagse Cultuur Noord-Brabant' en Fonds Brabant C – en een aantal instrumenten gericht op verbinden, netwerk en kennisdeling. Wat bij alle instrumenten opvalt, is dat op voorhand vooral is nagedacht over wie (uitvoerder) wat (instrument) in het kader van welk doel (prestatie) gaat uitvoeren, maar niet expliciet *waarom* de betreffende uitvoerder, met het betreffende instrument de meest doelmatige en efficiënte aanpak in handen heeft om de beoogde doelstelling te bereiken. In sturingskaders en aanvullende documentatie is het wie, wat en welk doel inzichtelijk gemaakt; in deze overzichten ontbreekt de afweging om te komen tot de gekozen instrumenten. Daarom is het onduidelijk of er alternatieven overwogen en onderzocht zijn en dus op basis waarvan huidige instrumenten gekozen zijn. Tot slot zijn niet alle prestaties uitgewerkt in sturingskaders (alleen de prestaties van uitvoeringsorganisaties) en ontbreekt tevens een overkoepelend sturingskader voor de totale opgave.

3. Geven de uitvoeringsorganisaties en overige instrumenten adequaat invulling aan doelstellingen en geformuleerde prestaties? Doen ze de goede dingen? En doen ze de goede dingen goed? Zijn er knelpunten of verbeterpunten te onderscheiden in de uitvoering van instrumenten en activiteiten?

In het kader van dit onderzoek hebben we een online vragenlijst uitgezet onder 200 culturele instellingen en makers uit het Brabantse veld om de bekendheid van en tevredenheid met de provincie, uitvoeringsorganisaties en fondsen te meten. Uit de online enquête komt naar voren dat de organisaties goed tot zeer goed bekend zijn. De tevredenheid wisselt sterk. Voor wat betreft de tevredenheid springen het Prins Bernhard Cultuurfonds Brabant en het Jeugdcultuurfonds positief in het oog (respectievelijk 75% en 65% van de respondenten is tevreden tot zeer tevreden). Het Fonds Brabant C scoort wat tevredenheid het minst positief; ongeveer 45% is tevreden tot zeer tevreden, en 21% van de respondenten is uitgesproken ontevreden. Ontevredenheid van respondenten gaat

vooral over de bureaucratie van de organisatie en de tijdsinvestering in het doen van aanvragen. De omvang van Fonds Brabant C speelt ongetwijfeld een rol in het proces rondom het indienen van een aanvraag.

Over de Provincie Noord-Brabant zijn respondenten gematigd positief; 60% geeft aan tevreden tot zeer tevreden te zijn, bijna 27% is niet tevreden en ook niet ontevreden en 7% is ontevreden tot zeer ontevreden (overige 6% heeft geen mening). Respondenten kregen de gelegenheid hun mening toe te lichten. Ontevredenheid uit zich met name in het feit dat de provincie volgens respondenten niet altijd op een laagdrempelige manier te bereiken is. Daarbij geven echter de respondenten aan die wel contact met de provincie hebben, dat dit contact als prettig wordt ervaren.

Naast het beeld dat we hebben opgehaald uit de online enquête, zijn in gevoerde gespreken met partijen uit het veld een aantal knelpunten naar voren gekomen in de uitvoering van instrumenten. We behandelen de meest genoemde knelpunten hieronder.

Het veld is positief over het feit dat (de uitvoering van) regelingen niet helemaal zijn dichtgetimmerd en dat een onafhankelijk adviescommissie aanvragen beoordeelt. Minder positief is dat in gesprekken veel voorbeelden van situaties worden gegeven van interpretatieverschillen door verschillende adviescommissies. De voorspelbaarheid van de uitkomst van aanvragen werd onvoldoende geacht. De subsidieregeling “Hedendaagse Cultuur Noord-Brabant’ laat in de subsidievoorwaarden interpretatieruimte. Het veld heeft het gevoel dat *“je geluk of pech kan hebben met wie jouw aanvraag beoordeelt”*. In verschillende gesprekken wordt aangegeven dat integraliteit en een bredere samenhangende blik in de uitvoering aandacht verdienen, bijvoorbeeld door adviescommissies beter op elkaar af te stemmen.

Uit gesprekken kwam het beeld naar voren dat de uitvoering van instrumenten, en in het verlengde hiervan de resultaten en effecten, nu vooral lijken te landen in grote steden. Terwijl de grote steden zelf al de meeste mogelijkheden en middelen hebben ten behoeve van het veld. Afstemming met gemeentelijke loketten blijft volgens het veld in deze regio’s achter. Eerder beschreven we al dat kleine en middelgrote gemeenten ook nauwelijks zijn betrokken bij de totstandkoming van het Uitvoeringsprogramma.

Uit gesprekken met culturele instellingen en makers blijkt dat het veld tevreden is over de kennis en kunde van uitvoeringsorganisaties en de inzet van financiële middelen en ondersteuning. Er worden wel vraagtekens gezet bij de relatief grote bemensing van de uitvoeringsorganisaties en de *“grote bedragen die binnen zo’n organisatie worden verbrand, als je bekijkt wat er vervolgens nog voor de sector zelf beschikbaar is van het totaal”*. Kanttekening hierbij is dat niet alle partijen daadwerkelijk de verdeling van gelden aan uitvoeringsorganisaties kennen, maar meer op basis van gevoel deze uitspraak doen. In de paragraaf ‘Mensen en middelen’ gaan we verder in op de verdeling van gelden en blijkt dat voldoende aannemelijk is dat menskracht en middelen doelmatig en doeltreffend worden ingezet.

Voor alle regelingen geldt dat er meer aanvragen ingediend worden dan dat binnen het beschikbare budget gehonoreerd kan worden. De

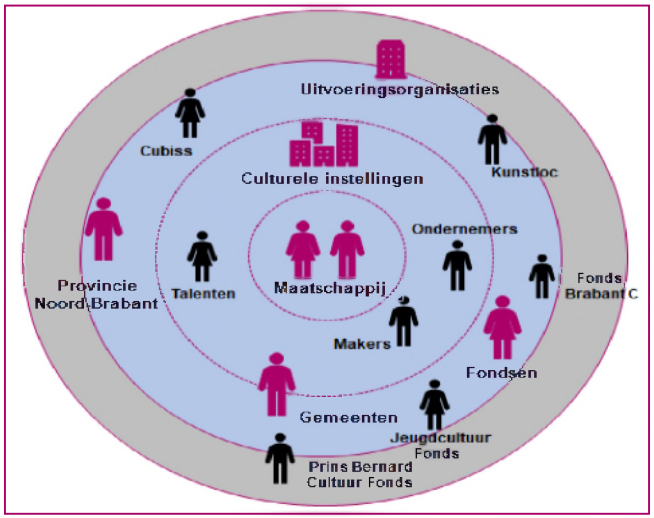
Impulsgeldenregeling en Fonds Brabant C worden beide intensief benut. In vergelijking met de Impulsgeldenregeling wordt door het veld bij Fonds Brabant C relatief veel regeldruk en terugverdiencapaciteit ervaren. Dat zien we ook in de voorwaarden van beide instrumenten terug. Waar een aanvrager bij Fonds Brabant C 30% van de totale kosten kan aanvragen en vanaf € 65.000 een kwart van het totale bedrag verplicht geleend moet worden, is bij de Impulsgeldenregeling de bijdrage in principe volledig subsidie (tenzij anders door de aanvrager is gewenst, bijvoorbeeld in de vorm van vouchers, crowdfunding of lenen) en kan men maximaal 50% van het totale bedrag krijgen. De culturele instellingen en makers uit het veld geven aan niet goed te weten bij welke regeling zij terecht kunnen voor welke doeleinden.

3.3. Samenwerking

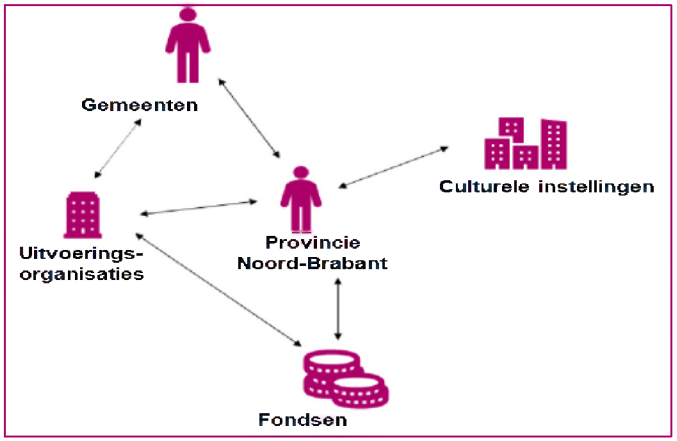
In deze paragraaf beschrijven we de mate van samenwerking in het totale veld in de uitvoering van instrumenten, activiteiten en projecten om beoogde doelen te verwezenlijken. Daarnaast bekijken we de samenwerking binnen het culturele veld tussen verschillende instellingen en makers.

1. Komt daadwerkelijk samenwerking tot stand met gemeenten? En komt daadwerkelijk samenwerking tot stand met het culturele veld?

Binnen het culturele veld en in de uitvoering van instrumenten zijn veel partijen betrokken. De figuren schetsen een beeld van de verschillende betrokken partijen. Bij de beantwoording van deze deelvraag zoemen we in op de samenwerking provincie en gemeenten en de samenwerking tussen de culturele instellingen.



Figuur 2: Partijen binnen culturele veld



Figuur 3: Samenwerkingsverbanden

Samenwerking provincie en gemeenten

In het Uitvoeringsprogramma is een aparte prestatie (Dialoog) opgenomen die gericht is op samenwerking *(zie bijlage 4)*. Deze prestatie is onderdeel van programmalijn 3 en is met name gericht op samenwerking met partners, waaronder gemeenten, om tot gezamenlijke afspraken te komen. Opvallend is dat er in de voortgangsrapportage omtrent deze prestatie alleen wordt gerapporteerd over de samenwerking van het samenwerkingsverband BrabantStad in relatie tot de gezamenlijke formulering van een regionaal cultuurprofiel. Uit gesprekken met gemeenten weten we dat middelgrote en kleine gemeenten inmiddels ook betrokken zijn. In elk geval bij middelgrote gemeenten bestaat nu reeds behoefte aan meer integrale beleidsmatige samenwerking; waaronder afstemming van instrumenten en uitwisseling van kennis en ervaring. De beleving van de betrokkenen is dat brede of integrale

afstemming tussen beleid, gemeentelijke instrumenten en loketten niet of nauwelijks plaats vindt en vooral afhangt van het initiatief van de individuele gemeenten zelf. De volgende quotes komen voort uit gesprekken met gemeenten.

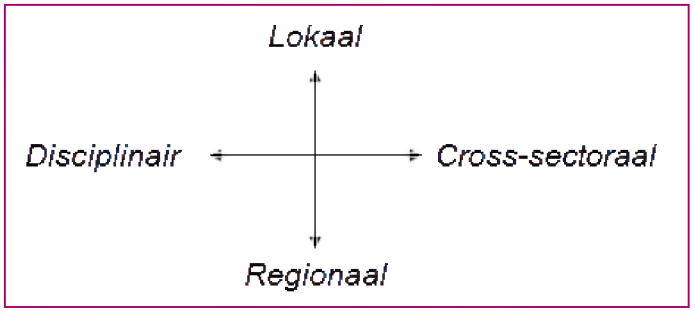
"Iedere overheid zicht zijn eigen beleid in. We hebben het van te voren nooit over gezamenlijke doelen gehad. Eigenlijk kunnen we constateren dat er nog onvoldoende onderlinge afstemming is".

"Samenwerken tussen gemeenten zit op het niveau van 'proberen'. Gemeenten hebben vaak toch hun eigen agenda".

Desondanks zijn er enkele voorbeelden bij ons bekend waarbij incidenteel is afgestemd tussen provincie en gemeenten, zoals is gedaan op het gebied van cultuureducatie (landelijk programma Cultuureducatie met Kwaliteit en provinciale buitenschoolse cultuureducatie). Ook via de uitvoeringsorganisaties vindt er incidenteel afstemming plaats met gemeenten. De uitdaging blijft om de afstemming met gemeenten structureel te waarborgen en tevens inzichtelijk te maken welke rol de provincie daarbij speelt.

Samenwerking tussen culturele instellingen en makers

Het merendeel van de culturele instellingen, ondernemers, makers, talenten en uitvoeringsorganisaties geeft aan steeds meer en steeds doeltreffender samen te werken binnen het culturele veld. Er zijn een tal van samenwerkingen tussen instellingen, makers en talenten. Het veld weet elkaar beter te vinden en er is sprake van transparantie en toegankelijkheid. Partijen uit het veld maken hierbij wel een onderscheid in de mate van samenwerking binnen en buiten het veld (cross sectoraal) en binnen en buiten de culturele disciplines op lokaal niveau of op regionaal niveau *(zie figuur hieronder).*



Figuur 4: Verschillende vormen van samenwerken

De samenwerking op lokaal niveau voldoet momenteel volgens de gesprekspartners uit het culturele veld aan de verwachtingen en behoeftes (zowel binnen- als buiten de sector). De indruk van een aantal gesprekspartners is dat er steeds meer wordt gezocht naar verbindingen met andere sectoren. Andere voorbeelden die gesprekspartners noemen zijn de samenwerking rondom talentontwikkeling, werkplaatsen, *artist in residence* en festivals op lokaal niveau. Hierbij wordt door een aantal gesprekspartners uit het culturele veld wel aandacht gevraagd voor het feit dat de cross sectorale samenwerking met name vanuit de culturele sector zelf komt; *"het is als het ware een 'eenrichtingsverkeer' naar de andere sectoren, zoals zorg en economie".*

Minder positief zijn gesprekspartners over de samenwerking op regionaal niveau. Zij zien hier onbenutte kansen. De samenwerking

op regionaal niveau vindt vaak plaats binnen dezelfde disciplines, bijvoorbeeld de onderlinge samenwerking tussen poppodia, musea en theaters. Het culturele veld is zoekende welke partijen zij in de regio kunnen benaderen om samen te werken. Er wordt hier gesuggereerd dat de provincie of de uitvoeringsorganisaties en rol zouden kunnen spelen in het verbinden van partijen. Kanttekening daarbij is dat samenwerking geen doel op zich is en alleen op basis van inhoudelijke doelen tot stand moet worden gebracht.

2. In welke mate nodigen de provinciale instrumenten uit tot samenwerking binnen het culturele veld?

Uit de documentenanalyse en de gesprekken blijkt dat er verschil is in de mate waarin provinciale instrumenten expliciet uitnodigen tot of sturen op samenwerking binnen het culturele veld. We gaan achtereenvolgens in op:

- Instrumenten die expliciet uitnodigen tot samenwerking
- Instrumenten die eisen stellen aan samenwerking
- Instrumenten die niet (expliciet) uitnodigen of verplichten tot samenwerking

Instrumenten die expliciet uitnodigen tot samenwerking
Een aantal gesprekspartners geeft aan dat in het algemeen de provincie en de uitvoeringsorganisaties de culturele instellingen en makers stimuleren om samen te werken. Ook in vergelijking tot andere provincies. In de online vragenlijst wordt deze bevinding bevestigd. Zo is ruim de helft van de respondenten het 'helemaal eens' of 'eens' met de stelling dat de provincie Noord-Brabant de samenwerking binnen het culturele veld stimuleert.

"De provincie is erg betrokken en actief rondom samenwerking. Daar ben ik trots op".

De gesprekspartners noemen een aantal voorbeelden van instrumenten die duidelijk uitnodigen tot samenwerking. De instrumenten zijn vooral de communicatie- en procesinstrumenten die onder meer zichtbaar zijn bij cultuureducatie, bibliotheken en het Jeugdcultuurfonds. In onderstaand kader wordt een voorbeeld geschetst over samenwerking binnen het DC Network.

Voorbeeld:
Sinds 2014 is de provincie Noord-Brabant lid van het Districts of Creativity Network, waar o.a. ook België, Frankrijk, Verenigd Koninkrijk, Verenigde Staten, Brazilië en China toe behoren. Dit netwerk wil door de combinatie van creativiteit, innovatie en ondernemerschap oplossingen vinden voor de uitdagingen in de samenleving, verbindingen leggen tussen cultuur en economie. De leden van het Districts of Creativity Network zien de creatieve industrie als een van de kernsectoren voor de toekomst. Er worden onder meer communicatie- proces en ontwikkelinstrumenten ingezet die expliciet uitnodigen tot samenwerking. Er is bijvoorbeeld een website als marktplaats en inspirator voor koppeling aan maatschappelijke vraagstukken en er wordt een meerdaags Creativity World Forum georganiseerd dat in 2019 in Brabant zal plaatsvinden.

Instrumenten die eisen stellen aan / verplichten tot samenwerking
In een aantal financiële instrumenten zijn criteria opgenomen die verplichten tot samenwerking. Zo is in de regeling van het Jeugdcultuurfonds opgenomen dat de aanvrager (een gemeente) aangesloten moet zijn bij het Jeugdcultuurfonds Brabant. Een ander

voorbeeld is de Impulsgeldenregeling, waarin als criterium is opgenomen dat de artistieke kwaliteit van het project geborgd moet zijn door samenwerking met erkende partijen uit het culturele veld (indien dit niet reeds door de eigen positie van de aanvragen in het culturele veld geborgd is). En tot slot toetst Fonds Brabant C aanvragen aan de hand van verschillende vereisten. Een van die vereisen gaat in op het aantonen van cross-sectorale samenwerking met bedrijven en maatschappelijke organisaties en de betrokkenheid van afnemers.

Een aantal van de culturele instellingen en makers geven aan dat zij de nut en noodzaak zien van samenwerking tussen verschillende partijen. Minder positief zijn partijen uit het veld over het feit dat de samenwerking in sommige gevallen volgens hen teveel wordt opgelegd, bijvoorbeeld omdat in regelingen een minimaal aantal samenwerkingspartners wordt geëist. Zij vinden dat de samenwerking geen doel op zich moet zijn, maar een bijdrage moet leveren aan de inhoud. Een gesprekspartner noemt hierbij het volgende voorbeeld.

Voorbeeld:
"In een regeling is het een vereiste om samen te werken met een derde partij. Door de verplichte samenwerking te zoeken met een derde partij is ons plan van aanpak onnodig groter gemaakt en moest er meer financiering aangevraagd worden. De samenwerking tussen twee partijen was eenvoudiger, sneller en financieel haalbaarder".

Instrumenten die niet (expliciet) uitnodigen of verplichten tot samenwerking

Uit de gesprekken en de documentenanalyse komt naar voren dat een aantal instrumenten niet uitnodigen of verplichten tot samenwerking. Bijvoorbeeld bij structurele ondersteuning van de professionele en amateurinstellingen wordt in de tekst van de regelingen niet expliciet gestuurd op samenwerking. Wel wordt bij de beoordeling van de aanvraag "de mate waarin de subsidieaanvrager en diens activiteiten bijdragen aan de Brabantse culturele infrastructuur" meegewogen. Dit is te verklaren vanuit het feit dat de structurele ondersteuning van instellingen onder programmalijn 1 met name gericht is op het voorzien in een bestaansbehoefte van instellingen en minder op ontwikkeling en innovatie (zoals in programmalijn 2 het geval is, waarbinnen samenwerking een veel nadrukkelijkere rol krijgt).

3.4. Mensen en middelen

In de jaren 2016 - 2018 is ca. € 29.575.000,- per jaar (dit is inclusief begrotingswijzigingen)[3] besteed aan de realisatie van het cultuurbeleid. Hieronder zien we de verdeling van middelen per prestatielijn weergegeven. Ruim 17 miljoen daarvan is besteed aan het verstevigen van de culturele infrastructuur (programmalijn 1). Ca. 11 miljoen is besteed aan experimenteer ruimte en het leggen van verbindingen (programmalijn 2). De rest is besteed aan kennis en dialoog (programmalijn 3). De uitsplitsing van de bedragen per prestatie, verdeeld over de drie programmalijnen, is in *bijlage 4* van dit rapport opgenomen.

- Grofweg € 20.000.000 van de totale middelen zijn structurele middelen. Structurele middelen betreffen middelen die standaard op de provinciale begroting staan (dus niet alleen de meerjarige middelen). Het overige bedrag bestaat uit incidentele middelen.
- De uitvoeringsorganisaties Kunstbalie, bkkc (nu samen Kunstloc) en Cubiss Brabant ontvangen gezamenlijk ca. € 8.625.000,- subsidie van de provincie Noord-Brabant om een deel van het cultuurbeleid van de provincie uit te voeren. Dit is ongeveer 29% van het totale budget van het cultuurbeleid Noord-Brabant.
- Bovenstaand bedrag voor de uitvoeringsorganisaties is exclusief de € 2.400.000,- die Kunstloc ontvangt voor het verstrekken van directe subsidie binnen de Impulsgeldenregeling (ongeveer 9% van het totale budget) en exclusief € 1.900.000,- die Cubiss ontvangt voor directe subsidie binnen het programma taal en media (ongeveer 6% van het totale budget).
- Het werkpakket van de provincie bevat strategische, tactische en operationele activiteiten. De uitvoeringsorganisaties nemen veel werk uit handen van de provincie; van de 28 prestaties zijn er 10 volledig bij hen belegd. Ook voor deze prestaties blijft de provincie echter eindverantwoordelijk. Op de overige 18 prestaties wordt met jaarlijks € 16.650.000,- ingezet (waarvan € 6.250.000,- voor Fonds Brabant C); dit is ongeveer 56% van het totale budget.
- Uit de gesprekken komt naar voren dat het veld geen goed beeld heeft van de verdeling van middelen en taken tussen de provincie, uitvoeringsorganisaties en voor de sector zelf. Er heerst bij partijen uit het veld het gevoel dat veel geld gebruikt wordt voor het in stand houden van uitvoeringsorganisaties, wat ten koste zou gaan van het beschikbare budget voor de sector zelf. Kanttekening hierbij is dat partijen tevens aangeven niet precies inzichtelijk te hebben wat de uitvoeringsorganisaties moeten doen voor de middelen en welk deel van het budget direct voor het veld beschikbaar is.

[3] Via begrotingswijzigingen zijn voor diverse prestaties extra middelen beschikbaar gesteld. Er is gewerkt met afrondingen in de getallen. De exacte bedragen per jaar staan in de provinciale begroting.

1. Welke middelen en menskracht zijn door de provincie en de verschillende uitvoeringsorganisaties ingezet?

In *bijlage 4* van deze rapportage is de verdeling van middelen uitgesplitst per prestatie, waarbij beschreven staat welke uitvoerder voor de prestatie verantwoordelijk is. We zoemen hier nader in op de middelen in relatie tot uitvoeringsorganisaties.

Cubiss Brabant

In de afgelopen jaren heeft Cubiss Brabant jaarlijks ongeveer € 4,5 miljoen subsidie ontvangen van de provincie Noord-Brabant voor de inhoudelijke prestaties. Cubiss Brabant richt zich op twee inhoudelijke prestaties. Voor de wettelijke taak van de bibliotheekondersteuning krijgen zij ca. €2,6 miljoen subsidie. Cubiss Brabant werkt daarnaast aan het programma taal en media ten behoeve van laaggeletterdheid, mediawijsheid en 21e -eeuwse vaardigheden. Het subsidiebedrag voor het programma taal en media bedraagt jaarlijks ongeveer €1,9 miljoen. Uit het sturingskader Cubiss 2017 komt naar voren dat de provincie Noord-Brabant naast de inzet op bovenstaande inhoudelijke prestaties, in beperkte mate inzet verwacht ten aanzien van de impulsgelden, de onderzoeksagenda en dialoog.

Kunstloc Brabant (Kunstbalie/bkkc)

In de jaren 2016, 2017 en 2018 heeft Kunstbalie jaarlijks ongeveer € 3,6 miljoen subsidie ontvangen (dit is inclusief de prestaties Jeugdcultuurfonds en Buitenschoolse cultuureducatie). Kunstbalie heeft de opdracht gekregen van de provincie Noord-Brabant te werken aan cultuureducatie binnen scholen, buitenschoolse cultuureducatie, ondersteuning aan het Jeugdcultuurfonds, ondersteuning aan amateurkunsten en cultuur en sociale veerkracht. In het sturingskader Kunstbalie 2017 staat dat de provincie Noord-Brabant naast de inzet op bovenstaande inhoudelijke prestaties inzet verwacht ten aanzien van de impulsgelden, de onderzoeksagenda en dialoog.

In de jaren 2016, 2017 en 2018 heeft bkkc ongeveer € 2,4 miljoen begrotingssubsidie ontvangen en nog eens € 2,4 miljoen voor de Impulsgeldenregeling. De provincie ziet voor bkkc op onderstaande onderwerpen een taken:

- Professionele Kunsten;
- Talentontwikkeling;
- Impulsgelden;
- Kennis;
- Dialoog o.a. zichtbaarheid.

Bkkc en Kunstbalie zijn in juni 2018 op eigen initiatief gefuseerd tot een nieuwe uitvoeringsorganisatie Kunstloc. Het doel van de fusie is een nog stevigere basis voor een toekomstbestendig Brabants cultuursysteem. De fusieorganisatie kan dan nog doeltreffender zijn werk doen voor de Brabantse kunst- en cultuursector. Dat betekent dat Kunstloc met dezelfde begroting, meer gaat doen.

De fusie komt niet uit de lucht vallen, bkkc en Kunstbalie voerden al enige tijd gesprekken over een fusie en werken al langere tijd intensief met elkaar samen. De fusie van de twee organisaties sluit aan bij de ambitie van de provincie om instrumenten te bundelen.

"De wereld om ons heen is constant in ontwikkeling. Dat betekent dat je in de dienstverlening en in de instrumenten flexibel moet zijn. Dan is het logisch dat instellingen samen gaan. Bundeling maakt het dan sterker."

Provincie Noord-Brabant

Het resterende bedrag (€16.650.000 = 57%) dat beschikbaar is voor cultuur wordt rechtstreeks door de provincie ingezet, waarvan €9.400.000 via de subsidieregeling 'Hedendaagse Cultuur Noord-Brabant', €6.250.000 via Fonds Brabant C, €300.000 ten behoeve van het Buurtcultuurfonds ondergebracht bij het Prins Bernhard Cultuurfonds, € 100.000 in relatie tot de Brabantse etalageprojecten en € 600.000 voor de prestaties behorende bij programmalijn 3.

Het werkpakket van de provincie bestaat globaal uit:

- Overall strategisch/tactisch programma management;
- Opdrachtgeverschap/aansturing van de uitvoeringsorganisaties;
- Aansturing/trekken van 12 prestaties uit het Uitvoeringsprogramma;
- (Deels) uitvoeren van de 12 prestaties waarvoor het trekkerschap bij de provincie is belegd. Voorbeelden hiervan zijn procesmanagement en deelname aan gezamenlijke uitvoering van prestaties. Daarnaast gaat het om het invullen van de secretaristaken bij adviescommissies voor financiële regelingen en in een aantal gevallen verzorgen van toekenning en financiën/juridische afhandeling van subsidies (na advies van commissie). De inrichting en uitvoering van de regelingen omtrent talentontwikkeling en symfonische muziek in Brabant wordt volledig door de provincie verzorgd.

Binnen de provincie is geen expliciete verdeling van inzet (capaciteitsplanning), risicobeoordeling en kostentoekenning van de eigen organisatie, per prestatie of programmalijn van het Uitvoeringsprogramma, gemaakt.

Het provinciale cultuurbeleid-team bestaat momenteel uit 8,8 fte verdeeld over 12 personen[4]. Diverse personen werken echter niet of minder direct aan de opgaven van het uitvoeringsprogramma (bijvoorbeeld secretariaat). Hierdoor is het aantal medewerkers dat in de praktijk inhoudelijk werkt aan de uitvoering van het cultuurbeleid lager, circa 7 in totaal. Een deel van de taken van de provincie is belegd bij uitvoeringsorganisaties, waarbij de provincie toeziet op de organisaties, maar minder op de uitvoering. In de gesprekken met de provincie komt naar voren dat de formatie van het uitvoeren van het cultuurbeleid (te) krap is.

[4] Dit is inclusief 2 medewerkers die voor het Prins Bernard Cultuurfonds worden ingezet.

2. Hoe verhoudt de inzet van capaciteit en middelen zich tot de resultaten van de verschillende activiteiten en de bijdrage aan de doelen?

De evaluatie is gericht op de doelmatigheid en de doeltreffendheid van het provinciale cultuurbeleid. Daarom is het relevant om de inzet van middelen te beoordelen in relatie tot de verschillende programmalijnen uit het Uitvoeringsprogramma.

Overall zien we dat de meeste middelen worden ingezet op programmalijn 1 (circa € 17 miljoen van de bijna € 30 miljoen). Bekijken we de tot dusver geboekte resultaten binnen deze programmalijn, dan zien we dat de realisatie van prestaties op koers ligt (op de specifieke resultaten en effecten gaan we nader in binnen paragraaf 'Resultaten en effecten').

Een groot deel van de middelen uit programmalijn 1 (ruim € 9 miljoen van de € 17 miljoen) wordt besteed aan het thema Professionele kunsten. Dit is zo'n 53% van de totale middelen in programmalijn 1. Hiervan wordt € 5.4 miljoen gebruikt voor het ondersteunen van 40 Brabantse instellingen voor professionele kunsten. Een relatief groot deel van de middelen (€ 2 miljoen) gaat naar Philharmonie Zuid-Nederland (waarbij wel moet worden opgemerkt dat dit bekostigd wordt vanuit algemene provinciale middelen).

Bijna een derde van het totale bedrag (ca € 11 miljoen) wordt ingezet binnen programmalijn 2. Een groot deel van de middelen uit programmalijn 2, bestaat uit gelden voor Fonds Brabant C. Dit is ruim € 6 miljoen van de € 11 miljoen in programmalijn 2 (ca. 55%). De resultaten worden vooral geschreven op omvang (gehonoreerde aanvragen, besteed bedrag, afgeronde projecten). Uit een tussentijdse evaluatie blijkt dat: *"gelet op de korte looptijd van het fonds tot nu toe, er nog geen zicht is op de structurele effecten van het fonds op de culturele topsector in Brabant."*[5] Ten opzichte van het totale bedrag zijn de middelen voor de thema's als Brabantse etalageprojecten, Taal en media en Sociale veerkracht relatief beperkt, maar dat is te verklaren aan de hand van de gekozen rol en inzet.

De minste middelen zijn ingezet binnen programmalijn 3 (circa € 600.000), desondanks zien we binnen de bijbehorende prestaties veel verschillende activiteiten en geboekte resultaten (zie *bijlage 4*). Een verklaring is dat het veelal gaat om activiteiten die relatief weinig kosten (onderzoeken, overleggen, verbinden, samenwerking zoeken). Partijen uit het veld moedigen de provincie aan om niet alleen met financiële instrumenten te ondersteunen, maar ook juist op te treden als verbinder, kennisdeler en netwerker. Deze rol van de provincie komt met name tot uiting binnen de prestaties behorende bij programmalijn 3.

[5] Noord-Brabantse fondsen 2013-2016. Uitwerking evaluatie Brabant C fonds. KplusV. 2017. Pagina 29.

3. Zijn middelen en menskracht doelmatig en doeltreffend ingezet?

Om uitspraken te kunnen doen over de doelmatigheid en doeltreffendheid van de inzet van middelen en menskracht, bekijken we per onderdeel hoe de provincie hierop stuurt. Daarbij is de sturing aan de voorkant interessant, alsmede de verantwoording achteraf.

Sturing op doelmatigheid en doeltreffendheid in de subsidieregeling

In de subsidieregeling '*Hedendaagse Cultuur Noord-Brabant'* zijn de financiële instrumenten, behorende bij de prestaties waarvoor de provincie zelf verantwoordelijk is, ondergebracht. De bundeling van het instrumentarium in één regeling heeft geresulteerd in een gelijke aanpak voor alle deelregelingen, met alleen op inhoud verschuiving van accenten. Voor alle deelregelingen geldt dat de provincie adequaat stuurt op het doelmatig en doeltreffend inzetten van middelen. De doelmatigheid gaat met name in op het efficiënt inzetten van middelen (bijvoorbeeld uren en uurtarieven), waar de doeltreffendheid met name kijkt naar de effectiviteit van die inzet (bijvoorbeeld een zo groot mogelijk publieksbereik).

In de subsidieregeling zien we procedureafspraken terug die de sturing op doelmatigheid en doeltreffendheid voldoende borgen. Zo eisen de subsidievoorwaarden dat de aanvrager aantoont hoe de aanvraag bijdraagt aan de culturele infrastructuur (per deelregeling weer specifiek gemaakt op inhoud). Er wordt onderscheid gemaakt tussen subsidiabele en niet-subsidiabele kosten, waarbij de subsidiabele kosten gemaximeerd zijn en er een berekeningssystematiek wordt aangereikt voor de interne uurtarieven (die conform is aan de uurtarieven in de sector). Ook worden eisen aan de aanvrager gesteld op het gebied van eigen professionaliteit (eigen inkomsten; maximaal aan te vragen subsidiebedrag) en het doelbereik van het project (optimaal publieksbereik).

Beoordeling van binnengekomen aanvragen gaat middels een onafhankelijke adviescommissie, die werkt met verdeelcriteria door middel van punten. Criteria waaraan getoetst wordt zijn onder meer de samenwerking met andere organisaties, de zakelijke professionaliteit en een optimaal publieksbereik. Deze criteria sturen aan op doelmatig en doeltreffende inzet van middelen. Uit de gesprekken met het veld wordt de kwaliteit van de adviescommissies over het algemeen positief bevonden, waarbij wel extra aandacht wordt gevraagd voor de samenhang van verschillende adviescommissies over verschillende regelingen. Afstemming tussen de subsidieregeling van de provincie, de Impulsgeldenregeling en Fonds Brabant C zou volgens culturele instellingen en makers uit het veld geoptimaliseerd kunnen worden door meer structurele samenwerking tussen de verschillende adviescommissies te stimuleren.

Het valt op dat bij de verdeelcriteria aangaande paragraaf 1 t/m 4 van de subsidieregeling met puntentelling niet benoemd is of puntenverdeling absoluut of relatief is. De vraag is of bij het al dan niet honoreren van een aanvraag de puntentoekenning leidend is (alleen de best beoordeelde aanvragen worden gehonoreerd) of de combinatie van puntentoekenning in relatie tot het totale budget dat aangevraagd is (alleen de aanvragen die het meeste resultaat leveren in relatie tot de ingezette middelen worden gehonoreerd).

Sturing op doelmatigheid en doeltreffendheid in de sturingskaders

De provincie Noord-Brabant en de uitvoeringsorganisaties maken meerjarige afspraken in het sturingskader. Voor beide uitvoeringsorganisaties wordt dezelfde systematiek gehanteerd. De sturing van de provincie Noord-Brabant op de uitvoeringsorganisaties vindt plaats op de volgende wijzen:

- De inhoud van het Uitvoeringsprogramma;
- De inhoud van beleidskaders;
- Indicatoren uit het Werkplan;
- Afspraken over werkplannen van de uitvoeringsorganisaties;
- Tussentijdse rapportages en jaarverslagen;
- Klanttevredenheidsonderzoeken;
- Werkbezoeken;
- Resultaatbesprekingen.

De provincie eist een jaarlijks werkplan en een tevredenheidscore van het culturele veld van minimaal een zeven. De taken en bijbehorende activiteiten en financiële middelen zijn vastgelegd in een contract. Om de efficiency te benoemen in de sturingskaders is gekozen voor de indicatoren van de uurtarieven, en de verhoudingen tussen indirecte en directe kosten om een indicatie van de verhouding tussen kosten en opbrengsten te realiseren.

De uitvoeringsorganisaties hebben elk een eigen accounthouder bij de provincie. De accounthouder stemt de werkplannen, de tussentijdse rapportages en de jaarplannen af met de uitvoeringsorganisaties. Het kernteamoverleg (+ teamleider) voeren de programmasturing uit voor het hele uitvoeringsprogramma. De uitvoeringsorganisaties leveren elk half jaar een tussenresultaat en elk jaar wordt de voortgang besproken. Hierin staan de criteria uit het sturingskader centraal.

Door de gehanteerde criteria in de sturingskaders met uitvoeringsorganisaties, is door de provincie sturing en monitoring voldoende gewaarborgd. Daardoor is voldoende aannemelijk dat menskracht en middelen, voor de prestaties belegd bij uitvoeringsorganisaties, doelmatig en doeltreffend zijn ingezet.

3.5. Resultaten en effecten

Uit de documentenanalyse en de gespreksronde komt naar voren dat er over het algemeen een positief beeld is over de tot dusverre geboekte resultaten rondom het cultuurbeleid voor Brabant. Het onderzoek 'Waarde van Cultuur (2018)' bevestigt het positieve beeld. Enkele bevindingen uit het onderzoek 'Waarde voor Cultuur' die het positieve beeld onderstrepen, zijn:

- Noord-Brabant staat in de top 3 of 4 vergeleken met andere provincies op het gebied van het totale culturele aanbod. Zo'n 11% tot 15% van het totale aanbod in Nederland bevindt zich in Brabant.
- Het totale cultuuraanbod scoort een 7,4. Dit is hoger t.o.v. 2015: cijfer 7,1.
- 93% van de Brabanders heeft in het afgelopen jaar een culturele activiteit bezocht. Dit is vergelijkbaar met landelijke cijfers.
- 62% heeft in het afgelopen jaar een kunstzinnige of culturele activiteit beoefend.
- Brabanders onderschrijven het belang van kunst en cultuur en erfgoed voor de samenleving.
- Brabanders vinden dat cultuur en erfgoed veel bijdragen aan de ontmoeting en verbinding tussen mensen, aan het saamhorigheidsgevoel van een buurt en aan actieve en betrokken burgers.

Kijkend naar het Uitvoeringsprogramma en het overkoepelend kader, ligt de realisatie van doelen op koers. Beoogde activiteiten zijn gestart en in veel gevallen reeds uitgevoerd. Vooral bij de programmalijn 1 zijn aantoonbaar resultaten geboekt en inspanningen verricht. Voor een overzicht van het totaal aan behaalde resultaten verwijzen we naar *bijlage 4*. In de tabel is aan de hand van de stoplichtmethode aangegeven in hoeverre resultaten van prestaties op koers liggen (groen), of dat prestaties zijn opgepakt maar resultaten nog achterblijven (geel) of dat bij prestaties nog geen resultaten te melden zijn (rood).

De mate waarin doelen uit het Uitvoeringsprogramma zijn gerealiseerd, behandelen we aan de hand van de deelvragen. Hierbij zijn de resultaten uit de tabel in *bijlage 4* leidend, aangevuld met informatie opgehaald uit gesprekken.

1. Wordt de culturele provinciale infrastructuur met het Uitvoeringsprogramma duurzaam versterkt?

De mate waarin instrumenten en activiteiten voor het realiseren van bepaalde prestaties hebben geleid tot de beoogde effecten ten behoeve van het cultuursysteem, is niet expliciet terug te vinden in documentatie ofwel bekend bij gesproken partijen uit het veld. Er is bij de voortgang van instrumenten met name gerapporteerd over uitgevoerde activiteiten voor de verschillende prestaties (in de vorm van aantallen, omvang of bereik) en beperkt over de effecten daarvan. Voor wat betreft duurzame versterking en de toekomstvastheid van resultaten en effecten, is het op dit moment nog aan de vroege kant om een oordeel te kunnen vormen.

Hoewel resultaten en effecten niet overal aangetoond en zichtbaar zijn gemaakt, heerst er bij partijen uit het veld een overwegend positief beeld. Dit geldt ook voor de relatie tussen de bijdrage van de provincie en de realisatie van de doelstellingen. Het gezamenlijke

beeld van de gesproken partijen uit het veld is dat de huidige koers van de provincie helpt in het versterken van de provinciale culturele infrastructuur.

Uit gevoerde gesprekken en de online vragenlijst komt dit gevoel terug in de positieve beoordeling van het huidige Uitvoeringsprogramma. Met name partijen uit het veld zijn overwegend positief over de inzet van de provincie; wel vinden ze het lastig concrete effecten van het gevoerde beleid te benoemen. De verklaring lijkt te vinden in de aansturing die primair gericht is op middelen, activiteiten en inzicht in de voortgang ervan.

Voortgangsbeeld uitvoeringsorganisaties Cubiss en Kunstloc: De uitvoeringsorganisaties rapporteren op basis van het sturingskader elk half jaar over de stand van zaken. Dit heeft, zoals eerder genoemd, veelal het karakter van uitgevoerde activiteiten, bestede uren en/of middelen. Soms zijn resultaten weergegeven, maar gerealiseerde effecten en (door de provincie geformuleerde) maatschappelijke doelen zijn slechts beperkt weergegeven. Er wordt niet expliciet zichtbaar gemaakt op welke manier de activiteiten en werkwijze aansluiten bij de provinciale doelen en vooraf geformuleerde prestaties. Zoals genoemd in de paragraaf 'Doelen en verwachtingen' lopen het uitwerkings- en abstractieniveau waarop de prestaties zijn geformuleerd sterk uiteen. Dit geldt ook voor de wijze waarop over de voortgang wordt gerapporteerd.

De aansturing op middelen, activiteiten en inzicht in voortgang ervan, is opvallend gezien eerder onderzoek uitgevoerd in 2013 en 2014 waarin het nut en de noodzaak van uitvoeringsorganisaties is onderzocht. Verbeterpunten uit dit onderzoek waren het aanscherpen van de verzakelijking in de relatie en blijven sturen op maatschappelijke rendement. Aan uitvoeringsorganisaties wordt meegegeven (in sturingskaders) wat de opdracht moet opleveren – uitgedrukt in termen van bereik (voor wie), het resultaat (wat en hoeveel) en de uitkomst (gewenst maatschappelijk effect, wanneer zijn we tevreden) – en dat de verwachting is dat de uitvoeringsorganisaties (thema)gericht gaan samenwerken.[6] Er werden afspraken gemaakt om de verzakelijking in de relatie verder aan te scherpen en te blijven sturen op maatschappelijk rendement. De uitvoeringsorganisaties werd bovendien meegegeven beter te laten zien welk effect hun bijdrage in de maatschappij heeft.[7]

Om te bepalen of én op welke onderdelen de Brabantse culturele infrastructuur door inzet van het Uitvoeringsprogramma duurzaam is versterkt, gaan we uit van de tot nu toe geboekte resultaten per thema/prestatie. De geboekte resultaten en de voortgang van de uitvoering van het gehele Uitvoeringsprogramma, maken het aannemelijk dat de Brabantse culturele infrastructuur door inzet van de provincie duurzaam wordt versterkt. Bewijslast in de vorm van effectmeting ontbreekt, maar de realisatie van instrumenten en activiteiten ligt op koers en de gesproken partijen uit het veld bevestigen het positieve beeld. Kijkend naar de geboekte resultaten valt onder meer de meerjarige ondersteuning van zowel professionele als amateurkunst instellingen op. Betrokkenen

[6] Uitvragen van Provincie Noord-Brabant aan de uitvoeringsorganisaties, 2015 – 2018.

[7] Statenvoorstel PS 56/14A – Nut en noodzaak steunfuncties. 2014. Pagina 1.

bevestigen het beeld dat de huidige ondersteuning van instellingen door de provincie helpt bij het duurzaam versterken van de sector. Op het gebied van cultuureducatie springen de geboekte resultaten op het gebied van cultuureducatie positief in het oog. Met de prestaties wordt ingezet op structurele verankering van cultuureducatie binnen het onderwijs. Tot slot wordt met het programma taal en media ingezet op het aanleggen van een duurzame infrastructuur om taalvaardigheid bij diverse doelgroepen te versterken.

Een totaaloverzicht van alle geboekte resultaten per prestatie is opgenomen in *bijlage 4*. In *bijlage 5* werken we de ontwikkelingen in relatie tot versterking van het cultuursysteem per programmalijn / per prestatie uit in tekst.

2. Wordt de innovatie in de culturele sector versterkt door nieuwe initiatieven mede mogelijk te maken en ondernemerschap te stimuleren om zo de culturele basis te versterken, verbindingen met andere domeinen te leggen en de culturele identiteit te versterken?

Er wordt bijgedragen aan innovatie in de culturele sector en diverse cross-overs zijn zichtbaar. In het rapport “Waarde voor cultuur” komt naar voren dat instellingen zich tot een jaar of tien geleden vaak met één kerntaak (productie, presentatie, ontwikkeling, ondersteuning) bezighielden. Het onderzoek laat zien dat er sprake is van een hogere functiediversificatie.

Dat er wordt bijgedragen aan innovatie in de sector zien we onder meer terug in de prestatie ten behoeve van de ontwikkeling van Brabantse etalageprojecten. In het kader van innovatie is het gebruik van Big Data ten behoeve van kaartverkoop en merkprofilering een positieve ontwikkeling. Ook op het niveau van effecten zien we concrete resultaten terug; voor het Jeroen Bosch project is inmiddels al inzichtelijk gemaakt wat de economische effecten zijn. Alhoewel de omschrijving van de prestatie suggereert dat de provincie inzet op planontwikkeling rondom de etalageprojecten, is men deze fase allang voorbij en kan inmiddels al gesproken worden over concrete effecten.

Resultaten etalageprojecten

Met het faciliteren van de planontwikkeling voor de ontwikkeling van Brabantse culturele etalageprojecten zet de provincie in op de versterking van de culturele infrastructuur. In onderstaande tekst wordt de voortgang van de verschillende etalageprojecten weergegeven.

Jeroen Bosch

De provincie heeft VisitBrabant de opdracht gegeven om Brabantse iconen internationaal op de kaart te zetten. Het succes van Van Gogh (2015) en Jeroen Bosch (2016) laat zien dat deze strategie rendeert. Tussen 2015 en 2016 steeg het aantal vakanties in Brabant met 15% (versus 4,8% landelijk). Dit is mede te danken aan de campagnes. Een aantal resultaten op een rij (bron: bosch500.nl):

- In 2016 bezochten 422.000 mensen de tentoonstelling over Jeroen Bosch in Het Noord-Brabants Museum.
- In het kader van de Bosch Grand Tour vonden tentoonstellingen plaats in musea in o.a. Eindhoven, Tilburg, Breda, Helmond en Uden. Deze trokken zo'n 400.000 bezoekers.

- Den Bosch ontving in 2016 1,3 miljoen extra bezoekers.
- De mediawaarde van nationale en internationale verslaggeving bedroeg 20 miljoen euro, het hoogste bedrag voor een cultureel project op Nederlandse bodem ooit.

Om de resultaten duurzaam te verankeren, gaan de Brabantse partijen er mee door. Samen met het Nationaal Bureau Toerisme en Congressen en andere (inter)nationale partners ontwikkelen zij aantrekkelijk aanbod rondom de betreffende onderwerpen.

Dutch Design

In 2017 was de landelijke marketing gericht op 'Van Mondriaan tot Dutch Design'. De provincie heeft samen met VisitBrabant, Brabant C, Kunstloc Brabant (voorheen bkkc) en de Dutch Design Foundation (DDF) het initiatief genomen om nu al te onderzoeken hoe de Brabantse onderdelen hiervan duurzaam kunnen worden versterkt. Het plan is om design, dat een icoon is van Brabant, samen met alle stakeholders permanent zichtbaar en bezoekbaar maken. Met als doel om Brabant als designregio te profileren, dat (inter)nationale bezoekers naar Brabant kan trekken. Verder:

- Ontwikkelt De Kazerne in Eindhoven zich met behulp van Brabant C tot een permanente bezoekplek voor Design in Brabant;
- Vervlecht Brabant DC het thema design in haar reguliere netwerkbijeenkomsten en zet daarmee in op versterking van de design community;
- Werkt de Dutch Design Foundation uit Eindhoven aan versterking van het thema design door o.a. betere samenwerking tussen opdrachtgevers en de creatieve sector.

Brabantse festivals

Festivals zijn belangrijke pijlers in het Brabantse cultuursysteem. De festivals Cross-Linx, Breda Photo, Festival Circolo, November Music en Theaterfestival Boulevard werken samen met Kunstloc Brabant (voorheen bkkc) aan het versterken van hun zichtbaarheid en imago via een gezamenlijk project dat is gericht op (publieks)onderzoek en beter inzicht in de bezoekers. Daarnaast verkennen ze samen met het Jheronimus Academy of Data Science (JADS) op welke manier big data kan bijdragen aan een hogere kaartverkoop. Met de resultaten kunnen de festivals hun merk beter profileren en meer en nieuw publiek trekken. Doordat de betrokken festivals gezamenlijk optrekken kunnen ze stappen zetten die zij individueel niet kunnen maken.

Zuidlijn

De BrabantStad-samenwerking met Zuidlijn is in 2018 verlengd. Zuidlijn is een project voor de ontwikkeling van de spoorzones in de B5 via culturele, creatieve en urban activiteiten.

De Impulsgeldenregeling en Fonds Brabant C worden door partijen uit het veld (culturele instellingen en makers, maar ook gemeenten) positief beoordeeld in relatie tot het mogelijk maken van nieuwe initiatieven. Beide regelingen zijn erop gericht om in het beoordelen van aanvragen te toetsen op onder meer ondernemerschap en samenwerking, om zodoende de culturele sector te versterken. De verbreding van de Impulsgeldenregeling, waardoor nu ook amateurkunst- en cultuureducatieve initiatieven en initiatieven waarin erfgoed en hedendaagse kunst en cultuur samengaan, worden ondersteund, draagt positief bij aan de versterking van het hele cultuursysteem. De toegankelijkheid van het instrument is daarmee vergroot. Voor zowel de Impulsgeldenregeling en Fonds Brabant C is grote belangstelling vanuit het veld; er komen meer aanvragen binnen dan met het huidige budget gehonoreerd kan worden.

Ook hier geldt dat het inzichtelijk maken van duurzame effecten aandacht behoeft. Van afgeronde projecten, die gerealiseerd zijn met steun vanuit de regelingen, is vooralsnog niet inzichtelijk gemaakt of de inzet heeft geresulteerd in de beoogde effecten. Het toetsen van aanvragen op diverse criteria en de beoordelingssystematiek met inzet van onafhankelijke adviescommissies, maakt het echter vooralsnog aannemelijk dat beoogde effecten (in ieder geval voor een deel) gerealiseerd worden.

3. Wordt bijgedragen aan een toekomstbestendig cultuursysteem?

Bij de inzet op een toekomstbestendig cultuursysteem is het vergroten van de mate van zelfredzaamheid van partijen uit het culturele veld een belangrijk aandachtspunt. Het stimuleren van het cultureel ondernemerschap is als onderdeel hiervan dan ook terecht een belangrijk uitgangspunt in het Uitvoeringsprogramma. Wat opvalt is dat het stimuleren van ondernemerschap in de sector een uitgangspunt is waarop vanuit verschillende prestaties wordt ingezet (waaronder de Impulsgeldenregeling en het Fonds Brabant C). Inmiddels is ondernemerschap ook als aparte prestatie terug te vinden in het overzicht van geboekte resultaten onder programmalijn 3 (in het kader van kennisontwikkeling en –deling). De focus op ondernemerschap heeft geresulteerd in een toegenomen financiële wendbaarheid binnen de culturele sector, waarbinnen partijen uit het veld naar eigen zeggen een bredere financieringsmix weten toe te passen en minder afhankelijk zijn van subsidie. Desondanks blijft subsidie de belangrijkste inkomstenbron en blijft investeren in de sector naar verwachting noodzakelijk.

Voorbeeld: Ondernemerschap versterken

Ondernemerschap is één van de criteria waaraan wordt getoetst in de regelingen, zoals bij Fonds Brabant C. Om ondernemerschap in de culturele sector te vergroten wordt het belangrijk gevonden dat initiatiefnemers worden ondersteund bij het maken van goede businessplannen. Kunstloc Brabant (voorheen bkkc) zet zich in voor ondersteuning van de culturele instellingen op dit onderwerp via hun programma 'versterken'. Kunstloc Brabant organiseert hier jaarlijks meerdere bijeenkomsten over voor het culturele veld, biedt culturele instellingen een bedrijfsscan aan en ondersteunt partijen onder andere bij crowdfunding.

Het Brabantse culturele en maatschappelijke werkveld wordt uitgedaagd in het ontwikkelen van ondernemerschap via het programma DURF! van Cubiss Brabant. Via digitale magazines worden activiteiten en voorbeelden gebundeld en verspreid, om zo richting te geven aan de zoektocht naar innovatie en ondernemerschap. Inmiddels zijn er 1.400 abonnees vanuit de bibliotheekbranche en het culturele en maatschappelijke veld. Daarnaast organiseert Cubiss DURF-bijeenkomsten over deze onderwerpen. DURF! Is onderdeel van een innovatieproject voor Brabantse bibliotheken.

Uit de gevoerde gesprekken met culturele instellingen en makers uit het veld blijkt, in het kader van ondernemerschap, het betrekken van het bedrijfsleven bij de waarde van cultuur de grootste uitdaging. De culturele sector wordt door partijen als Fonds Brabant C ondersteund op de mogelijkheid om meer in gezamenlijkheid met het bedrijfsleven projecten van de grond te krijgen (dit is een expliciete opdracht van de provincie aan Fonds Brabant C).

Alhoewel de focus op cultureel ondernemerschap in eerste instantie een positieve ontwikkeling lijkt te zijn, zet het veld hier en daar kanttekeningen. Het veld ervaart dat de focus op ondernemerschap de experimentele kunst in gevaar brengt. Die is met name merkbaar bij instellingen die zelfstandig makers programmeren op hun podium. Aangezien deze instellingen zich steeds meer (gedwongen) focussen op het trekken van volle zalen om daarmee voldoende eigen inkomsten te verwerven, programmeren zij vooral de bewezen successen. Er wordt weinig risico genomen door culturele instellingen, waardoor nieuw talent (nog zonder aangetoonde achterban) en experimentele kunst minder ruimte krijgt in het programma van de gevestigde instellingen. Talenthubs ondervangen deels dit probleem; in ieder geval voor de duur van het traject.

"Er is een dilemma in de sector rondom het ondernemerschap. We merken dat grote instellingen steeds meer focussen op eigen inkomsten en daarom minder risico durven te nemen. Dat betekent dat je als nieuwe maken er nauwelijks meer tussen komt".

Ondernemerschap is gestimuleerd via criteria gekoppeld aan subsidieverlening. Alhoewel partijen uit het veld er steeds beter in slagen hun financieringsmix uit te breiden en daardoor minder afhankelijk te zijn van subsidies, blijft overheidssteun noodzakelijk.

Het Fonds Brabant C laat daarbij wel zien dat partijen uit het veld in staat zijn een groot deel van hun inkomsten elders te werven; 30% van de totale financiering kan bij het fonds aangevraagd worden. Er komen voldoende aanvragen van kwaliteit binnen. Ook uit gesprekken met het veld blijkt dat men positief is over de toegenomen

zelfredzaamheid van de sector, maar dat subsidie de belangrijkste inkomstenbron is en – naar verwachting – voorlopig ook blijft. Extra inzet van de provincie op dit thema is wat betreft culturele instellingen en makers wenselijk; daar kan de aanvullende kennisontwikkeling en –deling, met name om partijen te ondersteunen met het maken van businessplannen, een belangrijke rol in spelen.

Het meten van effecten blijft zoals gezegd een uitdaging. Wat opvalt is dat binnen de huidige prestaties uit het Uitvoeringsprogramma in het kader van resultaten en effecten met name een volumeambitie wordt uitgesproken. Het succes van een fonds wordt bijvoorbeeld gemeten aan de hand van het aantal binnengekomen aanvragen. Daarbij wordt voorbijgegaan aan het inhoudelijk doel van het fonds. De vraag is of met de gehonoreerde projecten ook de inhoudelijke doelen worden bereikt. In de voortgangsrapportages wordt dit onvoldoende inzichtelijk gemaakt om daar nu uitspraken over te doen.

4. Leidt de samenwerking met overheden, maatschappelijke partners en in het bijzonder culturele instellingen en bedrijfsleven tot (duurzame) relaties en zijn resultaten te melden?

Voor een uitgewerkte toelichting op de samenwerkingen wordt verwezen naar de paragraaf ‘Samenwerking’. De samenwerking tussen de provincie en de BrabantStad gemeenten vindt structureel plaats; het betreft hier een duurzame relatie. De afstemming met loketten van middelgrote en kleine gemeenten behoeft extra aandacht. Het vormen van een cultureel regioprofiel is een geschikt moment om structurele afstemming tussen de provincie en de gemeenten te waarborgen. Uit gesprekken met gemeenten blijkt dat de middelgrote en kleine gemeenten inmiddels aangeschoven zijn bij het formuleren van het regioprofiel.

Zoals uit de paragraaf ‘Samenwerking’ blijkt, wordt binnen het culturele veld intensief samengewerkt. Er zijn zowel duurzame relaties ontstaan tussen culturele instellingen en tussen de culturele sector en andere maatschappelijke partners. De cross sectorale samenwerking zit vooralsnog in de opstartfase. Het culturele veld geeft daarbij aan ondersteuning te kunnen gebruiken in het vinden van de juiste partners. Waarbij het veld opmerkt dat het vooralsnog een eenrichtingsverkeer is; cross sectorale samenwerking ontstaat met name op initiatief van het culturele veld (en minder op initiatief van andere maatschappelijke partners).

Het betrekken van het bedrijfsleven bij cultuur, blijkt de grootste uitdaging. Culturele instellingen en makers geven aan moeite te hebben met het benaderen van de zakelijke markt voor (structurele) samenwerking. Fonds Brabant C is door de provincie op deze opgave gezet; vooralsnog zijn er enkele voorbeelden van projecten te noemen waarbij het bedrijfsleven betrokken is. Fonds Brabant C komt binnenkort met een verslag van de geboekte resultaten en effecten van projecten die inmiddels zijn afgerond. Hieruit zal moeten blijken of sprake is van een duurzame relatie met het bedrijfsleven en de meerwaarde van de samenwerking.

4. Conclusies

Het onderzoek leidt tot zes conclusies die in relatie staan tot de vijf gestelde hoofdvragen.

1. ***Logische doorvertaling van uitgangspunten in uitvoeringsprogramma***

Het Uitvoeringsprogramma geeft een logische doorvertaling van de uitgangspunten uit de Cultuuragenda van Brabant in doelen, programmalijnen en prestaties.

2. ***Inbreng culturele veld op onderdelen; een aantal gemeenten blijft achter.***

Bij de totstandkoming van het Uitvoeringsprogramma is aansluiting op de praktijk van het culturele veld geborgd. Het Uitvoeringsprogramma is op onderdelen met stakeholders besproken. Hierdoor hebben zij soms onvoldoende inzicht in het totale programma, de achterliggende provinciale doelen en de inspanningen van de provincie in het culturele veld. Er heeft voldoende afstemming met BrabantStad plaatsgevonden, maar kleine en middelgrote gemeenten zijn grotendeels uit beeld gebleven. Hierdoor is afstemming met gemeenten niet optimaal gewaarborgd.

3. ***Aanpak en instrumenten zijn passend***

De instrumenten sluiten op hoofdlijnen aan bij de doelstellingen uit het Uitvoeringsprogramma. De argumentatie op basis waarvan instrumenten zijn gekozen, ontbreekt echter. De doorgevoerde bundeling van instrumenten is positief, maar heeft nog weinig toegevoegde waarde. Doelbereik en efficiency kunnen verder vergroot worden. Een aanpak, met steeds meer accent op een netwerkende en responsieve overheid, past bij de brede integrale opgaven. De combinatie van rollen van de provincie vraagt echter om meer duidelijkheid en voorspelbaarheid richting het veld.

4. ***Samenwerking neemt toe, maar kan tussen overheden nog preciezer***

Er komt daadwerkelijk samenwerking tot stand in het culturele veld. Partijen uit het veld zijn overwegend tevreden. Met name sectorale subsidies, stapelverboden en diversiteit aan subsidieloketten worden als belemmeringen voor cross-sectorale samenwerking ervaren. Samenwerking tussen overheden is vooral gericht op het cultuurprofiel voor de stedelijke cultuurregio en lobby richting het Rijk. Met name kleine- en middelgrote gemeenten hebben behoefte aan meer integrale beleidsmatige samenwerking, afstemming van instrumenten en kennisuitwisseling.

5. ***De provincie stuurt adequaat aan op het doelmatig en doeltreffend inzetten van middelen***

Er is onderscheid gemaakt tussen inzet van middelen en menskracht van de provincie zelf, de uitvoeringsorganisaties en middelen die via een subsidieregeling naar de sector gaan. Richting de uitvoeringsorganisaties is gebruik gemaakt van sturingskaders. In deze sturingskaders en de subsidieregeling zijn sturing op doelmatigheid en doeltreffendheid voldoende geborgd. Het veld heeft echter geen goed beeld van de verdeling van middelen tussen de provincie, de uitvoeringsorganisaties en de sector. Communicatie hier over blijkt wenselijk.

6. Doelrealisatie en Uitvoeringsprogramma ligt op koers

Beoogde activiteiten zijn gestart en in veel gevallen reeds uitgevoerd. Voor de meeste prestaties zijn resultaten geboekt, waarbij de mate waarin per prestatie verschilt. Het is aannemelijk dat het Uitvoeringsprogramma heeft bijgedragen aan doelrealisatie, waaronder versterking van de provinciale culturele infrastructuur en innovatie in de sector. Bij de voortgang is met name gerapporteerd over uitgevoerde activiteiten en beperkt over de effecten daarvan. Hoewel het voldoende aannemelijk is, dat de realisatie van doelen en het Uitvoeringsprogramma op koers liggen, verdient effectmeting aandacht.

Op dit moment is het nog aan de vroege kant om een oordeel te kunnen vormen over de toekomstvastheid van resultaten en effecten. Het cultureel ondernemerschap in de sector blijft een belangrijk aandachtspunt, waarbij investeren vanuit de overheid naar verwachting noodzakelijk blijft. De prestaties behorende bij programmalijn 2 behoeven daarom momenteel de meeste aandacht.

Bijlagen

Bijlage 1: Evaluatiekader

Elementen	Onderzoeksvragen	Normen	Bronnen
Doelen en verwachtingen	*Hoofdvraag:* • Werken de uitgangspunten zoals geformuleerd in de Cultuuragenda Brabant door in het Uitvoeringsprogramma Cultuur? Het gaat dan in het bijzonder om de volgende uitgangspunten: a) Toegankelijkheid van laagdrempelige voorzieningen in een brede basis b) Het vergroten van de toonaangevende top c) Verbindingen met domeinen in de samenleving d) Het versterken van het ondernemerschap van de culturele sector Waardoor de vitaliteit van het cultuursysteem wordt versterkt waarbij culturele instellingen de slag naar nieuw publiek, nieuwe partners en nieuwe initiatieven zouden kunnen maken. *Deelvragen:* • Hoe is het Uitvoeringsprogramma Cultuur tot stand gekomen en wat waren destijds de geformuleerde doelen en verwachtingen? • Welke wijzigingen op het Uitvoeringsprogramma zijn op basis van evaluaties en politieke interventies aangebracht? Zijn daardoor de doelen en verwachtingen dan wel doorvertalingen tussentijds bijgesteld? • Waaruit bestaat het Uitvoeringsprogramma? • Werken de uitgangspunten (a t/m d) door in de doelen, de programmalijnen en prestaties van het Uitvoeringsprogramma? • En hoe zit dat met de overige uitgangspunten gericht op de inhoud (e. in culturele levensloop op vanzelfsprekend manier kennismaken met cultuur, f. talenten worden in Brabant opgeleid en uitgedaagd)? • Waar zitten in het Uitvoeringsprogramma afwijkingen van of aanvullingen op de uitgangspunten?	• De uitgangspunten uit de Cultuuragenda Brabant zijn expliciet terug te vinden in het Uitvoeringsprogramma. • Het Uitvoeringsprogramma wijkt niet wezenlijk af van de uitgangspunten uit de Cultuuragenda. • Het Uitvoeringsprogramma geeft een logische doorvertaling in doelen, instrumenten, activiteiten en projecten. • Het is aannemelijk dat de instrumenten, activiteiten en projecten uit het Uitvoeringsprogramma in voldoende mate bij kunnen dragen aan zowel de gewenste systeembenadering (a t/m d) als het stimuleren/ondersteunen van talenten zich door het systeem te bewegen.	*Documenten:* • Cultuuragenda Brabant • Uitvoeringsprogramma Cultuur • Tussenresultaten Uitvoeringsprogramma • Bestuursakkoord • Statenmededelingen • Moties • Begrotingswijzigingen *Gesprekken:* • Ambtelijk niveau Provincie Noord-Brabant (Groepsgesprek: Jet Duenk – Elma Meuken-Kloosterman – Joost Cremers)

Aanpak, instrumenten, activiteiten en projecten	*Hoofdvraag:* Sluit het genoemde palet aan instrumenten goed aan bij het totaal aan doelstellingen van het Uitvoeringsprogramma? Heeft de bundeling van het instrumentarium de uitvoering versterkt? *Deelvragen:* • Welke rollen van de provincie vragen de opgaven/doelstellingen uit het Uitvoeringsprogramma? • Passen de gekozen instrumenten hier bij? • Is er vooraf goed nagedacht over de uitvoering en het rendement van de instrumenten, activiteiten en projecten en op welke manier krijgt dit invulling? • Hoe is de verhouding tussen het takenpakket van provincie en uitvoeringsorganisaties? • Geven de uitvoeringsorganisaties adequaat invulling aan doelstellingen en geformuleerde prestaties? Doen ze de goede dingen? En doen ze de goede dingen goed? • Wat was het beeld per uitvoeringsorganisatie in 2014 en wat waren de belangrijkste uitgangspunten? Wat zijn de belangrijkste ontwikkelingen sindsdien? • Geven de overige instrumenten adequaat invulling aan de doelstellingen en geformuleerde prestaties? • Waar heeft bundeling van het instrumentarium plaatsgevonden? • Welke toegevoegde waarde heeft dit gehad voor de uitvoering? • Hoe verloopt het proces in de uitvoering van instrumenten en activiteiten? Welke afspraken zijn hierover gemaakt? • Op welke wijze wordt gerapporteerd over de werkzaamheden en hun effecten? • Zijn er knelpunten te onderscheiden in de uitvoering van instrumenten en activiteiten? En zo ja, welke zijn dit en hoe wordt hier mee omgegaan?	• Het NSOB model met betrekking tot samenwerking is op hoofdlijnen bekend binnen de provincie. • Er wordt door de provincie bewust strategisch gehandeld bij rol- en instrumentkeuze. • De uitvoeringsorganisaties sluiten in hun werkzaamheden expliciet aan bij de provinciale doelen. • De uitvoeringsorganisaties voeren alleen de afgesproken activiteiten uit. • Uitvoeringsorganisaties volgen de uitvoering van hun activiteiten en sturen deze zo nodig bij. • Instrumenten, activiteiten en projecten zijn duidelijk omschreven. • Er zijn heldere prestatie-indicatoren geformuleerd. • Bij niet realiseren van doelstellingen worden projecten/activiteiten tijdig gewijzigd of stopgezet. • Er wordt tussentijds gemonitord en er vindt achteraf evaluatie plaats. • De uitvoeringsorganisaties delen kennis en informatie om zich verder te ontwikkelen.	*Documenten:* • Opdrachtverleningen • Evaluaties • Overige achterliggende documentatie uitvoeringsorganisaties • Verantwoordingsdocumenten • Uitvoeringsprogramma met begrotingen en begrotingswijzigingen *Gesprekken:* • BKKC/Kunstbalie • Cubiss • Fonds Brabant C • Prins Bernhard Cultuurfonds Brabant • Jeugdcultuurfonds

Samenwerking	*Hoofdvraag:* In welke mate vindt samenwerking plaats met partners in de samenleving zoals met name Brabantstad en andere gemeenten? *Deelvragen:* • In welke mate nodigen de provinciale instrumenten uit tot samenwerking binnen het culturele veld? • Komt daadwerkelijk samenwerking tot stand in het culturele veld? • Is afstemming met gemeentelijke instrumenten en loketten aanwezig? • Komt daadwerkelijk samenwerking tot stand met gemeenten? • Waar kan samenwerking beter?	• Er ontstaan samenwerkingen op beleidsniveau (B5) die bijdragen aan de doelstellingen • Er ontstaan samenwerkingen op uitvoeringsniveau binnen en buiten het culturele veld als dat van toegevoegde waarde is voor de uitvoering van instrumenten en activiteiten. • Uitvoeringsorganisaties zoeken samenwerking als dat toegevoegde waarde heeft voor de uitvoering van hun taak.	*Documenten:* • Evaluaties • Verantwoordingsdocumenten *Gesprekken:* • BrabantStad (groepsgesprek B5) • Gemeenten (groepsgesprek M7 + kleine gemeenten) • 3e ring: instellingen, makers, talenten, bedrijven, domeinen (groepsgesprekken)

Mensen, middelen, organisatie	*Hoofdvraag:* Staan middelen en menskracht in verhouding tot de beoogde doelstellingen? Zijn middelen en menskracht doelmatig en doeltreffend ingezet? *Deelvragen:* a. Hoe is de verhouding tussen capaciteit en middelen van de provincie (sturingscapaciteit), de uitvoeringsorganisaties en subsidies? • Welke middelen en menskracht zijn door de provincie ingezet om de doelen uit de drie programmalijnen in het Uitvoeringsprogramma te bereiken? • En welke middelen en menskracht zijn door de verschillende uitvoeringsorganisaties ingezet? (per lijn / per prestatie) b. Hoe verhoudt de inzet van capaciteit en middelen zich tot de resultaten van de verschillende activiteiten en de bijdrage aan de doelen? • Hoe is de verhouding van capaciteit en middelen tussen de uitgangspunten uit de Cultuuragenda? • Hoe is de verhouding structureel/incidenteel? • Wordt met incidentele middelen impulsen gegeven? • Hoe verhouden de gerealiseerde resultaten / effecten zich tot de ingezette middelen? c. Zijn middelen en menskracht doelmatig en doeltreffend ingezet? • Hoe is bepaald welke inzet van medewerkers en middelen nodig is en waar? • Hoe wordt gestuurd op de inzet van medewerkers en middelen door de provincie? • En hoe door de uitvoeringsorganisaties? • Hoe vindt de kostentoerekening- en verdeling plaats (FTE, overhead etc.) aan projecten en reguliere werkzaamheden? • Hoe wordt de planning gemonitord? • Zijn er knelpunten te onderscheiden in de financiering, en zo ja welke zijn dat en hoe wordt hier mee omgegaan?	• De provincie heeft een goed werkend systeem van inzet (capaciteitsplanning) en risicobeoordeling. • De taken en bijbehorende activiteiten en financiële middelen zijn over en weer met uitvoeringsorganisaties geaccepteerd (er is een contract). • Er zijn heldere prestatie-indicatoren geformuleerd. • Er is een systeem van evalueren en bijstellen die in verhouding staat met hoe de provincie Noord-Brabant normaliter werkt. • Bij niet realiseren van doelstellingen worden projecten/activiteiten tijdig gewijzigd of stopgezet. • Er is een goed werkend en inzichtelijk systeem van kostentoekenning. • De werkprocessen zijn beschreven (en gecertificeerd). • Provincie en uitvoeringsorganisaties maken inzichtelijk hoe geldstromen worden toegekend aan activiteiten.	*Documenten:* • Opdrachtverleningen • Evaluaties • Overige achterliggende documentatie uitvoeringsorganisaties • Verantwoordingsdocumenten • Uitvoeringsprogramma met begrotingen en begrotingswijzigingen *Gesprekken:* • BKKC/Kunstbalie • Cubiss • Fonds Brabant C • Prins Bernhard Cultuurfonds Brabant • Jeugdcultuurfonds

Resultaten en effecten	*Hoofdvraag:* In welke mate zijn de doelen zoals geformuleerd in het Uitvoeringsprogramma gerealiseerd? Ligt de realisatie op koers? Waar moet eventueel op worden bijgestuurd of versneld? a) Wordt de culturele provinciale infrastructuur hiermee duurzaam versterkt? b) Wordt de innovatie in de culturele sector versterkt door nieuwe initiatieven mede mogelijk te maken en ondernemerschap te stimuleren en zo de culturele basis te versterken, verbindingen met andere domeinen te leggen en de culturele identiteit te versterken? c) Wordt bijgedragen aan een bijgedragen aan en toekomstbestendig cultuursysteem? d) Leidt de samenwerking met overheden, maatschappelijke partners en in het bijzonder culturele instellingen en bedrijfsleven tot (duurzame) relaties en zijn resultaten te melden? *Deelvragen:* • Welke doelen zijn in welke mate al gerealiseerd? • Welke effecten hebben de gerealiseerde doelen? • Staan de resultaten en effecten in verhouding tot de beoogde doelstellingen? • In hoeverre sturen de provincie en de uitvoeringsorganisaties aan op het gewenste effect? En hoe doen ze dit? • Hoe worden de effecten gemeten? • In hoeverre zijn de effecten voor het culturele veld merkbaar? • In hoeverre is het culturele veld tevreden over de inzet van de provincie en uitvoeringsorganisaties bij het behalen van doelen? Waar zijn verbeteringen mogelijk?	• De doelstellingen van de provincie zijn (voor een deel) gerealiseerd. • Er wordt aantoonbaar bijgedragen aan duurzame versterking van de culturele provinciale infrastructuur. • Er wordt aantoonbaar bijgedragen aan versterking van innovatie in de culturele sector door nieuwe initiatieven mede mogelijk te maken en ondernemerschap te stimuleren en zo de culturele basis te versterken, verbindingen met andere domeinen te leggen en de culturele identiteit te versterken. • Er wordt aantoonbaar bijgedragen aan een toekomstbestendig cultuur systeem. • De samenwerking met overheden, maatschappelijke partners en in het bijzonder culturele instellingen en bedrijfsleven leidt tot (duurzame) relaties en resultaten. • De inspanningen hebben aantoonbaar effect op de doelgroepen. • De doelgroepen de uitvoeringsorganisaties beoordelen het effect van de inzet positief. • Er is sprake van meting/monitoring van effecten. • Er is een aantoonbare relatie tussen de bijdrage van de provincie en de realisatie van de doelstellingen.	*Documenten:* • Agenda van Brabant • Cultuuragenda Brabant • Uitvoeringsprogramma Cultuur • Tussenresultaten Uitvoeringsprogramma • Verantwoordingen • Evaluaties *Gesprekken:* • Uitvoeringsorganisaties • 3e ring: instellingen, makers, talenten, bedrijven, domeinen (groepsgesprekken)

Bijlage 2: Overzicht projectteam en gesprekspartners

Overzicht projectteam:

- Bram van den Hout (voorzitter)
- Joost Cremers (projectleider)
- Ton Bosman (adviseur kennis & onderzoek)
- Jet Duenk (senior beleidsmedewerker)
- Elma Meuken – Kloosterman (senior beleidsmedewerker)

Overzicht gesprekspartners:

- J. Duenk, E. Meuken-Kloosterman en J. Cremers, provincie Noord-Brabant
- C. van Koppen en J. Stoffels, bkkc en Kunstbalie (Kunstloc)
- H. Snier en B. van der Lecq, Cubiss Brabant
- F. van Dooremalen, Fonds Brabant C
- J. Speelman, Prins Bernard Cultuur Fonds Brabant
- P. Overeem en J. Franken, Jeugdcultuurfonds
- P. van der Elst, T. Mlaker, S. Visser, A. van Niekerk, M. van Ginkel en B. Doedens,BrabantStad
- A. de Vries, Adviescommissie professionele kunsten
- M. Versteeg, Adviescommissie amateurkunsten
- A. Cats, TAC
- C. Franssen, Euroregio Jeugdorkest
- C. Louwers, Theater de Bussel
- D. Elbers, Graphic Design Festival Breda
- T. van Dooremalen, November Music
- A. de Vries, M. Eysin en I. Smeets, Kunst van Brabant
- A. Geurts, R. van Gerven en J.W. van Rijnberk, L. van Lith Kazerne, Sea foundation, Stichting Beeldenstorm
- S. Broekmans, M. Dobber en B. Aarts, Hall of Fame, Factorium podiumkunsten en TILT

Bijlage 3: Overzicht gebruikte bronnen

- Begrotingswijziging 76/15A, Concept-Uitvoeringsprogramma Cultuur in Uitvoering, september 2015
- Boek stedelijke regio's en cultuur, zonder datum
- Boek voor Atlas voor gemeenten Cultuur, zonder datum
- BrabantStad Bidbook Cultuur, zonder datum
- Cultuur en erfgoed in Brabant, de mening van de Brabantse burger, zonder datum
- Cultuur in een open samenleving, zonder datum
- Cultuur in Noord-Brabant. Een benchmark, zonder datum
- Cultuuragenda van Brabant voor 2020, Kaderstellende nota voor provinciaal cultuurbeleid, mei 2013
- Cultuuragenda van Brabant, Beeldvormende notitie, december 2012
- Cultuurbeleid 2021-2024, Stedelijke regionale profielen, zonder datum
- Eindrapport Scenario's voor acht steunfuncties in de provincie Noord-Brabant, november 2013
- Evaluatie subsidieregeling professionele kunsten Noord-Brabant 2013-2016, april 2015
- Evaluatie subsidieregeling professionele kunsten Noord-Brabant 2013-2016, april 2015
- Evaluatierapport Brabant C fonds, februari 2017
- Evaluatierapport Brabant C fonds, februari 2018
- Evaluatierapport impulsgeldenprogramma, november 2015
- GS beslisdocument Cubiss 2016, juli 2015
- Infographic evaluatie Brabantse fondsen, Brabant C fonds, zonder datum
- Jaarverslag 2015 Cubiss Brabant, juni 2016
- Jaarverslag 2015 Kunstbalie, juni 2016
- Jaarverslag 2016 Cubiss Brabant, juni 2017
- Jaarverslag 2016 Kunstbalie, juli 2017
- Jaarverslag 2017 Kunstbalie, juni 2018
- Jaarverslag en financiële verslag 2015 bkkc, juni 2016
- Jaarverslag en financiële verslag 2016 bkkc, mei 2017
- Jaarverslag en financiële verslag 2017 bkkc, mei 2018
- Koppeling tussen prestaties en inzet middelen, september 2015
- Memo besluit instemming fusie Kunstbalie en bkkc per 1 juni 2018 en praktische uitwerking, april 2018
- Monitor van professionele kunst 2016, zonder datum
- Motie Jeugdcultuurfonds Brabant, juli 2014
- Stand van zaken moties en toezeggingen 26-3-2015 tot 19-6-2018, juni 2018
- Statenmededeling aan Provinciale Staten, Besluit subsidiëring symfonische muziekvoorziening 2018 en verder, juli 2017
- Statenmededeling aan Provinciale Staten, Besluit subsidiëring symfonische muziekvoorziening 2018 en verder, januari 2015
- Statenmededeling aan Provinciale Staten, Evaluatie betreffende Brabant C, maart 2018
- Statenmededeling aan Provinciale Staten, Evaluatie fondsen uit de eerste en tweede tranche, februari 2016
- Statenmededeling aan Provinciale Staten, Inzet middelen 2014-2016 voor het impulsgeldenprogramma, september 2013
- Statenmededeling aan Provinciale Staten, Uitvoering beleid Taalvaardigheid & Mediawijsheid 2017-2020, april 2017
- Statenmededeling aan Provinciale Staten, Werk in Uitvoering, uitvoeringsprogramma cultuur 2016 – 2020, april 2016

- Statenvoorstel, Nut en noodzaak steunfuncties, oktober 2014
- Strategische Agenda BrabantStad 2012-2020, zonder datum
- Sturingskader bkkc, november 2016
- Sturingskader Cubiss Brabant, november 2016
- Sturingskader Kunstbalie, november 2016
- Uitvoeringsprogramma cultuur 2016 – 2020 is onderweg, Tussenresultaten in beeld, zonder datum
- Uitvraag bkkc 2015, oktober 2014
- Uitvraag bkkc 2016, juli 2015
- Uitvraag bkkc 2017, juli 2016
- Uitvraag bkkc 2018, juli 2017
- Uitvraag Cubiss 2015, oktober 2014
- Uitvraag Cubiss 2016, juli 2015
- Uitvraag Cubiss 2017, juli 2016
- Uitvraag Cubiss 2018, juli 2017
- Uitvraag Cubiss 2019, juli 2018
- Uitvraag Kunstbalie 2015, oktober 2014
- Uitvraag Kunstbalie 2016, juli 2015
- Uitvraag Kunstbalie 2017, juli 2016
- Uitvraag Kunstbalie 2018, juli 2017
- Uitvraag Kunstloc 2019, juli 2018
- Update van de culturele infrastructuur 2015, januari 2016
- Verlening begrotingssubsidie bkkc 2015, december 2014
- Verlening begrotingssubsidie bkkc 2016, december 2015
- Verlening begrotingssubsidie bkkc 2017, december 2016
- Verlening begrotingssubsidie bkkc 2018, december 2017
- Verlening begrotingssubsidie Cubiss 2015, december 2014
- Verlening begrotingssubsidie Cubiss 2016, december 2015
- Verlening begrotingssubsidie Cubiss 2017, december 2016
- Verlening begrotingssubsidie Cubiss 2018, december 2017
- Verlening begrotingssubsidie Kunstbalie 2015, december 2014
- Verlening begrotingssubsidie Kunstbalie 2016, december 2015
- Verlening begrotingssubsidie Kunstbalie 2017, december 2016
- Verlening begrotingssubsidie Kunstbalie 2018, december 2017
- Vitaliteit van het cultuursysteem in Noord-Brabant, Inventarisatie van de culturele infrastructuur 2014, april 2014
- Voorstel voor een ‘multicriteria’ meetinstrument’, Waarde voor cultuur, december 2014
- Waarde van Cultuur, juni 2018
- Werk in Uitvoering, Uitvoeringsprogramma cultuur 2016 – 2020, april 2016
- Werkplan en begroting bkkc 2015, november 2014
- Werkplan en begroting bkkc 2016, oktober 2015
- Werkplan en begroting bkkc 2017, november 2016
- Werkplan en begroting bkkc 2018, zonder datum
- Werkplan en begroting Cubiss 2015, zonder datum
- Werkplan en begroting Cubiss 2016, november 2016
- Werkplan en begroting Cubiss 2017, november 2016
- Werkplan en begroting Cubiss 2017, november 2016
- Werkplan en begroting Cubiss 2018, november 2017
- Werkplan en begroting Kunstbalie 2015, november 2014
- Werkplan en begroting Kunstbalie 2016, november 2015
- Werkplan en begroting Kunstbalie 2017, november 2016
- Werkplan en begroting Kunstbalie 2018, november 2017

Bijlage 4: Overzicht programmalijnen en resultaten

groen Resultaten liggen op koers geel Prestatie is opgepakt, resultaten blijven nog achter

Programmalijn 1: provinciale culturele infrastructuur

Thema	Prestaties	Uitvoerder	Budget per jaar	Instrumenten	Resultaten
Cultuureducatie	Toekomstbestendige buitenschoolse cultuureducatie (met VBG)	Kunstbalie	350.000	Via Kunstloc Brabant uitvoeren van 9 voorbeeldprojecten om al doende te leren van faal- en succesfactoren.	Gezamenlijke aanpak is ingevuld d.m.v. selectie 9 voorbeeldprojecten. Deze worden gevolgd tbv leren van succes- en faalfactoren. Ervaringen worden breed verspreid.
	Duurzame verankering van cultuureducatie binnen scholen	Kunstbalie	1.200.000	1. Intensiveren van beleid op regeling Cultuureducatie met Kwaliteit. 2. Starten van samenwerking met derdejaars studenten Pabo om nieuwe concepten te ontwikkelen op het gebied van cultuur en onderwijs. 3. Professionaliseringstraject voor cultuurcoördinatoren in het VO. 4. Afbouwen provinciale rol Kunstloc Brabant in relatie tot KunstSelec. 5. Ruimte creëren in de Impulsgeldenregeling voor innovatieprojecten in het onderwijs. "	Beleid rondom CmK is geïntensiveerd; aantal deelnemende scholen toegenomen naar 320, in 47 gemeenten (was 27). Afstemming met eigen programma B5 steden (Culturele Ladenkast). Prestatie is al verder dan alleen een verkenning. Samenwerking gestart waarbij nieuwe concepten ontwikkeld worden m.b.t. cultuur en onderwijs. Cultuurloper-programma basisonderwijs wordt op 15 VO scholen opgepakt , 521 VO docenten in online community en eind 2018 wordt gestart met een nieuw professionaliseringstraject voor ICC'ers in het VO. KunstSelect is verzelfstandigd. Impulsgeldenregeling is ingezet voor 7 vernieuwende projecten op het terrein van cultuureducatie.
	Overige opgavegestuurde inzet van Kunstbalie t.a.v. Cultuureducatie	Kunstbalie	900.000	Inrichten Sturingskader en continu overleg op basis waarvan opgavegestuurde ingezet gemonitord kan worden.	Wordt op toegezien door middel van sturingskaders; inzet zit in verschillende prestaties waarin Kunstbalie verbonden is.
Jeugdcultuur-fonds	Startbijdrage voor gemeenten	Kunstbalie	75.000	1. De provincie co-financiert gemeenten die een lokaal Jeugdcultuurfonds oprichten. 2. Via Kunstloc Brabant ontvangt de stichting Jeugdcultuurfonds Brabant praktische ondersteuning en coaching naar verdere verzelfstandiging. "	22 gemeentelijke jeugdcultuurfondsen opgericht en 946 kinderen uit de doelgroep bereikt.
Bibliotheken	Wettelijke taak bibliotheek-ondersteuning	Cubiss	2.600.000	Via Cubiss Brabant uitvoeren wettelijke taak bibliotheekondersteuning, waarbij bibliotheken worden ondersteund in huidige transitie door informatie en inspiratie vanuit Cubiss Brabant.	Transitie in beleidsplannen van 11 van de 18 bibliotheken. Vooral focus op samenwerking met scholen; alle bibliotheken participeren in programma Bibliotheek op school waar 66% van de basisscholen en 27% VO aan meedoet.
	Opgavegestuurde inzet van Cubiss t.a.v. Bibliotheekwerk			Inrichten Sturingskader en continu overleg op basis waarvan opgavegestuurde ingezet gemonitord kan worden.	Wordt op toegezien door middel van sturingskaders; inzet zit in bibliotheekondersteuning en programma taal en media.
Amateur-kunsten	Ondersteunen provinciebrede amateurkunst gezelschappen + versterken van Brabantse koepelorganisaties	Provincie	600.000	1. Meerjarige ondersteuning van 19 provinciebrede amateurkunstgezelschappen via subsidieregeling 'Hedendaagse Cultuur Noord-Brabant' 2. Financiële bijdrage vanuit de provincie in het Buurtcultuurfonds Noord-Brabant ter ondersteuning van amateurkunst. 3. Via Kunstloc Brabant Brabantse amateurkunstinstellingen informeren en ondersteunen ten behoeve van hun ontwikkeling. 4. Via Kunstloc Brabant inzetten op kennisdeling en netwerkontwikkeling omtrent community art projecten. "	19 amateurkunstgezelschappen (van de 45 binnengekomen aanvragen) krijgen financiële ondersteuning in de periode 2017-2020. Veel inzet op advies en ondersteuning van koepelorganisaties in amateurkunstveld.
	Opgavegestuurde inzet van Kunstbalie t.a.v. Amateurkunsten	Kunstbalie	450.000	Inrichten Sturingskader en continu overleg op basis waarvan opgavegestuurde ingezet gemonitord kan worden	Wordt op toegezien door middel van sturingskaders; inzet zit in verschillende prestaties waarin Kunstbalie verbonden is.
Professionele kunsten	Ondersteunen van ca. 40 Brabantse instellingen voor professionele kunsten	Provincie	5.400.000	1. Meerjarige ondersteuning van 37 professionele instellingen op het gebied van visuele kunsten en podiumkunsten. 2. Via Kunstloc Brabant ondersteunen van de professionele kunstensector met kennis en advies.	37 professionele instellingen binnen visuele kunst en podiumkunst krijgen financiele ondersteuning in de periode 2017-2020.
	Symfonische muziek in Brabant borgen door bij te dragen aan een toekomstbestendig orkest		2.000.000	Financiële ondersteuning aan Philharmonie zuid-nederland	Philharmonie zuid-nederland is financieel ondersteund.
	Opgavegestuurde inzet van bkkc t.a.v. professionele kunstenveld (tevens talenten)	Bkkc	2.400.000	Inrichten Sturingskader en continu overleg op basis waarvan opgavegestuurde ingezet gemonitord kan worden.	Uitgevoerde activiteiten in de ondersteuning van het professionele veld zijn in kaart gebracht en het aantal betrokken/bereikte organisaties is uitgewerkt.
Talenten	Subsidies talentontwikkeling voor culturele veld	Provincie	1.400.000	Via subsidieregeling 'Hedendaagse Cultuur Noord-Brabant' inzet op Talenthub Brabant om ondersteuning te bieden aan de culturele sector ten behoeve van talentontwikkeling.	Pas recent is de provincie gestart met de uitvoering van TalentHubs. Vanuit het ontstaan van de TalentHubs in programmalijn 2 zijn al enkele resultaten bekend, maar binnen programmalijn 1 wordt nog gewerkt aan een structurele inbedding (inmiddels is 1 TalentHub gehonoreerd en zijn 3 aanvragen in behandeling).
Extra	In deze periode is de drempel verlaagd voor provinciale cofinanciering van instellingen die rijksmiddelen ontvangen	Provincie		Op verzoek van het veld de provinciale cofinanciering voor instellingen die Rijksmiddelen ontvangen ingevoerd bij toekenning van meerjarige subsidies.	Aanpak is doorgevoerd in instrumentarium.
	Bezien hoe provinciale uitvoeringsorganisaties in de toekomst vorm moeten krijgen met maximale toegevoegd waarde en efficiency			Zie opgavegestuurde inzet uitvoeringsorganisaties Kunstbalie en bkkc (nu Kunstloc Brabant) en Cubiss Brabant.	Met name nu aandacht voor de fusie Kunstbalie en bkkc in Kunstloc. Efficiencyslag door fusie moet nog inzichtelijk worden gemaakt. De voortgang en efficiency van uitvoeringsorganisaties wordt gemonitord middels sturingskaders.

groen Resultaten liggen op koers geel Prestatie is opgepakt, resultaten blijven nog achter

Programmalijn 2: beweging, experiment en verbinding

Thema	Prestaties	Uitvoerder	Budget per jaar	Instrumenten	Resultaten
Cultuur & sociale veerkracht	**Versterken sociale cohesie en leefbaarheid**	Prins Bernhard Cultuurfonds Brabant	300.000	Versterken sociale cohesie en leefbaarheid door middel van financiële ondersteuning via cultuurprojecten in samenwerking met het Prins Bernhard Cultuurfonds.	In 2016 en 2017 zijn 55 projecten gefinancierd vanuit het Buurtcultuurfonds, waaraan de provincie een financiële bijdrage levert. In 2018 zijn tot nu toe 7 projecten gehonoreerd. Daarnaast wordt ingezet op kennisdeling en community art projecten vanuit Kunstbalie.
	Opgavegestuurde inzet van Kunstbalie t.a.v. Cultuur & Sociaal	Kunstbalie	650.000	Inrichten Sturingskader en continu overleg op basis waarvan opgavegestuurde ingezet gemonitord kan worden	Wordt op toegezien door middel van sturingskaders; inzet zit in verschillende prestaties waarin Kunstbalie verbonden is.
Taal en media	Programma taal en media t.b.v. laaggeletterdheid en mediawijsheid (opgavegestuurde inzet van Cubiss t.a.v. taalvaardigheid en mediawijsheid)	Cubiss	1.900.000	Via Cubiss Brabant het programma taal en media uitvoeren.	50 taalhuizen opgericht en verschillende activiteiten opgepakt en uitgevoerd. Zicht op bereik en effect wordt nog verwacht. Tevens inzet Cubiss tbv borging mediawijsheid in beleid onderwijsinstellingen.
	Opgavegestuurde inzet van Cubiss t.a.v. Taalvaardigheid en mediawijsheid			Inrichten Sturingskader en continu overleg op basis waarvan opgavegestuurde ingezet gemonitord kan worden	Wordt op toegezien door middel van sturingskaders; inzet zit in verschillende prestaties waarin Cubiss verbonden is.
	Stimuleren van vernieuwing en samenwerking in en met het onderwijs rondom 21e eeuwse vaardigheden	Provincie, Kunstloc en Cubiss	De uitvoering van deze prestatie komt aan bod veelal via andere prestaties, zoals cultuureducatie en taal en media. Cubiss krijgt hier een apart budget voor	Het uitvoeren van een verkenning om samen met belanghebbenden te bouwen aan een breed gedragen manifest 'De wet op behoud creativiteit'.	Zit nog in verkenningsfase en niet duidelijk hoe beoogde verkenning bijdraagt aan prestatie. Binnenkort verkenning om met belanghebbenden te bouwen aan manifest "De wet op behoud van creativiteit" met afspraken waarom en hoe zij klimaat voor creatieve groei in NB willen verbeteren.
Brabantse etalage-projecten	Planontwikkeling t.b.v. Ontwikkeling Brabantse culturele etalageprojecten	Provincie	100.000	Faciliteren van planontwikkeling voor de ontwikkeling van Brabantse culturele etalageprojecten die bijdragen aan de versterking van de culturele infrastructuur.	Veelvoud aan initiatieven en activiteiten mbt festivals (o.a. gebruik van big data tbv verhoging kaartverkoop en merkprofilering), Zuidlijn (ontwikkeling spoorzones B5) en Bosch/Dutch Design. (Economische) Effecten zijn deels inzichtelijk; vooral rondom Jeroen Bosch en generiek (bijv. tussen 2015 en 2016 aantal vakanties +15% in NB (vs 4,8% landelijk). Duurzame versterking infrastructuur vooral bij Dutch Design (permanente bezoekpleken, versterking designcommunity e.d.), maar ook festivals. Spoorzones naar verwachting in elk geval duurzame effecten voor betreffende gebieden.
	Ontwikkelen van 3 scenario's voor duurzame verankering van Van Gogh Brabant			Ondersteunen Van Gogh Brabant om Van Gogh te positioneren als Brabander en het Brabantse Van Gogh Erfgoed voor de hele wereld te ontsluiten.	De huidige stand van zaken is al verder dan alleen de fase van scenario-ontwikkling. Onder meer de convenant met stakeholders bescherming van Gogh Erfgoed en beoogde aankoop Van Gogh vastgoed geven verwachting van beoogde duurzame verankering.
Impulsgelden-regeling	Ondersteunen van projecten waarin kunst en cultuur wordt ingezet, zodat het culturele systeem zich doorontwikkeld en/of meerwaarde ontstaat door het leggen van verbindingen vanuit kunst met sectoren als gezondheid, sociaal en ruimte	bkkc	2.400.000	1. Via Kunstloc Brabant het financieel ondersteunen van projecten waarin kunst en cultuur worden ingezet zodat het culturele systeem zich doorontwikkeld en/of wordt verbonden met andere sectoren. 2. Stimuleren van gemeenten om individuele kunstenaars te ondersteunen door maximaal 50% van het totale bedrag bij te dragen aan nieuwe regelingen. "	Resultaten zijn momenteel beperkt inzichtelijk. Er wordt een groot beroep op de regeling gedaan vanuit het veld, maar er kan maar beperkt gehonoreerd worden: eerste 2 ranches 76 aanvragen waarvan 20 gehonoreerd, 2017 totaal 26 gehonoreerd. Achtergrond hiervan niet toegelicht. Regeling is in 2017 aangepast waardoor aanvraag gemakkelijker wordt en mogelijkheden verbreed. Tevens is makersregeling ontwikkeld. Welke zijn pojecten gesteund? Resultaten/effecten mbt versterking/doorontwikkeling sector/verbinding cross sectoraal zijn niet inzichtelijk.
Brabant C	Investeren in Brabant C t.b.v. (inter) nationale culturele uitstraling van Brabant	Fonds Brabant C	6.250.000	Financiële storting in Fonds Brabant C om het kunst- en cultuuraanbod van Brabant te versterken en te vergroten.	Er is geld weggezet, per 2018 nieuwe werkwijze om aandeel leningen te laten stijgen. 11 aanvragen in 2018 (nog ter beoordeling. Uit vorige periode lopen 29 projecten en 5 zijn afgerond. Welke projecten welke resultaten/effecten voor (internationale) uitstraing en versterking/vernieuwing financiering opleveren, zijn niet zichtbaar in de rapportage.

Programmalijn 3: kennis & onderzoek, dialoog en netwerken

Kennis-ontwikkeling en -deling	**Gezamenlijk met veld en bestuurlijke partners opstellen van een onderzoeksagenda**	Initatief van Provincie, maar in gezamelijk-heid uitvoeren	550.000	Periodiek uitvoeren van onderzoek 'Waarde van Cultuur' dat beeld geeft van waar de culturele sector in Brabant staat.	Momenteel wordt deze prestatie ingevuld via onderzoek en publicatie 'Waarde van Cultuur'. Geeft beeld van waar de sector in NB staat en biedt kansen als toekomstig instrument voor effectmeting. Vraag is of met dit onderzoek voldoende voorzien is in behoefte van de onderzoeksagenda.
	(extra prestatie toegevoegd) Ondernemerschap versterken, te beginnen met analyse/verkenning			Samen met spelers uit het veld zet de provincie in op een programma ondernemerschap om het veld te ondersteunen, te beginnen met een analyse/verkenning.	Ondersteuning, bijeenkomsten ondernemerschap, crowdfunding, Digitaal magazine DURFI met 1.400 abbonnees. Hiermee zit de prestatie in de fase van activiteiten en niet meer in analyse / verkenningfase
Dialoog	Overleg met partners intensiveren met de ambitie dat de vele losse inspanningen worden verricht tot een gemeenschappelijke inzet op basis van gezamenlijke afspraken			Ontwikkeling van het regioprofiel cultuur samen met de BrabantStad gemeenten.	Samenwerking BrabantStad oa resulterend in bidbook Nationale Culturele Proeftuin Brabant Stad waarin Brabants Aanbod op een rij. Doel is gezamenlijk te verkennen hoe beleid vanaf 2021 op elkaar kan worden afgestemd waardoor landelijke basisinfrastructuur, fondsen en regionale behoeften beter aansluiten. Taskforce BrabantStad werkt aan gezamenlijk regio-profiel als onderlegger voor kunstenplanperiode 2021-2024 en tevens om te komen tot afstemng subsidieregelingen, adviestrajecten, etcetera.
(Internationale) netwerken	Participatie in DC Network om internationale verbindingen te leggen tussen cultuur en economie			Provincie is nadrukkelijker aan het stuur van BrabantDC gaan zitten, waarbinnen verschillende activiteiten worden ingezet om het netwerk te verbreden en te versterken.	Sinds 2014 aangesloten bij internationale DC Network. Sinds 2017 zit provincie hier nadrukkelijker aan het stuur en is met diverse acties en evenementen ingezet op vergroten en versterken netwerk. Website als marktplaats en inspirator voor koppeling aan maatschappelijke vraagstukken. Gelukt om meerdaags Creativity World Forum 2019 naar Brabant te halen. Resultaten/effecten m.b.t. verbinding cultuur/economie niet inzichtelijk gemaakt.
Extra	**Samen met Limburg en Zeeland de internationale samenwerking met Zuiderburen stimuleren.**	Provincie	50.000	Via het driejarig project Grensverleggers wordt culturele samenwerking tussen Vlaanderen en de drie grensprovincies Noord-Brabant, Limburg en Zeeland momenteel gestimuleerd.	Stimulering vindt plaats via gezamenlijk fonds en subsidieproject Grensverleggers dat samenwerking met Vlaanderen op het gebied van cultuur stimuleert. Diverse project/producties zijn gerealiseerd.

Bijlage 5: Uitwerking resultaten per programmalijn

Resultaten Programmalijn 1: Versterking culturele infrastructuur

Ondersteuning instellingen

De beoogde financiële ondersteuning van zowel professionele als amateurkunst instellingen heeft plaatsgevonden. Hierbij is door de adviescommissies inzichtelijk gemaakt waarom welke instelling is gesteund en of met deze instellingen gezamenlijk de gewenste en benodigde culturele infrastructuur gevormd kan worden. Betrokkenen bevestigen het beeld dat de huidige ondersteuning van instellingen door de provincie helpt bij het versterken van de sector. De huidige meerjarige subsidie van professionele kunst en amateurkunst wordt als zeer positief ervaren. Waarbij meerjarige beleidsontwikkeling voor de amateurkunstinstellingen zelf nog een aandachtspunt is; amateurkunstinstellingen geven aan bij de meerjarige beleidsontwikkeling ondersteuning te kunnen gebruiken.

Cultuureducatie

Zowel bij de vooraf geformuleerde prestaties als bij de gerealiseerde resultaten springt cultuureducatie in positieve zin in het oog. Er wordt ingezet op structurele verankering van cultuureducatie binnen basisscholen, voortgezet onderwijs en buitenschoolse opvang. En waarbij resultaten inzichtelijk gemaakt worden. Zo is het aantal deelnemende scholen aan het programma Cultuureducatie met kwaliteit, toegenomen naar 320, in 49 gemeenten (was 27). Het programma De Cultuurloper wordt naast het basisonderwijs nu ook op 15 VO scholen opgepakt. 521 VO docenten nemen deel aan een online community.

Wat opvalt is dat de B5 steden een eigen programma hebben (Culturele Ladenkast) wat gevolg is van het Rijksbeleid. Waarbij op programmaniveau afstemming plaatsvindt. De beoogde samenwerking met Pabo's is reeds verder gegaan dan een verkenning waar in de vooraf geformuleerde prestatie op ingezet werd. Inmiddels is samenwerking gestart waarbij nieuwe concepten ontwikkeld worden met betrekking tot cultuur en onderwijs.

Jeugdcultuurfonds

Het Jeugdfonds Cultuur Brabant (hierna: JCFB) ondersteunt kinderen van 4 tot 18 jaar die om financiële redenen niet actief aan kunstbeoefening kunnen doen (kinderen uit gezinnen met maximaal 120% van het bijstandsinkomen). Gemeenten tot 100.000 inwoners kunnen aanspraak maken op een stimuleringsbijdrage, als deze gemeenten zich voor minimaal 2 jaar aansluiten bij het JCFB. Het JCFB is een franchise van het landelijke Jeugdfonds Sport en Cultuur.

Voorbeeld: Resultaten uit het Jeugdcultuurfonds

Met het ondersteunen van het provinciale Jeugdcultuurfonds levert de provincie een startbijdrage aan gemeenten om lokale jeugdcultuurfondsen op te richten. Via de jeugdcultuurfondsen stimuleert de provincie voor de periode 2016-2018 gemeenten om kinderen uit gezinnen met inkomens van maximaal 120% van het bijstandsniveau financieel te ondersteunen bij kunstbeoefening. De provincie co-financiert gemeenten die een lokaal jeugdcultuurfonds oprichtten. Via Kunstloc Brabant (voorheen Kunstbalie) ontvangt de stichting Jeugdcultuurfonds Brabant praktische ondersteuning en coaching naar verdere verzelfstandiging.

Stand van zaken

In 2016 t/m 2018 zijn in Brabant 22 gemeentelijke jeugdcultuurfondsen opgericht en 946 kinderen uit de doelgroep bereikt.

De prestatie zoals geformuleerd in het Uitvoeringsprogramma, het leveren van een startbijdrage voor gemeenten, wordt gerealiseerd. Mede dankzij de startbijdrage van de provincie heeft het Jeugdcultuurfonds Brabant in relatief korte tijd een samenwerking aan kunnen gaan met 22 (van de 60) gemeenten. De doelstelling van JCFB is om in 2018 7 gemeenten extra het fonds in te krijgen. Er wordt veel geïnvesteerd in het relatiebeheer van gemeenten. In het eerste jaar waren er zo'n 65 aanvragen voor kinderen uit de doelgroep. In het laatste jaar waren er ongeveer 500 aanvragen voor kinderen uit de doelgroep. In totaal zijn in de periode 2016 t/m 2018 946 kinderen uit de doelgroep bereikt. Er wordt nog veel groeipotentie gezien, want Noord-Brabant heeft naar schatting ongeveer 20.000 kinderen die het JCFB kan helpen.

Het JCFB is een voorbeeld van een cross-over, waarbij enerzijds een specifieke doelgroep is aanraking komt met cultuur en cultuureducatie. En anderzijds cultuur wordt ingezet als middel bij maatschappelijke opgaven (armoede/achterstand). We zien dat het Jeugdfonds Sport Brabant dezelfde doelgroep bedient. Uit interviews met kleine en middelgrote gemeenten blijkt dat er behoefte is aan het cross-sectoraal organiseren van fondsen om de doelgroep beter te kunnen bedienen.

Bibliotheken

De wettelijke taak van bibliotheekondersteuning wordt uitgevoerd door Cubiss, die alle circa 170 bibliotheekvestigingen en -servicepunten binnen Brabant op maat bedient met transport en logistiek van materialen. Daarmee is de beoogde prestatie gerealiseerd.

De beoogde transitie van bibliotheken van klassieke boekenuitleen naar maatschappelijke bibliotheek is in gang gezet. Brabantse bibliotheken richten zich op het versterken van het eigen innovatief vermogen en innovatie van de educatieve functie. Daarom wordt gewerkt aan meer samenwerking met maatschappelijke, educatieve en culturele partners en het ondernemerschap van de bibliotheken. De beoogde overgang is inmiddels verankerd in beleidsplannen van 11 van de 18 bibliotheken. De focus ligt vooral op samenwerking met scholen. Alle bibliotheken participeren inmiddels in het programma Bibliotheek op school waar 66% van de basisscholen en 27% van het Voortgezet Onderwijs aan meedoet.

Talentontwikkeling

Brabant heeft een divers palet aan kunstvakopleidingen. De provincie wil de toptalenten van deze opleidingen de ruimte bieden om hun talent in en vanuit Brabant kansen te bieden om door te groeien en te excelleren. Doel van de talentontwikkeling is talenten zich verder te laten ontwikkelen en te helpen om van hun opleiding hun beroep te maken. Voor talentontwikkeling zijn nog weinig resultaten en effecten zichtbaar. Dit is echter goed verklaarbaar. In eerste instantie was talentontwikkeling ingestoken vanuit de Impulsgeldenregeling. Daar is door het veld handen en voeten aan gegeven in de vorm van TalentHubs. De keuze is gemaakt om nu dit onderwerp onder te brengen in de eerste programmalijn (zie voor beschrijving van het gehele proces het kader 'talentontwikkeling' op pagina 14 van het rapport). Het concretiseren van de juiste vorm en aanpak voor de lange termijn, vormt nu het grootste aandachtspunt. Dit kost vooralsnog meer tijd en effort, waardoor nu nog geen concrete resultaten gemeten kunnen worden. In 2018 is een regeling voor "Talenthubs" opengesteld als paragraaf in de subsidieregeling 'Hedendaagse Cultuur Noord-Brabant'. In Talenthubs krijgen talenten die door de sector worden uitgekozen, ondersteuning op maat via een netwerk van festivals, podia, presentatie-instellingen en andere (culturele) organisaties. Zij stellen kennis, faciliteiten en productiemiddelen ter beschikking. Organisaties die een talent willen ondersteunen volgens de TalentHub-werkwijze kunnen subsidie aanvragen bij de provincie. Inmiddels is één TalentHub gehonoreerd (PLAN) en zijn drie aanvragen in behandeling.

Resultaten Programmalijn 2: Beweging, experiment en verbinding

Brabantse etalageprojecten

Rondom de ontwikkeling van culturele etalageprojecten is de ambitie het faciliteren van planontwikkeling, zodat de betreffende projecten kunnen bijdragen aan de versterking van de culturele infrastructuur. Daarin zijn een veelvoud aan initiatieven en activiteiten ontplooid. Met name de economische effecten van icoonprojecten Van Gogh (2015) en Jeroen Bosch (2016) springen positief in het oog. Een voorbeeld is dat in 2015 en 2016 het aantal vakanties in Brabant steeg met 15%, versus 4,8% landelijk. Resultaten worden nu duurzaam verankerd door continuïteit van de projecten te waarborgen. Onder meer het convenant met stakeholders om het Van Gogh Erfgoed te beschermen en de beoogde aankoop Van Gogh vastgoed geven de verwachting van een duurzame verankering. Daarmee is de prestatie het niveau van 'scenario ontwikkeling' inmiddels al ontstegen.

Daarnaast is er binnen de culturele etalageprojecten aandacht voor Brabantse festivals die een belangrijke bijdrage leveren aan het Brabantse cultuursysteem. In gezamenlijkheid wordt gewerkt aan zichtbaarheid en imago, beter publieksonderzoek en beter inzicht in bezoekers. Hiervoor wordt onder andere een verkenning op het gebied van big data ingezet voor verhoging van kaartverkoop en merkprofilering. Vanwege de gezamenlijkheid kunnen grotere

stappen worden gezet, waardoor de verwachting is dat op termijn sprake zal zijn van een duurzame versterking van de infrastructuur. Dat geldt ook voor de Dutch Design, waar onder andere wordt ingezet op permanente bezoekplekken en het versterken van de design community. De verlenging van de Zuidlijn – een project voor de ontwikkeling van de spoorzondes in de BrabantStad gemeenten via culturele, creatieve en urban activiteiten – heeft naar verwachting een duurzaam effect op de betreffende gebieden.

Voorbeeld: Van Gogh Brabant

Het themajaar rond Van Gogh in 2015 toonde aan dat er enorme potentie schuilt in het erfgoed van Van Gogh in Brabant mits er duurzaam en collectief wordt geïnvesteerd in de betekenis van Van Gogh voor de regio. Daarom hebben de Brabantse locaties waar Van Gogh heeft gewoond en gewerkt hun krachten gebundeld onder de naam Van Gogh Brabant. Met tentoonstellingen, educatieve programma's en talentontwikkeling zetten zij zich in om de culturele erfenis van Van Gogh te behouden en ontwikkelen voor huidige en toekomstige generaties.

Van Gogh Brabant werkt samen met de provincie en VisitBrabant om Van Gogh te positioneren als Brabander en het Brabantse Van Gogh-erfgoed voor de hele wereld te ontsluiten. In 2017 heeft Van Gogh Brabant gewerkt aan de volgende zaken:

- In oktober 2017 is een convenant ondertekend met de Stichting Van Gogh Brabant door de provincie, negen gemeenten en drie Brabantse erfgoedinstellingen over de bescherming van het Van Gogh Erfgoed.
- Er heeft een inventarisatie van Van Gogh erfgoed in Brabant plaatsgevonden. De gemeenten waarin die objecten liggen, hebben zich middels het gesloten convenant verplicht om deze monumenten te beschermen.
- De governance van Stichting Van Gogh Brabant is gewijzigd waardoor de lokale stichtingen onderdeel uitmaken van Van Gogh Brabant.

- Door de actiepunten 1 t/m 3 te realiseren is in principe een basis gelegd om het bedrijfsleven te interesseren voor financiële ondersteuning (de zogenaamde 3e geldstroom).
- De Van Gogh Heritage Foundation heeft de Van Gogh Vastgoed NV opgericht waarmee Van Gogh Monumenten kunnen worden verworven. Doel van de Vastgoed NV is om Van Gogh Monumenten duurzaam te exploiteren en een breed financieel draagvlak te verwerven voor het verkrijgen en behouden van de monumenten.
- Bij de komende begrotingsbehandeling leggen GS twee claims voor aan PS: één voor vastgoed Van Gogh (leningen van maximaal ruim 7 miljoen euro van het Ontwikkelbedrijf, een subsidie van 2,5 miljoen euro voor de aanschaf van certificaten en een risicodekking van 1,5 miljoen euro voor de leningen) en een voor het iconenbeleid van 2 miljoen euro voor de jaren 2020-2023.
- In het verlengde van dit GS-besluit is gestart met de verkoop van certificaten (aandelen voor particulieren en bedrijven) om het vastgoed te helpen financieren.

Taal en media

Met het programma taal en media beoogt de provincie om laaggeletterdheid in Brabant terug te dringen. Cubiss Brabant is verantwoordelijk voor de uitvoering van het programma taal en media. In 2016 betrof dit 10,6% van de Brabantse beroepsbevolking. De focus van het programma ligt op het vinden en helpen van laaggeletterden onder werkende Brabanders, nieuwe Brabanders en taalzwakke jongeren. Het doel is om zodoende een duurzame infrastructuur aan te leggen om taalvaardigheid bij deze doelgroepen te versterken. De aanpak hiervoor is in gang gezet. Inmiddels zijn in Brabant 50 taalhuizen opgericht. Dit zijn fysieke plekken waar volwassenen beter kunnen leren lezen, schrijven, rekenen en omgaan met de computer. Verdere resultaten omtrent bereik en effect van de taalhuizen worden nog verwacht. Daarnaast is er voor ten minste 10 Brabantse bedrijven een analyse ‘Taal op het werk’ opgeleverd, waarmee inzichtelijk is gemaakt hoeveel laagtaalvaardige medewerkers werkzaam zijn in het bedrijf. Bij ten minste 10 Brabantse bedrijven is een informatiebijeenkomst georganiseerd, 5 Brabantse bedrijven hebben gebruik gemaakt van de workshop ‘Herkennen en doorverwijzen van laaggeletterden’ en ten minste 5 Brabantse bedrijven hebben het thema taalvaardigheid opgenomen in hun HR-beleid. Dit zijn enkele voorbeelden van acties die binnen het programma taal en media zijn uitgezet. Het effect daarvan op het percentage laaggeletterden in Brabant zal in 2019 blijken. Momenteel wordt nog gekeken hoe het percentage laaggeletterden kan worden gemonitord.

Naast laaggeletterdheid is mediawijsheid een belangrijk thema binnen het programma taal en media, waarvoor Cubiss Brabant ook verantwoordelijk is. Eind 2016 had nog niet de helft van de Brabantse onderwijsinstellingen een actief beleid op het gebied van mediawijsheid. In 2020 moet dat percentage zijn gestegen naar 80%. Om dat te bereiken moeten in 2020 25 onderwijsinstellingen structureel aandacht voor mediawijsheid en digitale geletterdheid hebben opgenomen in het beleid. Via een lerend netwerk van onderwijsinstellingen, bibliotheken en kennispartners wordt bewustwording gecreëerd (door middel van workshops en

bijeenkomsten) en is de basis van een infrastructuur gelegd. De ambitie is om de aandacht voor mediawijsheid in het Brabantse onderwijs te vergroten. Cubiss Brabant richt zich daartoe op de borging van mediawijsheid in het onderwijs. Inmiddels zijn zo'n 30 scholen begeleid om mediawijsheid onderdeel van hun beleid te maken.

Een positieve bijvangst is de aandacht voor Cubiss op landelijk niveau. Cubiss heeft landelijk gezien een voorbeeldfunctie heeft binnen het programma taal en media. De landelijke organisatie Mediawijzer zet met regelmaat de kennis en ervaring van Cubiss in binnen haar eigen beleid en aanpak.

Tot slot spreekt de provincie Noord-Brabant in het Uitvoeringsprogramma de ambitie uit om vernieuwing en samenwerking in en met het onderwijs rondom verankering van en aandacht voor vaardigheden van de 21e eeuw te stimuleren. Momenteel wordt een verkenning uitgevoerd om samen met belanghebbenden, van onderwijs tot bedrijfsleven en zorg, te bouwen aan een breed gedragen manifest 'De wet op behoud van creativiteit'. In het manifest wordt afgesproken waarom, hoe en met welke maatregelen zij het klimaat voor creatieve groei in Brabant de komende jaren willen verbeteren. Dit zit vooralsnog in de verkenningsfase; het is nog niet duidelijk hoe de beoogde verkenning bijdraagt aan de prestatie.

Impulsgelden en Brabant C

Met de Impulsgeldenregeling beoogd de Provincie Noord-Brabant om middels eenmalige impulsen (subsidie, crowdfunding, kennisvouchers, leningen) projecten te ondersteunen waarin kunst en cultuur worden ingezet zodat het culturele systeem zich doorontwikkeld en/of worden verbonden met andere sectoren. In 2017 is de regeling aangepast waardoor het gemakkelijker is geworden voor initiatiefnemers om subsidie aan te vragen. Ook zijn de mogelijkheden verbreed, zodat ook amateurkunst- en cultuureducatieve initiatieven en initiatieven waarin erfgoed en hedendaagse kunst en cultuur samengaan, kunnen worden gehonoreerd. De toegankelijkheid van het instrument is daarmee vergroot.

Elk jaar kent vier momenten waarop aanvragen digitaal kunnen worden aangemeld. In 2017 werden in totaal 26 projecten gehonoreerd. In 2018 zijn in de eerste twee aanvraagrondes 76 aanvragen ingediend, waarvan 20 zijn gehonoreerd. Ook voor de regeling voor crowdfunding, kennisvouchers en de Brabantse cultuurlening is belangstelling. Voor crowdfunding is in 2017 € 71.000 beschikbaar gesteld voor 26 projecten. 23 daarvan zijn succesvol geweest. Zij haalden € 237.300 op. In 2018 hebben tot nu toe 9 aanvragers met succes gecrowdfund. In 2017 zijn 17 kennisvouchers verstrekt In 2018 zijn tot nu toe 9 kennisvouchers ter beschikking gesteld. In 2017 zijn 2 leningen verstrekt.

"Het Woo Hah festival is een mooi voorbeeld van een geslaagd project. Dit festival werd 4 jaar geleden voor het eerst georganiseerd. Die hadden al een kleine bijdrage vanuit de Impulsgeldenregeling ontvangen, maar deden daarna een beroep op Brabant C. Het festival zocht naar internationale uitstraling, wat ze binnen 3 jaar wilden realiseren. Dit festival had dus echt een ambitieus groeiplan. Brabant C heeft vervolgens 3 jaar lang meegefinancierd. Inmiddels staat dit festival in het rijtje van de beste hiphop festivals van Europa, waardoor zij nu zonder overheidssteun verder kunnen."

Binnen de Impulsgeldenregeling stimuleert de provincie tevens gemeenten om individuele kunstenaars te ondersteunen. Als gemeenten daartoe een regeling vaststellen, legt de provincie maximaal 50% van het bedrag dat een gemeente beschikbaar stelt bij, tot een maximum van 50.000 euro. Eindhoven, Tilburg, Den Bosch, Helmond en Roosendaal hebben inmiddels zo'n regeling. Gemeenten die ook een makersregeling willen, krijgen ondersteuning van Kunstloc Brabant (voorheen bkkc) met een modelregeling en aanvullende informatie. Ieder jaar is € 336.000 euro beschikbaar voor de makersregeling.

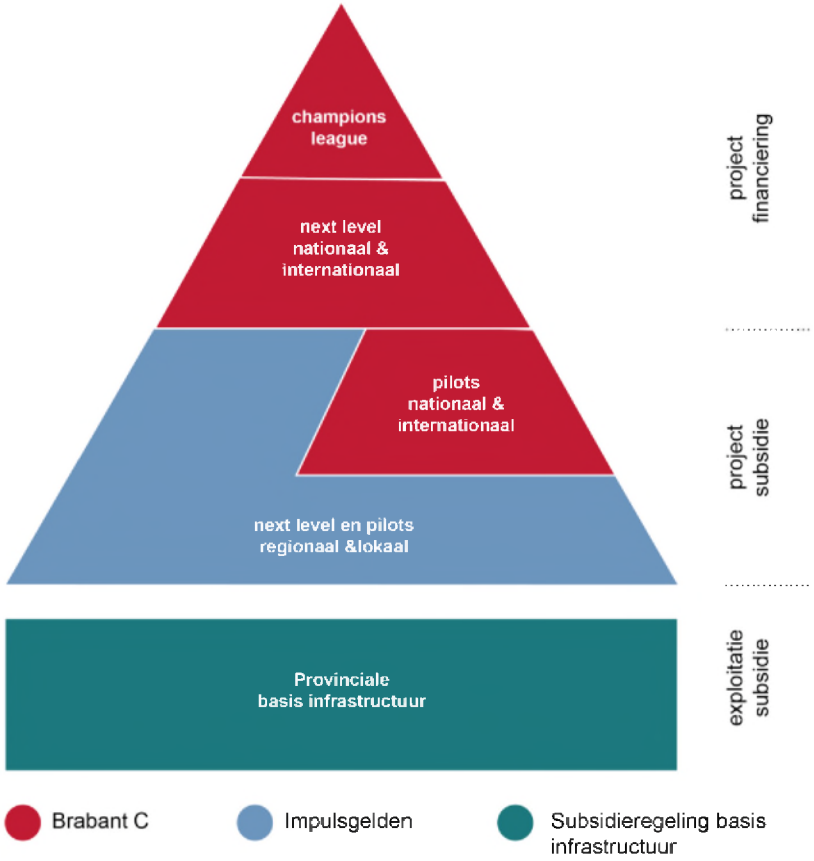
Naast de Impulsgeldenregeling kunnen partijen uit het veld een beroep doen op het fondskapitaal van het Fonds Brabant C. Brabant C heeft tot doel het kunst- en cultuuraanbod van Brabant te versterken en vergroten, om daarmee de nationale en internationale aantrekkingskracht van Brabant te vergroten en tevens het cultuursysteem te versterken en bij te dragen aan vernieuwing van financiering van cultuur. De werking van Brabant C is de afgelopen periode uitvoerig geëvalueerd, waarna een aantal aanpassingen zijn doorgevoerd:

- Per 2018 is een nieuwe werkwijze geïntroduceerd die ertoe moet leiden dat het aandeel leningen van het totaal van de jaarlijks uitgezette middelen stijgt naar 32% in 2022.
- In 2018 zijn in het eerste half jaar 11 nieuwe aanvragen ingediend: 7 ontwikkelprojecten en 4 (inter)nationale projecten (momenteel nog in fase van aanvraag en besluitvorming).
- Uit voorgaande jaren lopen momenteel 29 projecten.
- 5 projecten zijn in de eerste helft van 2018 afgerond en vastgesteld.

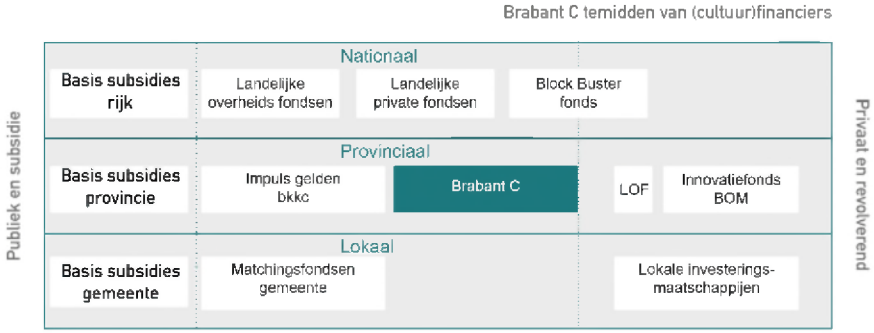
De evaluaties van Brabant C zijn overwegend positief. Er wordt verondersteld dat het fonds een duurzaam effect heeft op het Brabants cultuursysteem. Er zijn voorbeelden van instellingen die door steun van Brabant C concrete stappen hebben gemaakt in het kader van de toonaangevende top.

Brabant C komt binnenkort met een rapportage over projecten die inmiddels (bijna) zijn afgerond, wat naar verwachting meer inzicht biedt in resultaten en effecten.

De figuren op de volgende pagina geven een overzicht van de samenhang tussen de verschillende financieringsmiddelen.



Figuur 6: Overzicht financieringsmiddelen



Cultuur en sociale veerkracht

Vanuit de overtuiging dat cultuur bijdraagt aan sociale cohesie in de Brabantse samenleving, wordt met het huidige Uitvoeringsprogramma ingezet op het stimuleren van de verbinding van cultuur met leefbaarheid en welzijn. In samenwerking met het Prins Bernhard Cultuurfonds Brabant en Kunstbalie (nu Kunstloc) is ingezet op het provinciaal buurtcultuurfonds en kennisdeling.

De resultaten en effecten van het fonds en de kennisdeling over cultuur in relatie tot sociale cohesie, zijn niet inzichtelijk gemaakt. Volgens het Prins Bernhard Cultuurfonds Brabant wordt de prestatie bereikt en wordt ingezet op de projecten waarvoor het kapitaal bedoeld is. Daarbij wordt ook aangegeven dat het niet altijd gaat om iconische projecten die financiële steun ontvangen en dat er tevens kapitaal verdampt. Het fonds onderkent dat het inzichtelijk maken van resultaten en effecten van het programma van belang is, maar daar wordt momenteel nog aan gewerkt.

Programmalijn 3: Kennis & onderzoek, dialoog en netwerken

Kennisontwikkeling en -deling

De ambitie van de provincie is om een gezamenlijke onderzoeksagenda op te stellen. In het kader daarvan hebben een aantal partijen bestaande en nieuwe onderzoeken op het gebied van cultuur in Brabant samengebracht in de publicatie 'Waarde van Cultuur'. De publicatie geeft een beeld van waar de culturele sector in Noord-Brabant staat. Het is de bedoeling dat het onderzoek elke twee jaar wordt herhaald. De aanpak biedt kansen als toekomstig instrument voor effectmeting voor alle prestaties van het Uitvoeringsprogramma.

Dialoog

Het doel van deze prestatie is het overleg met partners intensiveren met de ambitie dat de vele losse inspanningen worden gericht tot een gemeenschappelijke inzet op basis van gezamenlijke afspraken. De huidige inspanning is met name gericht op de stedelijke regio BrabantStad en het vormen van een gezamenlijk cultuurprofiel.

Internationale netwerken

Om internationale verbindingen te leggen tussen cultuur en economie, participeert de provincie Noord-Brabant in het internationale DC Network. BrabantDC is erin geslaagd om het meerdaagse Creativity World Forum in 2019 naar Brabant te halen. De resultaten en effecten van deze inspanning op het gebied van verbinden cultuur en economie zijn niet inzichtelijk gemaakt.

Daarnaast investeert de provincie in een gezamenlijk stimuleringsfonds met de provincies Limburg, Zeeland en de zuiderburen uit Vlaanderen, waaruit momenteel diverse projecten financieel zijn ondersteund en wordt ingezet op grensoverschrijdende samenwerking.

Hoewel resultaten en effecten niet overal aangetoond en zichtbaar zijn gemaakt, heerst een overwegend positief beeld bij partijen uit het veld over de prestaties uit het Uitvoeringsprogramma. Dit geldt ook voor de relatie tussen de bijdrage van de provincie en de realisatie van de gestelde doelstellingen.

Het inzichtelijk maken van duurzame effecten is momenteel het grootste aandachtspunt.

Bijlage 6: Foto verantwoording

- Voorblad Evaluatierapport: Muurschildering kantoor Kunstloc, Spoorlaan Tilburg (augustus 2018)
- Hoofdstuk 2 Evaluatierapport: Expositie in de Willem Twee 's-Hertogenbosch (Kunst van Brabant) (september 2018)
- Hoofdstuk 3 Evaluatierapport: Expositie in Kazerne: Home of Design te Eindhoven (augustus 2018)
- Voorblad Managementsamenvatting: Muurschildering trappenhuis pand Willem Twee 's-Hertogenbosch (september 2018)
- Voorblad Adviesrapport: Expositie in gemeentehuis Boxtel (augustus 2018)