

RAPPORT VISITATIECOMMISSIE

cultuurfondsen

2014

RAPPORT VISITATIECOMMISSIE

cultuurfondsen

2014

Inhoud

- Voorwoord 3
- Samenvatting 5

DEEL A ALGEMENE RAPPORTAGE

- 1 Opdracht en werkwijze visitatiecommissie 9**
 - 1.1 Opdracht en doel 9
 - 1.2 Werkwijze 9
 - 1.3 Zelfevaluatie en visitatieprotocol 10
 - 1.4 Prioriteiten commissie 10
 - 1.5 Gesprekken met stakeholders 11
- 2. De fondsen en hun omgeving 12**
 - 2.1 Van voorwaardenscheppend beleid naar voorwaardenstellend beleid 12
 - 2.2 Relatie met het ministerie van OCW 13
 - 2.3 Effectmeting en verantwoording 13
 - 2.4 Functies en rolverdeling 14
 - 2.5 Data en onderzoek 14
- 3 Algemene bevindingen 15**
 - 3.1 Overgang naar een nieuwe periode 15
 - 3.2 Kengetallen 15
 - 3.3 Doelstellingen en effectmeting 19
 - 3.4 Governance 21
 - 3.5 Financiën 22
 - 3.6 Personeelsbeleid 23
 - 3.7 Integriteit 24
 - 3.8 Geografische spreiding en internationalisering 24
 - 3.9 Culturele diversiteit 25
 - 3.10 Relatie stakeholders 25
 - 3.11 Communicatie 27
 - 3.12 Beoordeling aanvragen 28
 - 3.13 Bezwaar en beroep 28
 - 3.14 Samenwerking fondsen 30
 - 3.15 Activiteiten 31
 - 3.16 Samenvatting aanbevelingen aan alle fondsen 31

DEEL B SPECIFIEKE RAPPORTAGE

- Fonds voor Cultuurparticipatie 35**
- Fonds Podiumkunsten 41**
- Mondriaan Fonds 47**
- Nederlands Filmfonds 53**
- Nederlands Letterenfonds 59**
- Stimuleringsfonds Creatieve Industrie 67**

DEEL C EVALUATIE VISITATIEPROCES

- 1 Evaluatie visitatieproces door commissie 77
- 2 Het visitatieprotocol en de zelfevaluatie 78

BIJLAGEN

- 1A Opdracht minister van OCW 81
- 1B Instellingsbesluit minister van OCW 83
- 2 Samenstelling visitatiecommissie 85
- 3 Visitatieprotocol 86
- 4 Lijst bijlagen bij zelfevaluatie 88
- 5 Overzicht verstrekte kengetallen 89
- 6 Agenda's visitatiedagen 92
- 7 Gesprekspartners stakeholders 98
- 8 Planning commissie 99
- 9 Bijlage bij tijdlijnen 100
- 10 Gebruikte afkortingen 101

Voorwoord

Voor u ligt de eindrapportage van de visitatiecommissie cultuurfondsen 2013-2016. Wij hebben ons vanaf medio 2014 intensief laten informeren over het beleid en de dagelijkse praktijk van zes cultuurfondsen, te weten het Fonds Cultuurparticipatie, het Fonds Podiumkunsten, het Mondriaan Fonds, het Nederlands Filmfonds, het Nederlands Letterenfonds en het Stimuleringsfonds Creatieve Industrie (hierna: de fondsen).

De fondsen spelen een bepalende rol in het kunstzinnige en culturele leven van Nederland. In eerste instantie treden zij op als co-financier van artistieke en culturele projecten, maar uit de praktijk blijkt dat het voor geen enkel fonds daarbij ophoudt. Zij zijn op veel terreinen actief en zichtbaar, vanwege hun bijdragen aan de (inter-)nationale promotie van de kunstvormen en het bevorderen van de ontwikkeling in de kunstdisciplines.

De zes fondsen zijn actief binnen alle culturele disciplines; erfgoed, beeldende kunst en vormgeving, podiumkunsten, film, letteren, architectuur en – overkoepelend – cultuurparticipatie en e-cultuur. Ieder fonds geeft binnen de door het ministerie gestelde kaders op geheel eigen wijze vorm aan de interne organisatie, aan beleid, procedures, regelingen en het beoordelen van aanvragen. Dat kan en – zo hebben wij ervaren – dat past bij de grote verschillen die bestaan tussen de werkvelden van de fondsen. De ontwikkeling, financiering, productie en distributie van een roman, theaterproductie, film, innovatief ontwerp, kunstproject in de wijk of tentoonstelling zijn allemaal verschillend. Daarbij heeft iedere sector andere doelen, ander publiek en andere netwerken. De fondsen spelen daar met maatwerk op in.

De opdracht van de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) aan de visitatiecommissie was het beoordelen van de periode 2010-2013. Alle fondsen hebben echter per 1 januari 2013 majeure wijzigingen doorgevoerd in beleid en organisatie, en twee fondsen zijn in 2013 pas echt van start gegaan.¹ Met name de overgang van de vorige naar de huidige

gebeidsperiode was daarom interessant om te beoordelen, omdat daarin het lerend vermogen van de organisaties tot uitdrukking kwam. Het terugkijken naar beleid, instrumenten en organisatievorm uit de periode 2010-2012 die inmiddels verlaten zijn, leek minder zinvol. Van het nieuwe beleid heeft de commissie één jaar kunnen beschouwen. Dat is een korte periode voor conclusies. Veel cultuuruitingen die voortkomen uit de in 2013 gesteunde projecten zijn nog niet met het publiek gedeeld. Over de concrete output van het nieuwe beleid zijn dan ook uitsluitend voorzichtige conclusies te formuleren.

De fondsen hebben een forse taakverzwaring gekregen, niet alleen omdat zij hun beleid en organisatie moesten aanpassen aan de nieuwe financiële en beleidsmatige werkelijkheid van het ministerie, maar ook omdat zij dienden te zorgen dat het nieuwe beleid en de bezuinigingen in de kunsten-sector zo zacht mogelijk zouden landen. Om die reden hebben alle fondsen de afgelopen twee jaar veel aandacht gehad voor het consulteren en informeren van diverse betrokkenen over de manier waarop zij de schaarsere middelen in de toekomst wilden verdelen. De fondsen hebben dit naar de mening van de commissie bewonderenswaardig goed gedaan.

Daarnaast heeft de commissie zich een oordeel kunnen vormen over de financiële en organisatorische kwaliteit van de fondsen. Ondanks de verschillen in werkwijze en taakopvatting zijn de zes fondsen allemaal financieel en organisatorisch op orde. Van enkele fondsen is de commissie onder de indruk. Wat dat betreft had de commissie kunnen volstaan met een compact rapport; er zijn immers geen redenen tot zorg. Maar een dergelijke rapportage op hoofdlijnen zou de inspanningen van de fondsen tekort doen en zou daarnaast de uitdagingen waar de sector voor staat niet benoemen. Juist omdat de fondsen het goed doen, hebben we de gesprekken met hen kunnen verdiepen tot voorbij de hoofdlijnen. Wij hopen de fondsen en de minister van dienst te zijn door de belangrijkste conclusies van onze beraadslagingen in deze rapportage met hen te delen. Niet omdat het niet goed gaat, maar omdat het op sommige plekken nóg beter kan. Daarbij proberen we concreet te zijn, zodat de fondsen er in de praktijk mee uit de voeten kunnen. We doen dat op verschillende manieren.

¹ Het Stimuleringsfonds Creatieve Industrie startte na een fusie in 2013, en het Mondriaan Fonds voerde in het eerste jaar na fusie (2012) de regelingen uit van de rechtsvoorgangers. In 2013 voerde het nieuw beleid in.

4

We verwijzen naar *good practices* die we bij de fondsen tegen zijn gekomen. De voorbeelden die we aanhalen zijn niet uitputtend en we hopen dan ook dat er de komende jaren nog meer aandacht komt voor het delen van kennis en ervaringen door de fondsen onderling. Niet alleen tussen de bestuurders, ook tussen managers en medewerkers. De commissie geeft daarnaast algemene en fondsspecifieke feedback. We hebben ons hiervoor in eerste instantie laten leiden door het visitatieprotocol. We hebben daarbij onze eigen prioriteiten gesteld, waaronder doelstellingenformulering en effectmeting, governance, pluriformiteit en diversiteit, integriteit, de relatie met de stakeholders, communicatie en personeelsbeleid. Deze prioriteiten worden in de rapportage nader toegelicht. We vergelijken een aantal kengetallen van de fondsen. Ze bieden zicht op verschillen in de verhouding tussen investering en output die soms kunnen worden verklaard en soms niet. Ook doen we enkele aanbevelingen aan de minister van OCW. De minister kan voor het oplossen van een aantal gesignaleerde verbeterpunten een bepalende rol spelen.

Het algemene, positieve oordeel neemt niet weg dat het functioneren van alle fondsen zich in een transitiefase bevindt en dat dit ook voor de komende periode een versterkt strategisch beleid van de fondsen verlangt. Deze transitiefase heeft bij elk fonds een eigen signatuur: van het doorstaan van de oprichtingsfase, de verwerking van een fusie tot de omgang met nieuwe marktverhoudingen. De druk op de financiën – mede vanwege de bezuinigingen in het recente verleden – heeft daarbij een permanent karakter. Bewegingen in de kunst- en cultuursector verlangen een flexibele en alerte, op innovatie gerichte, pro-actieve opstelling. Marktonwikkelingen zijn daarbij niet altijd voorspelbaar. Een uitstekende en duurzame relatie met relevante stakeholders kan dan een groot verschil maken bij het ontwikkelen van een goede strategie. Nadrukkelijke aandacht voor het maatschappelijke effect van de fondsen is geboden. Dit alles brengt met zich mee dat van een ongewijzigde voortzetting van de strategiebeheersing geen sprake kan zijn. De visitatiecommissie adviseert de fondsen om hun onderlinge samenwerking te versterken en in die samenwerking de kracht te ontwikkelen om met elkaar en ieder vanuit zijn specifieke positie de transitiefase met succes te kunnen doorstaan.

Met veel genoegen hebben wij het afgelopen half jaar aan onze opdracht gewerkt. Daarbij zijn wij meer dan uitstekend bijgestaan door de commissiesecretaris Carolien Croon. Wij zijn de fondsen erkentelijk voor de opbouwende manier waarop zij hebben meegewerkt aan het visitatieproces, voor hun zorgvuldigheid en tijd. We willen allen die aan de zelf-evaluaties hebben bijgedragen en alle gesprekspartners bedanken voor de met ons gedeelde inzichten en de getoonde openheid. Wij hebben ervaren dat bevlogenheid en liefde voor kunst hun drijfveren zijn, en dat deze van grote invloed zijn op de kwaliteit van de fondsen.

December 2014

VISITATIECOMMISSIE CULTUURFONDSEN 2013-2016

Mijntje Lückcrath-Rovers (voorzitter)
Giep Hagoort
Ryclef Rienstra
Bruno Verbergt
Patty Voorsmit

Samenvatting

OPDRACHT EN WERKWIJZE

De commissie heeft in opdracht van de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap zes cultuurfondsen gevisiteerd, te weten: het Fonds voor Cultuurparticipatie, het Fonds Podiumkunsten, het Mondriaan Fonds, het Nederlands Filmfonds, het Nederlandse Letterenfonds en het Stimuleringsfonds Creatieve Industrie. De visitatie was gericht op de periode 2010-2013, waarin de fondsen en de cultuursector door grote bezuinigingen en een economische crisis werden geraakt. Het merendeel van de fondsen werkte in deze periode aan (de implementatie van) een fusie.

Als leidraad voor de visitaties diende een visitatieprotocol dat door de minister was vastgesteld en de basis vormde voor de zelfevaluatie die ieder fonds aan het begin van het proces opstelde. De visitaties dienden zich niet te beperken tot een specifiek aspect van het functioneren van de instellingen. Zowel de kwaliteit van uitvoering als de bedrijfsvoering waren onderwerp van onderzoek. De visitatiecommissie bepaalde zijn eigen werkwijze en werd door de minister gevraagd al het onderzoek te doen dat zij nodig achtte om zich een goed beeld te kunnen vormen. Het visitatierapport wordt door de minister openbaar gemaakt. Dit rapport vormt geen grondslag voor subsidiëring in de volgende periode.

ALGEMEEN OORDEEL

Omdat al op verschillende manieren toezicht wordt gehouden op de fondsen – via de raden van toezicht, de accountant, het ministerie van OCW en de accountantsdienst van dit ministerie – heeft de commissie gemeend er voor te moeten waken deze onderzoeken niet over te doen. De commissie heeft zich gericht op een integrale visie op het functioneren van de fondsen individueel en gezamenlijk voor wat betreft hun samenwerking.

De commissie merkt op dat de verhouding tussen het ministerie van OCW en de zes gevisiteerde cultuurfondsen de afgelopen jaren is veranderd. De directe aansturing vanuit het ministerie is toegenomen met als gevolg dat fondsen meer een uitvoerend karakter hebben gekregen. Onder deze omstandigheden hebben de fondsen zich de afgelopen jaren moeten heruitvinden.

Opvallend is het grote verschil in beleid, rolopvatting en werkwijze van de fondsen, hetgeen volgens de commissie past bij de karaktersverschillen van de verschillende deelsectoren.

Het algemene oordeel over het functioneren van de zes fondsen is positief. Het beleid dat zij voeren is in lijn met de aan hen opgelegde kaders, zij beoordelen aanvragen en bezwaarschriften zorgvuldig, werken actief aan kwaliteitsbeleid via evaluaties, betrekken hun stakeholders in toenemende mate bij beleidsontwikkeling en uitvoering, hun bedrijfsvoering is op orde en de fondsmedewerkers zijn betrokken en gemotiveerd.

De commissie vindt dit een prestatie gezien de context waarin de fondsen de afgelopen jaren hebben gewerkt. Deze werd gedomineerd door de economische crisis, bezuinigingen op cultuur met grote gevolgen voor de hele cultuursector, het verdwijnen van de sectorinstellingen, nieuwe taakstellingen en het ontwikkelen van nieuw beleid en nieuwe (uit fusie ontstane) werkorganisaties.

Het positieve oordeel neemt niet weg dat de commissie een aantal aanbevelingen voor de fondsen heeft geformuleerd. Het gaat om aandachtspunten die momenteel bij de meeste fondsen niet of nog onvoldoende zijn ontwikkeld. Om sterk de toekomst tegemoet te kunnen treden, zijn deze aandachtspunten naar het oordeel van de commissie van groot belang.

AANBEVELINGEN AAN DE FONDSEN

De aanbevelingen van de commissie die in min of meerdere mate gericht zijn aan alle fondsen, hebben betrekking op de volgende onderwerpen.

- Het intensiveren en versterken van de samenwerking tussen de fondsen
- Het gezamenlijk borgen dat genre- en discipline overschrijdende aanvragen die niet binnen bestaande regelingen passen toch door één van de fondsen op hun merites worden beoordeeld
- Het vergroten van het inzicht in de cultureel-maatschappelijke uitkomsten van de fondsen ('output')
- Het toepassen van de Governance Code Cultuur op alle niveaus

6

- Het structureel agenderen van integriteitsthema's in de organisatie en met stakeholders
- Het formaliseren van de dialoog tussen bestuur en de personeelsvertegenwoordiging (PVT) en tussen raad van toezicht (RvT) en de PVT
- Het toepassen van de Code Culturele Diversiteit en het bevorderen van het toepassen ervan door aanvragers
- Het voeren van een strategisch communicatiebeleid
- Het hanteren van streefcijfers voor het verbeteren van klanttevredenheid

De commissie heeft enkele gesprekken gevoerd met 'secundaire stakeholders' van de fondsen, namelijk de Raad voor Cultuur, het kunstvakonderwijs en vier grote private fondsen. Deze gesprekken hebben de visie van de commissie op de fondspraktijk verder verdiept. Volgens de commissie is het voor de fondsen lonend om duurzame strategische relaties met het kunstvakonderwijs, private fondsen en lagere overheden op te bouwen.

AANBEVELINGEN AAN DE MINISTER VAN OCW

De commissie doet ook enkele aanbevelingen aan de minister van OCW. Deze hebben betrekking op de volgende onderwerpen.

- De wijze waarop nieuwe opdrachten aan de fondsen worden verstrekt
- Het formaliseren van sectorale taken die door de fondsen worden uitgevoerd
- Het in samenspraak met de fondsen formuleren en expliciteren van streefwaarden
- Het vaststellen van een voor alle fondsen geldend protocol voor de mate waarin zij verantwoording kunnen verlangen van aanvragers
- Het hanteren van eenzelfde definitie voor beeldende kunst en vormgeving binnen het gehele ministerie van OCW

HET VISITATIEPROTOCOL

De visitatiecommissie heeft geen invloed gehad op het visitatieprotocol. Tijdens haar werkzaamheden is de commissie gestuit op een aantal onvolkomenheden en zwakke plekken in dit protocol. Het doet aan de minister van OCW en de fondsen gezamenlijk een aantal aanbevelingen voor het verbeteren van het protocol voor een volgende visitatie.

DEEL A ALGEMENE RAPPORTAGE

1 Opdracht en werkwijze visitatiecommissie

1.1 OPDRACHT EN DOEL

De opdracht aan de visitatiecommissie is verstrekt door de minister van OCW en is op 4 juni 2014 met een Instellingsbesluit door haar geformaliseerd.² Hierin is bepaald dat de commissie de cultuurfondsen visiteert en zijn bevindingen uiterlijk op 31 december 2014 rapporteert aan de minister van OCW. De commissie stelt zijn eigen werkwijze vast, met inachtneming van een door de minister vastgesteld protocol.³

Sinds januari 2013 worden er zes cultuurfondsen door de minister van OCW gefinancierd, die ieder een specifiek aandachtsgebied bedienen. Het betreft het Fonds voor Cultuurparticipatie, het Fonds Podiumkunsten, het Mondriaan Fonds, het Nederlands Filmfonds, het Nederlands Letterenfonds en het Stimuleringsfonds Creatieve Industrie.⁴ Drie van deze fondsen zijn in 2010 voor het eerst gevisiteerd,⁵ van twee onlangs gefuseerde fondsen zijn rechtsvoorgangers gevisiteerd⁶ en het Nederlands Letterenfonds is vanwege de fusie in 2010 nog niet eerder gevisiteerd.

Anders dan bij de voorgaande visitatie in 2010 wordt in 2014 één vaste commissie ingesteld voor de visitatie van alle zes fondsen. De commissie bestaat uit vijf leden en wordt bijgestaan door een secretaris.

Het doel van de visitatie is te beoordelen hoe de fondsen hun taken uitvoeren door het zelfbeeld van de fondsen te vergelijken met het beeld van een onafhankelijke commissie. Het proces is gericht op het peilen van het reflectief en lerend vermogen van de organisaties. De visitatie is een

kwaliteitsinstrument waarmee de fondsen en het ministerie hun voordeel kunnen doen voor toekomstig beleid. Het is nadrukkelijk niet bedoeld als 'afrekeninstrument' en vormt dan ook geen grondslag voor toekomstige subsidiëring.

1.2 WERKWIJZE

Voor de fondsen begon het visitatieproces in het voorjaar 2014 met het ontwikkelen van een zelfevaluatie op basis van een door de minister vastgesteld protocol. In de zelfevaluatie reflecteren de organisaties op hun eigen functioneren. Medio juli 2014 ontving de commissie de evaluatie met een groot aantal bijlagen.⁷

De commissie is zijn werkzaamheden gestart in juni 2014, waarbij een vertegenwoordiging van het ministerie van OCW de opdracht toelichtte. Vanaf medio juli is tijd besteed aan het lezen van de zelfevaluaties en andere stukken. Eind augustus heeft de commissie een agenda vastgesteld voor de visitatiedagen en per fonds vastgesteld welke specifieke aandachtspunten en vragen aan de orde dienden te komen.

In september heeft de commissie de zes fondsen bezocht. Iedere visitatiedag had in grote lijnen een vaste indeling en opzet.⁸ Tijdens de werklunch bogen de commissieleden zich over een aantal dossiers die door de fondsen (op verzoek van de commissie) ter inzage waren klaargelegd. Het betrof in ieder geval: de bezwaarprocedures, verslagen van RvT-vergaderingen en de eigen publicaties van het fonds. Twee commissieleden kregen tijdens de werklunch een introductie door een fondsmedewerker van de *workflow*. Zij bekeken de (digitale) route die een aanvraag doorloopt van indienen tot en met beschikking. Aan het eind van de dag formuleerde de commissie de voorlopige conclusies, waarna deze aan de directeur-bestuurder mondeling werden meegedeeld.

2 Instellingsbesluit visitatiecommissie cultuurfondsen 2013-2016 dd. 4 juni 2014.

3 Zie bijlage 3.

4 Het Mediafonds en het Fonds Bijzondere Journalistieke Projecten worden ook door de minister van OCW gefinancierd, maar vallen niet binnen de visitatieopdracht aan de commissie.

5 Fonds voor Cultuurparticipatie, Fonds Podiumkunsten en Nederlands Filmfonds.

6 Mondriaan Fonds en Stimuleringsfonds Creatieve Industrie.

7 Voor een overzicht van de door de fondsen meegestuurde bijlagen, zie bijlage 4.

8 Voor de agenda's van de visitatiedagen zie bijlage 6.

De visitatie is een kwaliteitsinstrument waarmee de fondsen en het ministerie hun voordeel kunnen doen voor toekomstig beleid

Door het protocol te verbeteren kan de kwaliteit van de verschillende fondsen beter met elkaar worden vergeleken

10

Na drie visitaties vergaderde de commissie over de voortgang en besprak het de uitgewerkte analyses van de eerste drie visitatiedagen. Eind september en begin oktober voerden delegaties van de commissie vier gesprekken met verschillende stakeholders van de fondsen. Begin oktober vroeg de commissie aanvullende cijfers bij de fondsen op. In november heeft de commissie zich gebogen over de rapportage, waarna de fondsen in staat werden gesteld kennis te nemen van de algemene bevindingen en de bevindingen voor het eigen fonds. Ieder fonds heeft daarop een reactie gestuurd. Begin december vond een laatste commissievergadering plaats, waarin de reacties van de fondsen op de conceptversie werden besproken en de laatste wijzigingen werden vastgesteld. Medio december werd het rapport vormgegeven en vervolgens eind december aan de minister van OCW toegestuurd.

1.3 ZELFEVALUATIE EN VISITATIEPROTOCOL

De meeste zelfevaluaties zijn goed geschreven en gestructureerd, maar het viel de commissie op dat ze overwegend informatief van aard zijn. Ze kunnen naar de mening van de commissie aan kwaliteit winnen door meer reflectie in te bouwen en door (meer) concreet te maken wat het fonds heeft gedaan met de aanbevelingen van de vorige visitatiecommissie. Juist het geven van inzicht in zaken die minder rooskleurig zijn uitgepakt en in doelstellingen die niet zijn behaald, inclusief de reflectie daarop, is voor een visitatiecommissie interessant.

De vorige visitatiecommissie (2010) constateerde al dat het protocol een aantal onvolkomenheden vertoonde en benoemde concrete zwakke plekken in de zelfevaluatie, waarvan enkele in 2014 onveranderd lijken te zijn. Zo schreef de voorgaande commissie onder meer dat in de zelfevaluaties die sterk leunden op het protocol veel herhalingen voorkwamen, dat bepaalde punten voor verschillende interpretaties vatbaar waren en dat bij punten die uit verschillende componenten bestaan (met toevoegingen tussen haakjes), ieder van deze componenten anders beoordeeld konden worden. In de praktijk gebeurt dat ook, waardoor de zelfevaluaties en de daarin opgenomen cijfers niet eenvoudig met elkaar te vergelijken zijn.

De commissie doet daarom in Deel C Evaluatie visitatieproces een aantal concrete aanbevelingen aan het ministerie van OCW en aan de fondsen voor het verbeteren van het protocol voor de volgende visitatie. Door het protocol te verbeteren en de zelfevaluaties aan scherpte en evaluatief gehalte te laten toenemen, kan de kwaliteit van de verschillende fondsen beter met elkaar worden vergeleken. Een volgende visitatiecommissie zou daarnaast betrokken dienen te worden bij het vaststellen van het protocol.

1.4 PRIORITEITEN COMMISSIE

Ondanks het bestaan van een protocol dat reeds was vastgesteld voordat de werkzaamheden van de commissie starten, kan de commissie volgens het instellingsbesluit zijn eigen werkwijze vaststellen. Dit maakte het mogelijk om zelf een aantal prioriteiten te stellen binnen het gegeven kader. In de loop van het proces werd het de commissie duidelijk dat alle fondsen op hoofdlijnen op orde zijn. De fondsen leggen op verschillende geëigende manieren jaarlijks verantwoording af aan het ministerie, de specifieke sector en het publiek. Deze verantwoordingen geven een goed beeld van het functioneren van de fondsen. De toezichthouders van de fondsen zijn niet alleen ter zake kundig, maar ook betrokken en 'op gepaste afstand'. De fondsen zijn gebonden aan een Uniform Subsidie Kader (USK) en aan (Europese) wet- en regelgeving. De accountants beoordelen de financiële huishouding van de fondsen jaarlijks. De departementale accountantsdienst houdt eens in de zes jaar een *review* van de accountantscontrole van ieder fonds. De commissie wilde er daarom voor waken niet op een stoel van één van deze experts of instanties te gaan zitten. Het was juist het geheel van de verstrekte informatie en de uitvoerige zelfevaluaties van de fondsen, die de evaluatiecommissie de mogelijkheid boden om de fondsen in hun onderlinge samenhang te beoordelen en waar mogelijk een adviserende bijdrage te leveren aan hun verdere ontwikkeling.

De commissie is daarom dieper ingegaan op aspecten die voor verbetering vatbaar zijn en heeft bovendien gekeken naar onderwerpen die relatief minder aandacht van de fondsen krijgen, maar voor hun bedrijfsvoering of beleid wel van belang zijn. In het protocol, dat mede door de fondsen zelf is opgesteld, wordt bijvoorbeeld geen inzicht gevraagd in de

2 De fondsen en hun omgeving

12

2.1 VAN VOORWAARDENSCHIPPEND BELEID NAAR VOORWAARDENSTELLEND BELEID

Vanaf de jaren vijftig van de vorige eeuw nam de directe betrokkenheid van de Nederlandse staat bij het cultuurbeleid langzaam maar zeker toe.⁹ Naast de directe subsidiëring van kunstinstellingen en kunstenaars, werden fondsen opgericht die zich met een ruim geformuleerde beleidsopdracht toelagden op subsidiëtoekenningen aan individuele aanvragers. Het eerste fonds, dat in 1956 mede op initiatief van de Nederlandse Bioscoopbond tot stand kwam, was het Productiefonds voor Nederlandse Films. Dit fonds, destijds een unieke vorm van publiek-private samenwerking, had tot doel de Nederlandse speelfilmindustrie een nieuwe impuls te geven. In 1965 volgde de oprichting van het Fonds voor de Letteren.

In volgende jaren werd in het kader van de functionele decentralisatie en op basis van de Fondsenwet Scheppende Kunsten (1981) nog een aantal cultuurfondsen opgericht, zoals het Fonds voor de Scheppende Toonkunst (1982) en het Fonds voor de Nederlandse Film (1984). Belangrijk nevenmotief voor het verleggen van de verantwoordelijkheid voor individuele subsidiëtoekenningen naar privaatrechtelijke fondsen, was het aloude Thorbecke adagium dat de overheid in haar bemoeienis met kunsten en wetenschap zoveel mogelijk op afstand dient te blijven. Met de overdracht van beleids- en operationele taken naar fondsen *at arm's length* raakte de rijksoverheid haar eindverantwoordelijkheid niet kwijt. Wel konden op deze manier de totale uitgaven bestemd voor de verschillende kunst disciplines als geheel door de politieke besluitvorming worden geloodst.

⁹ Voor deze paragraaf zijn de volgende bronnen geraadpleegd: Smithuijsen, Cas (2014) *Cultuurbeleid: digitaal handboek voor de kunst en cultuursector 2014*, 4e ed., Amsterdam, Reed Business. Viskens, Lyne & Annick Schramme (2012). *Verfondsing in Vlaanderen? Onderzoek naar de wenselijkheid van (verdere) verfondsing van het Vlaamse kunstlandschap. Onderzoeksrapport*. Antwerpen: Universiteit Antwerpen. Brussel: Vlaamse overheid, departement cultuur, jeugd, sport en media.

De Wet op het Specifiek Cultuurbeleid (1993) verruimde het kader voor nieuwe fondsen. Zo ontstond de mogelijkheid om fondsen op te richten voor uitvoerende kunsten, media en erfgoed. Met een reeks nieuwe fondsen op het gebied van onder meer de podiumkunsten, amateurkunst, literaire productie en vertalingen, erfgoed en architectuur, werd het voorwaardenschepend beleid meer en meer verkaveld onder zelfstandige bestuursorganisaties die op enige afstand van de overheid opereerden.

De herijking van de cultuurnotasystematiek in 2006 leidde tot een inperking van de BIS. Naast de gangbare projectsubsidies werden de fondsen nu ook geacht meerjarige bijdragen toe te kennen. Hierdoor wijzigde de gebruikelijke taakverdeling tussen de overheid en de fondsen. In de cultuurnotasystematiek stond de overheid tot dan toe rechtstreeks in voor de structurele meerjarige subsidiëring van cultuurinstellingen, terwijl de fondsen zich tot 2006 beperkten tot de subsidiëring van incidentele projecten en individuele kunstenaars.

In 2010 besloot het kabinet om met ingang van de nieuwe cultuurnotaperiode 2013-2016 het rijkscultuurbudget substantieel te korten. De BIS werd andermaal verkleind, de Wet werk en inkomen kunstenaars (WWIK) was niet meer van kracht en de sectorinstituten werden opgeheven. Instellingen die hun positie in de BIS kwijtraakten, waren in het vervolg aangewezen op de fondsen. De reductie van negen naar zes fondsen had voor de organisaties een toename van taken tot gevolg, maar ook zagen deze fondsen hun budget drastisch gekort. De overheid stelde opnieuw het subsidiekader strakker: meerjarige subsidiëring van instellingen door de fondsen werd beperkt tot maximaal twee jaar met eventueel een verlenging met eenzelfde termijn.

De samenvoeging van verschillende fondsen bracht spanningen met zich mee die kenmerkend zijn voor fusieprocessen. Door het verdwijnen van het merendeel van de sectorinstituten ontwikkelden een aantal fondsen zich ook als kenniscentrum en relatiemakelaar. Daarmee sloten zij

Met de overdracht van beleids- en operationele taken naar fondsen *at arm's length* raakte de rijksoverheid haar eindverantwoordelijkheid niet kwijt

De reductie van negen naar zes fondsen had voor de organisaties een toename van taken tot gevolg, maar ook zagen deze fondsen hun budget drastisch gekort

overigens aan bij de praktijk van andere cultuurfondsen in EU-lidstaten.

De fondsen vertaalden de maatschappelijke opdracht ook in hun missies. Behalve het financieel *ondersteunen* van interessante en artistiek of cultureel waardevolle activiteiten, is het *stimuleren* van een gezonde, creatieve, ondernemende en zichzelf ontwikkelende sector een belangrijk (neven)doel. De fondsen zien zich tegelijkertijd in toenemende mate geconfronteerd met gedetailleerd geformuleerde beleidskaders en opdrachten voor het tussentijds aanpassen van bestaand subsidie-instrumentarium.

Met deze opstelling waarmee de rijksoverheid de formele en materiële voorwaarden voor de fondsen bepaalt, lijkt afstand genomen te zijn van het oorspronkelijk beginsel van *at arm's length*. Van instrumenten voor uitvoering van voorwaarden-scheppend beleid zijn de fondsen langzaam maar zeker gemuteerd in uitvoeringsorganisaties van voorwaardenstellend beleid. Onder deze omstandigheden hebben alle fondsen zich de afgelopen jaren moeten heruitvinden.

2.2 RELATIE MET HET MINISTERIE VAN OCW

Gedurende het visitatieproces heeft de commissie een beeld kunnen vormen van de context waarin de fondsen opereren met het departement als opdrachtgever en waarin het primaat van de politiek leidend is. Vanwege hun positie balanceren de fondsen voortdurend tussen het cultuurbeleid van het ministerie van OCW en de noden van het culturele veld dat zij bedienen. Het departement verwacht van de fondsen dat zij loyaal de ingrijpende reorganisatie van het cultuurstelsel en de daarbij horende bezuinigen doorvoeren. Het fonds, dat verschillende rollen in zich verenigt, fungeert daarbij als 'stootkussen' tussen ministerie en kunstveld. De commissie merkt op dat het ministerie van OCW de afgelopen jaren zowel vóór als lopende de nieuwe beleidsperiode verschillende strak gekaderde opdrachten aan de fondsen heeft verstrekt en tegelijk de opdracht heeft gegeven te bezuinigen op subsidies en beheerslasten.

De commissie constateert dat de grenzen aan de flexibiliteit die van de fondsen verlangd kan worden, lijken te zijn bereikt, zowel beleidsmatig als bedrijfseconomisch. Het doet daarom twee suggesties aan de minister van OCW.

Alle beleid, ook cultuurbeleid, heeft baat bij een langetermijn-perspectief. De fondsen bieden dat bij het voorleggen van vierjaarlijkse beleidsplannen; de voorbereiding, bespreking en goedkeuring daarvan door het ministerie is het geëigende moment voor nieuwe beleidsinitiatieven en -opdrachten. Voor nieuwe beleidsopdrachten die gedurende een lopende beleidsperiode aan de fondsen worden opgelegd, zou het departement de fondsen eerst moeten vragen of zij mogelijkheden zien of kunnen creëren om deze binnen bestaande regelingen en binnen de geformuleerde doelstellingen van het lopende beleidsplan uit te voeren. Verder suggereert de commissie om bij iedere nieuwe beleidsopdracht die gedurende de beleidsperiode wordt verstrekt, ook de mogelijkheden voor de uitvoering goed te borgen. Dit kan bijvoorbeeld door een percentage van het nieuw verstrekte budget voor beheerslasten aan te merken.

2.3 EFFECTMETING EN VERANTWOORDING

Voor een deugdelijke vaststelling van de doelmatige besteding van toegekende bijdragen en de informatieve meting van de bereikte resultaten, is een goede verantwoording noodzakelijk. In vrijwel alle gevallen is de subsidieontvanger, op grond van door de Belastingdienst gestelde voorwaarden, gehouden een zorgvuldige administratie bij te houden van zijn ontvangsten en bestedingen.

Voor rechtspersonen die de status van algemeen nut beogende instelling (ANBI) hebben, gelden bovendien aanvullende voorwaarden, bijvoorbeeld met betrekking tot het publiceren van resultaten en financiële gegevens. *Private* cultuurfondsen verlangen doorgaans, ook bij kleinere subsidies, een uitgewerkte verantwoording van bestedingen en behaalde resultaten. In dit kader bevreedt het dat de *rijks*-cultuurfondsen zich in hun verantwoordingsvoorwaarden terughoudend moeten opstellen op grond van de regels van de 'Aanwijzingen voor subsidievertrekking'.¹⁰

10 Ministerieel besluit d.d. 31 december 2012 ministerie van Algemene Zaken

Verder suggereert de commissie om bij iedere nieuwe beleidsopdracht die gedurende de beleidsperiode wordt verstrekt, ook de mogelijkheden voor de uitvoering goed te borgen

14

In het licht van een toenemende maatschappelijke behoefte aan transparantie bij- en verantwoording van de besteding van publieke middelen, adviseert de commissie om de mate waarin de fondsen verantwoording kunnen verlangen van hun subsidieontvangers, duidelijk te formuleren en vast te leggen in een voor alle fondsen geldend protocol. Waar nodig moeten deze regels in afstemming met het ministerie van OCW uitzondering kunnen vormen op elders vastgelegde beperkingen van verantwoording.

2.4 FUNCTIES EN ROLVERDELING

Nu de meeste sectorinstituten – soms na een kortstondig bestaan – vanaf deze beleidsperiode door het departement weer zijn opgeheven, is in sommige sectoren een vacuüm ontstaan. De behoefte aan (internationale) kennisontwikkeling en -deling in de sector, aan het entameren van het debat over de kunstvormen en aan de informatieverstrekking aan pers, peers, partners en publiek blijft bestaan. Een aantal fondsen pakt deze taken actief op en profileert zich in de zelfevaluatie behalve als fonds ook als ‘sectorinstituut’ of ‘kennisinstituut’.

De statutaire doelstelling van de fondsen, zijnde het bevorderen van een specifiek domein binnen de kunsten en ‘voorts al hetgeen daarmee verband houdt of daaraan bevorderlijk kan zijn’¹¹, kan in combinatie met de behoefte uit de deelsectoren eenvoudig worden aangemerkt als formele basis van deze ambitie. Ook is het internationaal niet ongebruikelijk dat fonds en sectorinstituut in één instituut verenigd zijn. Daarbij hebben enkele fondsen specifiek de opdracht om internationale promotie voor de kunstvorm te realiseren en legt het departement steeds vaker onderzoeksvragen bij de fondsen neer. De commissie heeft over de sectorale taken en over de daarmee gepaard gaande beheerslasten enkele aanbevelingen aan de minister van OCW.

De commissie adviseert het ministerie dat het in overleg met de fondsen helderheid biedt over welke sectorale taken aan de fondsen worden opgedragen. De beheerslasten voor beide taken – subsidieverstrekking en sectorale taken – zouden volgens de commissie afzonderlijk kunnen worden berekend. Sectorale taken zouden niet ten koste moeten gaan van subsidieverstrekking en vice versa. Ook adviseert de commissie het ministerie om scherper te formuleren wat precies de grondslag dient te zijn voor de berekening van de beheerslasten.

2.5 DATA EN ONDERZOEK

De commissie constateert dat er mede onder leiding van het ministerie van OCW de afgelopen vier jaar veel verbeterd is op het gebied van gegevensverzameling en -analyse en aan het afzetten tegen een benchmark in de cultuursector. Daaraan hebben de fondsen actief bijgedragen. Dit heeft veel opgeleverd, maar ook veel tijd gekost. Vanwege digitalisering van aanvraagprocedures en verantwoording zijn meer en betere data beschikbaar over de resultaten van de subsidie en kunnen deze op meer verschillende manieren worden gepresenteerd en geanalyseerd. Een positieve ontwikkeling die van belang is voor de beleidsvoorbereiding en informatie van zowel het ministerie, als de fondsen, het culturele veld en het publiek.

¹¹ Deze formulering of een formulering van gelijke strekking komt voor in de statuten van Fonds Podiumkunsten, Mondriaan Fonds, Nederlands Filmfonds en Nederlands Letterenfonds

3 Algemene bevindingen

3.1 OVERGANG NAAR EEN NIEUWE PERIODE

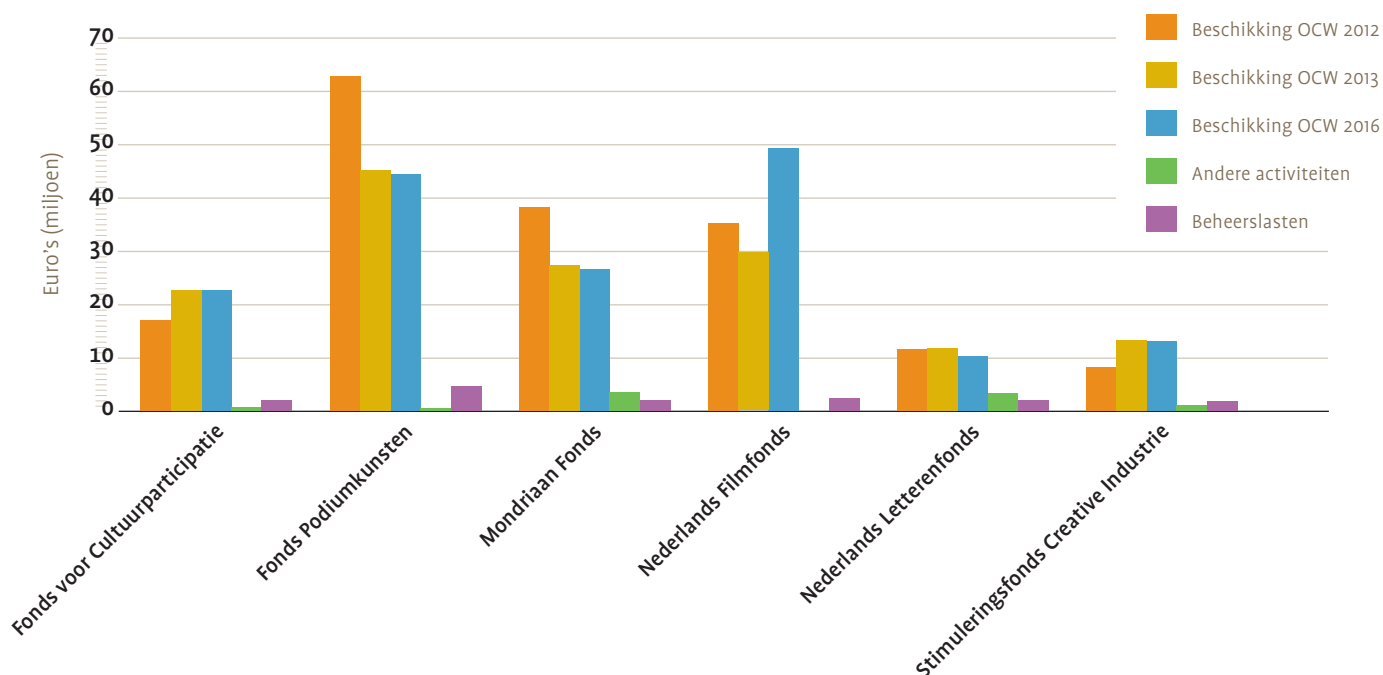
Alle fondsen ontwikkelen iedere vier jaar nieuw beleid op basis van de inhoudelijke en financiële kaders van het ministerie van OCW. In aanloop naar 2013 was sprake van een verhoogde activiteit bij de fondsen. Verschillende fondsen waren bezig met de implementatie van een fusie. De wijzigingen in budget- en beleidskader waren voor de periode 2013-2016 groter dan gebruikelijk, waardoor nieuwe subsidieregelingen en activiteitenprogramma's, reglementen, protocollen, AO/IC-procedures, organisatiemodellen, functieomschrijvingen en beoordelingsprocedures moesten worden ontwikkeld en geïmplementeerd. In 2014 zijn deze voor een deel intern en extern geëvalueerd, waarna verbeteringen zijn doorgevoerd. Dit alles ging gepaard met een bezuiniging van circa een derde van de fondsmiddelen, waardoor alle fondsen moesten reorganiseren. Er is naar de waarneming van de commissie veel werk verricht voor het tijdig kunnen openstellen van de nieuwe subsidieregelingen en daarbij zijn zonder onderbreking aanvragen behandeld.

De fondsen hebben een forse taakverzwaring gekregen, niet alleen omdat zij hun beleid en organisatie moesten aanpassen aan de nieuwe werkelijkheid van het ministerie, maar ook omdat zij dienden te zorgen dat het nieuwe beleid en de bezuinigingen in de kunstensector zo zacht mogelijk zouden landen. Om die reden hebben alle fondsen de afgelopen twee jaar veel aandacht gehad voor het consulteren en informeren van diverse betrokkenen over de manier waarop zij de schaarsere middelen in de toekomst wilden verdelen. De fondsen hebben dit goed gedaan.

3.2 KENGETALLEN

Zo verleidelijk als het is om kengetallen over de fondsen op te vragen en met elkaar te vergelijken, zo moeilijk is het om deze een eenduidige betekenis te geven en te interpreteren. Achter elk kengetal zit veel nuance die in tabellen en vergelijkingen verloren dreigt te gaan. Berekeningen omvatten het ene jaar alle meerjarige subsidies, het andere jaar

FIGUUR 1 FINANCIËLE KENGETALLEN



Achter elk kengetal zit veel nuance die in tabellen en vergelijkingen verloren dreigt te gaan

uitsluitend de middelen voor projectsubsidies. Sommige fondsen zetten sterk in op eigen initiatief en activiteiten voor de sector, andere zijn hoofdzakelijk subsidieverstrekker. Welke personeels- en adviseurskosten precies wel en niet als beheerslasten dienen te worden aangemerkt, is niet geheel duidelijk. Daardoor kunnen ook de totale beheerslasten voor de fondsen niet eenvoudig vergeleken worden. Met deze beperking in het achterhoofd vond de commissie het toch nuttig een aantal kengetallen te verzamelen en opvallende verschillen proberen te duiden.

De fondsen beheerden in de periode 2010-2013 jaarlijks tussen € 11,5 miljoen (Nederlands Letterenfonds 2011) en € 69 miljoen (Fonds Podiumkunsten 2011). In totaal bedroeg de subsidie van het ministerie van OCW aan de zes fondsen samen in 2013 ongeveer € 150 miljoen. Daarvan werd € 135 miljoen als instellingssubsidies geoordeeld: het verschil is gelegen in specifieke projectsubsidies, waarvan € 10 miljoen 'matchingsubsidies' voor cultuurparticipatie.¹² Het jaar ervoor, dat het laatste jaar was van de vorige cultuurnotaperiode, bedroegen de instellingssubsidies nog iets meer dan € 173 miljoen.¹³ De bezuiniging op OCW-subsidies (vergelijking 2012-2013) bedroeg bijna 28% voor het Fonds Podiumkunsten, 16% voor het Nederlands Filmfonds¹⁴ en 28% voor het Mondriaan Fonds. Het Fonds voor Cultuurparticipatie ziet de middelen virtueel groeien, doordat er € 10 miljoen per jaar bij is gekomen voor de matchingsregeling *Cultuureducatie met kwaliteit* als vervolg op de € 13,9 miljoen die de vorige beleidsperiode jaarlijks voor dit programma door het ministerie van OCW rechtstreeks aan provincies en gemeenten werd toegekend; zijn instellingssubsidies zijn in werkelijkheid met 27% gekort. Het Nederlands

Letterenfonds kent weliswaar een stijging van middelen van 2%, ook daar is in werkelijkheid sprake van een korting. Er is enkel een boekhoudkundige stijging omdat de helft van de middelen die tot 2012 toegewezen werden aan BIS-instellingen (festivals) vanaf 2013 door het Nederlands Letterenfonds beheerd en verdeeld worden. De middelen voor de creatieve industrie, in 2012 nog beheerd door het Stimuleringsfonds voor Architectuur, stijgen aanmerkelijk (+63%).¹⁵

De jaarlijkse eigen baten en inkomsten van de fondsen variëren van € 3,6 miljoen (Nederlands Filmfonds 2012) tot enkele tienduizenden euro's (Mondriaan Fonds).¹⁶ De beheerslasten van alle fondsen blijven, met uitzondering van die van het Nederlands Letterenfonds, onder 10% van de inkomsten.¹⁷ Voor alle fondsen samen gaat het om bijna € 15 miljoen. Andere activiteiten dan subsidie-activiteiten en beheerskosten van de fondsen bedragen in 2013 in totaal € 8,6 miljoen, waar het Mondriaan Fonds en het Nederlands

12 De matchingsubsidies worden via het Fonds voor Cultuurparticipatie verstrekt. Verder vallen ook de HGIS-middelen (Homogene Groep Internationale Samenwerking: een regeling binnen de rijksbegroting die de uitgaven van de verschillende departementen op het gebied van buitenlands beleid bundelt) van verschillende fondsen hieronder.

13 Om redenen van vergelijkbaarheid werden de bedragen uit de beschikingsbrieven van OCW genomen, niet de boekhoudkundig verwerkte bedragen, die gebaseerd zijn op de werkelijk vastgestelde project- en meerjarige subsidies en dus elk jaar sterk kunnen variëren.

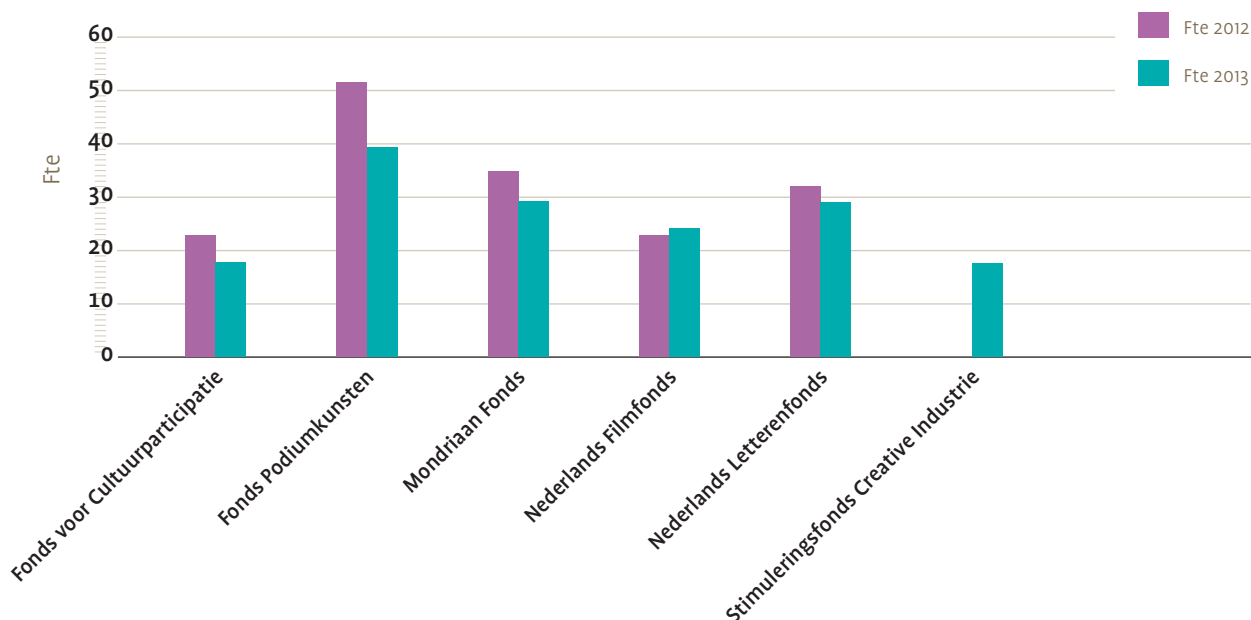
14 Aangezien we hier enkel de cijfers van de OCW-beschikkingen weergeven, vallen andere inkomsten (en besparingen daarop) buiten beschouwing. Zo meldt het Nederlands Filmfonds dat het in werkelijkheid tussen 2012 en 2013 geen 16% maar 27% minder overheidsmiddelen ter beschikking had. Vanaf medio 2014 is er € 20 miljoen jaarlijks extra als Economische stimuleringsmaatregel filmproductie in Nederland en de Netherlands Film Commission.

15 Het Stimuleringsfonds Creatieve Industrie is operationeel vanaf 2013. De stijging van middelen voor de stimulering van creatieve industrie met 63%, van € 8,2 miljoen naar € 13,4 miljoen, heeft vooral te maken met de toevoeging van het werkterrein e-cultuur. Deze stijging dient ook om de voormalige BIS-instellingen via het stimuleringsfonds met tweejarige projectsubsidies te kunnen financieren. Het Nieuwe Instituut is immers de enige instelling die overblijft in de BIS voor het domein van de creatieve industrie. Op te merken valt dat de impact van de bezuiniging op de bedrijfsvoering van de fondsen zelf meestal groter is dan de globale bezuiniging. Zo krijgt het Fonds voor Cultuurparticipatie vanaf 2013 bijvoorbeeld jaarlijks € 10 miljoen voor de zogenoemde matchingregeling, waarvan het geen middelen mag besteden aan beheerslasten. Bij het berekenen van de norm van de 10% maximale beheerslasten wordt de totale subsidie van € 22,4 miljoen echter wel meegenomen.

16 Bij de verwerking van de eigen baten en inkomsten werden alle bijdragen uit publieke middelen waarvan sommige fondsen gewoon 'doorgeefluik' zijn (zoals het pensioenvoorzieningsfonds voor kunstenaars via het Mondriaan Fonds) niet meegerekend.

17 Het Nederlands Letterenfonds heeft een relatief hoge beheerslast omdat de noemer, met name de jaarlijkse totale inkomsten van het fonds, laag is. Bovendien organiseert dit fonds veel stimuleringsactiviteiten, waarvan de overhead en een deel van de personeelskosten worden meegerekend als beheerskosten. Het ministerie van OCW heeft een afwijking toegestaan voor het Nederlands Letterenfonds. Ook het Fonds voor Cultuurparticipatie mocht in de periode 2009-12 enigszins afwijken: de subsidies van € 13,9 miljoen voor de *Regeling Cultuurparticipatie voor gemeenten en provincies* die wel door het fonds beheerd werden maar niet via de rekeningen ervan liepen, mochten bijgeteld worden in de noemer.

FIGUUR 2 KENGETALLEN PERSONEEL



Letterenfonds met respectievelijk € 3,2 en € 3 miljoen het grootste aandeel in hebben. Het Nederlands Filmfonds boekt de kosten voor andere activiteiten als beheerslasten. Met de komst van de *Netherlands Film Commission* zullen in de toekomst wel andere activiteiten geregistreerd worden.

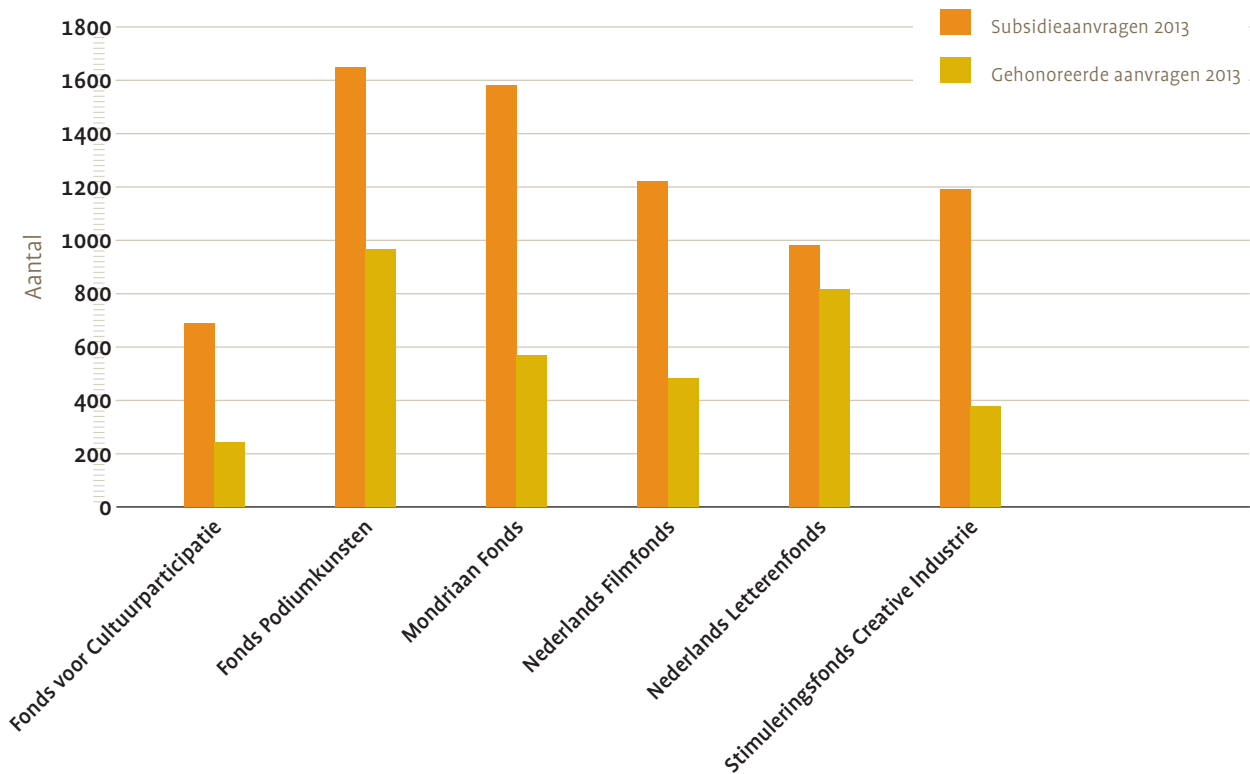
De fondsen hebben eind 2013 samen 155 fte in dienst. Vrijwel alle fondsen hebben hun personele bezetting teruggebracht. Grootste werkgever is het Fonds Podiumkunsten (39 fte), kleinste zijn Stimuleringsfonds Creatieve Industrie en Fonds voor Cultuurparticipatie (elk 17,5 fte). Het Stimuleringsfonds Creatieve Industrie is in 2013 gestart.¹⁸

Het ziekteverzuim varieert over deze jaren tussen 2% en 4,5%. Vooral de lage cijfers van het Nederlands Letterenfonds en het Nederlands Filmfonds vallen op. Het Nederlands gemiddelde ligt eind 2013 op 3,9%, voor openbare besturen op 5%.¹⁹

18 De verdeling van het aantal fte per fonds loopt het meest in de pas met het aantal gehonoreerde subsidies (correlatiecoëfficiënt van 0,93) en met de instellingssubsidies van het ministerie van OCW (0,80); het is vrij onafhankelijk van het aantal beschikkingen onder € 25.000 en van de langste behandeltermijnen (ca. 0,30). Het aantal fte is wel omgekeerd evenredig met de grootteorde van het hoogste subsidiebedrag (-0,79).

19 Bron: de website van het Centraal Bureau voor de Statistiek.

FIGUUR 3 KENGETALLEN SUBSIDIEAANVRAGEN



De fondsen verwerken samen jaarlijks bijna 7300 aanvragen (alle cijfers: 2013). Bij het Fonds voor Cultuurparticipatie en het Nederlands Letterenfonds ligt het jaarlijks aantal aanvragen onder de 1000, het Mondriaan Fonds en het Fonds Podiumkunsten verwerken bijna 1600 aanvragen, een cijfer dat in 2014 gestegen is. Minder dan de helft van alle aanvragen wordt gehonoreerd. Het Nederlands Letterenfonds heeft met 83% het hoogste honoreringspercentage; het wordt gevolgd door het Fonds Podiumkunsten (59%). De andere fondsen honoreren circa een derde van de aanvragen. De bedragen in de subsidiebeschikkingen variëren sterk, van € 100 tot € 1 miljoen. 94% van de beschikkingen van het Nederlands Letterenfonds betreft bedragen lager dan € 25.000, tegenover 9% bij het Nederlands Filmfonds. Gemiddeld betreft 60% van de beschikkingen bedragen kleiner dan € 25.000.

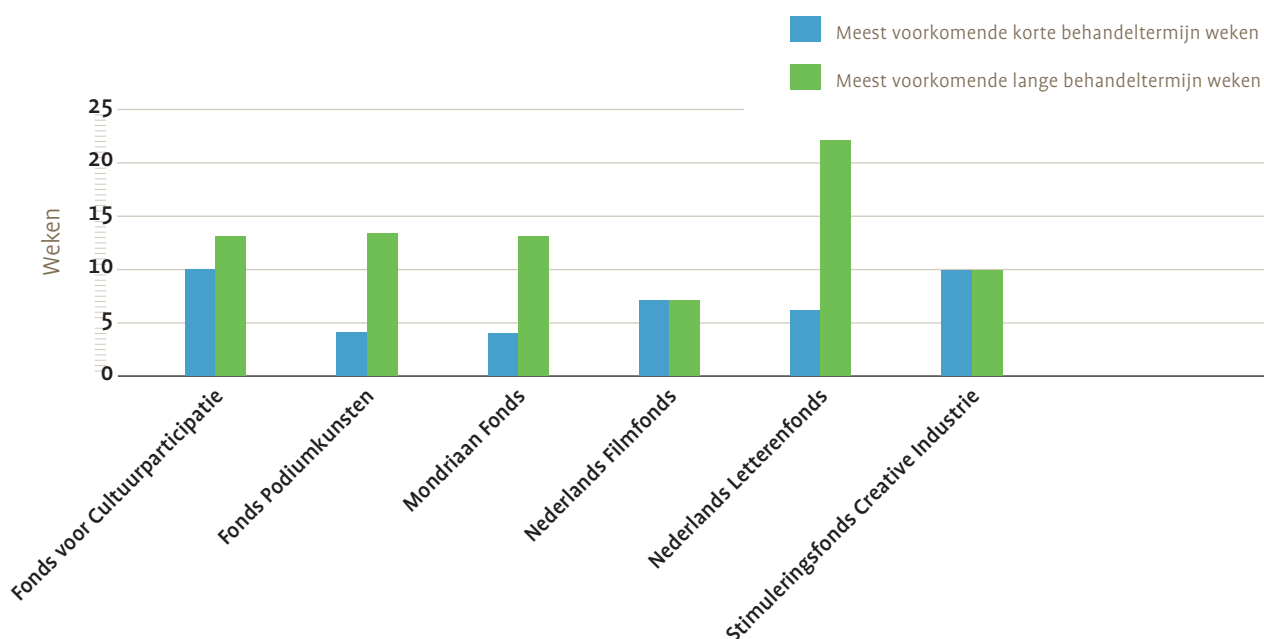
Ook het aantal ingezette adviseurs varieert sterk. Het Nederlands Filmfonds verwerkt een belangrijk deel van de aanvragen volledig intern via een systeem van consultants: tijde-

lijke medewerkers met een beperkt verlengbaar mandaat van 3 jaar. Bij andere fondsen worden kleine 'snelloket' aanvragen intern behandeld, maar wordt voor project- en meerjarige subsidies een beroep gedaan op externe adviseurs, die in commissies een advies formuleren aan de bestuurder. In het totaal zijn er in 2013 voor alle fondsen samen 745 externe adviseurs benoemd. Ook hier valt het Nederlands Letterenfonds op, met 298 externe adviseurs. Het Fonds voor Cultuurparticipatie heeft er 38. De behandeltermijnen van de aanvragen ligt over het algemeen (met uitzondering van de snelloketten) tussen 7 tot 13 weken. Het Nederlands Filmfonds verwerkt alle aanvragen binnen een termijn van gemiddeld 7 weken, het Nederlands Letterenfonds heeft voor een belangrijk deel van de aanvragen een doorlooptijd van 22 weken.²⁰

20 Het Stimuleringsfonds Creatieve Industrie noteert uitsluitend wanneer de behandeltermijn langer is dan 10 weken, niet wanneer die korter is.

Een strategisch kader betreft in eerste instantie een *integraal* beleidsproces

FIGUUR 4 KENGETALLEN SUBSIDIEBEHANDELINGSTERMIJNEN



Aangezien de subsidieregelingen binnen en zeker ook tussen de fondsen erg verschillen, is het niet zinvol om in een visitatierapport berekeningen te publiceren van de personeels- of adviseurstijd die gemiddeld ingezet wordt om een subsidiedossier te behandelen. De visitatiecommissie raadt de fondsen aan om dergelijke berekeningen zelf te maken en onderling uit te wisselen, teneinde beter grip te krijgen op het eigen prestatiebeheer.

3.3 DOELSTELLINGEN EN EFFECTMETING

De vorige visitatiecommissie merkte in 2010 op dat de gedrevenheid waarmee gewerkt wordt aan het inzicht in de effectiviteit en in de maatschappelijke betekenis van de organisaties en de sturing erop aanstekelijk is; ook dat er veel inzicht gegeven kan worden in de omvang, aard en bereik van de (gesubsidieerde) activiteiten. Die indruk kan vier jaar later bevestigd worden.

In 2010 stelde de commissie evenwel ook vast dat ‘op de vraag welk effect dit alles heeft op het realiseren van de aan de missie van de organisatie verbonden doelstellingen vaak moeilijker antwoord te geven is’. De commissie onderstreepte destijds de gevoelde noodzaak om hierin meer te investeren. ‘Een systematischer vertaling van missie en visie in meetbare doelstellingen zal ook de sturing op beleidskeuzes en op de uitvoering nog meer resultaatgericht kunnen maken’.²¹

Ook in 2014 was het, op een enkele uitzondering na, niet eenvoudig om van de fondsen een helder en zelfbewust antwoord te krijgen op vragen als ‘Hoe weet het fonds of het zijn missiedoelen haalt? Hoe evalueert en stuurt het fonds daarop?’ en ‘Hoe weet het fonds of zijn strategische programma’s de juiste zijn en er geen andere beter zouden zijn?’ De commissie constateert dan ook dat er op het vlak van strategische beleidsevaluatie en navenante beleidssturing door de fondsen nog weinig progressie is geboekt ten opzichte van de vorige beleidsperiode. Verbetering is mogelijk door het SMART²² formuleren en borgen van streefwaarden en door de toepassing van een grondiger reflectie- en terugkoppelingmethodiek.

Een strategisch kader betreft in eerste instantie een *integraal* beleidsproces. **Het ministerie van OCW, dat sturend optreedt met het bepalen van beleidskaders en de wijze waarop deze uitgevoerd moeten worden, moet dus ook hier zijn verantwoordelijkheid nemen. Dit betekent dat het ministerie in samenspraak met de fondsen streefwaarden dient te formuleren en expliciteren.**

21 Visitatierapport 2010 Cultuurfondsen en sectorinstituten, pagina 4.

22 SMART staat voor voldoende Specifiek, Meetbaar (met indicatoren en streefwaarden), Acceptabel of Aanvaardbaar (maar ook voldoende Ambitieuw), Realistisch en Tijdsgebonden.

OVER DOELSTELLINGEN EN EFFECTEN

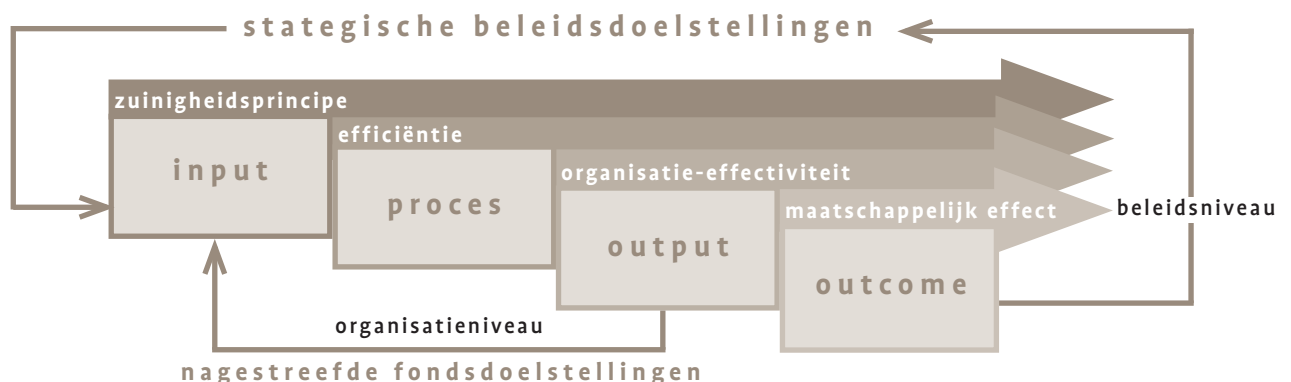
Om te kunnen komen tot een goed inzicht in het functioneren van de cultuurfondsen onderscheidt de commissie twee soorten doelstellingen: strategische beleidsdoelstellingen en organisatiedoelstellingen. Voor een juiste begripsvorming licht de commissie deze begrippen nader toe.

Strategische beleidsdoelstellingen bepalen welke cultuurpolitieke doelen de minister van OCW wil realiseren met het financieren van de fondsen. Vanwege 'effectief beleid' dient het ministerie samen met de fondsen zo goed mogelijk inzicht te geven in het maatschappelijk effect, welke doelen qua maatschappelijke impact daarbij worden nagestreefd en in welke mate deze doelen zijn bereikt. Het gaat dan primair om een maatschappelijke impact die de fondsen hebben op de samenleving via de kunst- en cultuursector en de creatieve industrie. De 'finale uitkomst' of *outcome* is dat Nederland een land wordt met veel indrukwekkende podiumkunsten, schitterende en veelvuldig gelezen boeken, prachtige films, ondernemende creatieve bedrijven, verrijkende en brede cultuurparticipatie en een toonaangevend en zichtbaar geheel van beeldende kunsten, vormgeving en erfgoed. Dat maatschappelijk effect is niet makkelijk meetbaar.²³ Het is bovendien eigen aan maatschappelijke effecten dat het succes of falen ervan niet strikt toewijsbaar is aan één actor of factor, zoals in dit geval de fondsen.

Een tweede soort doelstellingen geeft weer wat de fondsen zelf – als organisatie – door de inzet van de eigen middelen nastreven. Deze doelstellingen inclusief de indicatoren beschrijven de resultaten van de eigen werking. De resultaten hiervan noemen we de *output*. De indicatoren maken zichtbaar wat de effectiviteit is van het gevoerde beleid, bijvoorbeeld: klanttevredenheid, tijdige en kwaliteitsvolle subsidieafhandeling, bereik van de communicatiemiddelen en de effectiviteit van het ontwikkelde instrumentarium.

Beide soorten doelstellingen worden, wil men ze ten volle tot hun recht laten komen, SMART gedefinieerd (zie ook voetnoot 22).

Tot slot: de aard van de doelstellingen maakt dat het niet halen van de strategische beleidsdoelstellingen (*outcome*) in eerste instantie aanleiding zal zijn tot reflectie op en dialoog over het gevoerde beleid. Een lerende organisatie zal bij het niet bereiken van de nagestreefde fondsdoelstellingen (*output*) ingrijpen in één of meerdere aspecten van het bestuur en management van de organisatie of het beleidsinstrumentarium wijzigen. Tot dat ingrijpen behoort ook het herijken van de eerder geformuleerde doelstellingen in relatie tot de eerder genoemde *outcome*, zoals schematisch is weergegeven in onderstaande illustratie.



23 Een focus op gemeten operationele effectiviteit en efficiëntie moet gepaard gaan met inhoudelijk discours en het organiseren van tegenspraak. Zie ook: Bunnik & Van Huis, *Niet tellen maar wegen; zin en onzin van prestatieafspraken in de culturele sector*, Amsterdam, Boekmanstichting, maart 2012, *Arts in Society, De waarde van cultuur*. Universiteit Groningen, april 2014, Visser, B. *Dat meten in de cultuur en wetenschap is krankzinnig*, Paradisodebat 2014 en NRC Handelsblad 1 september 2014, Laermans, Rudy, (2001), *De publieke zaak van de kunst*, Etcetera 127 (dec. 2011), p. 3-6.

Strategische beleidsdoelstellingen bepalen welke cultuurpolitieke doelen de minister van OCW wil realiseren met het financieren van de fondsen

21

Dat de aansturingmogelijkheden van de fondsen beperkt zijn, belet echter niet dat de commissie net als in 2010 van oordeel is dat er hieraan door alle fondsen explicieter aandacht dient te worden geschonken. De fondsen dienen te voorkomen dat over vier jaar een commissie dezelfde aanbeveling doet, door hierop adequaat te reageren. Daarom adviseert de commissie de raden van toezicht hier nadrukkelijk een rol te nemen bij het toezien op het opstellen, de haalbaarheid alsmede de realisatie en evaluatie van deze doelstellingen. De overheid mag verwachten dat de fondsen in staat zijn de dynamiek van hun omgeving (samenleving, markt) zelfkritisch te vertalen in een passende en innovatieve strategische beleidspraktijk. Dat geldt bij uitstek voor breed maatschappelijke opdrachten zoals talentontwikkeling, cultuurparticipatie en kunsteducatie en hoe lastig meetbaar ook, voor het verhogen van de artistieke waarde. Zulk een inzicht in de *outcome*-effecten van het eigen beleid heeft bovendien als voordeel dat de fondsen in tijden van bezuiniging adequaat kunnen duiden wat de maatschappelijke en artistieke impact ervan zal zijn.

3.4 GOVERNANCE

De visitatiecommissie heeft bij zijn analyse de Governance Code Cultuur aan de orde gesteld en daarvan enkele aspecten uitgelicht.

- Is de rolverdeling tussen directeur-bestuurder en RvT duidelijk?
- Hoe evalueert de RvT zijn eigen functioneren?
- Hoe wordt er verantwoording afgelegd over het gevoerde toezicht?
- Betreft de RvT alle relevante belanghebbenden in zijn afwegingen?

De visitatiecommissie heeft bij alle fondsen met (een delegatie van) de raad van toezicht (RvT) gesproken en heeft de werking van de governance in diverse gesprekken aan de orde gesteld. De commissie constateert dat bij alle fondsen de RvT betrokken en goed op de hoogte is van de problematiek waar de fondsen mee te maken hebben. Er zijn echter

verschillen zichtbaar hoe deze betrokkenheid tot uitdrukking komt. De ene directeur-bestuurder heeft veelvuldig formeel en tussentijds overleg met de (voorzitter van) de RvT en wint bij de RvT advies in over operationele zaken zoals werving en selectie van medewerkers. Een ander heeft een beperkt aantal, relatief korte vergaderingen met de RvT per jaar, maar waarbij de voorzitter van de RvT wel betrokken is bij strategische vraagstukken.

Vanaf 1 januari 2014 is de nieuwe Governance Code Cultuur van kracht. De Governance Code Cultuur biedt een normatief kader voor goed bestuur en toezicht in culturele organisaties. Daarmee laten de verantwoordelijke bestuurders en toezichthouders aan de buitenwereld zien wat de gangbare standaarden zijn voor goed bestuur in de cultuursector.²⁴

‘Goed Bestuur en Toezicht’ wordt door de Governance Code Cultuur gekenmerkt door:

- duidelijkheid over het besturingsmodel en de daar bij horende verantwoordelijkheden;
- integer en transparant handelen, met oog voor de belangen van alle betrokkenen (de stakeholders);
- deskundigheid in bestuur en toezicht;
- effectief bestuur en toezicht, waarover ook verantwoording wordt afgelegd;
- effectiviteit in het realiseren van missie, doelstellingen en efficiënte besteding van (publieke) middelen.

Een aandachtspunt in de governance van de fondsen is de balans tussen het ‘met raad terzijde staan’ en de toezichtstaak. Een aantal fondsen is zich bewust van het belang van de rolvastheid van directeur en RvT en agendaert dit thema

²⁴ Zie ook: www.governancecodecultuur.nl/over-de-code.

Hoe evalueert de RvT zijn eigen functioneren?

De code wordt nageleefd, maar soms zijn er eenvoudig bepalingen aan te wijzen waaruit het tegendeel blijkt

22

in vergaderingen. Bij een enkel fonds vraagt de commissie zich af of de RvT niet teveel als 'sparring partner' wordt ingezet. Ondanks dat dit ongetwijfeld waarde toevoegt voor de directeur-bestuurder dient men zich bewust te zijn van de toezichthoudende taken van de RvT en het belang van de scheiding tussen besturen en toezichthouden.

Bij een aantal fondsen vindt apart overleg plaats tussen de RvT en de accountant, zonder de directeur-bestuurder of de controller van het fonds. De commissie juicht dit toe. Een apart overleg met de accountant kan relevante informatie voor de RvT opleveren, zowel over de financiën als over de werking van de belangrijkste *checks and balances* binnen het fonds. Vooral vanuit de toezichtfunctie van de RvT kan dit waardevol zijn. De commissie beveelt alle fondsen aan dit standaard te implementeren zodat dit niet als uitzonderlijk of ongemakkelijk wordt ervaren.

Alle fondsen maken in hun zelfevaluatie en in hun jaarverslag melding van de toepassing van de Governance Code Cultuur. De commissie constateert echter dat voor buitenstaanders het inzicht in het gevoerde toezicht hierbij veelal ontbreekt. Ook wordt veelal gesteld dat de code wordt nageleefd, maar zijn er soms eenvoudig bepalingen aan te wijzen waaruit het tegendeel blijkt (bijvoorbeeld niet in alle gevallen wordt de bezoldiging RvT in het jaarverslag opgenomen of worden nevenfuncties van de RvT gemeld). Daarnaast mist de commissie vaak informatie over de onderwerpen waarover de RvT met de directeur spreekt, een mening of een visie van de RvT en is vaak onbekend of de RvT zichzelf heeft geëvalueerd en vervolgens wat de uitkomsten op hoofdlijnen hiervan zijn.

De visitatiecommissie beveelt ten eerste aan om meer aandacht te besteden aan het verslag van de RvT in het jaarverslag. Met dit document legt de RvT verantwoording af over het gevoerde toezicht aan alle relevante belanghebbenden. Deze informatie moet daarom compleet zijn en makkelijk beschikbaar voor belanghebbenden.

Alhoewel verschillende RvT-leden ook geregeld aanwezig zijn bij informele bijeenkomsten met de medewerkers van het fonds, is slechts bij één fonds formeel overleg met de personeelsvertegenwoordiging (PVT) geregeld. De visitatiecommissie beveelt de vijf overige fondsen aan een formeel moment in de jaarplanning op te nemen waarbij (een delegatie van) de RvT met een personeelsvertegenwoordiging spreekt over onderwerpen die het personeel aangaan (organisatieontwikkeling en -cultuur, werkdruk, integriteit en diversiteit).

3.5 FINANCIËN

Uit de ontvangen informatie en de gesprekken over de financiële organisatie en controlecycli van de zes fondsen, heeft de commissie kunnen opmaken dat deze in alle gevallen goed op orde is.

Volgens informatie van het ministerie van OCW wordt de financiële rapportage van de fondsen en hun accountants periodiek onderworpen aan een review door de accountantsdienst van het ministerie. Voor zover bekend hebben ook deze reviews geen onregelmatigheden aan het licht gebracht.

Wel liep de commissie aan tegen een kwestie die door de accountants van enkele fondsen werd aangemerkt als potentieel risico voor de instelling. In het verleden werd aan (de rechtsvoorgangers van) drie fondsen²⁵ gedurende enkele jaren niet de volledige te verstrekken subsidie door het ministerie uitgekeerd. Het niet uitgekeerde deel kwam bij die fondsen als 'voorwaardelijke vordering OCW' op de balans.

OCW heeft hierbij de voorwaarde gesteld dat deze vordering uitsluitend door het betreffende fonds kan worden ingeroepen als de liquiditeit van de instelling zich zodanig ontwikkelt dat de continuïteit van de door OCW goedgekeurde activiteiten (voortvloeiend uit statuten, subsidieregelingen

25 Fonds Podiumkunsten, Mondriaan Fonds, Nederlands Filmfonds.

De financiële organisatie is in alle gevallen goed op orde

Voor alle fondsen geldt dat medewerkers plezier hebben in hun werk en trots zijn op het fonds waarvoor zij werken

en beleidsplan) in gevaar komt of als de door OCV goedgekeurde activiteiten geheel worden beëindigd.

Door de betrokken fondsen wordt deze voorwaardelijke vordering niet als een significant risico beschouwd.

3.6 PERSONEELSBELEID

In de zelfevaluatie en bijlagen heeft de commissie weinig informatie over- en reflectie op het personeelsbeleid gevonden. Wel blijkt uit de gesprekken dat de organisatiecultuur bij de fondsen door de medewerkers als open, prettig en informeel wordt ervaren en dat zij makkelijk bij het management of de bestuurders binnenlopen met vragen of suggesties. Ook zijn de afbakening van taken en bevoegdheden geborgd. Alle fondsen voeren functionerings- en beoordelingsgesprekken met de medewerkers en bieden maatwerk mogelijkheden voor hun ontwikkeling.

Voor de fondsen is het relevant te beoordelen of de organisatie effectief is toegesneden op de doelstellingen en of de medewerkers in staat zijn een optimale bijdrage te leveren aan de doelstellingen, zowel in kwalitatieve als kwantitatieve zin. (Voldoet het huidige organisatie-model? Is de werklast min of meer evenredig onder de medewerkers verdeeld? Heeft het fonds alle expertise in huis om goed te kunnen functioneren? Zo niet; wat mist er?) De grote wijzigingen in organisatie per 2013 nopen de fondsen hier alert op te zijn. Zonder te willen constateren dat deze alertheid ontbreekt, beveelt de commissie aan dat dit onderwerp in een volgende zelfevaluatie via het protocol wordt geagendeerd. Ook adviseert de commissie de fondsen in hun jaarverslagen aandacht te besteden aan het door hen gevoerde personeelsbeleid ('sociale paragraaf').

Niet alle fondsen hebben een formele PVT. Van de fondsen met een formele PVT vindt bij slechts één fonds jaarlijks een gesprek plaats met de RvT. Hoewel de commissie constateert dat bij de fondsen zonder formele PVT de medewerkers, noch de directeur-bestuurder, noch de RvT er behoefte aan lijken te hebben, adviseert het de fondsen toch om een PVT op te richten. Regulier overleg over een gezamenlijk vastgestelde agenda, kan medewerkers uit de gehele organisatie actief betrekken bij beleidsontwikkeling, beleidsevaluatie en organisatieontwikkeling. Als omstandigheden bij de fondsen wij-

zigen kan een geformaliseerd en 'geoevend' overleg tussen bestuurder en PVT een goede basis bieden voor een gesprek over de toekomst.

De werkdruk wordt door de fondsmedewerkers regelmatig als hoog beoordeeld. Toch lijkt het niet waarschijnlijk dat personele uitbreiding mogelijk is omdat de beheerslasten niet verder kunnen toenemen, daar deze in opdracht van het ministerie gelimiteerd zijn. Personele kosten maken het grootste deel uit van die beheerslasten. Voor alle fondsen geldt dat medewerkers plezier hebben in hun werk en trots zijn op het fonds waarvoor zij werken. Het ziekteverzuimpercentage voor kort verzuim is laag. Om een oplossing te bieden aan het groeiende aantal taken en de krimpende organisatie, zijn de fondsen actief op zoek naar procesinnovatie, flexibilisering van arbeid en standaardisering. De digitalisering van de aanvraag- en klachtenprocedures zijn daar goede voorbeelden van. De commissie constateert dat de fondsen over de aanpak en uitkomsten van de zoektocht naar efficiëntie bij elkaar inspirerende voorbeelden kunnen aantreffen. Verder beveelt de commissie aan dat medewerkers, management en toezichthouders alert blijven op de werkdruk, die door de bezuinigingen in combinatie met nieuwe taken verder kan stijgen. Op basis van de gesprekken oordeelt de commissie dat verdere toename van de werkdruk onwenselijk is omdat de grenzen van de capaciteit bereikt lijken te zijn.

De fondsen hebben een eigen Gedragscode Cultuurfondsen opgesteld, waarin zij een standaard formuleren over onder meer integriteit, transparantie en het betrekken van stakeholders.²⁶ Hierin is tevens opgenomen dat er een 'klokkenluidersregeling' dient te zijn. Eén fonds heeft dit in een regeling uitgewerkt, enkele andere fondsen hebben een interne of externe vertrouwenspersoon aangesteld. Omdat de fondsorganisaties relatief klein zijn, vindt de commissie een externe vertrouwenspersoon voor de fondsen te verkiezen boven een interne.

²⁶ De Gedragscode Cultuurfondsen is te vinden op de websites van de fondsen.

3.7 INTEGRITEIT

De commissie heeft in verschillende gesprekken nadrukkelijk het thema integriteit en machtsverhouding aan de orde gesteld. Nu er minder geld te verdelen is en er beduidend minder instellingen een structurele subsidie van het ministerie ontvangen vanuit de BIS, zijn besluiten van de fondsen nog bepalender voor het klimaat binnen de verschillende kunstsectoren. De fondsen hebben een sterk sturende werking, zeker nu sectorinstituten zijn weggevallen en zij een aantal nieuwe sectorale taken hebben opgepakt, vaak op verzoek van de sector zelf. De invloed van de fondsen is alleen maar groter geworden, ondanks – of misschien dankzij – de bezuinigingen op de cultuurbegroting. Sinds 2014 ook het Nederlands Letterenfonds is overgestapt naar een nieuw bestuursmodel, hanteren alle fondsen het raad-van-toezichtmodel, wat betekent dat de directeur-bestuurder beschikt over aanvragen. De directeuren-bestuurders hebben dan ook een grote verantwoordelijkheid. Voor alle fondsen geldt dan ook de oproep om bewust te blijven van de machtspositie in de sector en hierop geregeld intern, zonder en met de toezichthouder, alsook extern – dat wil zeggen met stakeholders – te reflecteren.

Dit geldt ook voor de beoordelingsprocedures door adviescommissies, intendanten of interne adviseurs. Alle fondsen zijn zich bewust van integriteitkwesaties zoals (de schijn van) belangenverstremgeling en de ontwikkeling van een ‘smaakmonopolie’ bij vaste intendanten of interne adviseurs. Zij hebben procedures ontwikkeld om tot maximale transparantie te komen, belangenverstremgeling en eenzijdige beoordeling te vermijden. Deze regels worden in de praktijk goed nageleefd. Toch gaan niet alle fondsen even bewust, dat wil zeggen structureel en georganiseerd, met het thema ‘integriteit’ om.

Integriteit is volgens de commissie geen thema dat uitsluitend met procedures kan worden geborgd. De commissie adviseert de fondsen om naast de machtspositie in de sector ook jaarlijks het thema integriteit bij beoordeling te agenderen in verschillende geledingen van de organisatie en in een gesprek met de stakeholders. Hiermee kan dit belangrijke onderwerp zich in de dynamische praktijk van de fondsen ten goede verder ontwikkelen.

3.8 GEOGRAFISCHE SPREIDING EN INTERNATIONALISERING

Alle fondsen nemen ‘geografische spreiding’ en ‘internationalisering’ als criterium mee bij het beoordeling van aanvragen. Geografische spreiding wordt door hen opgevat als het verspreid over het gehele land stimuleren en/of subsidiëren van aanbod. Meestal wordt voor het bepalen van de mate van regionale spreiding de vestigingsplaats van de aanvrager aangehouden. Vanuit een culturele invalshoek valt er veel voor te zeggen om hiervoor de locaties waar de kunstvorm wordt gepresenteerd aan te merken, hetgeen ook gebeurt. Een boek kan op de Veluwe worden geschreven, maar in het hele land gekocht en gelezen. Een film en theaterstuk idem dito. Het Fonds Podiumkunsten toont in grafieken beide ‘berekeningen’.

De mate van geografische spreiding van subsidie of distributie van de kunstvormen kan niet voor alle fondsen op eenzelfde manier meewegen in de beoordeling. Hetzelfde geldt voor internationalisering. Voor cultuurparticipatie is geografische spreiding wezenlijk, met name vanwege een evenredige distributie van het aanbod. Internationalisering is voor cultuurparticipatie vooral van belang op het gebied van kennisuitwisseling. Voor het uitdragen en bevorderen van kunstvormen die sterk internationaal georiënteerd zijn zoals film, literatuur, beeldende kunst en de creatieve industrie, is internationalisering cruciaal. Niet alleen kan de presentatie van Nederlandse kunst in het buitenland bijdragen aan culturele diplomatie, ook voor de financiering van de kunstvormen is internationalisering steeds bepalender.

Ook de herkomst van cofinanciering – bijvoorbeeld via gemeenten en provincies – kan een grondslag zijn voor de berekening van geografische spreiding. Vanwege de opdracht aan de fondsen om aanbod te financieren dat aanvullend is op hetgeen door andere overheidsfinanciering tot stand komt, is voor de fondsen van belang goed zicht te hebben op het lokale culturele leven. Daarbij komt de door de Raad voor Cultuur geschetste ontwikkeling dat de stedelijke of lokale oriëntatie binnen de kunsten groeit.²⁷ Kunstuitingen richten zich steeds sterker op de lokale omgeving met ‘lokale verhalen’ óf maken de sprong naar internationale profilering. Enkele fondsen rekenen lagere overheden tot belang-

27 Raad voor Cultuur, Cultuurverkenningen 2014.

Integriteit is geen thema dat uitsluitend met procedures kan worden geborgd

Door de fondsen wordt weinig expliciet op culturele diversiteit gestuurd richting aanvragers

rijke stakeholder. De commissie beveelt aan dat alle fondsen onderzoeken of het meerwaarde heeft dergelijke relaties op te bouwen. Het gaat daarbij niet alleen om (afstemming van) financiering en productie van het aanbod, maar ook om de culturele infrastructuur en het gehele culturele klimaat.

3.9 CULTURELE DIVERSITEIT

In het regeerakkoord van het huidige kabinet staat in de cultuurparagraaf dat gesubsidieerde instellingen de Code Culturele Diversiteit (CCD) hanteren.²⁸ Deze code is in opdracht van voormalig minister van OCW Plasterk door de culturele sector zelf ontwikkeld en in 2011 geïntroduceerd. De code is gericht op het bevorderen van 'een inclusieve organisatiestrategie en -cultuur waarin verschil positief wordt gewaardeerd en gebroken wordt met vaste routines' vanuit de opvatting dat 'verschillende achtergronden een meerwaarde kunnen betekenen op alle organisatiegebieden (...) en alle niveaus in de organisatie'.²⁹

De Code Culturele Diversiteit biedt handvatten om vanuit een structurele en planmatige aanpak diversiteit op het gebied van programmering, personeel (inclusief raden van toezicht, commissies, adviseurs), publiek en partners structureel in de organisatie te bevorderen en borgen.

Hoewel het regeerakkoord tot stand is gekomen nadat de beleidsplannen van de fondsen zijn opgesteld, had de commissie verwacht dat het thema culturele diversiteit de beleidsmatige aandacht van de fondsen zou hebben. Het heeft de commissie dan ook verbaasd dat geen van de fondsen expliciet naar de code verwijst in de zelfevaluatie of het beleid en dat er door de fondsen weinig expliciet op culturele diversiteit wordt gestuurd richting aanvragers.

Slechts een enkel fonds benoemt culturele diversiteit als aandachtspunt voor beleid en organisatie. Enkele fondsen laten desgevraagd in de gesprekken blijken dat ze culturele

diversiteit belangrijk vinden en dat ze moeite doen om adviseurs of toezichthouders met een biculturele achtergrond te werven. Het valt hen echter niet mee hierin te slagen. Één fonds gebruikt diversiteit als synoniem voor pluriformiteit en betreft het op het aanbod van de kunstvorm dat divers moet zijn in termen van genres.

De commissie beveelt de fondsen aan om de Code Culturele Diversiteit te betrekken in beleids- en organisatieontwikkeling en de toepassing ervan te bevorderen bij de door de fondsen gesubsidieerde instellingen. Over de resultaten van het beleid dienen de fondsen publiekelijk verantwoording af te leggen.

3.10 RELATIE STAKEHOLDERS

De stakeholders van de fondsen zijn talrijk en verschillen per fonds. Primaire belanghebbenden zijn onder andere de (potentiële) aanvragers, de klanten. Aanvragers worden door de fondsen op verschillende manieren betrokken bij en geïnformeerd over beleidswijzigingen. Alle fondsen hebben in hun zelfevaluatie klanttevredenheidsonderzoeken opgenomen. Deze zijn lastig met elkaar te vergelijken.³⁰ De gemiddelde uitkomsten van de onderzoeken zijn voor alle fondsen goed. De fondsen baseren zich echter in hun conclusies over de onderzoeksresultaten sterk op de gemiddelde (goede) uitkomsten. Als bijvoorbeeld 80% van de respondenten tevreden is over de aanvraagprocedure kan een fonds besluiten dat dit meer dan voldoende is. Toch ligt het meer voor de hand om te proberen het percentage ontevreden respondenten te verkleinen. Juist de negatieve uitschieters verdienen volgens de commissie bijzondere aandacht. Aan klanttevredenheid moet blijvend worden gewerkt en in de negatieve uitkomsten liggen de sleutels voor verbetering.

Andere primaire stakeholders zijn de brancheorganisaties, waarvan een aantal specifieke groepen aanvragers vertegenwoordigen. Ieder fonds voert structureel of op zijn minst geregeld overleg met de brancheorganisaties. De fondsen ste-

28 Zie ook: Regeerakkoord 2012; Bruggen slaan; pagina 19.

29 Zie ook: www.culturelediversiteit.nl

30 Zie voor suggesties voor verbetering: C.2.

De commissie beveelt de fondsen aan om de Code Culturele Diversiteit te betrekken in beleids- en organisatieontwikkeling

De scheiding tussen beeldende kunst en vormgeving, podiumkunsten, film en letteren wordt soms als belemmerend ervaren

26

ken veel tijd en energie in het betrekken van hun primaire stakeholders, trekken daarvoor soms met programma's het land in en lijken goed op de hoogte van wat er bij hen speelt.

Ook het ministerie van OCW, gemeenten, presentatie-instellingen en festivals, collegafondsen, bedrijven, politici, het publiek en de pers worden door verschillende fondsen tot stakeholders gerekend. De commissie constateert dat relaties met enkele andere belanghebbenden bij de meeste fondsen ontbreken, in het bijzonder met de private fondsen en het kunstvakonderwijs. De commissie heeft met vertegenwoordigers van deze partners enkele gesprekken gevoerd, waarin beide hebben aangegeven dat gestructureerd overleg met hen wenselijk zou zijn. Voor de vier grote private fondsen met wie gesproken is, gaat het bijvoorbeeld om een uitwisseling van kennis en voornemens. Bij het kunstvakonderwijs gaat het om de keten opleiding-praktijk-beleid waarin zowel de fondsen als het kunstonderwijs betekenisvolle posities innemen.

De meeste fondsen hebben contact met kunstacademies omdat zij voorlichting geven aan studenten over fondsbeleid en subsidiemogelijkheden. Enkele fondsen hebben daarnaast ad hoc-relaties met één of enkele fondsen op verschillend gebied. De commissie adviseert om de relaties naar de kunstvakopleidingen uit te bouwen naar structurele relaties op bestuurlijk niveau en op het niveau van de artistiek inhoudelijke opleidingscoördinatoren. De opleidingscoördinatoren werken in de regel zowel in de kunstpraktijk als in het onderwijs, kennen de 'aanvragers van de toekomst' en hun werk en zijn sterk internationaal georiënteerd. Er lijken daarom voldoende aanknopingspunten voor beide partijen op het gebied van beleidsontwikkeling (specifiek op het gebied van talent), onderzoek, internationalisering en kennis delen. Uiteraard met inachtneming van ieders eigen rol, mandaat en autonomie. De gesproken bestuurders en opleidingscoördinatoren van twee opleidingen hebben laten weten een dergelijke relatie graag te willen aangaan en dat zij daarin ook zelf initiatief kunnen nemen, eventueel met de vakopleidingen gezamenlijk.

Innovatieve vormen van kunst die onder 'e-cultuur' worden gerekend, vallen bij de fondsen volgens de gesprekspartners niet zelden tussen wal en schip. De scheiding tussen beel-

dende kunst en vormgeving, podiumkunsten (bijvoorbeeld muziek), film en letteren bij de verdeling van de aandachtsgebieden tussen de fondsen speelt hierbij parten. Deze scheiding wordt door de gesprekspartners soms als belemmerend ervaren en is volgens hen niet in lijn met de kunstpraktijk waarin disciplines steeds meer in elkaar overvloeien en kunstenaars zich steeds vaker discipline overstijgend profileren. In het onderwijs zijn de schotten daarom grotendeels opgetrokken. Studenten kunnen in alle materialen en met alle media werken en worden opgeleid binnen een discipline én cross-disciplinair. De visitatiecommissie heeft het niet als haar taak gezien deze kwestie uit te zoeken maar ziet het wel als verantwoordelijkheid dit signaal weer te geven als een gespreksonderwerp tussen betrokken partijen. Ook de scheiding tussen vormgeving en beeldende kunst vanwege de verdeling van de aandachtsgebieden over twee fondsen, sluit volgens de gesprekspartners niet aan bij de huidige kunstpraktijk. De beroeps- en opleidingsprofielen van vormgevers en kunstenaars die onlangs zijn herzien, zijn identiek voor beide disciplines, met uitzondering van het gegeven dat bij een ontwerp vaak een externe partij opdrachtgever is.

Er zijn andere mogelijke onderwerpen voor een gesprek met het kunstvakonderwijs. Opleidingen worden niet meegenomen in de (noodzaak voor) beleidswijzigingen, waardoor onbegrip voor nieuw beleid kan ontstaan. De fondsen kunnen de kunstvakopleidingen informeren als er nieuwe adviseurs worden gezocht. Er kunnen met de kunstacademies intensievere samenwerkingsmogelijkheden worden onderzocht op het gebied van promovendi in de kunst en het onderzoek dat door lectoren op academies wordt verricht.

Dat er op het ministerie van OCW bij de directie Cultuur en Media andere definities worden gehanteerd voor vormgeving en beeldende kunst dan bij de directies Onderwijs, wordt door gesprekspartners uit het kunstvakonderwijs niet begrepen en als gemiste kans gezien. Dit laatste punt adresseert de commissie aan het ministerie van OCW.

Zowel inhoudelijk als financieel zijn private fondsen als stakeholders van de publieke cultuurfondsen aan te merken. Zij hebben gedeelde belangen en komen elkaar geregeld tegen

Niet alle waarden in de kunst zijn meetbaar

als cofinancier van dezelfde projecten, ieder vanuit hun eigen beleid, criteria en regelgeving. De commissie heeft gesproken met directeuren van vier grote landelijke private fondsen.³¹ Zij lieten weten grote sympathie te hebben voor de publieke cultuurfondsen en waardering voor het werk dat zij doen. Zij constateren een hinderlijke kloof op het gebied van regelgeving die soms samenwerking met hen in de weg staat. Pogingen om tot gezamenlijke programma's te komen, blijken in de praktijk ingewikkeld vanwege de verschillende eisen die de fondsen hanteren voor aanvragen en evaluaties. De private fondsen zien dit niet als kritiek, maar als constatering. De private fondsen moeten verantwoording afleggen aan particuliere schenkers en sommige moeten ook hun beheerslasten en marketingkosten zorgvuldig bewaken in verband met de eisen van het CBF-keurmerk. Publieke fondsen zijn gehouden aan het USK, het beleidskader van het departement en dienen bezwaar- en beroepsmogelijkheden te bieden.

Behalve met het kunstvakonderwijs en de private fondsen is ook met een vertegenwoordiging van de Raad voor Cultuur gesproken. Aan de raad is de vraag gesteld of de BIS en de aanvulling daarop via de verschillende subsidies van de fondsen, in totaal een 'dekkend plaatje' opleveren. De gesprekspartners van de raad horen in het veld geregeld dat er 'aanvragen tussen de plooiën' vallen. Zij wijten dit aan de schotten die tussen enkele fondsen zijn opgeworpen en aan rigide regelgeving voor meerjarige toekenningen. Met name gevestigde festivals in verschillende kunst disciplines en concoursen in de podiumkunsten kunnen daardoor buiten de boot vallen.³² Naar het oordeel van de raad zou dit op te

lossen moeten zijn, bijvoorbeeld door fondsen de mogelijkheid te geven voor meer dan twee jaar te financieren of door festivals een plaats te geven in de BIS. Ander punt van zorg bij de raad is de groeiende rationalisering en economisering bij de fondsen. Niet alle waarden in de kunst zijn meetbaar, aldus de raad.

3.11 COMMUNICATIE

De commissie mist in het visitatieprotocol specifieke aandacht voor de communicatiestrategie en adviseert de fondsen om hier de volgende keer in de zelfevaluatie op te reflecteren. Het meesturen van een communicatiebeleidsplan als bijlage is ook aan te bevelen.

Dat de commissie een strategische visie op communicatie heeft gemist, betekent niet dat er door de fondsen niet wordt gecommuniceerd. Integendeel, de visitatiecommissie heeft kennis kunnen nemen van de media die de fondsen daarvoor gebruiken; hun website en e-nieuwsbrief, publicaties in print, informatiebijeenkomsten, debatten en brainstormen op verschillende plekken in het land, persoonlijke gesprekken en open dagen. Sociale media als Facebook en Twitter zijn de laatste jaren steeds belangrijker geworden voor de communicatie van nieuws. Kortom, alle fondsen besteden veel aandacht aan communicatie en gebruiken daarvoor verschillende platforms. Zo goed als alle medewerkers dragen daaraan bij. Op uitvoerend niveau zijn de fondsen sterk in communicatie.

Goede communicatie is tweerichtingsverkeer waarbij de verzonden informatie goed is afgestemd op de ontvanger. In veel gevallen behelst de communicatie van de fondsen echter het *zenden* van informatie via diverse platforms tegelijk op een manier die aansluit bij, en begrepen wordt door, de aanvragers en brancheorganisaties met wie de fondsen al relaties hebben. Omdat er verschillende stakeholders zijn met verschillende behoeftes en verschillend mediagebruik, en omdat er potentiële aanvragers zijn met wie het fonds nog geen relatie heeft, ligt hierin een kans voor versterking van de communicatiestrategie en het beleid.

31 Dit betreft de directeuren van Fonds21, het Prins Bernhard Cultuurfonds, het VSBfonds en de VandenEnde Foundation en de bestuurssecretaris van het Prins Bernhard Cultuurfonds.

32 Het Fonds Podiumkunsten biedt binnen de *Programmeringsregeling* festivals de mogelijkheid een tweejarige bijdrage voor hun programmering aan te vragen en biedt aan concoursen de mogelijkheid als project in de *Productiesubsidieregeling* een aanvraag te doen voor een bijdrage die (maximaal) gelijk is aan de jaarlijkse bijdrage in de meerjarige regeling.

Op uitvoerend niveau zijn de fondsen sterk in communicatie

De conclusies van de klanttevredenheidsonderzoeken – bijvoorbeeld dat onervaren aanvragers een andere benadering en eenvoudiger taalgebruik verlangen dan ervaren aanvragers – zijn door enkele fondsen direct aangegeven om tot aanpassingen van hun communicatie te komen. Het is een belangrijke ontwikkeling naar meer maatwerk in de communicatie. De volgende stap is om van uitvoerend naar strategisch niveau toe te werken.

De commissie stelt met tevredenheid vast dat de fondsen in het afgelopen en huidige jaar in meer of mindere mate de navigatiestructuur en informatie op hun website hebben aangepast om transparanter te communiceren en dat ze hierbij keuzes hebben gemaakt die tegemoet komen aan de wensen van de stakeholders. Bovendien hebben vijf van de zes fondsen de mogelijkheid van digitaal indienen van subsidieaanvragen in het afgelopen jaar weten te realiseren.

3.12 BEOORDELING AANVRAGEN

Voor de beoordeling van aanvragen werken de fondsen voornamelijk met *peer review*, waarbij onder *peers* wordt verstaan: experts uit de betreffende sector met kennis van zaken.³³ De werkwijze is op hoofdlijnen gelijk: het bureau toetst of een aanvraag aan de formele eisen voldoet. Ontvankelijke aanvragen worden door het bureau geanalyseerd, wat resulteert in een beknopte rapportage die soms naar de commissie wordt gestuurd, soms voorzien van een niet bindend preadvies. Commissies worden samengesteld uit een pool van adviseurs op basis van benodigde expertise voor het kunnen beoordelen van de specifieke aanvragen. Enkele fondsen werken met een technisch voorzitter zonder stemrecht, andere met een meestemmend voorzitter. Het advies dat de commissie per aanvraag formuleert, wordt door het bureau uitgewerkt, ter toetsing aan de commissie voorgelegd en gaat naar de directeur-bestuurder. Bij de meeste fondsen kan deze afwijken van het commissieadvies, maar gebeurt dit in de regel zelden. Als de bestuurder afwijkt van het commissieadvies, wordt de commissie hierover geïnformeerd. Bij één fonds is sprake van een bindend advies aan de directeur-bestuurder.

33 De commissie vindt dat de in de kunstensector ingeburgerde term *peer review* beter vervangen zou kunnen worden door 'expert review', omdat het in alle gevallen om experts en niet louter om *peers* (gelijken) gaat.

Eén fonds werkt uitsluitend nog voor de (meerjarige) regeling voor festivals en voor samenwerkingsprojecten met derden met externe adviseurs. Sinds 2013 beoordelen interne adviseurs met specifieke expertise en een mandaat voor drie jaar de artistieke inhoud van aanvragen. Het subsidiebureau vormt een oordeel over de financiële en productionele kwaliteit van een aanvraag. Daaronder worden ook verstaan: marketing, distributie en bedrijfsmatige continuïteit van de aanvrager. De adviezen van de verschillende medewerkers komen in een gesprek met de directeur-bestuurder bij elkaar, die over de aanvraag beschikt.

Het valt op dat alle fondsen naast bovengenoemde werkwijzen ook andere manieren van beoordeling hanteren of uitproberen. Voor aanvragen van 'kleinere bedragen' in de letteren en de podiumkunsten wordt soms zonder commissie gewerkt en adviseert het bureau aan de directeur-bestuurder. Er wordt verder gewerkt met intendanten, met een experiment voor een 'open online aanvraag' waarop iedereen inhoudelijk kan reageren, het persoonlijk pitchten van plannen voor een commissie en met externe lezers als aanvulling op de commissie. Enkele fondsen hebben ervaring opgedaan met advisering door leken. Deze bleek in de praktijk 'bezwaargevoeliger' dan advisering door professionals, maar zou als toekomstig model en op basis van de ervaringen nader uitgewerkt toch interessant kunnen zijn. De commissie is positief over het gegeven dat fondsen bewust kiezen voor een specifiek beoordelingsmodel en dat zij experimenteren met nieuwe manieren van beoordeling. De commissie ziet dat het ongewenst is om naar één beoordelingsproces voor alle fondsen en alle regelingen te streven. Wel adviseert de commissie om geregeld te reflecteren op de manier van beoordeling die het fonds hanteert, zowel intern als met de commissieleden en met stakeholders en om hierover onderling kennis uit te wisselen.³⁴

3.13 BEZWAAR EN BEROEP

Alle fondsen geven op eigen wijze invulling aan de behandeling van bezwaren. Deze worden door interne, door externe en soms door gemengde commissies beoordeeld. Enkele

34 Dit lijkt ook van belang vanwege de recente uitspraak van de rechtbank in een beroepsprocedure die Holland Opera heeft aangespannen tegen het Fonds Podiumkunsten. Zie ook: Fonds Podiumkunsten.

De commissie ziet dat het ongewenst is om naar één beoordelingsproces voor alle fondsen en alle regelingen te streven

De wijze waarop gedurende en na afloop van de aanvraagprocedure wordt gecommuniceerd, draagt bij aan een lager aantal bezwaren

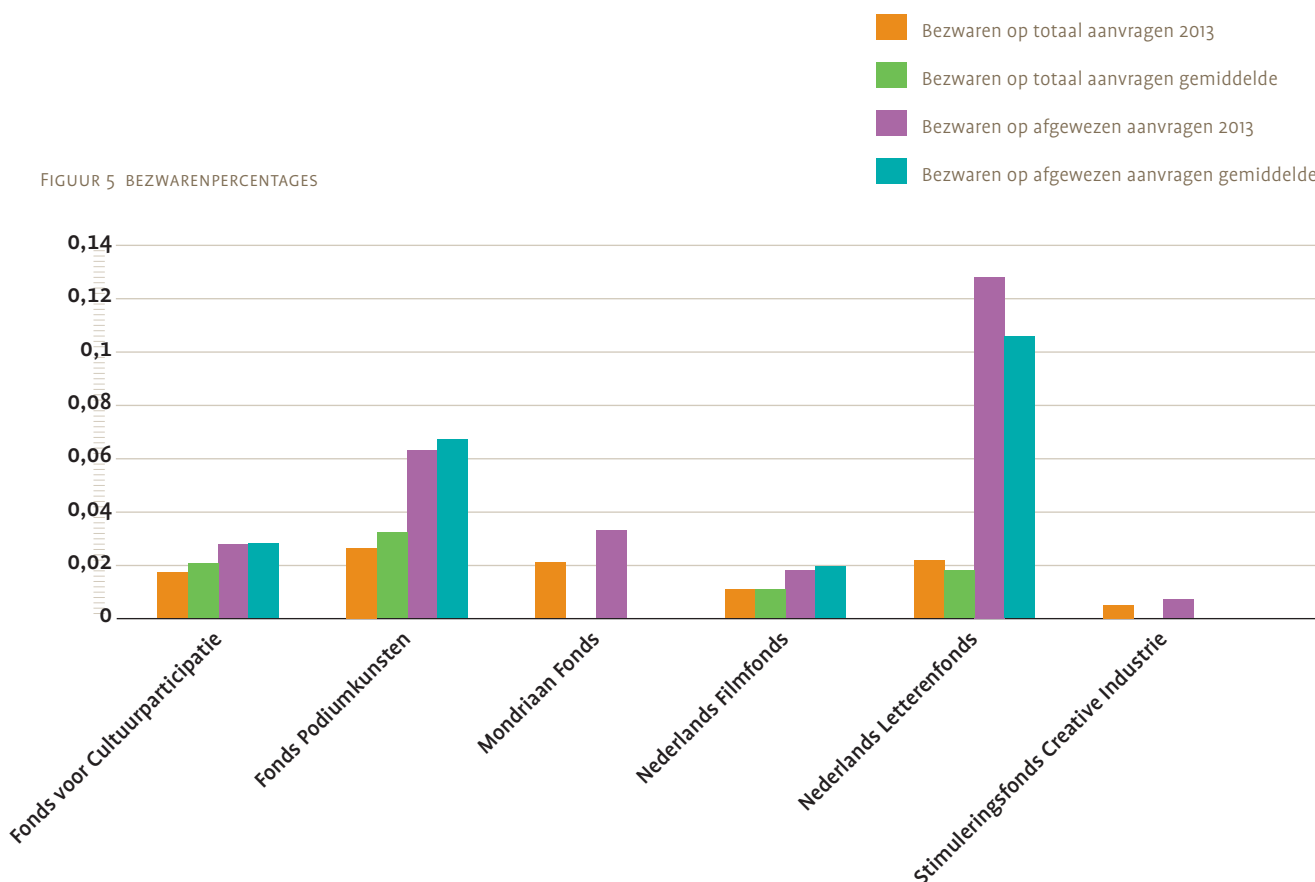
fondsen werken met verschillende procedures voor project-subsidies en voor meerjarige subsidies. Op grond van een steekproefsgewijze beoordeling, heeft de commissie kunnen vaststellen dat ontvangen bezwaren op een zorgvuldige wijze zijn afgehandeld.

De commissie heeft het aantal bezwaarschriften per fonds afgezet tegen het aantal ontvankelijke aanvragen en tegen het aantal afgewezen aanvragen. De laatste categorie heeft de commissie het zwaarst laten wegen. De berekening laat het volgende beeld zien.³⁵

35 Het Mondriaan Fonds heeft uitsluitend cijfers over 2013. Het fonds ontving in dat jaar 2,2% bezwaren afgezet tegen het totaal aantal aanvragen. Daarnaast ontving het fonds ook 3 bezwaren tegen lager vastgestelde bedragen die niet in de grafiek zijn opgenomen.

De vergelijking onder de fondsen toont aan dat het Stimuleringsfonds Creatieve Industrie in 2013 een zeer laag aantal bezwaren ontving (voor beide categorieën onder 1%). Het aantal bezwaren bij het Nederlands Filmfonds en het Fonds Cultuurparticipatie is laag (minder dan 2% ten opzichte van de ontvankelijke aanvragen en minder dan 3% ten opzichte van het aantal afgewezen aanvragen).

Het Fonds Podiumkunsten en het Nederlands Letterenfonds ontvangen een relatief hoog percentage bezwaren: meer dan 2% van de aanvragers maakt bezwaar, en meer dan 5% van het aantal afgewezenen. Van het Nederlands Letterenfonds diende in 2013 13% van de afgewezen aanvragers een bezwaarschrift in. Het aantal bezwaren dat het Fonds Podiumkunsten over de afgelopen vier jaar ontving is gedaald, het percentage bezwaren bij het Nederlands Letterenfonds is in die periode gestegen. Voor het Mondriaan Fonds kan geen ontwikkeling in kaart gebracht, daarover zijn slechts gegevens over één jaar beschikbaar.



De commissie is zelf op zoek gegaan naar mogelijke verklaringen voor de grote verschillen tussen het aantal bezwaren bij de fondsen. Deze analyse kwam tot stand na de visitatiedagen en is niet met de fondsen besproken. De commissie geeft slechts mogelijke verklaringen en adviseert de fondsen zelf om dit gezamenlijk nader te onderzoeken.

Voor alle fondsen met een laag percentage bezwaarmakers zal de wijze waarop de aanvragen worden behandeld en de wijze waarop hierover gedurende en na afloop van de aanvraagprocedure wordt gecommuniceerd, bijdragen aan het lage aantal bezwaren. Hiermee is niet gezegd dat de communicatie allesbepalend is voor het lage aantal bezwaarmakers, ook de karakteristieken van de deelsector en de aard van de aanvragers spelen een rol. De visitatiecommissie heeft overigens gemerkt dat bij sommige fondsen bezwaarmakers uit eigen beweging hun bezwaar intrekken, bijvoorbeeld omdat een gesprek voldoende verhelderend werkte. Het bieden van de mogelijkheid voor het versterken van het projectplan op basis van de analyse door de fondsen, waarna het een tweede keer kan worden ingediend, kan ook het aantal bezwaarmakers terugdringen.

Het Stimuleringsfonds Creatieve Industrie krijgt veel aanvragen van nieuwe, onervaren aanvragers wier projectplannen inhoudelijk niet aan de maatstaven van het fonds voldoen. Van de aanvragers is 80% ondernemer en niet gericht op en afhankelijk van subsidies. Dit kan mede van invloed zijn op het lage percentage bezwaren.

Filmproducenten zijn gewend om projectmatig aan te vragen en daarbij soms een afwijzing en soms een toekenning te ontvangen. Omdat iedere producent jaarlijks meerdere fondsaanvragen heeft lopen en daarbij de mogelijkheid krijgt zijn projectplan na afwijzing te versterken en opnieuw in te dienen, zal hij niet snel bezwaar aantekenen tegen een fondsbesluit. Het behouden van een goede relatie met het fonds speelt vermoedelijk hierbij mee.

Bij het Fonds Cultuurparticipatie wordt een groot deel van de aanvragen ingediend door niet-professionele instellingen. De continuïteit van hun organisatie hangt niet af van fondssubsidie. Dit gegeven kan een rol spelen bij afgewezen aanvragers om geen bezwaar te maken.

Voor het Nederlandse Letterenfonds geldt dat het relatief weinig aanvragen afwijst (1 op 5 wordt afgewezen, gemiddeld wijzen de fondsen samen meer dan 1 op 2 aanvragen af). Het lage aantal bezwaarmakers ten opzichte van het

totaal aantal ontvankelijke aanvragen zal hiermee verband houden. Het zeer hoge percentage bezwaren ten opzichte van de afgewezen aanvragen, vindt de commissie lastiger te verklaren, zeker gezien de grote moeite die het fonds doet om de aanvragen zorgvuldig te behandelen. Het Letterenfonds vermoedt zelf dat dit relatief hoge percentage mede te wijten is aan de lage drempel die letterkundigen ervaren om hun bezwaren op schrift te stellen, zeker wanneer de subsidie voor de ontvanger van groot belang is. Uitgevers dienen bijvoorbeeld zelden een bezwaarschrift in.

Een groot aantal aanvragers van meerjarige subsidie binnen de podiumkunsten ontving voorheen vierjarige subsidies van de rijksoverheid. Hun continuïteit hangt in veel gevallen af van de subsidie van het fonds. Een aantal aanvragen is de afgelopen periode afgewezen ondanks een positief besluit, omdat de middelen van het fonds ontoereikend waren om alle positief beoordeelde aanvragen te honoreren. Ook dit kan het aantal bezwaren hebben beïnvloed.

Enkele fondsen hebben actief gewerkt aan het terugdringen van bezwaren door het peilen van behoeftes bij bezwaarmakers en het onderzoeken of daar door het fondsbureau aan tegemoet kan worden gekomen. Ook een helder verwachtingsmanagement over de procedure, vooral aan onervaren aanvragers, kan bezwaren inperken. Daarbij wordt duidelijk gemaakt dat de bezwaarcommissie uitsluitend beoordeelt of een fonds in redelijkheid tot een oordeel is gekomen, en het inhoudelijke oordeel als zodanig niet ter discussie staat. Fondsen die verhoudingsgewijs veel bezwaren ontvangen, kunnen daar hun voordeel mee doen. Ook zouden de fondsen kunnen overwegen of het voordelen biedt om te werken met één externe bezwaarcommissie voor alle fondsen.

3.14 SAMENWERKING FONDSEN

Dat de fondsen op zoveel gebieden verschillend zijn, en ook moeten zijn vanwege verschil in karakteristieken van de kunstvormen, is evident. Voor samenwerking en kennisuitwisseling tussen de fondsen was er de laatste jaren bovendien weinig tijd en ruimte. De fondsen lijken daarom relatief weinig te weten van elkaars werkwijze en bedrijfsvoering. Uitzonderingen bevestigen de regel. Er wordt door medewerkers van de zes fondsen gezamenlijk gewerkt aan de regeling *MaDom/Impact*, die in opdracht van de minister tot stand komt. Medewerkers 'Internationaal' hebben contact over het internationale zogenoemde HGIS-programma. Tussen enkele fondsen zijn bilaterale inhoudelijke samenwerkingen opgebouwd. Het 'Fondsoverleg' functioneert momenteel als een platform

van de directeuren-bestuurders, gericht op het gezamenlijk optrekken naar het ministerie. Een dergelijk overleg bestaat ook voor de voorzitters van de raden van toezicht. En op uitvoerend niveau weten bijvoorbeeld de controllers en de juristen van de zes fondsen elkaar met vragen goed te bereiken. Naar het oordeel van de commissie kan echter winst worden behaald door strategische samenwerking en het uitwisselen van kennis, bijvoorbeeld op het gebied van governance, beleidsontwikkeling, onderzoek, internationalisering, cultureel ondernemerschap en het opbouwen van relaties met het kunstvakonderwijs.

Ook op uitvoerend niveau kan kennisdeling bijdragen aan het versterken van de kwaliteit. De fondsen kunnen overwegen (incidentele) overleggen te plannen over bedrijfsvoering, waaronder financiën, communicatie, personeelszaken of subsidiebeoordeling. Dat zou kunnen beginnen met het in kaart brengen van concrete behoeften of kansen. Het ene fonds heeft een klokkenluidersregeling of een gedegen AO-IC-procedurebeschrijving, een ander een glasheldere introductie voor (nieuwe) adviseurs, een goed functionerende personeelsvertegenwoordiging of werkt met een intranet waarmee iedere medewerker snel op de hoogte kan zijn van actuele ontwikkelingen.

In de knelpunten die bij alle fondsen spelen liggen kansen voor gezamenlijke kennisontwikkeling. Nieuwe en onervaren aanvragers bijvoorbeeld, vormen een specifieke doelgroep. Deze is over het algemeen het minst tevreden over de fondsen en heeft behoefte aan ondersteuning en eenvoudige communicatie. De fondsen kunnen daar een gezamenlijk antwoord op formuleren en van elkaars goede en minder goede praktijken leren. Tot slot kan het opzetten van één gezamenlijke automatiseringsafdeling overwogen worden.

Specifiek beveelt de commissie aan dat de fondsen samen borgen dat alle aanvragen die inhoudelijk interessante toegevoegde waarde kunnen leveren aan de ontwikkeling van de kunsten in Nederland maar bij geen enkel fonds in een regeling passen, toch bij één van de fondsen terecht kunnen. Dit zou bijvoorbeeld gerealiseerd kunnen worden via een gemeenschappelijk, discipline-overschrijdend budget.

3.15 ACTIVITEITEN

De commissie heeft kennis genomen van diverse ‘andere activiteiten’ van de fondsen, waar in het protocol naar wordt verwezen.³⁶ In veel gevallen betreft het activiteiten die bedoeld zijn om het klimaat in de kunstsector die het fonds bedient te bevorderen of bijdragen aan (internationale) promotie en marktwerking voor de kunstvorm. De fondsen organiseren debatten, evenementen, presentaties, tentoonstellingen, promotietours en deskundigheidsbevordering, publiceren marktonderzoek, branchecijfers, essays en andere publicaties, cofinancieren televisieprogramma’s, zijn vertegenwoordigd op internationale kunstmarkten, manifestaties en festivals, initiëren vakprijzen en bezoekersprogramma’s en dragen bij aan handelsmissies.

Deze activiteiten zijn niet altijd geformaliseerd als flankerend beleid, maar versterken wel het gevoerde fondsbeleid, hangen daarmee samen of vloeien er uit voort. De commissie heeft de activiteiten daarom beschouwd in het kader van de missie en het gevoerde beleid van de fondsen. Ze komen op natuurlijke wijze en op verschillende plekken in de fondsanalyses terug.

3.16 SAMENVATTING AANBEVELINGEN AAN ALLE FONDSEN

Om bij de fonds specifieke analyses niet in herhaling te hoeven vallen, vermeldt de commissie alle aanbevelingen uit de algemene bevindingen in onderstaand overzicht. Deze aanbevelingen gelden in meer of mindere mate voor alle fondsen. Wel moet vermeld worden dat er voor zo goed als elk van deze aanbevelingen altijd wel een fonds is dat zelf op voorbeeldige wijze een antwoord of oplossing biedt. Een aantal van deze voorbeeldige praktijken heeft de commissie geduid als *good practices* in de fondsspecifieke analyses.

Doelstelling en effectmeting:

- SMART formuleren van doelstellingen met indicatoren en streefwaarden per regeling
- Navenant evalueren van *outcome*

Governance:

- Governance Code Cultuur op alle niveaus toepassen
- Alert blijven op scheiding besturen en toezichhouden

³⁶ Zie bijlage 3: Visitatieprotocol, B5: Andere activiteiten.

Winst kan worden behaald door strategische samenwerking
en het uitwisselen van kennis tussen fondsen onderling

Voor zo goed als elk van deze aanbevelingen is altijd wel een fonds dat zelf op voorbeeldige wijze een antwoord of oplossing biedt

32

- Meer inzicht geven in wijze van toezichhouden in RvT-verslag
- Jaarlijks bilateraal gesprek tussen RvT en accountant
- Jaarlijks gesprek tussen RvT en PVT
- Structureel agenderen integriteitsthema's met directeur-bestuurder en RvT
- Agenderen voortgang 'doelstelling en effectmeting' door RvT
- Tweezijdige relatie kunstvakonderwijs opbouwen op strategisch en beleidsmatig niveau
- Relaties met private fondsen opbouwen, ook door fondsen gezamenlijk

Personeelsbeleid:

- Voor drie fondsen geldt: een formele PVT oprichten
- Meer inzicht geven in personeelsbeleid in jaarverslag ('sociale paragraaf')
- Jaarlijks gesprek tussen PVT en RvT
- Alert blijven op de werkdruk
- Bij de volgende aanstelling van een vertrouwenspersoon kiezen voor externe kandidaat

Integriteit:

- Periodiek agenderen integriteitsthema's zoals (schijn van) belangenverstrengeling, ontwikkeling smaakmonopolie en machtspositie. Dit dient te gebeuren in alle geledingen van de organisatie en in gesprekken met stakeholders

Communicatie:

- Strategisch communicatiebeleid voeren
- Aandacht voor communicatiestrategie in protocol en zelfevaluatie

Culturele diversiteit:

- Code Culturele Diversiteit implementeren en hier expliciet naar verwijzen in beleid
- Toepassen van Code Culturele Diversiteit stimuleren bij door de fondsen gesubsidieerde instellingen

Stakeholders:

- Klanttevredenheidsonderzoek: verleggen van aandacht van gemiddelde uitkomsten naar negatieve uitschieters en daar actief op acteren
- Streefcijfers hanteren voor verbeteren klanttevredenheid
- Stakeholdermanagement ten aanzien van secundaire belanghebbenden aanscherpen

Samenwerking fondsen:

- Onderzoeken waar kansen liggen op strategisch, beleidsmatig en uitvoerend niveau en waar mogelijk samenwerking opbouwen/intensiveren, onderzoek doen en kennis delen
- Specifiek: onderling performance inzake bezwaren en verhouding fte/aanvraagdossiers vergelijken
- Borgen dat alle inhoudelijk interessante aanvragen die niet binnen bestaande regelingen passen toch voor fondssubsidie in aanmerking kunnen komen, bijvoorbeeld door instelling van één gemeenschappelijk discipline-overschrijdend budget.

DEEL B SPECIFIEKE RAPPORTAGE

Fonds voor Cultuurparticipatie

Fonds voor Cultuurparticipatie



RVT-MODEL

Directeur/bestuurder	J.J. Knol	J.J. Knol	J.J. Knol	J.J. Knol	J.J. Knol
Voorzitter	F.J. Paas	F.J. Paas	F.J. Paas	F.J. Paas	F.J. Paas
	2010	2011	2012	2013	2014

Fonds voor Cultuurparticipatie

ACHTERGROND

Voor het Fonds voor Cultuurparticipatie gold het vorige visitatieproces (2010) als nulmeting. Het fonds dateert van 2009, de organisatie stond nog aan het begin van zijn ontwikkeling. In de eerste beleidsperiode van het fonds was het gericht op het stimuleren van landelijke voorbeeldprojecten op het gebied van cultuurparticipatie en op twee grote stimuleringsprogramma's. Deze hadden tot doel muziekeducatie voor kinderen en de samenwerking tussen amateurs en professionals te bevorderen. In de nieuwe beleidsperiode richt het fonds zich met verschillende regelingen op innovatieve amateurkunst en op talentontwikkelingsprogramma's voor jongeren en excellente amateurkunst.

Het grootste programma dat het fonds uitvoert, zowel in financiële zin als in bereik, is *Cultuureducatie met kwaliteit*. Dit is gericht op het bevorderen van cultuureducatie in het Primair Onderwijs (PO) in het hele land. Het fonds werkt in dit kader, net als in de vorige beleidsperiode, samen met gemeenten en provincies. Het vloeit voort uit een bestuurlijk convenant tussen het Ministerie van OCW, de G35 en de regio's en hanteert een matchingprincipe waarbij lagere overheden op basis van gelijkwaardigheid de rijksbijdrage aan cultuureducatie matchen. De kaders van het programma zijn vastomlijnd via dit convenant, inclusief de beschikbare financiering per inwoner per stad of regio.

Cultuureducatie met kwaliteit is exemplarisch voor het complexe speelveld waarin het Fonds voor Cultuurparticipatie dagelijks werkt. Het fonds is er voor alle Nederlanders, bestrijkt alle kunstdisciplines, richt zich op verschillende doelgroepen en werkt nauw samen met diverse partners, zoals lagere overheden in heel Nederland, de PO-Raad, private fondsen en het kennisinstituut LKCA (Landelijk Kenniscentrum voor Cultuureducatie en Amateurkunst). Het fonds is daarbij niet altijd beleidsmatig leidend. Bijkomend gegeven is dat natuurlijke partners van het fonds – lokale infrastructuur zoals centra voor de kunsten en het georganiseerde amateurleven – onder druk staan als gevolg van bezuinigingen.

Voor de grote ambities die uit de missie van het fonds spreken, is een relatief bescheiden budget beschikbaar dat ten opzichte van de vorige beleidsperiode van overheidswege met circa een derde is gekort. Het leidde tot ontslag van een

aantal medewerkers en een toename van de werkdruk in de organisatie.

ALGEMENE INDRUK

Sinds de vorige visitatie heeft het fonds nieuw beleid ontwikkeld en ingevoerd, procedures zijn helder beschreven en worden volgens afspraak uitgevoerd. Het financiële beheer en de interne controle zijn op orde, het personeels- en ontwikkelbeleid voldoet aan de professionele standaard. De behandelingsduur van aanvragen is ruim binnen de norm. Alle programma's worden tijdig geëvalueerd of gevisiteerd. Daarnaast valt de motivatie en het engagement van de medewerkers en commissieleden op. Ook de RvT is betrokken en goed op de hoogte van wat er in en om de organisatie speelt en richt tevens een (realistische) blik op de toekomst.

De commissie is positief over het Fonds voor Cultuurparticipatie en ziet tegelijkertijd een aantal verbetermogelijkheden voor de komende jaren. Deze hebben betrekking op het onderbouwen van de beleidskeuzes, het formuleren van meetbare doelen en streefcijfers voor de programma's, het benutten van concrete conclusies en aanbevelingen uit programma-evaluaties in volgende programma's, het ontwikkelen van strategisch communicatiebeleid en het actief uitdragen van het belang van cultuureducatie bij een breed publiek. Daarnaast verwijst de commissie naar de algemene aanbevelingen voor alle fondsen, die zijn samengevat in 3.16.

ZELFEVALUATIE

De zelfevaluatie is helder gestructureerd. Uit het stuk blijkt dat het fonds de afgelopen vier jaar veel aandacht heeft besteed aan evaluaties en visitaties. Ten opzichte van de nulmeting uit 2010 zijn er op basis van de suggesties van de toenmalige commissie een aantal stappen gezet. Het fonds maakt goed duidelijk welke aspecten het de komende tijd wil verbeteren. Als enige fonds geeft het aan om voor het verder verbeteren van de kwaliteitszorg samenwerking met collegafondsen te willen zoeken. De commissie juicht dit voornemen toe.

VISIE EN BELEID

Het fonds kent drie programmajnen, gericht op 1) kinderen in het PO, 2) jonge talenten die kunnen doorgroeien naar het kunstvakonderwijs en 3) cultuurparticipatie in de vrije tijd.

38

Binnen het laatste programma zijn deelprogramma's voor kunstparticipatie, erfgoedparticipatie en ouderen. Ieder programma kent flankerend beleid, waarbinnen flexibiliteit is voor het toekennen van aanvragen die afwijkend zijn, maar vanwege hun doelstellingen of innovatieve gehalte toch belangrijk zijn voor (de vernieuwing van) cultuurparticipatie. Met dit beleid komt het fonds tegemoet aan het kader van het ministerie van OCW. De commissie is positief over de manier waarop het fonds de flexibiliteit in het beleid heeft ingebed en waarop het fonds deze benut.

De sturingsmogelijkheden op kwaliteit en de uitvoering van de regeling met gemeenten en provincies waren voor het fonds in de eerste beleidsperiode zeer gering, zo concludeerde het fonds na evaluatie, omdat er destijds nog geen sprake was van een rechtstreekse subsidierelatie van het fonds met de uitvoerende organisaties. Bij de ontwikkeling van het nieuwe programma zijn de sturingsmogelijkheden mede door toedoen van het fonds iets vergroot. De meeste vrijheid binnen dit programma ligt voor het fonds echter binnen het flankerende beleid, waarvoor jaarlijks € 4 miljoen beschikbaar is, dat onder meer wordt aangewend voor landelijke kennisontwikkeling en kennisdeling. Het eindbeeld dat het fonds met de regeling voor ogen heeft, is dat cultuureducatie via doorgaande leerlijn structureel onderdeel wordt van het onderwijs op het PO in heel Nederland.

De commissie ziet de breedte van het veld dat het fonds wil bestrijken en begrijpt dat afbakening van het aandachtsgebied nodig is om effect te sorteren. Het mist daarbij echter een inhoudelijke onderbouwing van de keuzes die zijn gemaakt in het nieuwe beleidsplan. Dat geldt specifiek voor het tweede en derde programma. De commissie vindt bijvoorbeeld het agenderen van het thema 'kunst en ouderen' passend bij het fonds en bij de tijdgeest. Er zijn echter vanuit de missie van het fonds veel andere thema's denkbaar en de keuze voor het één betekent geen ruimte voor het ander. De commissie wil de keuzes van het fonds goed kunnen begrijpen. Omdat er andere groepen in de samenleving zijn die een investering via cultuurparticipatie óók goed kunnen gebruiken, dreigt het gevaar dat 'het fonds het nooit goed kan doen'. Tegen dergelijke mogelijke kritiek dient het fonds zich beleidsmatig te wapenen door eigen verantwoordelijkheid

te nemen voor de onderbouwing van het beleid. Deze aanbeveling werd ook door de vorige visitatiecommissie gedaan.

KWALITEIT, EVALUATIE EN VERANTWOORDING

Het Fonds voor Cultuurparticipatie evalueert of visiteert alle programma's en regelingen en voert vierjaarlijks een klanttevredenheidsonderzoek uit. De commissie wil het fonds aanmoedigen om meer sturingsinformatie uit deze evaluaties te halen en om de bevindingen uit evaluaties explicieter te benutten bij het ontwikkelen van nieuw beleid.

Door vooraf scherpere, meetbare doelen te formuleren, zowel in kwalitatief als kwantitatief opzicht, kan het fonds beter sturen op kwaliteit. Programma's en regelingen uit de vorige beleidsperiode zijn verlaten voor nieuwe. De argumentatie daarvoor is dat het een stimuleringsfonds is, waarbij programma's dienen als vliegwiel of impuls. Zo heeft bijvoorbeeld het programma *Het beste van twee werelden* uit de voorgaande beleidsperiode samenwerking tussen professionals en amateurs in de culturele sector gangbaar gemaakt. Dat dit van belang is, staat voor de commissie niet ter discussie. Hoe echter door het fonds vooraf wordt bepaald wat het precies met dit specifieke programma wilde bereiken en hoe achteraf wordt beoordeeld of een programma daadwerkelijk succesvol is (geweest), kortom, wat de effectiviteit van de impuls diende te zijn, wordt de commissie onvoldoende duidelijk. Dit punt werd ook al door de vorige visitatiecommissie opgemerkt.

Het fonds kan ook explicieter zijn over hoe de conclusies van de evaluaties van voorgaande programma's zijn gebruikt voor de ontwikkeling van het nieuwe beleid. Of en hoe inhoudelijk wordt voortgebouwd op het rendement uit voorgaande programma's wordt nu niet duidelijk. Dat wekt verbazing, omdat werkelijk alle programma's grondig worden geëvalueerd. Hier ligt een kans voor het fonds, dat veel informatie verzamelt over de uitgevoerde programma's. De waarde die het fonds toevoegt, kan toenemen en bij stakeholders beter op het netvlies komen, wanneer het expliciet aandacht heeft voor deze 'verduurzaming' van eerdere investeringen in cultuurparticipatie.

De verantwoording die het fonds publiekelijk aflegt, komt tegemoet aan de eisen van de subsidieverstrekker, met dien verstande dat de commissie een aanbeveling doet over het RvT-verslag (zie Bestuur en Organisatie).

ROLOPVATTING EN TAAKUITVOERING

Positief is de commissie over de programmatische verbanden die door het fonds worden gelegd tussen cultuurparticipatie en de zorg- en welzijnssector en over de verkenning tussen cultuur en sport met partners NOC/NSF, LKCA en het Nederlands Instituut voor Sport en Bewegen (NISB). De commissie vraagt zich af of het fonds het belang van cultuureducatie voor de samenleving nog pro-actiever en bij een breder publiek kan agenderen. De missie én het tijdsgewricht lijken hier immers om te vragen en het fonds kan hierin een voortrekkersrol vervullen.

Medewerkers van het fonds zijn zich zeer bewust van de noodzaak om tot geografische spreiding van cultuurparticipatie te komen en creëren daarom actief mogelijkheden om zich in alle landsdelen te profileren bij (potentiële) aanvragers en andere stakeholders. Dit sluit aan bij de wens van de minister om met cultuureducatie tot landelijke dekking te komen.

Voor internationalisering heeft het fonds weinig budget. Het beleid spitst zich toe op kennis delen, vooral met de buurlanden Duitsland en Vlaanderen en af en toe in samenwerking met partners organiseren van een internationale conferentie voor de betrokkenen bij cultuurparticipatie. Dat lijkt een goede keuze.

STAKEHOLDERS, ALLIANTIES EN SAMENWERKING

Het fonds werkt nauw samen met kennisinstituut LKCA, met het Nederlands Centrum voor Volkscultuur en Immaterieel Erfgoed (VIE), met ministeries, provincies en gemeenten en met diverse andere geëigende partners, nationaal en internationaal. De gemiddelde klanttevredenheid onder aanvragers is goed.

De commissie is positief over de allianties die het fonds heeft opgebouwd met enkele private fondsen. In de vorige en huidige beleidsperiode is samenwerking met het Oranje-

fonds en het SKAN-fonds voor *Kinderen maken muziek* en in deze periode met diverse partners voor het programma *Lang leve kunst*,³⁷ gericht op cultuurparticipatie voor ouderen, en voor het programma gericht op het VMBO met het Prins Bernhard Cultuurfonds.

Met zijn kennis en ervaring zou het fonds een voortrekkersrol kunnen innemen naar de andere vijf publieke cultuurfondsen op het gebied van cultuurparticipatie en educatie, dat immers aandachtsgebied dient te zijn bij alle fondsen. Dat kan al beginnen door deze fondsen als stakeholders mee te nemen in de nieuwe beleidsontwikkeling.

BESTUUR EN ORGANISATIE

De bedrijfsvoering van de organisatie is goed op orde. Dat geldt ook voor het financieel beheer en de IC.

De RvT is betrokken, heeft goed zicht op wat er speelt en houdt voldoende afstand tot het bestuur. De RvT spreekt jaarlijks met de PVT en zorgt dat het actief gevoed wordt met kennis door medewerkers en een jaarlijks werkbezoek naar één van de gesteunde programma's in het land. Een apart gesprek tussen RvT en accountant vindt jaarlijks plaats. Deze werkwijze en inbreng van de RvT komt echter onvoldoende tot uitdrukking in het RvT-verslag. De verantwoording over het naleven van de Governance Code Cultuur lijkt daardoor te veel een 'afvinklijst'. Daarmee wordt voorbij gegaan aan de essentie van de code. Door inzicht te geven in de manier waarop de toezichthouder zijn rol vervult, kan het fonds zich sterker en transparanter profileren.

De PVT is actief en betrokken, bijvoorbeeld bij de ontwikkeling en evaluatie van het medewerkerstevredenheidsonderzoek en de aanpak van de werkdruk. De relatie tussen bestuurder en PVT en tussen RvT en PVT is open. Aan het terugdringen van het grootste interne knelpunt – de werkdruk – wordt op verschillende manieren actief gewerkt.

³⁷ *Lang leve kunst* is een initiatief van LKCA, Fonds Cultuurparticipatie, VSBfondsen, Stichting RCOAK en Fonds Sluyterman van Loo.

40

Op het gebied van diversiteitsbeleid is voor het fonds nog winst te behalen. Juist het Fonds Cultuurparticipatie zou expliciet moeten uitdragen dat en hoe het stuurt op diversiteit in programma, personeel, partners en publiek.

ONDERSTEUNINGSMOGELIJKHEDEN EN BE-OORDELING AANVRAGEN

De commissie is positief over de zorgvuldige beoordeling van aanvragen, die voor de meeste regelingen via adviescommissies verloopt. De externe adviseurs staan open voor vernieuwing en dragen actief bij aan beleidsontwikkeling, onder meer via een jaarlijkse plenaire evaluatie van het functioneren van de commissies.

Het fonds experimenteert met nieuwe manieren van beoordeling, via de Intendant voor het flankerend beleid inzake *Cultuureducatie met kwaliteit* en via de regeling *jijmaakthet-mee.nl*. Op dit online platform kunnen aanvragers nieuwe plannen uploaden waarop derden en fondsmedewerkers in een open omgeving feedback kunnen geven. Deze kan door de ontwikkelaars worden gebruikt om de plannen te versterken. De betrokken fondsmedewerkers krijgen inspiratie uit deze nieuwe manier van samenwerken en zien dat het aanvragers helpt om vooraf draagvlak voor hun project te moeten genereren. De commissie is positief over dit experiment.

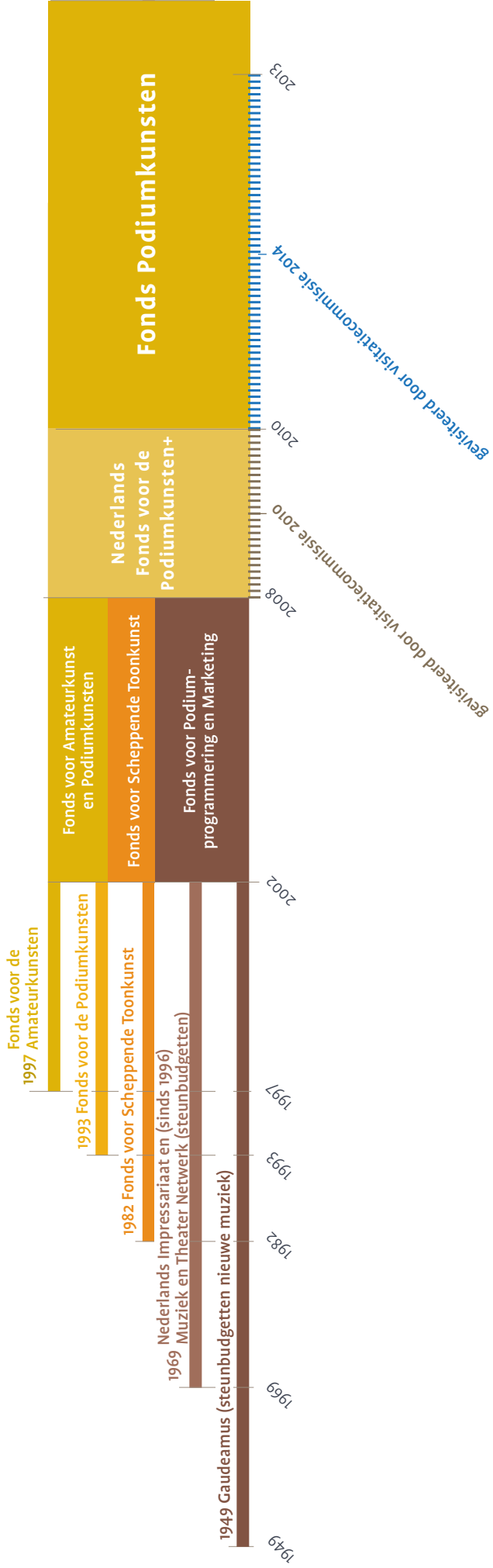
Op het vlak van communicatie ligt volgens de commissie nog een uitdaging. Het fonds is zelfkritisch over de manier waarop het jonge, nieuwe, aanvragers bedient. De communicatie voor deze doelgroep op de website wordt binnenkort vereenvoudigd. Dat geldt ook voor andere communicatie op de website. De commissie vindt dit een goed voornemen. Het fonds zou echter ook op strategisch en beleidsmatig vlak dienen te reflecteren op hoe en met welk doel het de verschillende platforms (website, Facebook, publicaties) wil inzetten, wie het met ieder platform wil bereiken en of de content voldoet aan de eisen van gebruikers. Ook een analyse van de samenhang tussen de verschillende benutte media en van de mate waarin de technologie van de navigatiestructuur aansluit bij de communicatiestrategie, acht de commissie zinvol.

BEZWAARPROCEDURE

De commissie oordeelt positief over de inrichting van de bezwaarprocedure. Het Fonds Cultuurparticipatie werkt met een externe bezwaarcommissie. De werkwijze is onlangs na evaluatie gecontinueerd. Het aantal bezwaren is relatief laag. Dat kan een indicatie zijn voor goed werkende processen en goed beargumenteerde besluiten. Wat ook kan meespelen is dat bij het Fonds Cultuurparticipatie veel niet-professionele instellingen aanvragen. In financiële zin hebben afwijzingen wel gevolgen voor projecten, niet voor de continuïteit van organisaties die in veel gevallen door vrijwilligers worden geleid.

Fonds Podiumkunsten

Fonds Podiumkunsten



RVT-MODEL

Directeur/bestuurder	G. Lawson & H. Post	G. Lawson & H. Post	G. Lawson & H. Post	G. Lawson & H. Post	H. Post
Voorzitter	G. Dales	G. Dales	G. Dales	G. Dales / C. Kervezee	C. Kervezee

2010
2011
2012
2013
2014

Fonds Podiumkunsten

ACHTERGROND

Het Fonds Podiumkunsten heeft zich bij het ontwikkelen van het nieuwe beleid voor 2013-2016 gericht op een nieuwe visie op de verdeling van de middelen. Vanuit de noodzaak om eerlijk en efficiënt met de – met een derde gekrompen – middelen om te gaan, werd het ontwerp van regelingen aangescherpt. Ook ontwikkelde het fonds maatregelen om de balans tussen aanbod en afname te helpen verbeteren. Nagenoeg alle projectsubsidies zijn gebundeld in drie overzichtelijke regelingen voor aanbieders en afnemers in Nederland en voor internationale activiteiten. Daarnaast is er de meerjarige regeling.

Met het nieuwe beleid werden twee historisch gegroeide uitgangspunten verlaten. De financiering van – door instellingen zelf bepaalde – exploitatietekorten die gebruikelijk was in de cultuursector voor meerjarig gefinancierde instellingen werd omgezet in een systeem van normbedragen. Bijdragen aan vergelijkbare instellingen met vergelijkbare prestaties zijn sinds 2013 ook werkelijk vergelijkbaar. De artistieke kwaliteit als instaptoets bij de beoordeling werd vervangen door een systeem van vier criteria die even zwaar wegen, namelijk naast artistieke kwaliteit: ondernemerschap, bijdrage aan pluriformiteit en bijdrage aan regionale spreiding. Voor meerjarige aanvragen speelt ook de financiële bijdrage van provincie of gemeente een rol. Het fonds nam diverse andere maatregelen om het pakket aan regelingen compact en de beoordeling ervan inzichtelijk en consistent te maken.

De door het fonds bij oprichting in 2007 zelf geformuleerde doelstelling om bij te dragen aan een betere balans tussen aanbod en afname van podiumkunsten, kreeg met het nieuwe beleid ook een impuls. Beurzen voor componisten en auteurs zijn omgevormd naar een opdrachtregeling en de criteria artistieke kwaliteit en ondernemerschap werden bij de beoordeling van aanbodssubsidies naast elkaar gesteld. Voor de gebruikers van de regelingen zijn het grote omwentelingen, die een nieuwe werkelijkheid zichtbaar maken. Daarin blijft de overheid via het fonds weliswaar belangrijke financier van de podiumkunsten, maar wordt meer (aandacht voor) publieksbereik en eigen inkomsten van de aanvragers verwacht. Het fonds anticepeerde daarop door over alle beleidswijzigingen zo tijdig en transparant mogelijk met het veld te communiceren.

Vanwege de bezuinigingen op het fondsbudget was niet alleen nieuw beleid, maar ook een interne reorganisatie nodig, waarbij afscheid genomen werd van negen medewerkers. Omdat het aantal te behandelen aanvragen niet is afgenomen, liep de werkdruk op. Om daar een oplossing voor te vinden, is door medewerkers van het subsidiebureau in projectgroepen een nieuwe interne taakverdeling ontwikkeld op basis van flexibele inzet van medewerkers ook buiten hun eigen specialisme. De voorstellen van de werkgroepen konden rekenen op draagvlak in de organisatie en zijn inmiddels geïmplementeerd.

ALGEMENE INDRUK

Het fonds slaagt er in positie te kiezen met gepaste afstand tot ministerie én sector en hanteert intern een scherpe afbakening tussen bestuur en toezicht. De commissie is daarbij onder de indruk van de rolvastheid. Daaraan is de afgelopen jaren actief gewerkt en de rolverdeling was geregeld onderwerp van gesprek tussen bestuurder en RvT.

Daarnaast is de commissie positief over het beleid en de interne organisatie van het fonds. Het fonds is een zelfbewuste, lerende organisatie met een open en transparante bedrijfscultuur, die de kwaliteiten van alle medewerkers benut voor beleids- en organisatieontwikkeling. Medewerkers van het fonds zijn gemotiveerd. Het fonds implementeert culturele diversiteit in het fondsbeleid.

Aanbevelingen van de commissie betreffen het bewaken en borgen van de ruimte voor vernieuwing binnen de kunstvormen en alertheid voor ongewenste neveneffecten van nieuwe regelingen, het intern agenderen van reflectie op integriteit en op de gehanteerde *peer review* en het opbouwen van tweezijdige relaties met het kunstvakonderwijs. Daarnaast verwijst de commissie naar de algemene aanbevelingen voor alle fondsen, die zijn samengevat in 3.16.

ZELFEVALUATIE

De zelfevaluatie is goed gestructureerd en geschreven, kent geen doublures en reflecteert per thema op de visie en het lerend vermogen van het fonds. Tevens biedt het een thematische terugblik op conclusies van de voorgaande visitatie en inzicht in wat het fonds daarmee gedaan heeft. Het bevat

44

een chronologisch overzicht van voor het fonds belangrijke gebeurtenissen en evaluaties. De kerngegevens worden voor de periode 2010-2013 per jaar in overzichtelijke *infographics* weergegeven.

Voor de commissie was het inzichtelijk dat werd beschreven hoe de zelfevaluatie tot stand is gekomen. De wijze waarop – door vroeg te beginnen en de hele organisatie daarbij te betrekken – is open en goed doordacht. Dat de OR is gevraagd apart met een bijdrage te komen, komt tegemoet aan de suggestie van de vorige visitatiecommissie. Het als bijlage bijvoegen van de verslagen van interne voorbereidende besprekingen, draagt bij aan de transparantie over het veranderingsproces. De verslagen bieden zicht op diverse knelpunten die medewerkers signaleren.

VISIE EN BELEID

Het fonds slaagt er in de missie, het beleidskader en het nieuwe financiële kader van OCW te vertalen in beleid dat als doel heeft de podiumkunstensector verder te verrijken en te versterken. Het fonds doet veel moeite om stakeholders in een vroeg stadium actief bij beleidsontwikkeling te betrekken. Omdat het beleid pas sinds 2013 in uitvoering is, is meer tijd nodig om de werkelijke bijdrage aan het bestel en de werking van de regelingen in de praktijk goed te kunnen beoordelen.

Het fonds heeft gekozen voor het verlaten van de twee historisch gegroeide uitgangspunten voor subsidiering, te weten ‘tekortfinanciering’ en de artistieke kwaliteit als instaptoets. Het is er in geslaagd om daarvoor in de plaats nieuwe uitgangspunten te formuleren die transparant zijn en passen in het huidige tijdsgewricht. Nieuw zijn bijvoorbeeld de drempelnormen voor een minimum aantal voorstellingen. Daarnaast wordt sterker gestuurd op een minimum percentage eigen inkomsten van aanvragers. In de regeling voor meerjarige subsidies is de systematiek totaal gewijzigd. Ook in andere regelingen is meer nadruk op ondernemerschap komen te liggen. Er wordt met alle beleidswijzigingen recht gedaan aan het beleidsplan *Naar een nieuw evenwicht* en het fonds komt hiermee tegemoet aan de aanbevelingen van de vorige visitatiecommissie om meer te sturen op eigen inkomsten.

De grote wijzigingen die het fonds heeft doorgevoerd, beogen bij te dragen aan een bewustzijnsverandering in de sector. Het fonds is daarbij open over lastige dilemma’s die het bij de ontwikkeling van nieuw beleid moet tackelen. Het laat blijken de wijsheid niet in pacht te hebben, maar wel daadkrachtig voortgang te willen boeken.

KWALITEIT, EVALUATIE EN VERANTWOORDING

De commissie is positief over de manier waarop het fonds – vaak met behulp van externen – beleid en regelingen structureel evalueert en de conclusies vertaalt in concrete wijzigingen. Ook wordt na iedere subsidieronde intern teruggeblikt. De monitorgesprekken met meerjarig gesubsidieerde instellingen en de verslagen van voorstellingsbezoek door adviseurs dragen eveneens bij aan het kwaliteitsbeleid. De klanttevredenheid van het fonds is goed.

Het fonds brengt zo goed mogelijk de effecten van zijn regelingen in beeld. Zo constateert het dat de afgelopen vier jaar minder subsidie in de grote steden terecht is gekomen en dat het aantal speelbeurten er afneemt terwijl daarmee meer bezoekers worden bereikt. In de regio’s gebeurt het omgekeerde; er gaat meer subsidie naar toe, er zijn meer speelbeurten en er wordt minder publiek mee bereikt. Hoewel nog niet van een trend kan worden gesproken, adviseert de commissie het fonds om duidelijk te maken of het effect beoogd is of dat sprake is van een ongewenst neveneffect. Wat de maatschappelijke impact van podiumkunsten betreft; het fonds werkt aan een verkenning van indicatoren, die binnenkort wordt vertaald naar een model voor zelfevaluatie van meerjarig gesubsidieerde instellingen. Over dit initiatief is de commissie positief.

Het fonds legt op de geëigende manieren publieke verantwoording af. De commissie oordeelt buitengewoon positief over de zorgvuldigheid en kwaliteit van en de transparantie die het fonds betracht door alle adviezen en besluiten inzake de meerjarige regeling te publiceren.

ROLOPVATTING EN TAAKUITVOERING

In de sector podiumkunsten neemt het fonds een belangrijke plek in, juist omdat het verantwoordelijk is voor een groot aantal meerjarige subsidies aan instellingen. Het

leiderschap van de directeur draagt bij aan de sterke positie van het fonds. De *peer review*, waarvan het advies in principe door de directeur-bestuurder wordt overgenomen, is belangrijk voor het draagvlak in de sector van fondsbesluiten. Zonder dit instrument kan het fonds een te grote machtsfactor in de sector worden.

Het fonds ziet geen taak voor zichzelf weggelegd om nieuwe vormen van financiering voor de podiumkunsten te helpen ontwikkelen. De commissie heeft daar begrip voor. Nieuwe taken en beleid op het gebied van internationale promotie zijn bij het fonds nog in ontwikkeling. Deze werden tot voor kort uitgevoerd door de inmiddels opgeheven sectorinstituten.

STAKEHOLDERS, ALLIANTIES EN SAMENWERKING

Het fonds ziet naast de aanvragers het departement, de lagere overheden, de brancheorganisaties en de collega-fondsen als belangrijkste stakeholders. De commissie mist het kunstvakonderwijs in dat rijtje, waarmee wel incidenteel contact is omdat het fonds voorlichting geeft op diverse opleidingen, maar geen structureel overleg plaatsvindt op strategisch en beleidsmatig niveau. Vanwege het grote belang dat het fonds hecht aan talentontwikkeling en de noodzaak dat (nieuwe) makers hun publiek goed kennen en begrijpen, lijkt een structurele relatie met het kunstvakonderwijs belangrijk.

Het fonds merkt op dat van de aanvragers nog geen 40% georganiseerd is in een van de vele brancheorganisaties die de podiumkunstensector rijk is. Dit benadrukt de noodzaak voor strategische inzet van communicatie.

BESTUUR EN ORGANISATIE

Het fonds is beleidsmatig en bedrijfsmatig goed op orde. Aanvraagprocedures en verantwoordingen voor bijna alle regelingen zijn inmiddels gedigitaliseerd, waardoor betere gegevens dan in het verleden beschikbaar zijn over de effecten van de subsidies. Via een nieuw rapportagesysteem zijn deze eenvoudig om te zetten in informatie bruikbaar voor de beleidsvoorbereiding.

Het financiële beheer en de IC zijn op orde. De grootste financiële risico's zijn gelegen in de bezwaren op negatieve

beschikkingen, waarop in enkele gevallen beroep wordt aangekend, soms tot de Raad van State aan toe. Als beschikkingen achteraf moeten worden herzien en alsnog leiden tot een toekenning, heeft dit financiële gevolgen, mede vanwege de precedentwerking die daarvan uit gaat. Tevens kan het betekenen dat de manier van beoordeling door het fonds geen stand kan houden. Het fonds is zich van deze risico's bewust.

De commissie vindt de manier waarop directeur-bestuurder en RvT met een externe adviseur hebben gewerkt aan een heldere taakverdeling voorbeeldstellend. De commissie is positief over het verbreden van de financiële risicoanalyse naar een cultuurpolitieke risicoanalyse op de agenda van de RvT. Het RvT-verslag geeft een relatief goed beeld van de manier waarop de raad zijn toezicht-houdende rol heeft vervuld. Het verslag is echter opgenomen in de jaarrekening en daardoor niet makkelijk vindbaar. De commissie adviseert de raad om het te publiceren in het bestuursverslag en eventueel apart op de website te plaatsen.

Positief is de commissie over de manier waarop de gehele organisatie bij beleids- en organisatieontwikkeling wordt betrokken – waaronder bij de zelfevaluatie –, de manier waarop kennis wordt ontwikkeld en gedeeld (onder meer via de 'stafspecials'), de open bedrijfscultuur en het informatieve intranet, waartoe de commissie voorafgaand aan de visitatie toegang had.

Culturele diversiteit heeft de aandacht van het fonds, al is deze niet in alle geledingen van de organisatie op het gewenste niveau. Het fonds is hiervan echter zelf doordrongen en behoeft geen aanbeveling om dit onderwerp op de agenda te houden. Het fonds roept incidenteel externe expertise in voor het werven van adviseurs met een biculturele achtergrond in de verwachting dat via het netwerk van deze nieuwe adviseurs ook nieuwe cultureel diverse aanvragen gegenereerd zullen worden. De commissie juicht dit toe.

ONDERSTEUNINGSMOGELIJKHEDEN EN BEOORDELING AANVRAGEN

Bij het uitvoeren van zijn missie om te zorgen voor een zo goed en veelzijdig mogelijk podiumkunstenaanbod en voor

46

een zo groot mogelijk maatschappelijk bereik daarvan, dient het fonds aanvullend te zijn op de instellingen die via private en andere overheidsmiddelen worden gefinancierd. Het fonds zet daarom sterk in op behoud van pluriformiteit van het aanbod en op talentontwikkeling, bijvoorbeeld via de regeling *Nieuwe Makers*. Toch ziet de commissie nog verbetermogelijkheden.

De commissie vindt dat de regelingen van het fonds zodanig strak zijn gereguleerd, dat er weinig speelruimte is voor innovatie of genre overschrijdende initiatieven. Ook ving de commissie signalen op dat enkele festivals en een (driejarig) concours om bureaucratische redenen buiten de boot lijken te vallen van de meerjarige regeling. Het FPK is van oordeel dat er voldoende mogelijkheden blijven voor dergelijke initiatieven om met voldoende continuïteit een volgende editie voor te bereiden. Terecht of niet, dat er twijfel over bestaat wijst erop dat de communicatie of transparantie over de regelingen voor verbetering vatbaar is.

De directeur-bestuurder onderschrijft dat het bewaken van ruimte voor innovatie een grote uitdaging voor het fonds is; er zijn strak ontworpen regelingen nodig om aanvragers eenzelfde transparante behandeling te bieden, tegelijkertijd is flexibiliteit gewenst om vernieuwing een kans te geven. De commissie adviseert om rigiditeit te bestrijden door alert te blijven op inhoudelijk sterke aanvragen die niet in een regeling passen en deze op hun merites te beoordelen. Bureaucratie zou niet leidend moeten zijn bij toekenningen. Het uitwisselen van ervaringen met andere fondsen op dit vlak, kan mogelijk behulpzaam zijn bij het vergroten van de flexibiliteit.

Tevens adviseert de commissie het fonds alert te blijven op mogelijk ongewenste neveneffecten van de nieuwe regelingen. Zo leidt het systeem met verschillende bijdragen voor verschillende zalen (klein/middel/groot) tot een situatie waarbij aanvragers liever een zaal van 401 stoelen bespelen dan een zaal met minder dan 400 stoelen, omdat ze dan een hogere bijdrage van het fonds tegemoet kunnen zien, ongeacht het aantal stoelen dat bezet is.

Wat de beoordeling van de aanvragen betreft, is de commissie positief over de introductie van niet-meestemmenende onafhankelijke commissievoorzitters. De commissie heeft

gemerkt dat er door voorzitters en leden van adviescommissies kritisch wordt gekeken naar enkele negatieve en onvoorziene effecten van het verlaten van de artistieke kwaliteit als instaptoets en de tendens om de criteria zo op te stellen dat de beoordeling meer op afvinken dan op discours lijkt te worden opgebouwd. De commissie is positief over de kritische blik van de leden van de adviescommissies en verwacht dat het fonds hierover inmiddels met hen in gesprek is.

Het fonds werkt met een protocol voor het voorkomen van belangenverstremming bij commissieleden. Voor betrokkenheid van familieleden in de eerste graad en in het geval er een direct financieel belang is bij een commissielid, is het helder en streng. In overige gevallen wordt door het fonds – al dan niet op voorstel van de adviseur zelf – bepaald of de betrokkenheid bij een bepaalde aanvraag de deelname aan de advisering in de weg staat. De commissie heeft gedurende het visitatieproces geen enkele reden tot twijfel gehad over het inschattingvermogen van het fonds of de adviseurs. Het advies is echter toch om dit thema intern, samen met de voorzitters van de adviescommissies en in aanwezigheid van de directeur-bestuurder jaarlijks te evalueren.

BEZWAARPROCEDURES

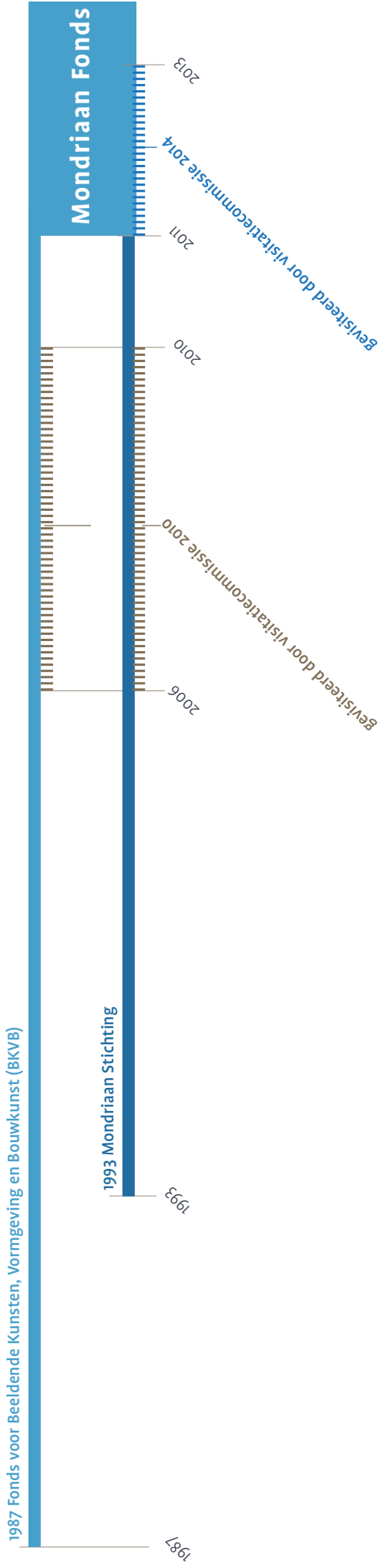
Dat het fonds een groot aantal bezwaarprocedures kent, komt mede voort uit het grote financiële belang van fondsfinanciering voor meerjarige aanvragers.

Het fonds kent twee verschillende bezwaarprocedures, één voor projectsubsidies, die geheel intern wordt afgehandeld en een 'uitgebreide procedure' voor meerjarige aanvragen, waarvoor advies wordt gevraagd aan een onafhankelijke bewaaradviescommissie. Omdat circa een kwart van de afgewezen aanvragers voor de meerjarige regeling bezwaar aantekent, legt dit druk op de organisatie.

Volgens het fonds blijkt dat bezwaarmakers niet altijd een goed beeld hebben van wat ze van de bezwaarprocedure kunnen verwachten. De commissie adviseert het fonds het verwachtingsmanagement in alle communicatie-uitingen naar aanvragers te verbeteren, om daarmee te proberen het aantal bezwaren terug te dringen.

Mondriaan Fonds

Mondriaan Fonds



RVT-MODEL

Directeur/bestuurder	B. Donker	B. Donker	B. Donker
Voorzitter	A. van der Pauw	A. van der Pauw	A. van der Pauw

2010 2011 2012 2013 2014

Mondriaan Fonds

ACHTERGROND

In 2012 ontstond het huidige Mondriaan Fonds uit een fusie van Fonds BKVB en Mondriaan Stichting. De rechtsvoorgangers richtten zich respectievelijk op beeldende kunst, vormgeving en bouwkunst, en op beeldende kunst en erfgoed en bedienden kunstenaars dan wel bemiddelaars en instellingen. Vormgeving, bouwkunst en e-cultuur werden per 2012 overgeheveld naar het Stimuleringsfonds Creatieve Industrie, de organisatie van de *Prix de Rome* kwam onder verantwoordelijkheid van het Mondriaan Fonds.

De beleidsperiode per 2013 is aangewend voor nieuw beleid vanuit ruim twintig nieuwe regelingen, gericht op een breed arsenaal aan doelgroepen: kunstenaars, bemiddelaars, (internationale) musea en andere erfgoedinstellingen zoals archieven en kerken, internationale kunstbeurzen, opdrachtgevers, kunstkopers. Het Mondriaan Fonds ziet behalve deze primaire doelgroepen ook het publiek als doelgroep en stakeholder.

De bezuinigingen met een derde van het fondsbudget noopten tot het inkrimpen en reorganiseren van het bureau. Dit had vooral gevolgen voor het management. De organisatie is gestructureerd langs drie 'wegen' die parallel lopen met de subsidiemogelijkheden; weg 1 voor kortlopende projecten, weg 2 voor meerjarige projecten en weg 3 voor innovatie, overdracht en communicatie. Speerpunten in het beleid zijn zichtbaarheid, samenwerking en opdrachtgeverschap.

Het fonds kreeg sinds 2013 een aantal nieuwe taken opgelegd, zoals het ontwikkelen en uitvoeren van de regeling *Samenwerking Musea*, het coördineren van het gemeenschappelijke programma van alle zes cultuurfondsen gericht op kunst en andere Maatschappelijke Domeinen (MaDom/Impact), een bijdrage aan de afdeling Kunsten van de KNAW en de regeling *Talentontwikkeling in Internationale Context*. Daarbij werd de regeling *Veiligheidszorg voor erfgoedinstellingen* in gewijzigde vorm via het fonds verlengd en kreeg het fonds de opdracht om drie staatsieportretten te laten vervaardigen en de begeleiding daarvan ter hand te nemen.

Hoewel er van de rechtsvoorgangers visitatierapporten uit 2010 beschikbaar zijn, zijn deze niet representatief als uitgangspunt voor de visitatie van het huidige fonds.

ALGEMENE INDRUK

De commissie is onder de indruk van de visie en beleidskeuzes van het Mondriaan Fonds en de uitwerking daarvan in de praktijk. De fusie is op een positieve manier benut om tot samenhangend beleid via een kleiner aantal regelingen te komen. Door met *pilots* te werken, slaagt het fonds er goed in de benodigde vrije ruimte voor aanvragers te bewaken. Het fondsbeleid draagt actief bij aan het versterken van de relatie tussen kunst en publiek. Voor de profilering van de kunst en de eigen organisatie maakt het fonds strategisch gebruik van communicatie. Het straalt ambitie uit en voert nieuwe taken bewonderenswaardig goed en met relatief weinig menskracht uit. Het fonds heeft gemotiveerde medewerkers.

De commissie heeft enkele aanbevelingen aan het Mondriaan Fonds. Het fonds trekt veel naar zich toe. Om te voorkomen dat de kerntaken van het fonds onder druk komen en de ambitie tot valkuil wordt, zouden nieuwe opdrachten consequent gepaard moeten gaan met middelen die nodig zijn om de taken naar behoren uit te voeren. Indien hierin niet wordt voorzien, moet het fonds hierover in gesprek met het ministerie. Verder beveelt de commissie aan om meer tijd te nemen voor reflectie, ook samen met de voltallige RvT. Aan stakeholders kan vaker tussentijds om feedback worden gevraagd. Het fonds dient de ontwikkeling van het aantal bezwaren de komende jaren goed te monitoren. De samenwerking met het Stimuleringsfonds Creatieve Industrie inzake aanvragen op het grensgebied van beeldende kunst en vormgeving dient versterkt te worden voortgezet. Aan de RvT adviseert de commissie om naast de informele ontmoetingen voldoende tijd en aandacht in te ruimen voor het op formele wijze toezichthouden door alle toezichthouders gezamenlijk. Daarnaast verwijst de commissie naar de algemene aanbevelingen voor alle fondsen, die zijn samengevat in 3.16.

ZELFEVALUATIE

Aan de zelfevaluatie over de eerste 1,5 jaar van het fonds hebben alle medewerkers input kunnen leveren. Het document geeft een helder beeld van het kwaliteitsbeleid en het zelfbeeld van het fonds. Het gehele document ademt de strategische visie om als fonds waarde te creëren door kunst en publiek dichter bij elkaar te brengen zonder de kwaliteit

te verloochenen. De instrumenten zijn daarop afgestemd en zijn het afgelopen jaar zo goed als allemaal geëvalueerd. Per regeling wordt inzichtelijk wat er concreet is gedaan met de uitkomsten van de onderzoeken.

Het fonds toont zich zelfbewust – bijvoorbeeld waar het stelt dat machtsconcentratie bij het fonds op de loer ligt vanwege het groeiende belang van het Mondriaan Fonds als kunstfinancier – en is in staat flexibel, snel en gericht mee te bewegen met kansen of noden die zich voordoen. De zelfevaluatie is gelardeerd met citaten van aanvragers en stakeholders, die informatief zijn en de leesbaarheid van de lange stukken tekst bevorderen.

VISIE EN BELEID

Vanuit een samenhangend en eigentijds beleid draagt het fonds gestaag en actief bij aan het opbouwen van een gelijkwaardige relatie tussen kunst en publiek. Dit gebeurt vanuit de overtuiging dat het publiek kunst en erfgoed verdient en dat kunst en erfgoed publiek verdienen. De uitgedragen beleidsuitgangspunten zichtbaarheid, (particulier) opdrachtgeverschap en samenwerking versterken de publieke waardering voor de kunsten en bevorderen een ondernemende houding bij kunstenaars.

Het fonds spreekt niet van ‘subsidies’ maar van ‘investeringen’ of ‘bijdragen’ en merkt iedere belastingbetalende Nederlander daarbij aan als ‘mini-mecenas’ van de fonds-investering. Iedere aanvrager dient dan ook aan te geven hoe en op welke manier hij met het maakproces of de resultaten van zijn project een passend publiek gaat bereiken. Het opdrachtgeverschap wordt vanuit dezelfde visie ingestoken: iedereen kan bij het fonds een aanvraag doen als opdrachtgever van een kunstwerk. Door particulieren en bedrijven via een ‘matchingregeling’ de kans te bieden een kunstwerk te laten produceren, genereert het fonds tevens nieuw geld voor de kunst. Op ondernemerschap stuurt het fonds door allianties, presentatieplannen en eigen bijdragen te verlangen. Het beleid van het fonds draagt bij aan het versterken van de nationale en internationale positie van beeldende kunst en erfgoed en laat ruimte voor onalledaagse aanvragen gericht op vernieuwing.

KWALITEIT, EVALUATIE EN VERANTWOORDING

Het fonds evalueert beleid en regelingen via geëigende instrumenten, met name door in- en externe evaluaties van specifieke regelingen en *pilots*, een klanttevredenheids-onderzoek, evaluaties door de eigen adviescommissies en in gesprekken met stakeholders. Ook werkt het fonds aan een eigen evaluatiemodel, de zogenoemde Öfner-methode voor het meten van kwaliteit. Doel is het meten van kwaliteit en kwantiteit van individuele projecten, en via speciale effectmetingcommissies het beoordelen van bereikte doelstellingen per regeling. De opbrengsten hiervan zijn nog pril. De methode lijkt de *outcome* van regelingen en projecten te kunnen meten en daarover is de commissie positief. De commissie wil het fonds adviseren de arbeidsintensiviteit van de regeling goed te monitoren.

Op heldere wijze geeft het fonds weer wat het als belangrijkste conclusies van de evaluaties ziet en hoe deze tot aanpassingen in (communicatie-) beleid leiden. De aanpak voor het communicatiebeleid is illustratief voor de manier waarop het fonds het publiek wil betrekken bij kunst en waarop het publieke verantwoording aflegt. Het doet dat niet alleen met het bestuursverslag, maar ook door televisieprogramma's van AVRO en RTL over kunst voor jonge doelgroepen te cofinancieren en met ‘openbare verslaglegging’ via publiekspresentaties waarin het werk wordt gepresenteerd van de kunstenaars die een werkbijdrage *Jong Talent* hebben ontvangen. Het mes snijdt aan twee kanten, de jonge kunstenaars krijgen een professioneel en een groot publiek en het publiek ziet wat er met publiek geld wordt gemaakt.

Adviseurs van het Mondriaan Fonds dragen actief bij aan beleidsontwikkeling en het optimaliseren van regelingen door na iedere vergadering te evalueren en het fonds te attenderen op ontwikkelingen in het veld.

Het onderzoek dat door het fonds is uitgezet naar kleinere relevante kunstenaarsinitiatieven die gebaat zijn bij een stimulators maar buiten bestaande regelingen vallen, vindt de commissie inspirerend. Via pilotprogramma's komt het fonds vervolgens tegemoet aan de financieringsbehoefte van dergelijke voor kunst en erfgoed

belangrijke initiatieven. De commissie beveelt de andere fondsen aan te overwegen dit initiatief over te nemen.

In 2014 is het fonds gestart met het formuleren van SMART-doelstellingen voor verschillende regelingen. Deze zullen het komende jaar worden ingevoerd en via evaluaties en monitoronderzoeken antwoorden helpen formuleren op vragen als ‘(wanneer) doen we het goed?’ Het bepalen van de fondskoers via dergelijke scherp geformuleerde SMART-doelstellingen in combinatie met het bieden van voldoende vrije ruimte die de dynamiek borgt, komt tegemoet aan de aanbeveling die de commissie daarover aan alle fondsen doet.

ROLOPVATTING EN TAAKUITVOERING

Het Mondriaan Fonds is er in geslaagd in korte tijd nationaal en internationaal positie in te nemen in de kunstsector. De naam en netwerken van de rechtsvoorgangers en het leiderschap van de directeur spelen daarin een bepalende rol. Het bewustzijn over de vertrouwenscrisis tussen de samenleving en (subsidies voor) kunst en erfgoed bepaalt in sterke mate de positionering van het Mondriaan Fonds. Voor kunstenaars zijn veel financieringsmogelijkheden verdwenen en is het aantal publieke fondsen en (gemeentelijke) subsidies waarop het een beroep kan doen gekrompen. De eisen die aan aanvragers worden gesteld zijn veranderd. Al met al leidt dit tot een groter beroep op het fonds. Het Mondriaan Fonds is zich bewust van de belangrijke rol als aanjager en investeerder in kunst en erfgoed en is kritisch op de eigen machtspositie.

Allereerst is het Mondriaan Fonds een stimuleringsfonds, dat investeert in kunst en erfgoed en dat kennisoverdracht faciliteert. Daarnaast positioneert het zich ook als relatie-makelaar en sectorinstituut beeldende kunst. In de rol van relatiemakelaar nodigt het op verzoek van de kunstsector met enige regelmaat alle belangrijke partijen uit de sector bij elkaar aan tafel voor strategisch overleg. Vanwege het draagvlak hiervoor uit de kunstsector, vindt de commissie deze verschillende rollen passend bij het fonds.

Het fonds heeft geïnvesteerd in een pilotstudy door Fotografiemuseum Amsterdam (FOAM) naar het betrekken van grote schenkers, hetgeen ook zeer relevant is voor andere

aanvragers, bijvoorbeeld voor grote musea. Met een dergelijk initiatief probeert het actief bij te dragen aan het vinden van nieuwe financiering voor de kunst. Het Mondriaan Fonds voedt FOAM met advies en volgt de *pilot*.

In de samenleving en bij het publiek is het fonds de afgelopen jaren beter zichtbaar geworden sinds in 2013 naamsvermelding van het fonds door aanvragers bij presentaties van werk verplicht is. Ook het actieve mediabeleid van het fonds draagt hieraan bij. Mede door de media-aandacht wordt het fonds door diverse media als expert op het gebied van beeldende kunst gezien en als zodanig benaderd.

STAKEHOLDERS, ALLIANTIES EN SAMENWERKING

Behalve met de internationale kunstensector, het publiek en het departement, onderhoudt het Mondriaan Fonds actieve relaties met onder meer presentatie-instellingen, Dutch Culture, de vier postacademische instellingen en met Kamerleden, de VNG en wethouders Cultuur.

De relaties met het kunstvakonderwijs zijn niet structureel en geen onderdeel van de strategie van het fonds. Hier wordt naar het oordeel van de commissie een kans gemist. Relaties met het kunstvakonderwijs kunnen beleidsmatig, maar ook voor de aanwas van nieuwe adviseurs en voor het delen van kennis voor beide partijen van waarde zijn.

Met het Stimuleringsfonds Creatieve Industrie vindt afstemming plaats vanwege de inhoudelijke overlap tussen beeldende kunst en vormgeving. Bij het Mondriaan Fonds worden alle vragen en aanvragen die op het grensgebied van beeldende kunst en vormgeving liggen door één medewerker verzameld, besproken met het Stimuleringsfonds Creatieve Industrie, waarna naar oplossingen wordt gezocht voor aanvragen die ‘tussen wal en schip’ dreigen te vallen. De aangekondigde samenwerking tussen de twee fondsen rond de *Residency* in Korea en het gezamenlijke onderzoek via de *Open Call* met mogelijk een gezamenlijke adviescommissie ziet de commissie als belangrijk en positief signaal naar het kunstveld, waarin vormgeving en beeldende kunst ontspruiten uit dezelfde bron en in elkaar overlopen. De commissie adviseert dit beleid versterkt door te zetten.

52

Het Mondriaan Fonds stemt haar communicatiestrategie af op het soort stakeholders dat het wenst te benaderen en de media die deze stakeholders gebruiken. De website fungeert als een visueel aantrekkelijke etalage van hetgeen het fonds doet en biedt in een heldere navigatiestructuur de mogelijkheid voor de verschillende stakeholders het fonds verder te verkennen. Het Mondriaan Fonds heeft een doordachte sociale mediastrategie die verder gaat dan het op Facebook plaatsen van dezelfde informatie die ook op de website staat.

BESTUUR EN ORGANISATIE

Hoewel de boekhoudfraude bij een van de rechtsvoorgangers dateert van alweer enkele jaren geleden, galmt deze nog na in het strikte beleid. Het financieel beheer is met de zes-ogencontrole, de strakke procedures en functiescheidingen zeer zorgvuldig te noemen.

Jaarlijks wordt er een risico-analyse gemaakt op financieel en IT-gebied. Deze heeft ook betrekking op de beoordelingsprocedure. Uit gesprekken bleek dat medewerkers van het subsidiebureau niet op de hoogte zijn van deze risico-analyse en er niet bij worden betrokken. Het lijkt de commissie van belang dat dit in de toekomst wel gaat gebeuren, in elk geval voor de risico's op het gebied van de beoordelingsprocedure.

Het Mondriaan Fonds hanteert het beleid van '100% steekproeven', hetgeen betekent dat de organisatie van alle door het fonds gesubsidieerde instellingen of kunstenaars met toekenningen onder de € 25.000 een inhoudelijke verantwoording na afloop van het project verlangt en van overige aanvragers bovendien een financiële verantwoording. Dit pleit voor de ontwikkeling van een voor alle fondsen geldend protocol inzake verantwoording.³⁸

Het fonds heeft een formele PVT. De verhouding met de directeur-bestuurder is goed, de overlegfrequentie en agenda worden in samenspraak bepaald. De PVT kijkt positioneel terug op de zorgvuldigheid waarmee de fusie (2011) en de reorganisatie (2012) tot stand zijn gekomen, de externe

begeleiding die het heeft gekregen en de invloed die de PVT heeft kunnen uitoefenen op het profiel van de nieuwe directeur-bestuurder.

De werkdruk in de organisatie is hoog, niet alarmerend en is agendapunt in het overleg van de PVT met de directeur-bestuurder. De organisatie heeft zelf suggesties gedaan voor het verlagen van de werkdruk door processen te vereenvoudigen. Van het systeem van online aanvragen dat wordt geïmplementeerd, is de verwachting dat het op den duur bijdraagt aan de verlaging van de werkdruk. Als er nieuwe taken op het fonds afkomen, mogen de beheerslasten niet stijgen, met uitzondering van de subsidieregelingen. De commissie vindt dat hierin een risico is gelegen en adviseert het fonds om hier voor de toekomst andere afspraken over te maken met het ministerie van OCW.

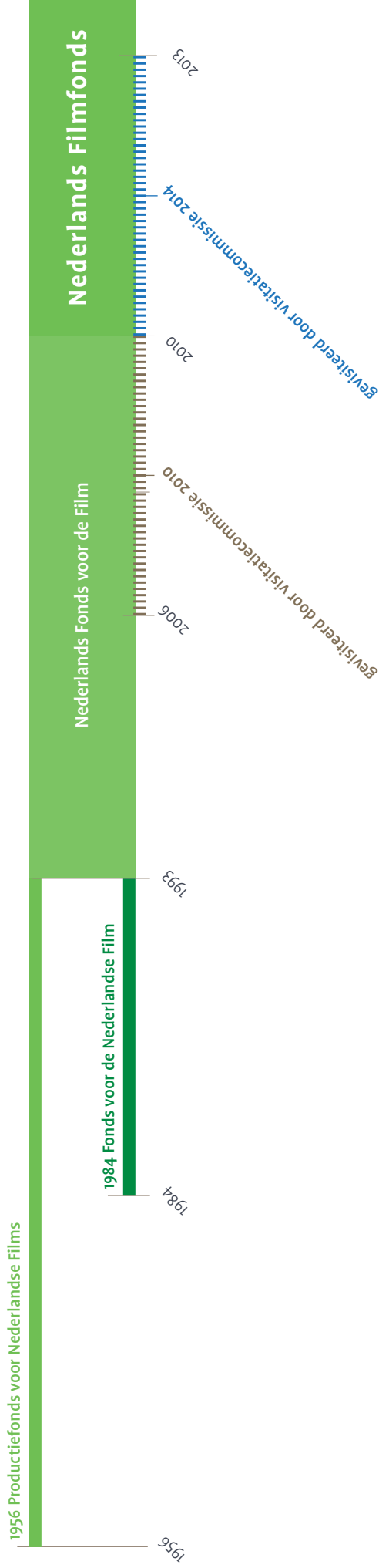
Het personeelsbeleid van het fonds voldoet aan de professionele standaard. De organisatie werkt met plannings-, voortgangs- en beoordelingsgesprekken. Op basis daarvan is goed zicht op de taken die per medewerker worden uitgevoerd. Het organisatie-model en alle functies zijn vlak voor de fusie grondig herzien. Er zijn organisatiebrede en individuele ontwikkelmogelijkheden. De organisatiecultuur is open en transparant, medewerkers zijn mondig en trots op de organisatie. Naast een *Open Call* voor het werven van nieuwe commissieleden wordt actief geworven onder mensen met een biculturele achtergrond.

Naar aanleiding van de door de ARBO opgestelde Risico Inventarisatie en Evaluatie (RIE) is een preventiemedewerker aangesteld, een klachtenprocedure opgesteld en wordt er halfjaarlijks werkplekonderzoek uitgevoerd. De medewerkers van het fonds kunnen terecht bij een externe vertrouwenspersoon.

³⁸ Zie ook de aanbeveling van de commissie in 2.3 Effectmeting en verantwoording.

Nederlands Filmfonds

Nederlands Filmfonds



RVT-MODEL

Directeur/bestuurder	D. Boonekamp	D. Boonekamp	D. Boonekamp	D. Boonekamp
Voorzitter	G. Cerfontaine	G. Cerfontaine	G. Cerfontaine	G. Cerfontaine
	2010	2011	2012	2013
				2014

Nederlands Filmfonds

ACHTERGROND

De transitiefase waarin de vorige visitatiecommissie het Nederlands Filmfonds aantrof, heeft de afgelopen vier jaar voortgeduurd. De bezuinigingen vormden het momentum voor het ontwikkelen van nieuw beleid en een nieuwe manier van beoordeling van filmplannen, waarbij het commissiesysteem en de intendanten zijn verlaten. Het nieuwe beleid noopte tot een omvangrijke interne reorganisatie met nieuwe functies en een nieuw organogram. De reorganisatie is vanaf eind 2012 doorgevoerd, zodat vanaf 2013 op een nieuwe manier gewerkt kon worden.

Het nieuwe subsidiemodel is geïnspireerd op de werkwijze van de filmfondsen in Scandinavië, die door het fonds is vertaald naar een voor Nederland geëigend model. In de omslag naar de drie programma's *New Screen NL* (voor vernieuwing en talentontwikkeling binnen alle genres), *Screen NL* (voor mid-carreer talent in alle genres) en *Screen NL Plus* (semiautomatische regeling voor mainstreamfilms) en de nieuwe beoordelingswijze is de filmbranche goed meegenomen. Keuzes zijn door filmmakers begrepen en uit het klanttevredenheidsonderzoek blijkt dat de nieuwe werkwijze door stakeholders wordt gewaardeerd.

Parallel aan de veranderingen in werkwijze en organisatie nam het fonds vanaf 2010 de regierol in de keten in het streven naar nieuw economisch filmbeleid. Na 3,5 jaar structurele inzet en geleverde argumentatie via zelf geïnitieerd internationaal onderzoek kon in 2014 succes worden geboekt. Medio 2014 is dit nieuwe beleid door het fonds uitgewerkt in een regeling en werkwijze voor de *Netherlands Film Commission* en zijn beide in werking gezet. Hiermee is er op jaarbasis € 20 miljoen bijgekomen aan economische investeringen in de Nederlandse filmsector, waarmee deze zich internationaal aanzienlijk kan versterken. Het hybride karakter van het fonds nam toe met de nieuwe regeling, waaraan net als bij de 'semiautomatische regeling' *Screen NL Plus*, geen artistieke criteria te pas komen.

Er zijn de afgelopen jaren nieuwe regelingen, protocollen en handboeken ontwikkeld, waarvan een aantal na een jaar zijn geëvalueerd met het veld en gewijzigd waar nodig. Alle processen en procedures, functieomschrijvingen en het financieel beheer zijn de afgelopen jaren onderworpen aan

een kritische toets en waar nodig opnieuw ontwikkeld of bijgesteld. De besparing op overhead is vooral gerealiseerd door goedkopere huisvesting.

ALGEMENE INDRUK

Het fonds heeft in korte tijd veel tot stand gebracht en daarbij op alle gebied kwaliteit geleverd. Het omvormen van het beoordelingssysteem van *peer review* en intendanten naar interne adviseurs (filmconsulenten) is een innovatieve keuze. De beoordelingscriteria die worden gehanteerd zijn helder en besluiten worden naar de aanvragers toe goed onderbouwd. De doorlooptijd van aanvragen is kort, het aantal bezwaren op beschikkingen was al relatief laag en daalde de afgelopen jaren nog verder. Het fonds heeft internationaal een sterk netwerk. Medewerkers van het fonds zijn gemotiveerd.

De commissie is onder de indruk van de visie, kwaliteit en output van het fonds. Specifiek wil de commissie het initiatief van het fonds vermelden voor het vergroten van financieringsmogelijkheden voor alle filmgenres. Het heeft resultaat geboekt via het economisch filmbeleid, samenwerkingsprogramma's met private financiers en een bioscoopketen, Eurimages en internationale coproductieverdragen. Parallel daaraan heeft het fonds ook zijn eigen terugverdienpositie versterkt. Dit komt tegemoet aan de wens van de minister om te sturen op een meer investeringsgerichte aanpak.

De commissie heeft enkele aanbevelingen. Het beveelt het fonds aan om de intern gehanteerde streefcijfers te expliciteren en deze geregeld te evalueren. Directeur-bestuurder, RvT en bureau dienen voorts continue alert te zijn op de juiste balans in governance en geregeld te reflecteren op de betekenisvolle (financiële) positie die het fonds in het veld inneemt. Daarnaast verwijst de commissie naar de algemene aanbevelingen voor alle fondsen, die zijn samengevat in 3.16.

ZELFEVALUATIE

De zelfevaluatie biedt veel informatie, maar zou reflectiever en puntiger geformuleerd kunnen worden. De commissie miste in de zelfevaluatie informatie over de gedegen manier waarop intern kennis wordt ontwikkeld en gedeeld. Ook kan worden toegevoegd hoe de zelfevaluatie tot stand is gekomen. Met die informatie biedt het de visitatiecommissie een

eerste beeld van de wijze waarop evaluatie in de organisatie georganiseerd is.

VISIE EN BELEID

De missie wordt door het Nederlands Filmfonds goed vertaald naar beleid, met inachtneming van het kader en de uitgangspunten van de minister. Binnen het subsidiestelsel zijn niet meer de afzonderlijke genres, maar talentontwikkeling en vernieuwing de leidende principes. Hierin is ruimte voor buitenissige aanvragen in alle genres, voor *crossovers* en voor filmisch experiment in het algemeen.

Aan het aandachtspunt uit het vorige visitatierapport dat er meer samenhang tussen de genres gewenst was, lijkt met het huidige beleid tegemoet gekomen. De productietijd van film is echter lang en de resultaten van het nieuwe beleid zijn daarom nog niet goed te beoordelen. De ervaringen in de komende jaren moeten uitwijzen of de samenhang er daadwerkelijk blijkt te zijn en welke gevolgen het loslaten van genrebeleid heeft voor de ontwikkeling van bijvoorbeeld documentaire en animatie.

Het Nederlands Filmfonds werkt met filmconsulenten die voor drie jaar worden aangesteld, met beperkte mogelijkheid tot verlenging. Dit is van belang om smaakmonopolie te voorkomen. De commissie adviseert om goed oog te blijven hebben voor het opbouwen en vastleggen van overdraagbare kennis in de organisatie zodat nieuwe filmconsulenten kunnen leren van de ervaringen van hun voorgangers en deze ervaringen meegenomen kunnen worden bij beleidsontwikkeling en evaluatie.

Het fonds overweegt of het een duidelijke plek zou moeten inruimen voor televisieproducties, omdat de scheidslijnen tussen film en televisie steeds verder vervagen en beide sectoren een grote verwevenheid kennen.

Het Nederlands Filmfonds is een van de partners in het Green Filmmaking Project. Dit initiatief heeft tot doel duurzaam produceren in de Nederlandse filmindustrie te implementeren. Ervaringen met een duurzame productiewijze worden gedeeld via workshops en publicaties. Het fonds ziet mogelijkheden om 'groen produceren' op termijn als criterium op te nemen voor alle films. Het

vergt een andere manier van produceren, maar leidt tot een substantiële besparing op energie, brandstof en grondstoffen. Goed voor het milieu en voor het productiebudget.

KWALITEIT, EVALUATIE EN VERANTWOORDING

Het Nederlands Filmfonds evalueert en verbetert alle regelingen jaarlijks en voert vierjaarlijks een klanttevredenheidsonderzoek uit. Uit het klanttevredenheidsonderzoek van medio 2014 bleek dat vooral onervaren aanvragers behoefte hebben aan eenvoudige, kernachtige communicatie over subsidiemogelijkheden. Het fonds komt hieraan tegemoet door het aantrekken van een nieuwe communicatiemedewerker met veel social media-ervaring, die de opdracht krijgt de communicatie over *New Screen NL* te verbeteren.

De strategische kracht van het beleidsplan kan worden vergroot door streefcijfers te formuleren en expliciteren over de maatschappelijke *outcome* van de subsidiebestedingen en hierop te sturen. De vorige visitatiecommissie deed ook al de aanbeveling om normeringen te formuleren voor de behaalde resultaten. In het gesprek met het fonds bleek dat deze cijfers intern wel worden geformuleerd, maar niet extern worden gecommuniceerd. Ook al is het fonds in sterke mate afhankelijk van de producenten en filmmakers om deze te realiseren, de commissie adviseert deze streefcijfers te communiceren (bijvoorbeeld aantallen nominaties voor hoofdcompetities en bijprogramma's van prestigieuze internationale festivals, marktaandeel Nederlandse film in bioscoop, bereik van Nederlandse films op televisie en VOD). Daarbij kan tevens inzicht worden gegeven in de onzekere variabelen.

De verantwoording die het fonds publiekelijk aflegt, komt tegemoet aan de eisen van de subsidieverstrekker, met dien verstande dat de commissie een aanbeveling doet over het RVT-verslag (zie 3.16).

ROLOPVATTING EN TAAKUITVOERING

Het fonds heeft een sleutelpositie in de filmsector. Het heeft een scherpe visie op wat nodig is in de filmsector en neemt een leidende rol bij het vaststellen en uitvoeren van de stra-

tegische agenda voor de branche. Het leiderschap van de directeur is voor de sleutelpositie mede bepalend.

De proactieve manier waarop het fonds zich inzet voor 'een voor de filmkunst ontvankelijk (productie) klimaat in Nederland' maakt dat het verschillende functies in zich verenigt. Het fonds voert cultuurbeleid en economisch beleid uit, wat zich vertaalt in ondersteuningsmogelijkheden waarbij twee soorten zeer verschillende criteria worden gehanteerd. Het initieert institutionele taken, draagt actief bij aan internationale promotie, is adviseur en is vanaf 2014 ook dienstverlener vanwege de aanstelling van de *filmcommissioner*. Zelf vindt het fonds dat een nadrukkelijker bundeling van krachten met EYE in het kader van de internationale positionering van de Nederlandse film een meerwaarde kan hebben. Het fonds is initiatiefnemer van coproductieverdragen namens de rijksoverheid met diverse buitenlandse landen. Het fonds kan overtuigend onderbouwen waarom al deze functies met elkaar samenhangen en bijdragen aan het gewenste productieklimaat. Bovendien is er waardering en draagvlak in het veld voor de inspanningen van het fonds. De commissie is dan ook positief over de pro-activiteit van het fonds.

De verschillende functies dragen echter bij aan de niet te veronachtzamen positie van het fonds in de filmsector. Daarbij komt de grote rol die het fonds binnen de Nederlandse filmfinanciering inneemt en het gegeven dat het vanuit die rol tijdens alle fasen van het productieproces inhoudelijk en financieel gesprekspartner is van producenten en makers. Er mag daarom intern meer reflectie plaatsvinden op de eigen machtspositie. Dat geldt voor de directeur-bestuurder en voor de toezichthouder, alsmede voor het bureau dat sinds 2013 de advisering over aanvragen van commissies en intendanten heeft overgenomen. Het regelmatig evalueren van keuzes die door het bureau zijn gemaakt, zowel intern als met stakeholders, is daarbij van belang. Ook op ander vlak dient de tegenspraak in de organisatie goed georganiseerd en geborgd te worden.

STAKEHOLDERS, ALLIANTIES EN SAMENWERKING

Het Nederlands Filmfonds betreft relevante brancheorganisaties actief, tijdig en op verschillende manieren bij beleidsontwikkeling en evaluatie. Door aanwezigheid op internationale festivals onderhoudt het fonds een groot internationaal netwerk van festivals, collegafondsen, distributeurs en sales agenten, pers, producenten en makers.

Samen met de Nederlandse Publieke Omroep (NPO), Coproductiefonds Binnenlandse Omroepproducties (CoBO) en het Mediafonds vormt het Nederlands Filmfonds een partnership op het gebied van talentontwikkeling voor fictie, documentaire en sinds kort ook animatie. Dit gebeurt onder meer via vaste tenders binnen het zogenoemde *Deltaplan Talent*. Over talentontwikkeling heeft het fonds contact met de Nederlandse Filmacademie. De directeur van het fonds zit in een beoordelingscommissie van de Filmacademie en er vindt ook inhoudelijk overleg met lectoren van de academie plaats. De commissie adviseert het Nederlands Filmfonds om ook met andere relevante kunstvakopleidingen structurele strategische relaties op te bouwen.

Het fonds zoekt actief inhoudelijke en financiële samenwerking met private partners en fondsen, zoals voor Ultra Kort, een samenwerking op het gebied van animatiefilm met Pathé bioscopen en Fonds21 (voorheen: SNS Reaalfonds) en voor OASE, een documentaire programma in samenwerking met het Prins Bernhard Cultuurfonds. Het initiëren en faciliteren van dergelijke samenwerkingen is voor de filmsector belangrijk.

BESTUUR EN ORGANISATIE

De organisatie is beleidsmatig en bedrijfsmatig goed op orde. De directeur-bestuurder legt op structurele en gedegen wijze verantwoording af aan de RvT en zoekt zelf frequent contact met de (voorzitter van de) raad. De RvT van het fonds is betrokken en goed op de hoogte van hetgeen bij het fonds en in de filmwereld speelt. De commissie constateert dat de RvT zich bewust is van de machtsconcentratie die bij het fonds ligt. De commissie adviseert beide organen om alert te blijven op het bewaken van de scheidslijn tussen besturen en toezichthouden.

De kwaliteit van het financiële beheer en de IC zijn goed. Niet alleen de eigen financiën worden strak gemanaged en gecontroleerd, ook de financiën (zowel budgetbeheer als cash-flowpositie) van alle filmprojecten die mede door het fonds worden gefinancierd, worden gedurende de productieperiode financieel (en bij speelfilm dagelijks) gemonitord.

Het Nederlands Filmfonds heeft geen formele PVT. Bij haar aantreden in 2009 heeft de directeur-bestuurder de heroprichting ervan aan het personeel voorgesteld, destijds hadden de medewerkers daar geen behoefte aan. De afgelopen vier jaar heeft de directeur-bestuurder een goede manier gevonden om het personeel actief te betrekken bij en te informeren over belangrijke ontwikkelingen op het gebied van beleid en organisatie. Er zijn diverse formele en informele (afdelings-) overlegstructuren, waaronder een maandelijks moment voor alle medewerkers. De medewerkers zijn tevreden over de wijze waarop zij worden betrokken, inspraak kunnen leveren en over de openheid van de directeur, ook om kritiek te ontvangen.

Ondanks of juist vanwege de goede verstandhouding en prettige werksfeer bij het fonds, adviseert de commissie zowel directeur-bestuurder als medewerkers om de oprichting van een PVT te heroverwegen. Een geformaliseerd en geoefend overleg met de directeur-bestuurder en met de RvT, kan van belang zijn als zich gepland of ongepland belangrijke veranderingen aandienen.

ONDERSTEUNINGSMOGELIJKHEDEN EN BEOORDELING AANVRAGEN

In 2011 werd het aantal reglementen door het fonds teruggebracht van 24 naar 7. In de nieuwe reglementen werden de voorwaarden aangescherpt en beoordelingscriteria zodanig geformuleerd dat ze geschikt zijn gemaakt voor alle subsidiecategorieën van het fonds. De commissie sluit zich aan bij de vorige visitatiecommissie, die zich in 2010 al positief heeft uitgelaten over het (toen reeds geplande) inperken van het aantal regelingen.

Ook positief is de commissie over de invoering van de nieuwe beoordelingswijze. Filmconsulenten voorzien aanvragen van een advies over de artistieke kwaliteit, het subsidie-bureau beoordeelt de productionele en financiële kant van

aanvragen. De twee adviezen komen samen in een gesprek met de directeur-bestuurder, die de beschikking uiteindelijk vaststelt. De commissie adviseert om periodiek formele evaluatiemomenten van deze werkwijze in te bouwen – waarbij alertheid op de vorming van ‘smaakmonopolie’ aandachtspunt is – en deze schriftelijk te verslaan.

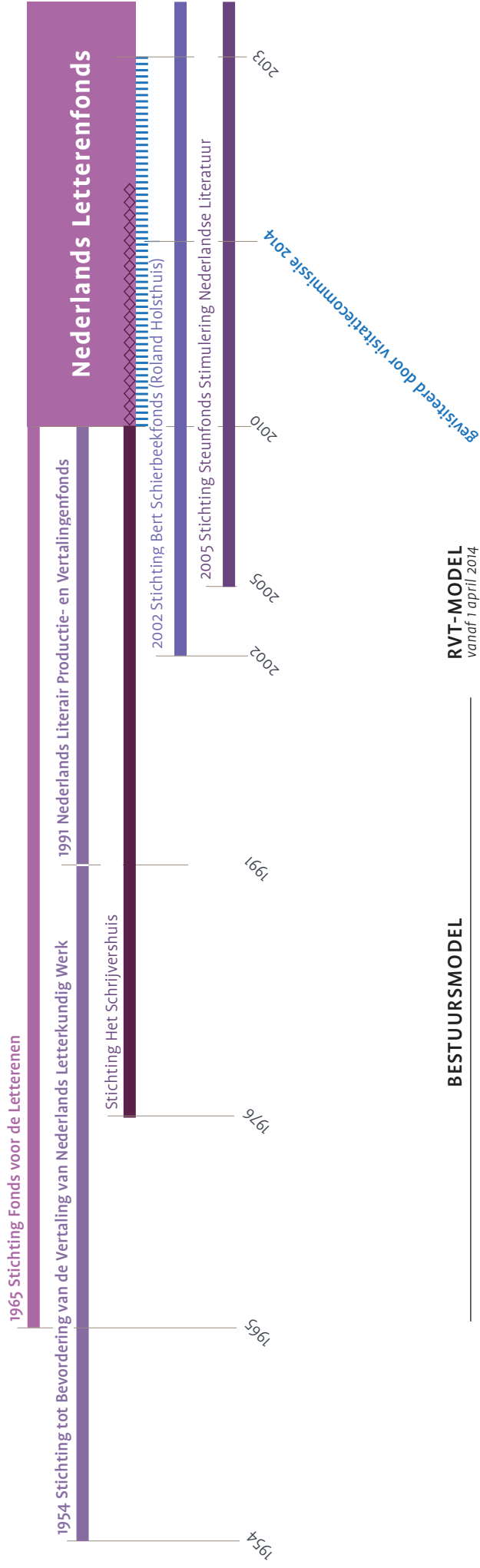
BEZWAARPROCEDURE

Het aantal bezwaren dat bij het Nederlands Filmfonds wordt ingediend, is laag in verhouding tot dat van de andere fondsen. Daarvoor kunnen meerdere oorzaken zijn. Aanvragers met een negatieve beschikking krijgen bij het fonds een gesprek over de inhoud van de afwijzing. Dit biedt inzicht in de argumentatie van het fonds, die ze kunnen betrekken in het wijzigen van de aanvraag die één maal opnieuw mag worden ingediend. Van die mogelijkheid wordt vaak gebruik gemaakt. De commissie is positief over deze werkwijze.

Filmproducenten zijn de belangrijkste aanvragers van de subsidies van het fonds. Zij hebben nooit anders dan projectmatig gefinancierd en risico gespreid. Daarom werken zij aan de ontwikkeling van meerdere films tegelijk. Alle ervaren producenten hebben ervaring met afwijzingen én met toekenningen. Een afwijzing betekent in de regel niet meteen dat de bedrijfsvoering van een producent in gevaar komt, hetgeen voor menige aanvragers in andere sectoren wel het geval is. Een producent zal bij een afwijzing de afwijging maken of hij de aanvraag wil aanpassen en een nieuwe aanvraag wil doen, het plan laat varen dan wel bezwaar maakt. Het behouden van een goede verstandhouding met het fonds in verband met volgende aanvragen, heeft invloed op die keuze.

Nederlands Letterenfonds

Nederlands Letterenfonds



RVT-MODEL vanaf 1 april 2014

Directeur/bestuurder	H. Pröpfer	H. Pröpfer /T. Perez	T. Perez /P. Steinz	P. Steinz/T. Perez	T. Perez
Voorzitter	K. de Vries/J. Hoekema	J. Hoekema	J. Hoekema	J. Hoekema	J. Hoekema

BESTUURSMODEL

2010	2011	2012	2013	2014
------	------	------	------	------

Nederlands Letterenfonds

ACHTERGROND

Het Nederlands Letterenfonds ontstond in 2010 uit een fusie van het Fonds voor de Letteren en het Nederlands Literair Productie- en Vertalingen Fonds. Met de fusie werd de bevordering van een gunstig literair klimaat in eigen land en de internationale promotie en marktwerking van de Nederlandse literatuur in één organisatie samengebracht. Dit heeft de mogelijkheden tot onderlinge samenwerking en synergie tussen nationaal en internationaal beleid vergroot. Omdat de vorige visitatie plaatsvond ten tijde van de fusie werd het Nederlands Letterenfonds niet eerder gevisiteerd.

Het fonds ervaart de achterliggende periode als veelbewogen. Behalve met de fusie, bezuinigingen, beleidswijzigingen, een verhuizing, reorganisatie en de wijzigingen in het boekenvak had het fonds te maken met drie directiewisselingen vanaf 2010. Dit alles maakt dat het fonds medio 2014 nog midden in de organisatieontwikkeling staat. Zo is het pas recent overgegaan op het RvT-model en zijn onlangs de eerste stappen gezet om de aanvraagprocedures te kunnen gaan digitaliseren. De vernieuwing van de ICT-infrastructuur die hiervoor in gang is gezet, is ook van belang vanwege de opdracht van het ministerie aan het fonds om de beheerslasten voor 2016 verder te verlagen. De organisatie verwacht deze besparing gedeeltelijk te behalen via nieuwe geautomatiseerde systemen. Met dat systeem komt tevens een einde aan de verschillende, naast elkaar bestaande systemen als erfenis van de fusie.

Het fonds combineert de aandacht voor aanbod en zichtbaarheid van en de vraag naar Nederlandse en Friese literatuur. Het opereert in een marktgedreven sector, en bedient met de verschillende subsidieregelingen de doelgroepen schrijvers, uitgevers, vertalers, literaire tijdschriften, internationale festivals en literaire organisaties. Via de regelingen kunnen werkbeurzen en verschillende andere soorten bijdragen worden aangevraagd. Internationale festivals kunnen een meerjarige subsidie aanvragen. Beoordeling geschiedt door *peer review* en voor de kleinere subsidies door het bureau.

Naast elf deelregelingen zijn verschillende beleidsprioriteiten door het bestuur geformuleerd, waarvoor aparte beleids-

regels zijn ontwikkeld. Dit betreft de *Schwob*-regeling³⁹, een *pilot* voor beginnende vertalers, het programma *Literatuur/poëzie op het scherm* en het *Kousbroek Essay*. Het Nederlands Letterenfonds beheert een aantal schrijversresidenties en een vertalershuis. Daarbij onderneemt het fonds diverse activiteiten in binnen- en buitenland, gericht op het bevorderen van de zichtbaarheid, het publieksbereik en de marktverruiming van Nederlandse en Friese literatuur. Onder bestuur van het fonds vallen bovendien twee stichtingen, die uit de 'erfenis' van de twee rechtsvoorgangers kwamen.

ALGEMENE INDRUK

Volgens één van de in opdracht van het fonds geïnterviewde stakeholders is het fonds 'een gedegen hoeder van de diversiteit en kwaliteit van de Nederlandse literatuur'. De commissie onderschrijft die typering. Medewerkers zijn kundig en betrokken en koesteren de Nederlandse literatuur, aanvragen worden zorgvuldig en met kennis van zaken beoordeeld en de internationale activiteiten van het fonds zijn belangrijk voor de zichtbaarheid en marktvergroting van de Nederlandse literatuur.

De commissie heeft een aantal aanbevelingen die het Nederlands Letterenfonds kunnen helpen om versterkt de volgende beleidsperiode in te gaan. Dat is naar de mening van de commissie noodzakelijk om in de pas te kunnen lopen met de andere fondsen. In algemene zin adviseert de commissie het fonds zich de komende jaren te richten op het versterken van de eigen focus en het professionaliseren van processen.

De aanbevelingen zijn gericht op het aanscherpen van de inhoudelijke focus en het formuleren van en sturen op meetbare doelstellingen en *outcome* indicatoren. De behaalde doelstellingen dient het fonds structureel te evalueren. Voorts beveelt de commissie aan om serieus werk te maken van een investeringsgerichte aanpak, onder meer door de ontvangen terugbetaalde subsidie transparant in beeld te brengen en sterker op de terugverdienpositie te sturen. In het stimuleren van startend, nog niet gedebuteerd talent ligt volgens de commissie een kans voor het fonds. Met de com-

39 Een door het Nederlands Letterenfonds geïnitieerd Europees programma gericht op het bevorderen van vertalingen van onderbelichte en nog onvertaalde literatuur uit alle windstreken.

62

missieadviseurs zou het fondsbureau geregeld moeten spreken over de toepassing van beoordelingscriteria die geen betrekking hebben op de artistieke kwaliteit, zoals ondernemerschap en publieksbereik. De commissie adviseert om scherp te formuleren wat het fonds concreet gaat doen met de conclusies van het *Gebruikersonderzoek Binnenland* en adviseert een relatie met de bibliotheeksector aan te gaan.

Ook adviseert de commissie om de invoering van de digitalisering van aanvragen indien mogelijk te versnellen. Efficiëntie kan worden bevorderd door interne processen, waaronder het beoordelingsproces, kritisch door te lichten en deze waar mogelijk 'lichter' te maken, het aantal regelingen en adviseurs in te perken, de doorlooptijd van aanvraagprocedures te bekorten en het aantal bezwaren terug te dringen. Omdat het Nederlands Letterenfonds niet 'anders' is dan andere fondsen onderling verschillen, zou het zijn bedrijfsvoering meer kunnen spiegelen aan die van de collegafondsen.

Uit het oogpunt van prioriteitstelling beveelt de commissie het fonds aan om de formele betrokkenheid bij de twee steunstichtingen te heroverwegen.⁴⁰

Verder verwijst de commissie naar de algemene aanbevelingen voor alle fondsen, die zijn samengevat in 3.16.

ZELFEVALUATIE

De zelfevaluatie van het Nederlands Letterenfonds biedt een goed beeld van de subsidiemogelijkheden, de diverse activiteiten en de ambities van het fonds. De evaluatie is vooral beschrijvend en in mindere mate reflectief. **Van de bijlagen was vooral de transparante weergave in interviews van het stakeholdersonderzoek 2014 voor de commissie interessant. Deze biedt zicht op de uiteenlopende visies op de positie van en taakuitvoering door het fonds en vertelt meer dan alleen in cijfers uitgedrukte waardering.**

VISIE EN BELEID

Het is niet eenvoudig zicht te krijgen op het beleid van het Nederlands Letterenfonds, omdat het fonds dit beleid op verschillende manieren presenteert. Het beleidsplan

hanteert de onderverdeling auteursbeleid, vertaalbeleid en beleid gericht op nationale en internationale literaire manifestaties en de residenties. Het jaarverslag hanteert de verdeling tussen binnenland en buitenland. De zelfevaluatie benadert het beleid vanuit de vier beleidsuitgangspunten: talentontwikkeling, zichtbaarheid & publieksbereik, innovatie en internationalisering en behandelt de regelingen in drie categorieën: auteurs en vertalers; uitgevers; literaire organisaties. De website van het fonds hanteert twee categorieën: programma's en subsidies, en maakt daarbinnen de functionele onderverdeling in 7 doelgroepen aanvragers enerzijds en 9 verschillende soorten bijdragen anderzijds. Gelet op het organogram is de organisatie ingericht in de afdelingen 'Binnenland' en 'Buitenland', waarbij 'zichtbaarheid en manifestaties' beide afdelingen raakt.

De commissie adviseert het fonds om het beleid vanuit een heldere focus te definiëren en hieraan in alle communicatie vast te houden. De vorm van een subsidiestelsel en een programmastelsel, zoals door andere fondsen gehanteerd kan daarvoor als middel behulpzaam zijn. Daarbij lijkt het zaak om voorafgaand aan de volgende beleidsperiode scherpe keuzes te maken, in het bijzonder op het gebied van (nieuwe) activiteiten. Hoewel de commissie begrijpt dat alle activiteiten in positieve zin bijdragen aan het versterken van de missie, zijn de (internationale) activiteiten arbeidsintensief. Om de doelen te bereiken kunnen mogelijk ook andere instrumenten worden ingezet, zoals het uitschrijven van *Open Calls* voor het faciliteren van marktverkenningen.

Ook kan na een benchmark met andere fondsen een kritische blik op regelingen en op de eigen werkwijze de efficiëntie wellicht verhogen. Zo zou na een vergelijking met de regelingen voor ontwikkelsubsidies voor scenario's van het Nederlands Filmfonds bepaald kunnen worden of de ontwikkelsubsidies die nu door auteurs worden ingediend, door uitgevers kunnen worden aangevraagd. Auteurs moeten nu immers toch al een contract met de uitgever bij hun aanvraag voegen en uitgevers kunnen dan direct worden aangesproken op de marketing en communicatie-inspanningen die het fonds van hen verlangt.

Het fonds is van mening veel aandacht te besteden aan startend talent. In de fondspraktijk gaat het hierbij echter

40 Stichting Bert Schierbeek Fonds (Roland Holsthuis) en Stichting Steunfonds Stimulering Nederlandse Literatuur.

om auteurs die reeds gedebuteerd zijn met een eerste publicatie in print bij een uitgeverij. In het verleden droeg het fonds ook financieel bij aan literaire tijdschriften, waarin nog niet gedebuteerde auteurs konden publiceren. Vanwege de gewijzigde opdracht van het ministerie, is uitsluitend het subsidiëren van digitale tijdschriften nog mogelijk. De toenemende democratisering van de kunsten, de aandacht voor amateurkunst en de nieuwe vormen van Do-It-Yourself (DIY)-distributie van literatuur creëren een kans voor het fonds in het stimuleren van een doelgroep die het momenteel niet meer bedient, namelijk talent dat nog niet bij een gevestigde uitgeverij is gedebuteerd. De commissie vraagt zich af welke rol het fonds hierin voor zichzelf ziet.

KWALITEIT, EVALUATIE EN VERANTWOORDING

Het fonds evalueert op verschillende manieren, intern en extern, onder meer aan het eind van iedere commissievergadering. De commissie beveelt het fonds aan om met alle adviseurs ook geregeld te spreken over de door het ministerie vastgestelde additionele criteria voor beoordeling, zoals bijvoorbeeld ondernemerschap en publieksbereik.

In 2013 evalueerde het fonds het Initiatief *Literaire Tijdschriften* en voerde het *Gebruikersonderzoek Binnenland* uit. In 2014 deed het een *Gebruikersonderzoek Buitenland* waaruit bleek dat sprake is van grote waardering voor het fonds op alle fronten, alsmede een stakeholdersonderzoek op basis van interviews. De commissie is positief over de hoeveelheid waardevolle informatie die uit het stakeholdersonderzoek komt. De commissie adviseert het fonds concreet te maken wat het gaat doen met de conclusies van het *Gebruikersonderzoek Binnenland* naast het door het fonds zelf aangestipte eerder betrekken van stakeholders bij beleidsontwikkeling.

De commissie beveelt aan om voor iedere regeling en programma vooraf scherpe, meetbare doelen te formuleren, niet alleen gericht op output maar ook op *outcome*, waarop de organisatie kan sturen. Alle regelingen zouden vervolgens in iedere beleidsperiode een keer grondig via evaluaties tegen het licht moeten worden gehouden, de belangrijkste conclusies dienen te worden benut bij beleidsontwikkeling. Daarbij dient de vraag gesteld of de doelen die met de regeling worden beoogd ook op een andere manier gerealiseerd zouden

kunnen worden en of daarmee besparingen van arbeid of middelen kunnen worden gerealiseerd.

De commissie ziet de samenwerking met de Collectieve Propaganda van het Nederlandse Boek (CPNB) inzake *Het boekenvak van boven* en de door het fonds zelf geïnitieerde *Vertalingendatabase* als eerste stap van verder te ontwikkelen sturingsdata. Het overzicht van welke boeken in welke talen zijn uitgebracht, kan worden uitgebreid met exploitatiegegevens van de door het fonds gesubsidieerde Nederlandse literatuur in het buitenland. Verkoopcijfers en aantal en aard van de recensies zijn daarbij interessant. Het moet mogelijk zijn om dergelijke cijfers jaarlijks te ontvangen van de boeken die met steun van het fonds zijn vertaald. Dit zou in beschikkingen als vereiste kunnen worden opgenomen. Deze cijfers zijn behalve voor het kunnen evalueren van de regelingen eveneens nodig voor het kunnen ontwikkelen van investeringsgericht beleid van het fonds.

ROLOPVATTING EN TAAKUITVOERING

De commissie heeft opgemerkt dat de medewerkers hun grote nationale en internationale netwerk inzetten ter meerdere eer en glorie van de Nederlandse en Friese literatuur. Hun ambitie om daaraan bij te dragen is groot, de middelen zijn beperkt. Fondsmedewerkers zien steeds vaker noden en kansen in de sector en proberen daar actief op in te spelen. Soms met eigen programma's, vaak in samenwerking met partners. De commissie adviseert om voorafgaand aan de totstandkoming van ieder nieuw programma te onderzoeken of de doelstellingen van het programma kunnen worden behaald via het uitbesteden naar de sector zelf, bijvoorbeeld via *Open Calls*. Voor- en nadelen van eigen initiatief versus initiatief van de sector zouden tegen elkaar moeten worden afgezet voordat nieuwe programma's worden ontwikkeld.

Positief vindt de commissie dat het fonds zelf op zoek gaat naar nieuwe, private vormen van financiering voor literatuur, naar samenwerking met private fondsen, Europese subsidie-mogelijkheden, *crowd funding* en dat het heeft geprobeerd om een Fonds op naam voor literatuur op te richten.

Aan de door de minister gevraagde investeringsgerichte aanpak wordt via een jaren geleden ingevoerde terugverdienpositie enigszins tegemoet gekomen. Deze is beleidsmatig wel

een issue, maar speelt in de praktijk nauwelijks een rol. Er wordt niet op gestuurd, er zijn geen nauwkeurige cijfers van terugbetaalde bijdragen beschikbaar, zodat de ontwikkeling van de afgelopen jaren niet kan worden beoordeeld. *Recoupment* is in de boekhouding van het fonds gelijk geschakeld met alle 'lager vastgestelde subsidies' en wordt dus niet apart geboekt. Het advies van de commissie is om dit wel te gaan doen en te sturen op het door aanvragers gedeeltelijk terugbetalen van de achtergestelde leningen bij exploitatie-opbrengsten.

STAKEHOLDERS, ALLIANTIES EN SAMENWERKING

Het Nederlands Letterenfonds heeft goed contact en werkt (inter-)nationaal samen met diverse partijen in de literaire wereld, zoals de CPNB, het Vlaamse Fonds voor de Letteren, de Groep Algemene Uitgevers (GAU) en Schrijvers School Samenleving (SSS), een organisatie die voor vrijwel alle Nederlandse schrijvers de lezingen bemiddelt. Ook met diverse internationale manifestaties zoals met de Frankfurter Buchmesse zijn sterke banden opgebouwd. Vanwege het belang voor de culturele diplomatie van Nederlandse literatuur en de regierol die het fonds daarin heeft, voert het periodiek overleg met de ministeries van OCW en BuZa. Het stakeholderonderzoek en het internationale gebruikersonderzoek bieden zicht op de grote waardering, die hiervoor bij stakeholders en partners voor het fonds is. De commissie realiseert zich dat er al veel partijen in de sector actief zijn met wie relaties worden onderhouden, maar mist daarbij toch de bibliotheeksector, met wie het fonds geen strategisch gerichte relatie heeft. Voor het verbreden van het publieksbereik van literatuur en het vergroten van draagvlak in de samenleving lijkt dat een belangrijke partner.

In eigen land vindt sectoroverleg plaats in het boekenvak dat tot op heden echter nog niet heeft geleid tot een gezamenlijke strategische agenda van de belangrijkste (branche-)organisaties op het gebied van digitalisering. De innovatie en impact van de snel veranderende digitalisering in en van de branche is daarom vooralsnog geen collectieve zaak. De commissie deelt de visie van het fonds dat hier een kans wordt gemist. Dat het fonds deze leemte signaleert vindt de commissie positief. De commissie constateert dat het Fonds momenteel niet als de aangewezen partij wordt

gezien om het voortouw te nemen in het ontwikkelen en uitrollen van een dergelijke innovatie-agenda.

BESTUUR EN ORGANISATIE

Het fonds is sterk extern gericht op uitvoering van programma's. De commissie wil het fonds bemoedigen om de bedrijfsmatige kant van de organisatie de komende jaren verder door te ontwikkelen. Het nieuwe Huishoudelijk Reglement (juli 2014) legt daarvoor een stevige basis vanuit de nieuwe governance structuur. Het doorlichten van processen op efficiëntie en het opstellen en implementeren van een Handboek AO/IC verdienen vervolgens prioriteit.

De maximaal toegestane beheerslasten van het fonds zijn, met instemming van het ministerie, hoger dan die van andere fondsen, namelijk 15% in plaats van 10%. Dat is begrijpelijk omdat het Nederlands Letterenfonds verhoudingsgewijs een laag budget heeft. Het fonds zit momenteel nog boven de 15% maar werkt er naar toe de komende jaren binnen de gestelde doelstelling te blijven. Dit betekent dat er besparingen nodig zullen zijn via het verhogen van de efficiëntie. Het fonds is zich daarvan bewust.

Er is een formele PVT, die de afgelopen jaren betrokken is geweest bij de fusie en op de hoogte is gehouden over ontwikkelingen rond de verschillende directeurswisselingen. Ook de werkdruk is een terugkerend agendapunt in het overleg met het bestuur.

Het personeelsbeleid mag iets strakker worden uitgevoerd. Er worden functionerings- en beoordelingsgesprekken gevoerd, maar daarbij wordt wel eens een jaar overgeslagen. Als enige fonds stuurde het Nederlands Letterenfonds als bijlage bij de zelfevaluatie een *Klokkenluidersregeling* mee als bijlage. Het fonds heeft een externe vertrouwenspersoon die de organisatie en het boekenvak goed kent.

Opvallend vond de commissie de heldere richtlijnen aan commissieleden voor de beoordeling van aanvragen. Nieuwe adviseurs worden met de communicatie bij hun aantreden door het fonds goed geïnformeerd en verwachtingen worden goed gemanaged.

Het is niet merkwaardig dat medewerkers van het fonds de vraag van de commissie over diversiteitsbeleid betrekken op genres binnen de literatuur. In het beleidskader van het ministerie staat immers dat het eerste doel van het Nederlands Letterenfonds is het 'bevorderen van kwaliteit en diversiteit van de Nederlandse literatuur'. De commissie raadt het fonds aan om behalve oog voor de diversiteit in literaire genres ook een visie te ontwikkelen op de gewenste culturele diversiteit in beleid en de organisatie. Momenteel speelt culturele diversiteit slechts een bescheiden rol in het fondsbeleid.

In het licht van efficiënte verdeling van middelen en arbeid, adviseert de commissie het fonds om het historisch gegroeide beheer van de twee steunstichtingen te heroverwegen.

ONDERSTEUNINGSMOGELIJKHEDEN EN BEOORDELING AANVRAGEN

De subsidiemogelijkheden die het fonds biedt, komen tegemoet aan het beleidskader van het ministerie van OCW en zijn tamelijk eenduidig. Er zijn verschillende aanvraagrondes voor verschillende regelingen en per ronde is een vast budget per regeling beschikbaar. Het bureau bereidt aanvragen voor, onder meer door recensies van eerder werk van aanvragers te verzamelen en bij enkele regelingen door het opstellen van een pre-advies. Het fonds werkt voor de meeste regelingen met *peer review* via divers samengestelde commissies bestaande uit leden van de Raad van Advies. De leden worden via openbare werving geworven en geselecteerd door een externe commissie. Bij twee regelingen worden naast de commissie ook twee externe lezers per aanvraag ingezet. Deze worden geselecteerd uit de pool van 200-300 externe lezers. Het fonds beschikt positief over gemiddeld 83% van de ontvankelijke aanvragen. Het fonds kent voor aanvragen waarbij gebruik wordt gemaakt van externe lezers én een adviescommissies een doorlooptijd van maximaal 22 weken, hetgeen zeer lang is, zeker in verhouding tot procedures bij andere fondsen.

De commissie begrijpt het belang van zorgvuldigheid van beoordeling en waardeert de grote aandacht die het fonds en de adviseurs daarvoor hebben. Het fonds dient het beoordelingsproces en het aantal betrokken adviseurs geregeld op doelmatigheid te evalueren en te proberen tot meer efficiëntie te komen en de beoordelingstermijn te bekorten.

Op een aantal gebieden werkt het fonds al aan vernieuwing en het verhogen van efficiëntie. Een aantal regelingen waarvoor relatief lage bedragen worden aangevraagd, wordt intern beoordeeld, hetgeen gezien de verhouding tussen de uitkering en de administratieve lasten een juist besluit lijkt. Voor de selectie van internationaal te promoten titels uit de Friese literatuur is een intendant verantwoordelijk. Interdisciplinaire projecten kunnen voor een commissie live worden gepresenteerd. Het fonds bespaart tijd door natuurlijke personen op hun subsidieaanvraag een besluit met een algemene motivering toe te sturen en uitsluitend op verzoek een individueel uitgewerkte, nadere motivering. De commissie vraagt zich af of de adviezen meteen zo (compact) geformuleerd kunnen worden dat er door het fonds niet meer op hoeft te worden teruggekomen met een uitgebreide toelichting. Andere fondsen realiseren dit met de digitalisering van de subsidieaanvragen, het standaardiseren van brieven en cursussen voor subsidiemedewerkers.

De voorbereiding voor de digitalisering van de aanvragen is bij het fonds in gang gezet. De commissie raadt het fonds aan de komende maanden prioriteit te geven aan dit proces en het, indien mogelijk, te versnellen.

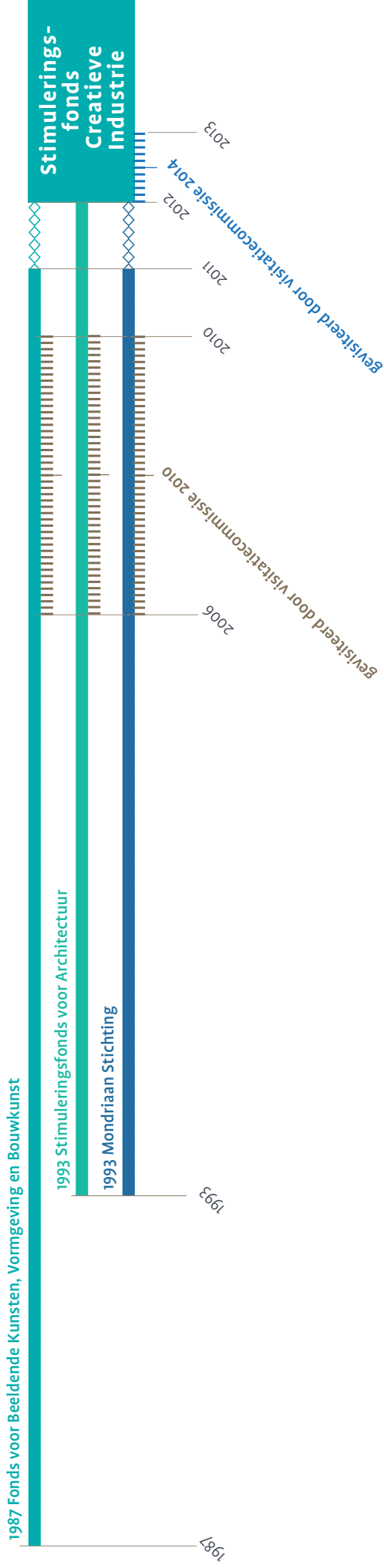
BEZWAARPROCEDURE

Het aantal bezwaren dat het Nederlands Letterenfonds ontvangt, is relatief laag in verhouding tot het totaal aantal ontvankelijke aanvragen en zeer hoog in verhouding tot het aantal afgewezen aanvragen (zie ook: 3.2 Kengetallen). Bij het herzien van processen, dient volgens de commissie het terugdringen van het aantal bezwaren te worden meegenomen.

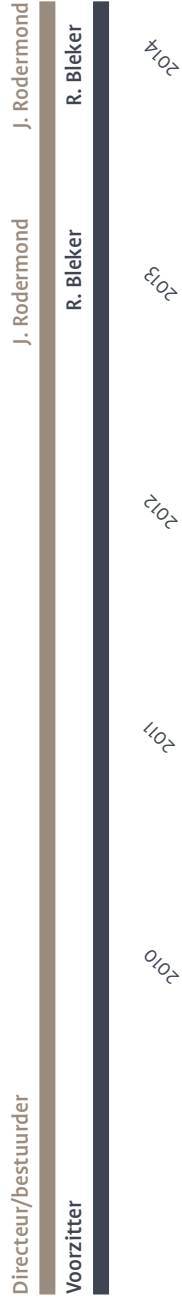
Het fonds heeft met de overgang naar het RvT model een externe voorzitter met een literair profiel aangezocht voor de bezwaarprocedure en verwacht dat de afhandeling ervan sneller kan verlopen nu de directeur-bestuurder kan beslissen.

Stimuleringsfonds Creatieve Industrie

Stimuleringsfonds Creatieve Industrie



RVT-MODEL



Stimuleringsfonds Creatieve Industrie

ACHTERGROND

Het Stimuleringsfonds Creatieve Industrie ging per 2013 van start, met als doel de kwaliteit van de disciplines architectuur, vormgeving en e-cultuur te bevorderen en vanuit een culturele invalshoek hun maatschappelijke en economische meerwaarde te vergroten. Deze opdracht geldt zowel nationaal als internationaal. In het nieuwe fonds ging het voormalige Stimuleringsfonds voor Architectuur op. Het fonds kreeg een aantal taken op het gebied van vormgeving overgeheveld van het Mondriaan Fonds en het Fonds BKVB, en kreeg er nieuwe taken bij, zoals het stimuleren van e-cultuur, die tot 2013 niet bij één subsidiefonds was belegd. De visitatie in 2014 betreft voor het Stimuleringsfonds een nulmeting en is gericht op de periode vanaf oprichting tot medio 2014.

De opdracht van het ministerie van OCW aan het fonds was om 'tot een geheel eigen profiel en werkwijze te komen'. Het fonds heeft echter niet alleen een subsidierelatie met het ministerie van OCW, maar ook met de ministeries IenM en BuZa, in opdracht waarvan het diverse programma's uitvoert, gericht op de internationalisering van de ontwerpsector (OCW/BuZa) en op architectuur en ruimtelijk ontwerp (OCW/IenM). Het fonds voert drie regelingen samen met het Mediafonds uit, werkt samen met het Mondriaan Fonds en met het Nederlands Letterenfonds. Het Stimuleringsfonds heeft te maken met het topsectorenbeleid waarvan de creatieve industrie deel uitmaakt en met diverse partijen en initiatieven die opereren op het snijvlak van cultuur en economie, zoals het ministerie van EZ en CLICKNL.⁴¹ Al met al zijn er dus verschillende krachten die inwerken op het beleid van het fonds. Een groot deel van de topsector waar het fonds op gericht is, verkeert sinds de crisis in zwaar weer. Zo is de architectuursector met de helft gekrompen en heeft ook de ontwerpsector het in economische zin moeilijk.

In de periode tot 2013 zijn beleid, regelingen en organisatie ontwikkeld. Er werden relaties gelegd met de nieuwe deelsectoren vormgeving en e-cultuur en belanghebbenden werden geconsulteerd over het nieuwe beleidsplan. Er moest scepsis worden weggenomen bij architecten en ontwerpers die bij het fonds een grote verschuiving vermoedden van het culturele

naar het economische belang van hun werk. Er werd een nieuw 'Subsidiehuis' ontwikkeld, gebaseerd op de drie disciplines met daarbinnen tien regelingen, een 'Programmahuis' voor de acht programma's die het fonds uitvoert. Ook werd een passende organisatiestructuur vastgesteld en er werden nieuwe medewerkers aangetrokken met expertise van de disciplines. Het voormalige bestuur werd omgevormd tot een RvT, de directeur werd directeur-bestuurder. Protocollen en reglementen, alsmede een nieuw Handboek AO/IC, een nieuwe huisstijl en website werden ontwikkeld.

ALGEMENE INDRUK

Er kan inmiddels worden teruggekeken op 1,5 jaar staand beleid en het beeld dat dit oplevert is positief. Het fonds is een open, benaderbare en lerende organisatie waarmee de achterban zich snel lijkt te kunnen identificeren. Het Stimuleringsfonds bewaakt de 'culturele invalshoek' van waaruit het de kunstpraktijken dient te benaderen goed. De nadruk in het eerste jaar heeft gelegen op het uitvoeren van de subsidieregelingen, de komende periode wordt meer geïnvesteerd in de uitvoering van de programma's. De beoordeling van aanvragen geschiedt zorgvuldig door commissies van peers, samengesteld uit de circa honderd deskundigen. De doorlooptijd van aanvragen is betrekkelijk kort, het aantal bezwaren zeer laag. Het Stimuleringsfonds is een platte organisatie met gemotiveerde, overwegend jonge medewerkers die uit een van de disciplines voortkomen. Er wordt structureel kennis opgebouwd en gedeeld in de organisatie. De RvT heeft goed zicht op wat er speelt in de organisatie en heeft actief met de directeur-bestuurder gewerkt aan een nieuwe rolverdeling na de overgang naar het nieuwe governancemodel.

De commissie heeft een aantal aanbevelingen aan het Stimuleringsfonds Creatieve Industrie, die gericht zijn op de fase waarin het fonds na deze beleidsperiode terecht komt. Het fundament van het fonds staat sterk en daar dient voortvarend en met visie op te worden voortgebouwd. De commissie adviseert om concrete, meetbare doelstellingen te formuleren op het gebied van *outcome*, waarop de organisatie kan sturen. Daarbij is het advies om een aantal zaken die voor het fonds evident zijn, beleidsmatig te expliciteren en te verankeren. Concreet gaat het om integriteit – die structureel dient te worden geagendeerd zodat het bewustzijn over het belang ervan in de organisatie groeit – en om culturele diversiteit. De concrete bijdrage die

⁴¹ CLICKNL is het kennis- en innovatienetwerk van de creatieve industrie in Nederland.

de gesubsidieerde programma's leveren aan maatschappelijke vraagstukken (bijvoorbeeld via 'duurzaamheid' of *social design*) kan bijdragen aan het versterken van het profiel van het fonds. Ook is het advies om te onderzoeken of kan worden toegewerkt naar een terugverdienpositie voor het fonds en om geregeld overleg te voeren met de commissievoorzitters gezamenlijk. De commissie adviseert de samenwerking met het Mondriaan Fonds op het gebied van aanvragen op het grensgebied tussen beeldende kunst en vormgeving versterkt door te zetten. Daarnaast verwijst de commissie naar de algemene aanbevelingen voor alle fondsen, die zijn samengevat in 3.16.

ZELFEVALUATIE

De zelfevaluatie van het Stimuleringsfonds gaf in combinatie met de verstrekte bijlagen een goed en transparant beeld van hetgeen de organisatie het afgelopen anderhalf jaar tot stand heeft gebracht. De commissie is positief over de aanbiedingsbrieven die commissie-secretarissen na iedere commissievergadering aan de directeur-bestuurder stuurt. Deze gaven veel inzicht in ontwikkelingen in deelsectoren en in de aandachtspunten en dilemma's die naar boven komen bij de beoordeling van aanvragen. Omdat deze een bron van kennis en informatie vormen, vindt de commissie het positief dat de RvT deze ook als leesstuk ontvangt. Met deze werkwijze wordt structureel kennis gedeeld die waardevol is voor de verdere ontwikkeling van het beleid.

VISIE EN BELEID

Het Stimuleringsfonds heeft de missie en doelstellingen goed weten te vertalen naar beleid. Iedere deelregeling begint met de vermelding aan welk deel van de missie de regeling beoogt bij te dragen. In de criteria voor subsidieregelingen zijn alle doelstellingen uit het door OCW verstrekte kader opgenomen. Het fonds voldoet hiermee aan de formele eisen van het ministerie.

De commissie zou het fonds willen aanmoedigen om met deze basis als gegeven een vervolgstap te zetten. Wanneer precies is het stimuleren van innovatie en kennisverdieping, het bevorderen van ondernemerschap of het versterken van de internationale positie van de ontwerpsector geslaagd te noemen? Hoewel diverse omgevingsfactoren van invloed zijn op het fondsbeleid, kunnen er indicatoren worden ge-

formuleerd, waar het fonds de komende jaren op kan sturen. Door zelf scherp te formuleren waar het de komende jaren op wil sturen, versterkt het zijn eigen profiel in de sector en bij stakeholders. Dit kan worden ondersteund met de door het fonds zelf geplande versterkte inzet op zichtbaarheid en profilering in landelijke media.

KWALITEIT, EVALUATIE EN VERANTWOORDING

Commissieleden en fondsmedewerkers hebben het afgelopen jaar de beleidsinstrumenten van het fonds geëvalueerd. Aanvragers zijn via het klanttevredenheidsonderzoek gevraagd naar hun ervaringen met het fonds en met de aanvraagprocedures. De uitkomsten van het klanttevredenheidsonderzoek waren over het algemeen positief. Het fonds heeft een aantal verbeterpunten uit de evaluaties adequaat en snel vertaald naar verbeteringen van de regelingen en aanvraagprocedures, mede door de invoering van het digitaal aanvragen.

De input uit de commissievergaderingen wordt door het fondsbureau vertaald naar beleidsinformatie aan de directeur-bestuurder en draagt bij aan verbeteringen van regelingen en procedures. De visitatiecommissie adviseert het fonds om jaarlijks tijdens 'de dag voor commissieleden' in ieder geval de integriteit alsmede het model van *peer review* te evalueren. De visitatiecommissie heeft geen enkele reden te twijfelen aan de integriteit van de honderd adviseurs en heeft kunnen concluderen dat er formele integriteitsregels zijn vastgesteld die in de commissies worden gehandhaafd. Toch blijft het nodig om over integriteit en *peer review* als instrument met commissieleden in gesprek te blijven. De visitatiecommissie is van mening dat het fonds moet voorkomen dat adviseurs die in een beoordelingsronde bij een van de beoordeelde projecten betrokken zijn, deel uitmaken van de adviescommissie voor die betreffende ronde. Nu wordt hen nog gevraagd gedurende het bespreken van de aanvraag de vergadering tijdelijk te verlaten. Andere commissieleden ervaren het als vervelend te moeten oordelen over aanvragen van collega-commissieleden.

De visitatiecommissie suggereert om geregeld overleg te plannen met de commissievoorzitters gezamenlijk met als doel regelingen beter op elkaar af te stemmen en hen actief te betrekken bij het oplossen van knelpunten die in hun commissies worden gesignaleerd.

De verantwoording die het fonds publiekelijk aflegt, komt tegemoet aan de eisen van de subsidieverstrekker, met dien verstande dat de commissie een enkele aanbeveling doet over het RvT-verslag (zie 3.16).

ROLOPVATTING EN TAAKUITVOERING

Het fonds heeft de afgelopen twee jaar met succes geïnvesteerd in het opbouwen van nieuwe relaties in de wereld van vormgeving en e-cultuur, in het aantrekken van commissieleden met kennis van de uiteenlopende aandachtsgebieden en in communicatie over subsidiemogelijkheden van het fonds bij (potentiële) aanvragers. Het fonds krijgt veel aanvragen en kent circa 30% daarvan toe. Het eerste jaar was sprake van onderbesteding, waarna het fonds stappen heeft gezet om de bekendheid in het veld en de kwaliteit van de aanvragen verder te verbeteren. Dit lijkt in 2014, gezien het grotere aantal toekenningen zonder dat de kwaliteitstoets is veranderd, vruchten af te werpen.

Het fonds zoekt en krijgt al, bijvoorbeeld via uitreiking van de Hedy D'Ancona Prijs, actief aandacht in landelijke media. De commissie juicht toe dat het fonds zich tot doel heeft gesteld zichzelf via de inhoud in deze media nog scherper te profileren en te positioneren. Het kan dat doen door het debat aan te jagen over de vele maatschappelijk relevante thema's waar de aanvragers van het fonds met hun werk op reflecteren. Het is hiervoor van belang dat het fonds eerst zijn doelstellingen scherp en meetbaar formuleert.

Het Stimuleringsfonds Creatieve Industrie signaleert dat er in de sector vormgeving weinig plekken voor debat en presentatie zijn en ervaart dit als gemis. Het doet een onderzoek naar de infrastructuur in deze deelsector, zodat het op basis daarvan met een eigen voorstel kan komen dat tegemoet komt aan de wens om de zichtbaarheid van vormgeving in eigen land te versterken. De commissie vindt dit passend bij de rol van het fonds.

Het werkveld waarin het fonds opereert is bij uitstek internationaal. Binnen alle deelregelingen kunnen subsidies voor internationale projecten worden aangevraagd. Een specifiek programma is gericht op de internationalisering van de ontwerpsector. Het fonds heeft daarvoor drie doelstellingen: het versterken van het culturele imago van Nederland, het opbouwen van duurzame internationale relaties en het vergroten van het werker-

rein van ontwerpers. Het richtte zich in de startperiode op vier focuslanden en drie hotspots. Mede vanwege het beperkte budget voor internationalisering, adviseert de commissie voor het internationale beleid in zijn geheel vooraf scherpere, meetbare doelstellingen te formuleren.

De commissie is positief over Open oproep: verkennen kansen internationalisering. Deze aanpak faciliteert marktonderzoek door ontwerpers en architecten op het gebied van nieuwe vraagstukken, gebieden en samenwerkingen en geeft daarbij voorkeur aan projecten die nieuwe kansen voor de gehele Nederlandse creatieve industrie kunnen opleveren. Het maakt maatwerk per discipline mogelijk en sluit toch aan bij de beleidsdoelstellingen van de verschillende betrokken departementen.

Tachtig procent van de aanvragers bij het Stimuleringsfonds is ondernemer. Zij ontvangen bij toekenning gemiddeld circa een kwart van de projectkosten van het fonds. De overige kosten dragen zij zelf of worden gedekt door cofinanciers. De commissie is positief over het grote aandeel cofinanciering en realiseert zich voorts dat veel van de aanvragen gericht zijn op onderzoek en ontwikkeling en niet direct tot exploitatieopbrengsten leiden. De commissie adviseert het fonds modellen te ontwikkelen waarbij wel sprake is van exploitatieopbrengsten op termijn en waarbij het fonds via een achtergestelde lening een terugverdienpositie inneemt. Als *pilot* zouden de allianties kunnen dienen die het fonds opbouwt in het kader van het Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO), gericht op internationaal watermanagement. Doelstelling daarvan is om bedrijven die gericht zijn op Research en Development te helpen tot een sluitende *businesscase* te komen door samen te werken met grotere partijen. Wellicht kan met dergelijke programma's worden toegewerkt naar een terugverdienpositie voor het fonds waarmee het zijn vliegwielfunctie in de sector kan versterken.

STAKEHOLDERS, ALLIANTIES EN SAMENWERKING

Het fonds onderhoudt met diverse stakeholders goede relaties. Specifiek wil de commissie daarbij de technische universiteiten (TU's) en het kunstvakonderwijs aanhalen, met wie een actieve relatie wordt onderhouden en waarop het nieuwe fonds volgens de betrokkenen een 'aanzuigende werking' heeft. Behalve met de TU's is er actief contact met

72

de HKU, AHK en de DAE, met wie in Milaan (*Salone del Mobile*) een gezamenlijke presentatie is. De contacten met het kunstvakonderwijs worden door het fonds als inspirerend getypeerd en lectoren van hogescholen worden gevraagd om bijdragen aan enkele van de programma's die het fonds uitvoert.

De commissie mist Het Nieuwe Instituut in de zelfevaluatie en de gesprekken met de commissie als stakeholder of partner.

Het fonds heeft te maken met veel stakeholders die beleidsmatig invloed op het fonds (willen) uitoefenen. Jaarplannen worden aan vier verschillende financiers voorgelegd en er dient ook verantwoording te worden afgelegd aan brancheorganisaties. Daarom is het van belang de komende beleidsperiode in te gaan met een scherpe focus en een heldere zelf geformuleerde positionering.

Het fonds zou richting andere publieke cultuurfondsen een coördinerende rol kunnen nemen inzake aanvragen op het gebied van e-cultuur, dat deel uitmaakt van de opdracht aan ieder fonds, maar specifiek is toebedeeld aan het Stimuleringsfonds Creatieve Industrie.

BESTUUR EN ORGANISATIE

Het nieuwe fonds is in staat is gebleken snel een professionele werkorganisatie op te bouwen. De processen zijn goed beschreven en worden zorgvuldig en volgens protocol uitgevoerd. Er is bij de medewerkers ontwikkelpotentieel en voldoende flexibiliteit om snel en adequaat wijzigingen door te voeren waarmee de regelgeving wordt verbeterd. De senioriteit in de organisatie kan de komende jaren groeien. Daarbij zou de personele invulling voor de uitvoering van de programma's aandachtspunt kunnen zijn, omdat de gehele organisatie de afgelopen anderhalf jaar nodig was voor de uitvoering van de subsidietaken. Dit is echter in de gesprekken tijdens de visitatiedag niet aan de orde gesteld.

De financiële rapportage en controle zijn goed op orde. In het eerste jaar was sprake van een onderbesteding omdat er weinig tijd was voor flankerend beleid en de kwaliteit van aanvragen onvoldoende was om toekenningen voor het beschikbare subsidiebedrag te rechtvaardigen. Dit is tijdig gesignaleerd en

er zijn maatregelen genomen om de hoeveelheid kwalitatief hoogwaardige aanvragen te vergroten. Ook werkt het fonds met *Open Oproepen*, wat een aanjaagfunctie heeft. Het is te vroeg om hieraan conclusies te verbinden over de bestedingen.

Het fonds wordt geleid door een MT bestaande uit de directeur-bestuurder en drie managers. De bedrijfscultuur is open en transparant, medewerkers worden goed op de hoogte gehouden van besluiten en ontwikkelingen via regulier afdelingsoverleg en verslagen van (MT-)vergaderingen. Er zijn jaarlijks enkele 'heidagen' voor alle medewerkers waarin de beleids- en organisatieontwikkeling centraal staan. Er is veel informeel contact. De medewerkers zijn mondig en voelen zich vrij om met eventuele vragen of problemen naar hun leidinggevenden te gaan. Het personeelsbeleid voldoet aan de professionele standaard en de organisatie zet in op actief ontwikkelbeleid en training *on the job*. Op het gebied van diversiteit kan de organisatie expliciteren wat het als vanzelfsprekend doet: kansen geven aan professionals met een biculturele achtergrond. Ook bij de werving van commissieleden kan hier expliciet aandacht voor zijn.

Er is geen formele PVT, de medewerkers hebben daaraan momenteel geen behoefte. De commissie adviseert het personeel en de bestuurder om te overwegen een formele PVT op te richten. Hoewel het momenteel niet noodzakelijk lijkt, kan het goed zijn om vertrouwd te zijn met de structuur van formeel overleg tussen personeel en bestuurder voor toekomstige ontwikkelingen.

De RvT heeft bij de overgang van het governance model actief met de directeur-bestuurder gewerkt aan een heldere rolverdeling tussen beiden. De raad is betrokken, is aanwezig bij belangrijke formele en informele momenten voor het fonds en bewaart gepaste afstand. De audit commissie spreekt (ook bilateraal) met de accountant. Iedere RvT-vergadering begint met een inhoudelijke presentatie van een van de stafmedewerkers. Ook heeft de RvT zichzelf geëvalueerd met behulp van een externe adviseur. In deze zelfevaluatie zijn de vragen waarop is teruggeblikt en die betrekking hebben op rolduidelijkheid en representatie, vermeld. De commissie is zeer positief over deze zelfevaluatie en de openheid hierover en beveelt deze werkwijze aan alle fondsen aan.

De RvT legt publieke verantwoording af over formele eisen, zoals het aantal vergaderingen, de bezoldiging van de leden, de nevenfuncties, het rooster van aftreden en de manier van werven van nieuwe leden. Wat de commissie nog mist is inzicht in de wijze waarop de raad zijn toezichhoudende functie uitoefent.

ONDERSTEUNINGSMOGELIJKHEDEN EN BEOORDELING AANVRAGEN

Het Stimuleringsfonds zet de combinatie van subsidiemogelijkheden en programma's in om zoveel mogelijk bij te dragen aan het versterken van de kwaliteit van de disciplines vormgeving, e-cultuur en architectuur. Het subsidiestelsel is overzichtelijk georganiseerd naar de disciplines en voldoet aan de beleids-eisen van de ministeriële financiers. Fondsmedewerkers besteden veel aandacht aan het begeleiden van aanvragers door bij hen te sturen op de formele criteria van het fonds.

Het fonds werkt met *peer review* en heeft vanwege het brede werkterrein en het feit dat adviseurs zelf geregeld bij aanvragen betrokken zijn, veel adviseurs nodig, zo'n honderd in totaal. De behandeltermijn bij het fonds overschrijdt de termijn van tien weken niet, hetgeen ruim binnen de doelstelling is.

De commissie is positief over het beoordelingsproces. Voor de uitvoering en interpretatie van het beleid is een grote rol toebedeeld aan de externe adviseurs. Meerjarige instellingen wordt de mogelijkheid geboden zich aan de commissie te presenteren. De secretaris van de commissie maakt vooraf voor eigen gebruik een eigen analyse van iedere aanvraag. Het fonds werkt met technische voorzitters zonder stemrecht. Adviseurs die zelf een aanvraag hebben ingediend, mogen in die ronde niet adviseren. Zoals eerder vermeld, beveelt de commissie aan dit te laten gelden voor 'elke betrokkenheid'. Aan het begin van iedere vergadering wordt geïnventariseerd of er commissieleden zijn die op enige wijze een relatie hebben met aanvragers of ingediende projecten. Het advies van de commissie gaat met een aanbiedingsbrief met de conclusies over de belangrijkste trends en ontwikkelingen en de conclusies van de vergadering naar de directeur-bestuurder, die dat advies altijd opvolgt.

De commissie twijfelt niet aan de integriteit van adviseurs, en heeft kunnen constateren dat het integriteitsprotocol goed wordt nageleefd. Desondanks is het advies om scherp te blijven

op integriteit door dit thema op de agenda te houden in vergaderingen met adviseurs, secretarissen en commissievoorzitters.

Aandachtspunt voor het fonds is het grote aantal kwalitatief ondermaatse aanvragen en de grote belasting die dat meebrengt voor bureau en adviseurs. Het bureau besteedt daarom zeer veel aandacht aan het begeleiden van aanvragers.

Het fonds ziet zelf verbetermogelijkheden inzake het verwachtingsmanagement van aanvragers. Niet alle aanvragers begrijpen wat een beschikking behelst. Zij hebben lang gewerkt aan het schrijven van een aanvraag en krijgen een korte, formele en sterk juridische tekst als antwoord. Dat wordt niet door alle aanvragers gewaardeerd en begrepen. Het fonds zal (beginnende) aanvragers daarom beter informeren over de status van een beschikking. Een goede ontwikkeling, vindt de commissie.

De commissie heeft kennis genomen van de mededeling van het fonds dat er een aantal BIS-instellingen die voor het domein waarop het Stimuleringsfonds zich richt, wegens het wegvallen van overheidsfinanciering failliet dreigen te gaan. De commissie beveelt het ministerie en het fonds aan om hiervoor gezamenlijk naar oplossingen te zoeken.

BEZWAARPROCEDURE

De bezwaarprocedure van het Stimuleringsfonds Creatieve Industrie is goed beschreven in de AO/IC en wordt zorgvuldig uitgevoerd door een externe bezwaarcommissie, bestaande uit vier experts, die deskundig zijn op het gebied van cultuur en recht. Zij horen de aanvragers en adviseren het bestuur. Het aantal bezwaarschriften bij het fonds was in 2013 zeer laag, namelijk 6 op 1200 ontvankelijke aanvragen (ofwel 0,5%). Afgezet tegen het aantal afgewezen aanvragen, bedraagt het percentage bezwaren 0,7%. Ook dit is zeer laag. De komende jaren moet blijken of dit lage aantal representatief is.

De bezwaarcommissie adviseerde het bureau om de afwijzingen minder scherp te formuleren, zodat de aanvragers (ondernemers) geen nadelen van een afwijzing ondervinden in gesprekken met andere financiers. Het subsidiebureau gaat daarom op 'schrijfles'. De commissie ziet dit als een positieve ontwikkeling.

DEEL C EVALUATIE
VISITATIEPROCES

1 Evaluatie visitatieproces door commissie

De commissie heeft aan de hand van het protocol, de zelf-evaluaties en de visitatiedagen veel informatie van en over de fondsen verkregen. Hierbij waren er geen onderwerpen die niet bespreekbaar waren of konden worden aangevuld. Toch is de commissie van mening dat het visitatieproces op een aantal punten verbeterd kan worden. De belangrijkste conclusies en verbeterpunten van de evaluatie van het visitatieproces door de commissie zijn:

- Het **protocol** was niet volledig, op sommige punten onduidelijk en in het algemeen niet concreet genoeg geformuleerd. De commissie miste prioriteitstelling door het ministerie én de fondsen. De minister van OCW en de fondsen worden geadviseerd om voor een volgende evaluatie een nieuw protocol op te stellen met inachtneming van de aangegeven aanbevelingen. Voor de start van het proces was het niet duidelijk welke bijlagen zouden worden meegestuurd met de zelfevaluatie. Deze lijst is uiteindelijk vastgesteld na overleg met de fondsen. De kengetallen die door de fondsen aanvankelijk werden aangeleverd, waren doorgaans niet goed met elkaar te vergelijken. Ook de klanttevredenheidsonderzoeken waren lastig met elkaar te vergelijken. De zelfevaluaties waren niet altijd evaluatief en reflectief van aard en op beschrijvend niveau soms erg uitvoerig. De commissie doet in C.2 aanbevelingen voor een volgend visitatieprotocol, een volgende zelfevaluatie en de klanttevredenheidsonderzoeken.
- **Gesprekken met stakeholders:** de commissie vindt dat (primaire en secundaire) stakeholders – net als bij visitaties van bijvoorbeeld universiteiten en hogescholen – door de commissie gehoord zouden moeten worden. Door dergelijke gesprekken vroeg te plannen, is er een grotere kans om te kunnen spreken met meer – voor de bedrijfsvoering van de gevisiteerde instellingen – belangrijke stakeholders. Idealiter is niet de te visiteren instelling, maar de commissie zelf de uitnodigende partij voor dit gesprek. De instelling zou een 'longlist' van mogelijke stakeholders kunnen aanleveren, waaruit de commissie een keuze maakt.
- **Samenstelling van commissie:** deze werd zowel op inhoudelijk als op persoonlijk vlak als zeer positief beoordeeld. De expertise van de verschillende commissieleden was complementair. De commissieleden vonden het een pre dat de voorzitter niet uit de cultuursector zelf afkomstig was en daardoor enige afstand tot de sector had. Ook het gegeven dat een van de commissieleden uit Vlaanderen afkomstig was en tegelijk de Nederlandse kunstwereld goed kent, werd als verrijkend ervaren. De commissie vond het van groot belang dat een inhoudelijk kundige secretaris aan de commissie was toegevoegd. Het strekt tot aanbeveling een volgende keer ook een jonger commissielid te benoemen. Ook zou bij de samenstelling van de commissie de culturele diversiteit in het oog gehouden moeten worden.
- **Tijdsinvestering:** Naast de zes visitatiedagen heeft de commissie 7 keer minimaal een dagdeel en soms een hele dag vergaderd. De rapportage kwam in verschillende versies tot stand, met reflectievergaderingen tussen de versies gepland. De procesgang is ervaren als intensief, maar noodzakelijk om de visitaties en de rapportage daarover de benodigde kwaliteit en diepgang te geven.
- **Relatie met de fondsen:** Deze is als buitengewoon plezierig ervaren. Alle informatie die de commissie heeft opgevraagd, ook de additionele vraag om een grote hoeveelheid kengetallen te leveren na de visitatiedagen, is verstrekt.
- **Advies aan het ministerie, de fondsen en een volgende commissie:** het zou waardevol zijn om voort te bouwen op de (analyses van) kengetallen en op de voorgestelde manier van klantbevraging van de visitatiecommissie 2014.

2 Het visitatieprotocol en de zelfevaluatie

78

De commissie beveelt het ministerie van OCW en de fondsen aan om het protocol de volgende keer grondig te wijzigen. De volgende analyse van het huidige protocol inclusief enkele aanbevelingen kunnen daarbij behulpzaam zijn:

Het protocol:

- is vastgesteld voordat de visitatiecommissie werd benoemd. Idealiter zou de visitatiecommissie moeten worden betrokken bij het ontwikkelen van het volgende protocol. Dit impliceert dat de commissie eerder moet worden benoemd;
- is onvolledig, soms onduidelijk en niet concreet genoeg geformuleerd, waardoor zelfevaluaties sterk van elkaar afwijken. Het zou helpen als er heldere, scherpe vragen worden geformuleerd in plaats van 'aandachtspunten'. Ook prioriteitstelling in de vragen is zinvol;
- vermeldt niet op welke periode de visitatie betrekking heeft. Dat zou een volgende keer wel wenselijk zijn, om onduidelijkheid voor fondsen en commissie te voorkomen;
- zou een volgende keer ook de vraag moeten bevatten: hoe is de zelfevaluatie tot stand gekomen?
- zou een volgende keer ook de vraag moeten bevatten: wat heeft het fonds gedaan met de aanbevelingen van de vorige commissie?
- kengetallen: Het maakt het vergelijken makkelijker als fondsen een aantal kengetallen op eenzelfde manier berekenen en presenteren (zie bijlage 5). Dat betekent dat er in het protocol preciezer moet worden geformuleerd. Dus niet: 'overhead' maar: 'het percentage beheerslasten voor ieder jaar waarop de evaluatie betrekking heeft'. Voorbeeld: Nu geeft het ene fonds als overhead een percentage (7,2%), het andere fonds geeft aan dat het 'binnen de gestelde norm van 10% blijft'. De jaren waarop de overhead betrekking heeft, worden niet duidelijk uit de zelfevaluaties. Dit is exemplarisch voor alle kengetallen. De grondslag voor de berekening van de overhead is evenmin duidelijk;
- aandacht voor de interne organisatie mist, met onderwerpen als: (SWOT) bedrijfsvoering, personeels- en ontwikkelbeleid, kwaliteit personeel en organisatiestructuur (is het organogram passend voor de organisatie?), verloop ziekteverzuim, werkdruk, in- en uitstroom, interne communicatie, interne overlegstructuren, medezeggen-

schap, organisatiecultuur, personeelstevredenheid. Omdat dit niet gevraagd wordt in het protocol, besteden de meeste fondsen hier weinig aandacht aan;

- communicatiestrategie en beleid mist, dat zou als bijlage meegestuurd moeten worden;
- diversiteitsbeleid mist;
- het is raadzaam om al bij het protocol een lijst op te nemen met bijlagen die met de zelfevaluatie dienen te worden opgeleverd.

Klanttevredenheidsonderzoeken

- Een vergelijking tussen de onderzoeken van de zes fondsen is onmogelijk te maken. Het zou helpen als alle fondsen eenzelfde methodiek (manier van vragenstellen en manier van scores, met scores tussen 1 en 5) aanhouden, en een aantal belangrijke vragen vooraf afstemmen. Ieder fonds kan daarbij eigen aandachtspunten meegeven voor het onderzoek. Desgewenst kunnen de fondsen besluiten alle onderzoeken door één bureau uit te laten voeren.

Zelfevaluatie

- Het doel van de zelfevaluatie zou niet uitsluitend moeten zijn het beschrijven, maar vooral het evalueren van en reflecteren op het gevoerde beleid.
- Het huidige protocol geeft geen maximum aan de zelfevaluaties. Een volgende keer zou dat raadzaam zijn.

BIJLAGEN



>Retouradres Postbus 16375 2500 BJ Den Haag

Mevrouw Mijntje Lückerath-Rovers

IPC 3300

Rijnstraat 50
Den Haag
Postbus 16375
2500 BJ Den Haag
www.rijksoverheid.nl

Contactpersoon

C.H. Monster

T +31 6 52 36 74 03
c.h.monster@minocw.nl

Onze referentie

638693

Bijlagen

2

81

Datum **1 6 JUNI 2014**

Betreft Afschrift Instellingsbesluit visitatiecommissie cultuurfondsen 2013-2016

Geachte mevrouw Lückerath-Rovers,

In bijgaand afschrift van de Staatscourant is het instellingsbesluit opgenomen waarmee ik u heb benoemd tot **lid**, tevens **voorzitter**, van de Visitatiecommissie cultuurfondsen 2013-2016.

Met deze brief informeer ik u hoe ik het visitatietraject heb ingericht. Tevens zijn bij deze brief de richtlijnen gevoegd die ik u wil meegeven voor de invulling van de visitatie.

Voor alle cultuurfondsen geldt dat zij in de lopende subsidieperiode 2013-2016 gevisiteerd zullen worden. Primair hebben de visitaties ten doel om inzicht te krijgen in de manier waarop de cultuurfondsen al hun taken vervullen. De visitaties beperken zich niet tot een specifiek aspect van het functioneren van de instellingen, maar zien op het gehele proces. Zowel de kwaliteit van uitvoering als de bedrijfsvoering zijn onderwerp van onderzoek.

Het eigenlijke visitatieproces wordt voorafgegaan door een zelfevaluatie van de cultuurfondsen. De zelfevaluatie is gelijk voor alle zes de cultuurfondsen en vindt plaats op basis van een protocol dat door hen gezamenlijk is voorbereid. Dit protocol bevat de vragen die door alle cultuurfondsen in de zelfevaluatie worden beantwoord. De zelfevaluatie geeft daarmee een beeld van hoe de cultuurfondsen hun eigen functioneren beoordelen en is zoveel mogelijk gebaseerd op en onderbouwd met documenten. De cultuurfondsen kunnen bij de zelfevaluatie externe deskundigen betrekken, maar dat hoeft niet. De zelfevaluatie is alleen bedoeld als basis voor de beoordeling door de visitatiecommissie, en is in beginsel niet openbaar, tenzij de instelling zelf besluit de zelfevaluatie openbaar te maken.

De zelfevaluatie vormt de basis voor de visitatie. De visitatiecommissie toetst of het beeld dat uit de zelfevaluatie naar voren komt reëel is en doet uitspraken over de sterke en zwakke punten van de organisatie, onder andere aan de hand van de vragen uit het protocol, zoals die in het kader van de zelfevaluatie zijn beantwoord. De commissie neemt daarbij ook kennis van de subsidiebeschikking en andere relevante correspondentie met OCW, voert gesprekken met directie of

82

raad van toezicht van de cultuurfondsen en doet voor het overige al het onderzoek dat zij nodig acht om zich een goed beeld te kunnen vormen.

Onze referentie
638693

De visitatiecommissie is verantwoordelijk voor het tot stand komen van het visitatierapport. In het rapport geeft de commissie per cultuurfonds een oordeel aan de hand van de vragen uit het protocol. Het rapport is openbaar, zelfstandig leesbaar en bevat naast de bevindingen per cultuurfonds ook een samenvatting van de in de ogen van de visitatiecommissie belangrijkste algemene bevindingen. Ik verzoek u mij het visitatierapport voor 31 december van dit jaar toe te sturen.

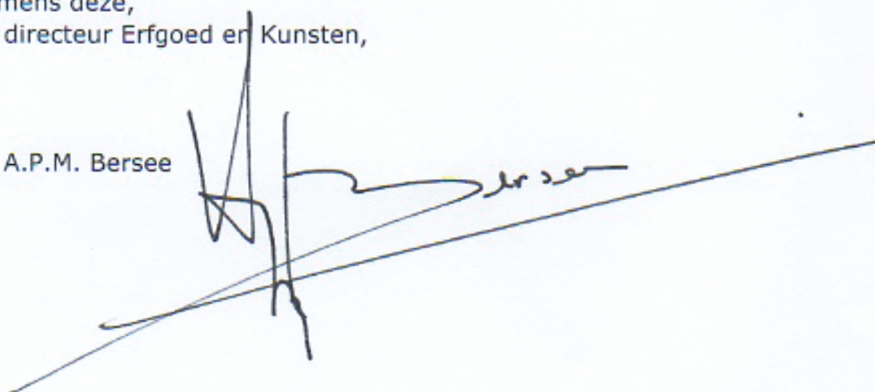
Het visitatierapport zal op zichzelf geen grondslag voor subsidiëring in de volgende subsidieperiode zijn. Ik zal mij bij het besluit over de hoogte van de subsidie voor de nieuwe periode mede baseren op de stukken die de instellingen indienen. Ik zal de te volgen procedure te zijner tijd bekend maken. Ik zal alle cultuurfondsen vragen om een reactie op het visitatierapport op te stellen. Die reactie zal ik betrekken bij het maken van afspraken over hun activiteiten voor de nieuwe periode.

De visitatiecommissie wordt op het gebied van organisatie en secretariële werkzaamheden ondersteund door het Nederlands Filmfonds. De leden van de visitatiecommissie ontvangen voor hun werkzaamheden een vergoeding op basis van de Wet vergoedingen adviescolleges en commissies. Deze vergoeding wordt uitbetaald door het Nederlands Filmfonds.

Met vriendelijke groet,

de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap,
namens deze,
de directeur Erfgoed en Kunsten,

Ir. A.P.M. Bersee

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'A.P.M. Bersee', is written over a diagonal line that spans across the signature area.



**Besluit van de Minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap,
van - 4 JUNI 2014 , nr. EenK/635999, tot instelling van een
commissie voor de visitaties van de fondsen ex artikel 9 van de Wet op
het specifiek cultuurbeleid (Instellingsbesluit visitatiecommissie
cultuurfondsen 2013-2016)**

De Minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap,

Gelet op artikel 2 van de Wet vergoedingen adviescolleges en commissies;

Besluit:

Artikel 1. Begripsbepalingen

In dit besluit wordt verstaan onder:

visitatiecommissie: commissie als bedoeld in artikel 2,
fonds: privaatrechtelijke rechtspersoon die is opgericht op grond van de
machtiging van artikel 9 van de Wet op het specifiek cultuurbeleid,
minister: Minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.

Artikel 2. Instelling en taak

1. Er is een visitatiecommissie cultuurfondsen.
2. De visitatiecommissie heeft tot taak een visitatie uit te voeren bij de fondsen, resulterend in een of meer visitatierapporten, uiterlijk aan de minister uit te brengen op 31 december 2014.

Artikel 3. Samenstelling commissie, benoeming leden en instellingsduur

1. De visitatiecommissie bestaat uit een voorzitter en vier overige leden.
2. Tot leden van de visitatiecommissie worden benoemd:
 - Mijntje Lückcrath, Rotterdam, tevens voorzitter,
 - Ryclef Rienstra, Amsterdam,
 - Bruno Verbergt, Antwerpen,
 - Giep Haagoort, Utrecht,
 - Patty Voorsmit, Amsterdam.
3. De benoeming geschiedt voor de duur van de commissie.
4. Bij tussentijds vertrek van een lid kan de minister een ander lid benoemen.
5. De leden kunnen worden geschorst en ontslagen door de minister.
6. Na het uitbrengen van alle benodigde rapporten als bedoeld in artikel 2, tweede lid, is de commissie opgeheven.

Artikel 4. Werkwijze

1. De visitatiecommissie stelt haar eigen werkwijze vast, met in achtneming van een door de minister vast te stellen protocol.
2. De visitatiecommissie wordt in haar werkzaamheden bijgestaan door een secretariaat.
3. In het secretariaat wordt voorzien door de Stichting Nederlands Fonds voor de Film.
3. De visitatiecommissie kan zich, na toestemming van de minister, door andere personen doen bijstaan voor zover dat voor de vervulling van haar taak nodig is.

Artikel 5. Informatieplicht

De visitatiecommissie verstrekt aan de minister desgevraagd de door hem gewenste inlichtingen.

Artikel 6. Vergoeding

1. De voorzitter en andere leden van de visitatiecommissie, voor zover niet vallend onder de uitzondering van artikel 2, derde lid, van de Wet vergoedingen adviescolleges en commissies, ontvangen per vergadering een vergoeding.
2. De vergoeding per vergadering van de leden van visitatiecommissie bedraagt 3% van het maximum van salarisschaal 18 van bijlage B van het Bezoldigingsbesluit Burgerlijke Rijksambtenaren 1984.
3. De vergoeding per vergadering van de voorzitter van de visitatiecommissie bedraagt 130% van de hoogte van de vergoeding per vergadering die aan de andere leden van de visitatiecommissie is toegekend.
4. De voorzitter en andere leden van de visitatiecommissie ontvangen een vergoeding van reis- en verblijfkosten op de voet van het Reisbesluit binnenland en het Reisbesluit buitenland.
5. Aan het bestuur van de Stichting Nederlands Fonds voor de Film wordt machtiging verleend om de vergoedingen, bedoeld in dit artikel, namens de Minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap betaalbaar te stellen.

Artikel 7. Openbaarmaking

De benodigde rapporten, bedoeld in artikel 2, tweede lid, notities, verslagen en andere producten welke door of namens de visitatiecommissie worden vervaardigd, worden niet door haar openbaar gemaakt, maar uitsluitend aan de minister uitgebracht.

Artikel 8. Archiefbescheiden

De visitatiecommissie draagt zo spoedig mogelijk na beëindiging van haar werkzaamheden of, zo de omstandigheden daartoe aanleiding geven, zoveel eerder, de bescheiden betreffende die werkzaamheden over aan de directie FMICT, afdeling CEI, van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.

Artikel 9. Inwerkingtreding

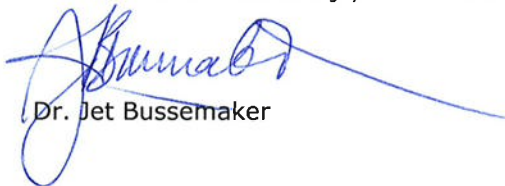
1. Dit besluit treedt in werking met ingang van de eerste dag na de datum van dagtekening van de Staatscourant waarin het wordt geplaatst.
2. Dit besluit vervalt met ingang van 1 januari 2017.

Artikel 10. Citeertitel

Dit besluit wordt aangehaald als: Instellingsbesluit visitatiecommissie cultuurfondsen 2013-2016.

Dit besluit zal in de Staatscourant worden geplaatst. Een afschrift zal worden gezonden aan de personen en aan het fonds, genoemd in artikel 3 onderscheidenlijk artikel 4 van dit besluit.

De Minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap,



Dr. Jet Bussemaker

2 Samenstelling visitatiecommissie

85

Mijntje Lückcrath (voorzitter) is hoogleraar Corporate Governance aan de Tilburg University/TiasNimbas en was in 2013 voorzitter van de werkgroep die de Governance Code Cultuur heeft herzien. Zij is daarnaast commissaris/toezicht-houder bij een aantal organisaties. Haar onderzoek richt zich binnen het vakgebied Corporate Governance specifiek op de rol en samenstelling van de Raad van Commissarissen in relatie tot de Raad van Bestuur en relevante stakeholders. Zij is commissaris bij Achmea, ASN Beleggingsfondsen, KNGF Geleidehonden, lid van de Commissie Publiek Belang van EY en bestuurslid van de Betaalvereniging Nederland.

Giep Hagoort is als creativiteitsprofessor actief op het snijvlak cultuur en economie en doet onderzoek naar de relatie tussen artistieke verbeeldingskracht en bedrijfsinnovaties. In 1992 lanceerde hij het begrip cultureel ondernemerschap en heeft als hoogleraar kunst en economie aan de Universiteit Utrecht/HKU aan de wieg gestaan van een praktijkgerichte ontwikkeling van dit nieuwe kennisdomein. Zijn handboek *Art Management Entrepreneurial Style* is in zes talen vertaald. Zijn recente publicaties gaan over de DIY-cultuur, coöperatieve werkverbanden en lokale creatieve economieën. Giep Hagoort is onder meer conservator stedelijke dynamiek bij het Cartesius Museum in Utrecht, kerndocent van het diversiteitsprogramma van Atana en ambassadeur van LinC, het leiderschapprogramma voor de culturele sector.

Ryclef Rienstra is directeur van de VandenEnde Foundation, het particuliere cultuurfonds van Joop en Janine van den Ende. Daarvoor was hij onder andere directeur van het Nederlands Fonds voor de Film en executive secretary van het Europese coproductiefonds Eurimages van de Council of Europe in Straatsburg. De afgelopen jaren adviseerde hij onder andere het ministerie van OCW in verschillende hoedanigheden: lid van de commissie Cultuurprofijt (2007), Adviescommissie Innovatieregeling Cultuuruitingen (2010), lid Stuurgroep Leiderschapprogramma en Fondsenwervings- en coachingsprogramma (2013-2015). Rienstra was tot 2013 lid van de raad van toezicht EYE Filminstituut Nederland.

Bruno Verbergt doceert cultuurmanagement aan de universiteit Antwerpen. Nadat hij gedurende zes jaar artistiek directeur was van het Leuvense dansfestival Klapstuk en twee jaar co-directeur van Springdance in Utrecht, was hij werkzaam voor de stad Antwerpen: als beleidsadviseur voor wethouder Eric Antonis, als algemeen coördinator voor de culturele organisatie Antwerpen Open (Zomer van Antwerpen, Van Dyck 1999, Mode 2001) en als bedrijfsdirecteur cultuur, sport, jeugd en onderwijs. Hij was co-auteur van het handboek *Cultuurmanagement. De regels van de kunst* en van *Wauw. Hier leest men boeken over beleveniseconomie* voor bibliotheek en boekhandel.

Patty Voorsmit is cultureel ondernemer. Ze was mede-oprichter van uitgeverij Bulkboek, vooral bekend door de Bulkboeken, literaire romans in tijdschriftvorm. Vanaf 1986 ontwikkelde en organiseerde zij met haar bureau grootschalige landelijke activiteiten voor het literatuuronderwijs, zoals de Dag van de Literatuur, de Dag van het Literatuuronderwijs, De Jonge Jury en de Inktaap, en ontwierp ze internetportals voor deze nog steeds succesvolle leesbevorderingsinstrumenten. In 2005 initieerde zij een werkgemeenschap met Stichting Passionate in Rotterdam; na de succesvolle fusie trad zij in 2006 terug uit de directie. Momenteel is zij onder andere verantwoordelijk voor de organisatie van de Libris Literatuur Prijs en adviseur voor diverse stichtingen en verenigingen.

Carolien Croon (secretaris) is onafhankelijk adviseur in de cultuur- en mediasector. Zij was eerder secretaris van de Commissie Cultuurprofijt, Commissie Cultuur Zuidas en de Commissie Gehrels die de minister van OCW recent adviseerde over de landelijke implementatie van muziekonderwijs in het PO. Andere opdrachtgevers zijn onder meer Het Mauritshuis, Rijksmuseum van Oudheden, EYE Filminstituut, NEMO, Nationale Opera & Ballet, Het Nederlands Filmfestival, 2018Eindhoven, NTR en VPRO. Carolien Croon geeft trainingen cultureel ondernemerschap en fondsenwerving voor televisie. Als auteur van het boek *Films produceren; handboek voor professionals* geeft zij geregeld gastcolleges aan hogescholen en universiteiten in heel Nederland. Ze is bestuurslid bij Go Short Filmfestival.

Visitatie Protocol Cultuurfondsen 2014

A0 Kerngegevens in relatie tot sectoren en categorieën

Wat is (zijn)

- aantallen aanvragen
- behandeltermijn
- begeleiding en controle na toekenning
- klanttevredenheid
- soort en percentage nieuwe aanvragers
- overhead
- regelingen, programma's, specifieke activiteiten
- ontwikkeling regionale spreiding in voorbije 5 jaar (voor instellingssubsidies)
- toe- of afname toegekende aanvragen in voorbije 5 jaar
- nationale en internationale zichtbaarheid van in voorbije 5 jaar

A1. Visie en beleid

Wat is (zijn) en hoe waardeert u de

- Missie (incl. relevantie voor sector)
- Beleidsuitgangspunten
- De relatie van de organisatie / missie tot de specificiteit van de aanvragen
- Beleidsprioriteiten (ook in relatie tot opdracht OCW en formele taak, zoals vastgelegd in de WSC/statuten/beleidsplan, w.o. innovatie, voor talentontwikkeling, voor internationalisering)
- Beleidskeuzes in relatie tot uitgangspunten en – prioriteiten van organisatie resp. ministerie (en financiële prioriteiten) (verw naar par 0)
- Doelstellingen (incl. meetbaarheid) (verw naar par 0)
- Beleidsproces (incl. betrekken stakeholders)

A2. Rolopvatting en taakuitvoering

Wat is (zijn) en hoe waardeert u de

- Visie op en positie in de sector (incl. flexibiliteit en transformerend vermogen)
- Draagvlak bij de doelgroep (w.o. mate van daadwerkelijke betrokkenheid van stakeholders) (verwijzen naar 0)
- Positie en functie in de samenleving (verw naar par 0)
- De positie van de organisatie in internationaal perspectief (verw naar par 0)
- De inzet voor het vergroten van maatschappelijk draagvlak uitsplitsen naar beleid, naar stakeholders
- Het belang van samenwerkingsverbanden of gezamenlijke activiteiten of instrumenten (binnen en buiten de sector, nationaal en internationaal)
- De ideële resp. financiële ondersteuning vanuit derden

A3. Kwaliteit, evaluatie en verantwoording

a Wat is (zijn) en hoe waardeert u de

- omgang met de effecten van evaluaties en kwaliteitsinstrumenten
- (openbare) verantwoording (incl. bereik doelstellingen, kwaliteit en toegankelijkheid van de instrumenten die daarbij worden gebruikt)

b Wat is (zijn) en hoe waardeert u de aanpassingen, verbeteringen op grond van

- vorige visitatie / zelfevaluatie
- wijziging beleid subsidiënten

- structurele wijzigingen in de organisatie en het werkveld

A4. Bestuur en organisatie

Wat is (zijn) en hoe waardeert u de

- mate waarin de organisatie voldoet aan de Code Cultural Governance
- organisatie van bestuur en toezicht
- kwaliteit van het financieel beheer
- de mate waarin de organisatievorm inspeelt op veranderingen in het veld en v.v.

87

B1. Ondersteuningsmogelijkheden

Wat is (zijn) en hoe waardeert u de

- uitwerking van het beleid in de regelingen
- relevantie en samenhang van de gekozen criteria en voorwaarden

B2. Aanvraagprocedures

Wat is/zijn en hoe waardeert u

- de vormgeving van de aanvraagprocedures
- de communicatie daarover
- de begeleiding van aanvragers

B3. Beoordelingsproces

Wat is/zijn en hoe waardeert u

- de manier(en) van beoordeling
- de samenstelling en rol van adviescommissie(s)
- de rol van het bureau in het beoordelingsproces
- de rol van het bureau in het proces na beschikking

B4. bezwaren

Wat is/zijn en hoe waardeert u

- de inrichting van de bezwaar- en/of klachtenprocedures
- het aantal bezwaren, herziene besluiten en beroepsprocedures

B5. Andere activiteiten

Wat is/zijn en hoe waardeert u

- kwaliteit en frequentie van de andere activiteiten
- de relatie van die andere activiteiten met en relevantie voor het beleid
- de impact van de activiteiten op de doelgroep/sector.

4 Lijst bijlagen bij zelfevaluatie

88

- 1 Zelfevaluatie
- 2 Evaluatie regelingen
- 3 Tevredenheidsonderzoek
- 4 Regelingen
- 5 Protocollen
- 6 Procedures (AO/IC)
- 7 Organogram
- 8 Jaarrekeningen 2012 en 2013 inclusief managementletter
- 9 Accountantsrapporten
- 10 Jaarverslagen 2010-2013
- 11 Beleidsplan 2013-2016
- 12 Beleidskader OCW 2013 -2016
- 13 Beschikkingen OCW 2009-2012 en 2013-2016 (eventuele projectbeschikkingen OCW)
- 14 Relevante onderzoeken en publicaties
- 15 Vaststelling OCW 2010-2013

5 Overzicht verstrekte kengetallen

Samengesteld op basis van documenten aangeleverd door de fondsen. Zie Figuur 1 op pagina 15

89

FINANCIËN

MEERJARIGE BESCHIKKINGEN OCW (IN MIO EURO)

	2012	2013	2016	2012-2013 ¹
Fonds voor Cultuurparticipatie	17,1	22,4	22,2	31%
Fonds Podiumkunsten	62,9	45,4	44,6	-28%
Mondriaan Fonds	37,9	27,3	26,7	-28%
Nederlands Filmfonds	35,4	29,8	49,4	-16% ²
Nederlands Letterenfonds	11,8	12	10,4	2%
Stimuleringsfonds Creatieve Industrie	8,2	13,4	13,3	63% ³
	173,3	150,3	166,6	

MEERJARIGE BESCHIKKINGEN OCW (EXCLUSIEF PROJECTSUBSIDIES, IN MIO EURO)

	2012	2013	2016	2012-2013
Fonds voor Cultuurparticipatie	17,1	12,4	12,2	-27%
Fonds Podiumkunsten	62,9	44,9	44,6	-29%
Mondriaan Fonds	36,9	26,4	25,8	-28%
Nederlands Filmfonds	34,8	29,3	49	-16%
Nederlands Letterenfonds	9,9	10,6	10,1	7%
Stimuleringsfonds Creatieve Industrie	7,9	11,5	11,4	46%
	169,5	135,1	153,1	

ANDERE ACTIVITEITEN

BEHEERSLASTEN

	2013	2013
Fonds voor Cultuurparticipatie	0,7	2,2
Fonds Podiumkunsten	0,4	4,5
Mondriaan Fonds	3,2	2
Nederlands Filmfonds	0 ⁴	2,5
Nederlands Letterenfonds	3	2
Stimuleringsfonds Creatieve Industrie	1,3	1,6
	8,6	14,8

- 1 Aangezien de zogenaamde ZBO-korting toeneemt tussen 2013 en 2016, wordt ook het bedrag voor 2016 vermeld. Het verschil tussen 2013 en 2016 moeten de fondsen dus aanvullend besparen, bovenop de reeds geleverde inspanningen in 2013. Over de wijze waarop deze korting doorgevoerd en gespreid zal worden, zijn de fondsen bij het schrijven van dit rapport nog in overleg met het ministerie van OCW.
- 2 Het Nederlands Filmfonds zal vanaf 2014 over € 20 miljoen jaarlijks extra kunnen beschikken (stimuleringsmaatregel filmproductie in Nederland).
- 3 De OCW beschikkingen voor Stimuleringsfonds Creatieve Industrie 2012 zijn virtueel: het betreft de rijksmiddelen die naar de voorganger van het het fonds gingen voor taakstellingen die in 2013 overgenomen zijn door het fonds.
- 4 Het Nederlands Filmfonds heeft geen andere activiteiten; voor film worden die uitgevoerd door EYE. Eigen activiteiten worden geboekt als beheerslasten. Vanaf 2014 zal het fonds andere activiteiten, zoals de Netherlands Film Commission, gaan registreren.

Samengesteld op basis van documenten aangeleverd door de fondsen. Zie Figuur 2, 3 en 4 op pagina 17, 18 en 19

PERSONEEL

	FTE	FTE	ZIEKTE-VERZUIM
	2012	2013	gemiddeld van 2011-2013
90 Fonds voor Cultuurparticipatie	22,4	17,5	4,2%
Fonds Podiumkunsten	51	39	4,5%
Mondriaan Fonds	34,7	29	3,5%
Nederlands Filmfonds	22,6	23,7	2,5%
Nederlands Letterenfonds	31,5	28,7	2,0%
Stimuleringsfonds Creatieve Industrie	-	17,6	4,2%
	162,2	155,5	3,5%

SUBSIDIE-AANVRAGEN

	subsidie-aanvragen	gehonoreerde percentage	honorerings-subsidiebedrag	gemiddeld subsidiebedrag	hoogste tot 25K	% toekenningen aanvragen
	2013	2013	2013	2013	2013	2013
Fonds voor Cultuurparticipatie	681	245	36%	€ 70.804	€ 897.410	58%
Fonds Podiumkunsten	1641	964	59%	€ 18.852	€ 400.000	73%
Mondriaan Fonds	1580	557	35%	€ 12.396	€ 900.000	58%
Nederlands Filmfonds	1211	482	40%	€ 59.201	€ 900.000	9%
Nederlands Letterenfonds	972	809	83%	€ 9.256	€ 420.000	94%
Stimuleringsfonds Creatieve Industrie	1192	369	31%	€ 32.594	€ 1.000.000	67%
	7277	3426	47%			

SUBSIDIE-BEHANDELTERMIJNEN

	meest voorkomende korte behandeltermijn (weken)	meest voorkomende lange behandeltermijn (weken)	bezwaren op totaal aanvragen	nieuwe aanvragers	adviseurs
	2013	2013	2013	2013	2013 ^{6,7}
Fonds voor Cultuurparticipatie	10	13	1,8%	60%	38
Fonds Podiumkunsten	4	13	2,6%	19%	166
Mondriaan Fonds	4	13	2,2%	26%	127
Nederlands Filmfonds	7	7	1,1%	23%	14
Nederlands Letterenfonds	6	22	2,2%	onbekend	298
Stimuleringsfonds Creatieve Industrie	10	10	0,5%	100%	102
			1,8%		745

5 Nederlands Letterenfonds en Fonds Podiumkunsten hadden in 2013 12% minder aanvragen dan het gemiddelde van de jaren tevoren.

6 Het Stimuleringsfonds Creatieve Industrie noteert enkel wanneer de behandeltermijn langer is dan 10 weken, niet wanneer die korter is.

7 Nederlands Letterenfonds en Mondriaan Fonds hebben ook snelloket (1 à 2 weken) voor bv. reis en verblijfsbeurzen, spoedaankopen van musea.

Samengesteld op basis van documenten aangeleverd door de fondsen. Zie Figuur 5 op pagina 29

BEZWAREN

	subsidie- aanvragen	subsidie- aanvragen	gehonoreerde aanvragen	gehonoreerde aanvragen	niet gehonoreerde aanvragen	niet gehonoreerde aanvragen
	2013	gemiddeld	2013	gemiddeld	2013	gemiddeld
Fonds voor Cultuurparticipatie	681	891	245	243,5	436	647,5
Fonds Podiumkunsten	1641	1811	964	939,75	677	871,25
Mondriaan Fonds	1580	-	557	-	1023	-
Nederlands Filmfonds	1211	1236	482	547,5	729	688,5
Nederlands Letterenfonds	972	1061,33	809	882,67	163	178,66
Stimuleringsfonds Creatieve Industrie	1192	-	369	-	823	-
	7277	4999,33	3426	2613,42	3851	2385,91

	aantal bezwaren	aantal bezwaren	bezwaren op totaal aanvragen	bezwaren op totaal aanvragen	bezwaren op afgewezen aanvragen	bezwaren op afgewezen aanvragen
	2013	gemiddeld	2013	gemiddelde	2013	gemiddelde
Fonds voor Cultuurparticipatie	12	18,25	1,8%	2,0%	2,8%	2,8%
Fonds Podiumkunsten	43	58,75	2,6%	3,2%	6,4%	6,7%
Mondriaan Fonds	34	-	2,2%	-	3,3%	- ^{9,11}
Nederlands Filmfonds	13	13,75	1,1%	1,1%	1,8%	2,0%
Nederlands Letterenfonds	21	19	2,2%	1,8%	12,9%	10,6% ¹⁰
Stimuleringsfonds Creatieve Industrie	6	-	0,5%	-	0,7%	- ¹¹
	129		1,8%		3,3%	

9 Mondriaan Fonds heeft ook 17 bezwaren tegen niet-ontvankelijkheidsverklaring van aanvragen en 4 bezwaarschriften waren zelf niet ontvankelijk of werden ingetrokken. Er waren 34 bezwaren tegen in behandeling genomen aanvragen en 3 tegen een lagere vaststelling

10 Nederlands Letterenfonds gaf enkel cijfers op voor 2011, 2012 en 2013

11 Mondriaan Fonds en Stimuleringsfonds gaven enkel cijfers op voor 2013.

GESPREKSPARTNERS VISITATIEDAG FONDS VOOR CULTUURPARTICIPATIE | 3 september 2014

			Gesprekspartners Fonds voor Cultuurparticipatie:	
	09:00 - 10:00	Intern overleg commissie	01:00	
92	10:00 - 10:30	Directeur-bestuurder	00:30	Jan Jaap Knol , (directeur-bestuurder)
	10:30 - 11:15	Directeur-bestuurder & beleidscoördinator interne zaken	00:45	Jan Jaap Knol (directeur-bestuurder), Rik Boddeus (beleidscoördinator interne zaken)
	11:15 - 12:00	Medewerkers betrokken bij subsidieverlening	00:45	Tynke Hiemstra , (programmacoördinator cultuur-educatie met kwaliteit), Femie Willems (programma-coördinator erfgoedparticipatie en internationale samenwerking), Marie-Louise Smolenaars (programma-coördinator talentontwikkeling en manifestaties), Giovanni Campbell (programma-adviseur ouderenparticipatie), Karlijn in 't Veld , programma-adviseur kunstparticipatie en cultuureducatie met kwaliteit (incl. VMBO)
	12:00 - 12:45	Werklunch	00:45	
	12:45 - 13:15	Vertegenwoordiging adviescommissie of interne adviseurs aanvragen	00:30	Suzanne Leclaire (voorzitter commissie ouderenparticipatie en stuurgroep flankerende projecten cultuur-educatie), André van Schie (voorzitter commissie erfgoedparticipatie en Nederland-Duitsland programma), Simon van Dommelen (adviseur commissie erfgoedparticipatie), Corine Lok (adviseur commissie kunstparticipatie), Fred Wartna (adviseur commissie kunstparticipatie)
	13:15 - 13:45	Personeelsvertegenwoordiging	00:30	Femie Willems (programmacoördinator), Marijne Tesser (communicatie-adviseur)
	13:45 - 14:00	Pauze	00:15	
	14:00 - 14:30	Gesprek over relatie stakeholders	00:30	Noah van Klaveren (communicatie-adviseur), Marijne Tesser (communicatie-adviseur), Giovanni Campbell (programma-adviseur)
	14:30 - 15:00	Gesprek over (sociale) diversiteit	00:30	Giovanni Campbell (programma-adviseur), Femie Willems (programmacoördinator)
	15:00 - 16:00	Raad van toezicht	01:00	René Paas (voorzitter), Jan Sebel (vice-voorzitter)
	16:00 - 17:00	Intern overleg commissie	01:00	
	17:00 - 17:20	Terugkoppeling eerste bevindingen aan bestuurder	00:20	Jan Jaap Knol (directeur-bestuurder)

GESPREKSPARTNERS VISITATIEDAG FONDS PODIUMKUNSTEN | 16 september 2014

			Gesprekspartners Fonds Podiumkunsten:	
09:00 - 10:00	Intern overleg commissie	01:00		
10:00 - 11:00	Directeur-bestuurder	01:00	Henriëtte Post (directeur-bestuurder)	93
11:00 - 11:30	Hoofd financiën	00:30	Harry Porschen (controller)	
11:30 - 12:00	Medewerkers betrokken subsidieverlening	00:30	Niek vom Bruch (secretaris theater), Ron Ford (secretaris compositie), Nico Schaafsma (secretaris muziek), Ron Visser (secretaris dans & muziektheater)	
12:00 - 12:45	Werklunch	00:45		
12:45 - 13:15	Vertegenwoordiging adviescommissie of interne adviseurs aanvragen	00:30	Adviseurs: Theo Andriessen (o.a. podia/festivals), Floris Vermeulen (o.a. muziek), Renée Jonker (o.a. internationalisering), Annelies Oosterloo (o.a. dans), Hans Blik (o.a. theater), Vincent Kouters (o.a. (muziek-)theater), Ilse van Dijk (o.a. nieuwe makers, muziektheater)	
13:15 - 13:45	Personeelsvertegenwoordiging	00:30	De OR: Esther Adema (stafmedewerker), Karin Klooster (sr. stafmedewerker), Nico Schaafsma (secretaris muziek), Mariska Vis (management assistent).	
13:45 - 14:00	Pauze	00:15		
14:00 - 15:00	Gesprek over relatie stakeholders inzake nieuw beleid en instrumentarium	01:00	Calie Janszen (communicatieadviseur), Laurien Saraber (hoofd beleid en ontwikkeling), Dennis Stam (adjunct-directeur & juridische zaken), Paul Stolwijk (hoofd subsidiebureau)	
15:00 - 16:00	Raad van toezicht	01:00	Kete Kervezee (voorzitter), Stijn Schoonderwoerd (lid)	
16:00 - 17:00	Intern overleg commissie	01:00		
17:00 - 17:20	Terugkoppeling eerste bevindingen aan bestuurder	00:20	Henriëtte Post (directeur-bestuurder)	

GESPREKSPARTNERS VISITATIEDAG MONDRIAAN FONDS | 29 september 2014

94

			Gesprekspartners Mondriaan Fonds:
09:00 - 10:00	Intern overleg commissie	01:00	
10:00 - 11:00	Directeur-bestuurder	01:00	Birgit Donker (directeur-bestuurder)
11:00 - 11:30	Hoofd financiën	00:30	Edgar Tepe (hoofd financiën)
11:30 - 12:00	Medewerkers betrokken bij subsidieverlening	00:30	Mada Bakarbesy (medewerker projectadministratie), Mayke Jongsmā (coördinator kortlopende projecten), Marineke van der Reijden (hoofd erfgoed), Steven van Teeseling (sr. projectmedewerker innovatie en pilotprojecten), Joost Vrieler (coördinator meerjarenprogramma's)
12:00 - 12:45	Werklunch	00:45	
12:45 - 13:15	Vertegenwoordiging adviescommissie of interne adviseurs aanvragen	00:30	Hester Alberdingk Thijm (adviseur, o.a. <i>Werkbijdragen Jong Talent</i>), Reggy Gunn (voorzitter diverse commissies), Monique Mourits (adviseur), Petra Heck (adviseur)
13:15 - 13:45	Personeelsvertegenwoordiging	00:30	Suzette de Ferrante (medewerker projectadministratie), Bart Fuijkschot (medewerker financiën), Arsine Nazarian (projectmedewerker), Marineke van der Reijden (hoofd erfgoed)
13:45 - 14:00	Pauze	00:15	
14:00 - 15:00	Relatiemanagement stakeholders	01:00	Birgit Donker (directeur-bestuurder), Mirjam Beerman (coördinator communicatie, overdracht en innovatie)
15:00 - 16:00	Raad van toezicht	01:00	Annelies van der Pauw (voorzitter), Rudi Ekkart (lid), Grijs Frieling (lid)
16:00 - 17:00	Intern overleg commissie	01:00	
17:00 - 17:20	Terugkoppeling eerste bevindingen aan bestuurder	00:20	Birgit Donker (directeur-bestuurder)

GESPREKSPARTNERS VISITATIEDAG NEDERLANDS FILMFONDS | 1 september 2014

			Gesprekspartners Nederlands Filmfonds:	
09:00 - 10:00	Intern overleg commissie	01:00		
10:00 - 11:00	Directeur-bestuurder	01:00	Doreen Boonekamp (directeur-bestuurder)	95
11:00 - 11:30	Hoofd financiën	00:30	George van Breemen (hoofd financiën en juridische zaken)	
11:30 - 12:00	Medewerkers betrokken bij subsidieverlening	00:30	Frank Peijnenburg (hoofd Screen NL), Maarten Wijdenes (productiebeheerder Screen NL), Karlijn Landman (productiebeheerder New Screen NL)	
12:00 - 12:45	Werklunch	00:45		
12:45 - 13:15	Vertegenwoordiging adviescommissie of interne adviseurs aanvragen	00:30	Bero Beyer (filmconsulent speelfilm/minoritaire internationale coproducties), Renee van de Grinten (filmconsulent filmisch experiment en documentaire), José van Doorn (filmconsulent speelfilm tot en met juli 2014, vanaf juli: projectmanager <i>Film Production Incentive</i>)	
13:15 - 13:45	Personeelsvertegenwoordiging	00:30	Jonathan Mees (hoofd communicatie), Peggy Driessen (productiebeheerder international affairs & distributie), Mette Bloemers (projectbegeleider Screen NL)	
13:45 - 14:00	Pauze	00:15		
14:00 - 14:30	Gesprek over relatie stakeholders	00:30	Doreen Boonekamp (directeur-bestuurder), George van Breemen (hoofd financiën en juridische zaken)	
14:30 - 15:00	Communicatie	00:30	Jonathan Mees (hoofd communicatie)	
15:00 - 16:00	Raad van toezicht	01:00	Susi Zijderveld (juridisch comité RvT), Gerard van der Stelt (audit comité RvT).	
16:00 - 17:00	Intern overleg commissie	01:00		
17:00 - 17:20	Terugkoppeling eerste bevindingen aan bestuurder	00:20	Doreen Boonekamp (directeur-bestuurder)	

GESPREEKSPARTNERS VISITATIEDAG NEDERLANDS LETTERENFONDS | 22 september 2014

			Gesprekspartners Nederlands Letterenfonds:
96	09:00 - 10:00	Intern overleg commissie	01:00
	10:00 - 11:00	Directeur-bestuurder	01:00 Tiziano Perez (directeur-bestuurder)
	11:00 - 11:30	Hoofd financiën	00:30 Martine Bibo (hoofd afdeling bedrijfsvoering)
	11:30 - 12:00	Medewerkers betrokken bij subsidieverlening	00:30 Greetje Heemskerk (hoofd afdeling binnenland), Petra Schoenmaker (sr. beleidsmedewerker afdeling binnenland/subsidieregeling voor vertalers), Agnes Vogt (sr. beleidsmedewerker afdeling buitenland/specialist kinderen jeugdliteratuur)
	12:00 - 12:45	Werklunch	00:45
	12:45 - 13:15	Vertegenwoordiging <i>adviescommissie of adviseurs aanvragen</i>	00:30 Leden van de raad van advies: Harry Bekkering (voorzitter adviescommissie projectsubsidies voor publicaties interne (auteurs), Nicolette Hoekmeijer (lid adviescommissie projectwerkbeurzen voor literaire vertalers), Daan Stoffelsen (lid adviescommissie literaire manifestaties en festivals en lid adviescommissie projectsubsidies voor publicaties (auteurs)
	13:15 - 13:45	Personeelsvertegenwoordiging	00:30 Marlies Hoff (bibliotheek en documentatie), Victor Schiferli (beleidsmedewerker buitenland), Pieter Jan van der Veen (sr. beleidsmedewerker binnenland)
	13:45 - 14:00	Pauze	00:15
	14:00 - 15:00	Raad van toezicht	01:00 Jan Hoekema (voorzitter), Michèle Lopes Cardozo (lid)
	15:00 - 16:00	Relatiemanagement stakeholders	01:00 Hanneke Marttin (medewerker communicatie), Bas Pauw (coördinator zichtbaarheid en manifestaties)
	16:00 - 17:00	Intern overleg commissie	01:00
	17:00 - 17:20	Terugkoppeling eerste bevindingen aan bestuurder	00:20 Tiziano Perez (directeur-bestuurder)

GESPREKSPARTNERS VISITATIEDAG STIMULERINGSFONDS CREATIEVE INDUSTRIE | 24 september 2014

			Gesprekspartners Stimuleringsfonds Creatieve Industrie:
09:00 - 10:00	Intern overleg commissie	01:00	
10:00 - 11:00	Directeur	01:00	Janny Rodermond (directeur-bestuurder)
11:00 - 11:30	Hoofd financiën	00:30	Ayse Tüzen (hoofd bedrijfsvoering)
11:30 - 12:00	Medewerkers betrokken bij subsidieverlening	00:30	Anselm van Sintfiet (secretaris talentontwikkeling, bezwaren), Eva Roolker (secretaris vormgeving), Jasmijn van Weenen (adjunct secretaris internationaal), Marjoleine Timmer (adjunct secretaris e-cultuur en games)
12:00 - 12:45	Werklunch	00:45	
12:45 - 13:15	Vertegenwoordiging adviescommissie of interne adviseurs aanvragen	00:30	Bertan Selim (vervangend voorzitter talentontwikkeling), Tom Frantzen (voorzitter activiteitenprogramma's), Tonny Holtrust (voorzitter meerjarige programma's)
13:15 - 13:45	Personeelsvertegenwoordiging	00:30	Hedwig Homoet (secretariaat), Lucy van Kleef (communicatie), Maarten Tas (secretaris architectuur), Martijn Kerkmeijer (management assistent)
13:45 - 14:00	Pauze	00:15	
14:00 - 15:00	Raad van toezicht	01:00	Roelof Bleker (voorzitter), Margot Gerené (lid audit comité RvT)
15:00 - 16:00	Relatie stakeholders	01:00	Anneloes van der Leun (hoofd communicatie), Martijn van der Mark (hoofd subsidies), Janny Rodermond (directeur-bestuurder)
16:00 - 17:00	Intern overleg commissie	01:00	
17:00 - 17:20	Terugkoppeling eerste bevindingen aan bestuurder	00:20	Janny Rodermond (directeur-bestuurder)

7 Gesprekspartners stakeholders

98

De commissie heeft gesproken met de volgende stakeholders van de fondsen:

PRIVATE FONDSSEN:

Fonds 21:

- Marie H el ene Cornips, directeur

Prins Bernhard Cultuurfonds:

- Adriana Esmeijer, directeur
- Thijs Tromp, bestuurssecretaris

VandenEnde Foundation

- Ryclef Rienstra, directeur

VSBfonds

- Joost van Lanschot, directeur

RAAD VOOR CULTUUR:

- Joop Daalmeijer, voorzitter
- Jeroen Bartelse, algemeen secretaris
- Pieter Bots, secretaris podiumkunsten

HOGESCHOOL VOOR DE KUNSTEN, UTRECHT:

- D esiree Majoor, raad van bestuur

KONINKLIJKE ACADEMIE VAN BEELDENDE KUNSTEN, DEN HAAG:

- Marieke Schoenmakers, raad van bestuur
- Claudia Linders, hoofd afdeling Interieurarchitectuur & meubelontwerpen
- Johan van Oord, hoofd afdeling beeldende kunst
- Taco Stolk, co-hoofd afdeling ArtScience

8 Planning commissie

10 jun 9 - 12 uur Den Haag	Vergadering 1	99
15 juli	Deadline zelfevaluaties en bijlagen (fondsen) Vorbereiding visitaties	
29 aug 10 - 17.30 Rotterdam	Vergadering 2	
1, 3, 16, 22, 24, 29 sept	Visitaties	
17 sep 9.00 - 14 uur Amsterdam	Vergadering 3	
8 okt 11.30 - 16 uur Den Haag	Vergadering 4	
6 nov 12.30 - 16 uur Rotterdam	Vergadering 5	
12 nov 10 - 14 uur Rotterdam	Vergadering 6	
15 nov	Opleveren concept aan fondsen	
29 nov	Deadline reactie feiten en bevindingen (fondsen)	
4 dec 10 - 14 uur Rotterdam	Vergadering 7	
10-19 dec	Vormgeving en correcties	
31 dec	Opleveren rapport aan minister van OCW	
14 jan 2015	Aanbieden rapport aan minister van OCW	

9 Bijlage bij tijdlijnen

100

De aangeduide jaren zijn de jaren waarin de fondsen effectief werkzaam waren, deze kunnen verschillen van de formele jaren van oprichting of beëindiging

BRONNEN:

- Websites en documenten fondsen
- Lubbers, A. (2008). *Het is om de hoek. Acht jaar Actieplan Cultuurbereik*. <http://www.cultuurparticipatie.nl/file/1413212782.9492zuzeGO/publicatie-het-is-om-de-hoek.pdf>
- Nederlands Fonds voor de Podiumkunsten+ (2010). Selectielijst – Instrument voor de selectie – ter vernietiging dan wel blijvende bewaring van de administratieve neerslag van het Nederlands Fonds voor de Podiumkunsten+ op het beleidsterrein Kunsten <http://www.nationaalarchief.nl/waardering-selectie/selectielijsten/selectielijst-nederlands-fonds-podiumkunsten-2007>
- Nederlands Filmfonds: <http://www.motelfilms.nl/beknopte-geschiedenis-van-de-filmindustrie/>
- Nederlands Letterenfonds: Van Assche, D. (1993), *Nederlandse taal- en cultuurpolitiek. Vertaalbeleid in Vlaanderen en Nederland*. In: *Ons Erfdeel*, jaargang 36, p. 302-304.
- OCW (2002) *Cultuurbeleid in Nederland*

10 Gebruikte afkortingen

101

- AHK:** Amsterdamse Hogeschool voor de Kunsten
- ANBI:** algemeen nut beogende instelling
- AO/IC:** Administratieve Organisatie/Interne Controle
- BIS:** Basis Infrastructuur
- CoBO:** Coproductiefonds Binnenlandse Omroep
- CPNB:** Stichting Collectieve Propaganda van het Nederlandse Boek
- DAE:** Design Academy Eindhoven
- DIY:** Do it yourself
- GAU:** Groep Algemene Uitgevers
- HGIS:** Homogene Groep voor Internationale Samenwerking
- HKU:** Hogeschool voor de Kunsten Utrecht
- LKCA:** Landelijk Kenniscentrum Cultuureducatie en Amateurkunst
- MaDom:** (regeling kunst en andere) Maatschappelijke Domeinen
- NISB:** Nederlands Instituut voor Sport en Bewegen
- NPO:** Nederlandse Publiek Omroep
- OR:** Ondernemingsraad
- PO:** Primair Onderwijs
- PVT:** personeelsvertegenwoordiging
- RIE:** Risico Inventarisatie en Evaluatie
- RvT:** raad van toezicht
- SMART:** Specifiek, Meetbaar, Acceptabel of Aanvaardbaar (maar ook voldoende Ambitieus), Realistisch en Tijdsgebonden
- SSS:** Stichting Schrijvers School Samenleving
- USK:** Uniform Subsidie Kader
- VNG:** Vereniging van Nederlandse Gemeenten
- WWIK:** Wet werk en inkomen kunstenaars

VORMGEVING: Emma van Lohuizen, Amsterdam

