



**RAPPORT VISITATIECOMMISSIE**

**cultuurfondsen**

**2018**

**RAPPORT VISITATIECOMMISSIE**  
**cultuurfondsen**  
**2018**

19 december 2018

# Inhoud

---

<b>1</b>	<b>INLEIDING</b>	<b>7</b>
	Opdracht en werkwijze	7
<b>2</b>	<b>ALGEMENE BEVINDINGEN CULTUURFONDSEN</b>	<b>9</b>
2.1	Bevindingen cultuurfondsen op hoofdlijnen	9
2.2	De taken van de cultuurfondsen	10
2.2.1	Kerntaken	11
2.2.2	Flankerende activiteiten	12
2.3	Positie van de fondsen in het veld	13
2.4	Effectmeting en doelstellingen	14
2.5	Klanttevredenheidsonderzoek en stakeholdersonderzoek	16
2.6	Culturele diversiteit	18
2.7	Samenwerking fondsen	20
2.8	Governance	23
<b>3</b>	<b>BEVINDINGEN PER FONDS</b>	<b>25</b>
3.1	Fonds voor Cultuurparticipatie	25
3.2	Fonds Podiumkunsten	27
3.3	Mondriaan Fonds	29
3.4	Nederlands Filmfonds	31
3.5	Nederlands Letterenfonds	34
3.6	Stimuleringsfonds Creatieve Industrie	36
<b>4</b>	<b>AANDACHTSPUNTEN EN AANBEVELINGEN OCW</b>	<b>39</b>
	Visitatie als instrument	39
	Flankerende activiteiten	39
	Fondsspecifieke aandachtspunten	40
	<b>BIJLAGEN</b>	<b>41</b>
Bijlage 1a	Opdracht minister van OCW	43
Bijlage 1b	Instellingsbesluit minister van OCW	45
Bijlage 2	Samenstelling visitatiecommissie	47
Bijlage 3	Visitatie Protocol Cultuurfondsen 2014	48
Bijlage 4	Lijst bijlagen bij zelfevaluatie	50
Bijlage 5	Overzicht verstrekte kengetallen	51
Bijlage 6	Gesprekspartners fondsen	53
Bijlage 7	Lijst met afkortingen	56

# Inleiding

## OPDRACHT EN WERKWIJZE

In opdracht van de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap worden de zes landelijke publieke cultuurfondsen in 2018 voor de derde keer gevisiteerd. Deze visitatie heeft een beperkte *scope*. Dit betekent dat zij zich met name richt op de voortgang, opvolging/ implementatie en ontwikkelingen (per fonds) in het perspectief van de algemene en specifieke aanbevelingen van de visitatie in 2014. De visitatie gaat derhalve in het bijzonder in op visie en beleid, op het tevredenheids-onderzoek dat is uitgebreid met een stakeholders-onderzoek en op de evaluatie van de subsidieregelingen. Er is beperkte aandacht voor onderwerpen als financiën, kengetallen, communicatie en personeelsbeleid (mits het in 2014 geen specifieke aanbeveling bij een van de fondsen betrof).

Voor de visitatie is een Visitatieprotocol cultuurfondsen 2018 opgesteld, waarin afspraken met de fondsen over de op te stellen zelfevaluatie en de daarbij behorende bijlagen zijn opgenomen en waarin het proces is aangegeven. De visitatiecommissie bepaalt daarbij zelf de werkwijze.

De fondsen zijn in het voorjaar van 2018 gestart met het schrijven van een zelfevaluatie over de periode 2014-2017. Dit betekent dat de visitatie twee beleidscycli bestrijkt: drie jaar uit de beleidscyclus 2013-2016 en één jaar uit de beleidscyclus 2017-2020.

Alhoewel er een goed beeld van de periode 2013-2016 wordt verkregen, ligt de focus van de fondsen in het heden en op de toekomst. De meeste fondsen zijn bovendien al bezig met de beleidsvoorbereidingen voor de periode 2021-2024. Gegeven de focus van de fondsen op het nu en de toekomst heeft de commissie ervoor gekozen om ze met de blik op de beleidsvraagstukken van de toekomst te evalueren.

De visitatiecommissie heeft op 15 juli 2018 de zelfevaluaties met bijlagen van de fondsen ontvangen. Na bestudering van deze stukken heeft zij tussen 28 augustus en 2 oktober 2018 bezoeken afgelegd bij het Fonds voor Cultuurparticipatie, het Fonds Podiumkunsten, het Mondriaan Fonds, het Nederlands Filmfonds, het Nederlands Letterenfonds en het Stimuleringsfonds Creatieve Industrie. Na deze bezoeken heeft de commissie bij de fondsen aanvullende vragen gesteld over het budget en een aantal gegevens getoetst voordat zij het conceptrapport op 29 november 2018 aan de fondsen heeft voorgelegd.

De visitatiecommissie heeft haar rapport op 20 december 2018 aan het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen aangeboden.

*Deze visitatie heeft een beperkte scope*

# Algemene bevindingen cultuurfondsen

## 2.1 BEVINDINGEN CULTUURFONDSEN OP HOOFDLIJNEN

De visitatiecommissie is van mening dat de cultuurfondsen goed tot uitstekend functioneren. De door de fondsen aangeleverde zelfevaluaties geven een helder inzicht in de wijze waarop de fondsen de aanbevelingen van de visitatie 2014 hebben opgepakt. Ook de bijgevoegde tevredenheidsonderzoeken, stakeholderonderzoeken, beleidsplannen en jaarstukken geven een goed beeld van de strategie, het beleid en de resultaten van de fondsen. Tijdens de bezoeken aan de fondsen heeft de commissie met verschillende gesprekspartners in open gesprekken vrij van gedachten kunnen wisselen. Zij heeft professionele instellingen aangetroffen met betrokken medewerkers, gezichtsbepalende directeuren en competente raden van toezicht.

Dit positieve beeld is ook terug te vinden in de klanttevredenheidsonderzoeken. Bij een aantal fondsen oordelen de aanvragers zelfs positiever dan in 2014. In 2018 is voor het eerst door alle fondsen ook een stakeholdersonderzoek uitgevoerd bij betrokkenen uit de betreffende sectoren. De stakeholders oordelen eveneens overwegend positief over het betreffende fonds. Aan dit positieve beeld over de fondsen in het veld hebben de fondsen zelf bijgedragen doordat zij betrokkenen in de sectoren actief hebben opgezocht en daarmee in gesprek zijn gegaan. De informatie uit deze gesprekken heeft geleid tot aanscherping en vernieuwing van het beleid en van de regelingen.

De fondsen hebben een lastige periode achter de rug door bezuinigingen in de periode 2013-2016 en de daaruit voortvloeiende reorganisaties of fusies. Deze hebben een grote impact op de fondsen en op het cultuurveld in brede zin. De consequenties van deze bezuinigingen zijn echter in de loop van de tijd pas in de

volle breedte zichtbaar geworden. De visitatiecommissie concludeert dat de fondsen adequaat hebben gereageerd op deze nieuwe werkelijkheid; dat neemt niet weg dat de bezuinigingen nog altijd hun sporen nalaten, zoals hieronder beschreven zal worden.

De fondsen hebben in de afgelopen jaren als gevolg van bezuinigingen door fusies, reorganisaties en personeelsverminderingen veel aandacht moeten besteden aan de interne organisatie. De visitatiecommissie heeft de indruk dat de fondsen dit goed gedaan hebben. Ze ontwikkelen zich, zo blijkt, in toenemende mate tot lerende organisaties, met steeds meer aandacht voor reflectie op alle niveaus in de organisatie. Bij een aantal fondsen is op dit vlak nog ruimte voor verbetering.

De visitatiecommissie concludeert dat de fondsen de aanbevelingen van de visitatiecommissie van 2014 serieus hebben opgepakt. De fondsen hebben zich op vele fronten verbeterd, onder meer op het gebied van governance, culturele diversiteit, de relatie met stakeholders en onderlinge samenwerking.

In deze rapportage neemt de commissie de aanbevelingen uit de vorige visitatie als vertrekpunt en benoemt daarnaast aandachtspunten voor de toekomst. De algemene observaties in dit hoofdstuk gelden in meer of mindere mate voor alle fondsen.

*De visitatiecommissie trof professionele instellingen met betrokken medewerkers, gezichtsbepalende directeuren en competente raden van toezicht*

## 2.2 DE TAKEN VAN DE CULTUURFONDSEN

De taken van de cultuurfondsen zijn onder te verdelen in 1) kerntaken (beleidsvoorbereiding en beleidsuitvoering) en 2) flankerende activiteiten.

### Bevindingen kerntaken en flankerende activiteiten

10

- ▶ De fondsen geven op professionele wijze invulling aan de kerntaken: de beleidsvoorbereiding (meerjarenbeleidsplannen) en beleidsuitvoering (verstrekken van subsidies).
- ▶ Fondsen zijn zich ervan bewust dat zij publieke middelen verdelen en dat dit vraagt om een integere en reflectieve beleidsvoorbereiding- en uitvoering. Dit is in vrijwel alle werkprocessen zichtbaar.
- ▶ De wisselende wensen vanuit de sectoren en politiek zetten druk op een consistente beleidsuitvoering. Ook hierbij proberen de fondsen zorgvuldige en juiste keuzes te maken.
- ▶ De fondsen maken in meer of mindere mate gebruik van vrije ruimte binnen de regelingen waardoor ook innovatieve, unieke en niet in regelingen te vangen projecten gerealiseerd kunnen worden. Het is belangrijk dat de fondsen een bepaalde mate van vrijheid blijven creëren om keuzes te kunnen maken die vernieuwing stimuleren.
- ▶ Er is geen eenduidig beleid voor wat betreft internationale promotie. Dit hangt ook samen met het verschil in doelstellingen en werkwijze tussen DutchCulture en de fondsen. Betere afstemming is nodig om zowel slagvaardiger te zijn ten aanzien van deze doelstellingen als om fricties en overlap te voorkomen.
- ▶ De verschillende partijen in de culturele sectoren oefenen druk uit op de fondsen om als belangenbehartiger voor de betreffende sector op te treden. Dit heeft mede te maken met de lage organisatiegraad in deze sectoren. Belangenbehartiging is of kan echter geen formele taak van de fondsen zijn.
- ▶ Taken van de voormalige sectorinstituten die nu vaak 'ongevraagd' door de fondsen worden opgepakt, dienen onderwerp van gesprek te zijn als het gaat om de meest geëigende partij om deze taken op te pakken. Als dat een fonds is, dient er voor deze taak aanvullende financiering te komen.

*Het is van belang dat fondsen maximaal naar 'vrije ruimte' zoeken*

### 2.2.1 KERNTAKEN

De fondsen hebben vanuit de opdracht van het ministerie van OCW twee kerntaken: beleidsvoorbereiding en beleidsuitvoering.

#### 1. Beleidsvoorbereiding

##### Zorgvuldige procedures

De fondsen consulteren regelmatig betrokken partijen in de sectoren en voeren periodiek interne en externe evaluaties uit om tot een goede beleidsvoorbereiding te komen. Het ministerie van OCW formuleert de politieke doelstellingen in het beleidskader. De daarin genoemde elementen vormen de basis voor het opstellen van het meerjarenbeleidsplan van de fondsen. De fondsen passen, waar mogelijk binnen het beleidskader, ook tussentijds beleid en regelingen aan indien dit wenselijk is. Ze doen dit op een zorgvuldige wijze.

##### Vrije ruimte: experiment, talentontwikkeling en innovatie

De opdracht aan de cultuurfondsen is om steeds opnieuw in te spelen op ontwikkelingen in de sectoren en om innovatie te stimuleren in een zich snel ontwikkelende maatschappij. De fondsen hechten zelf ook aan innovatie en talentontwikkeling en hebben diverse mogelijkheden om deze binnen de regelingen te stimuleren. Diverse stakeholders geven aan dat de regelingen en aanvraagprocedure te veel gejuridiseerd zijn, waardoor afwijkende aanvragen die niet goed in de regelingen passen, worden afgewezen.

Omwille van de rechtsgelijkheid dienen de fondsen zich aan de juridische procedures te houden, maar tegelijkertijd vindt de visitatiecommissie het van belang dat de fondsen binnen deze kaders maximaal naar vrije ruimte zoeken. Het Stimuleringsfonds Creatieve Industrie maakt bijvoorbeeld gebruik van *open calls* om vernieuwende aanvragen mogelijk te maken. Het Fonds Podiumkunsten, het Mondriaan Fonds en het Nederlands

Letterenfonds gebruiken de discretionaire bevoegdheid van de directeur voor bijzondere aanvragen of pilots.

##### Internationale promotie en presentatie

De cultuurfondsen opereren in toenemende mate in een internationaal veld. De grenzen tussen binnenland en buitenland vervagen. Het werkterrein van een substantieel deel van de makers en instellingen in de culturele en creatieve sector is mondiaal geworden. De visitatiecommissie constateert dat niet altijd duidelijk is bij wie internationale promotie en presentatie zijn belegd: bij het fonds zelf of bij een ondersteunende instelling (bijvoorbeeld Het Nieuwe Instituut en EYE). De cultuurfondsen bieden reeds een infrastructuur voor het stimuleren en faciliteren van taken op het gebied van (internationale) samenwerking en collectieve promotie. Ze beschikken daarnaast over de meeste brede kennis ten aanzien van alle stappen in de keten. Het lijkt voor de hand te liggen om internationale promotie en presentatie vooral bij de fondsen te leggen met de daarbij passende financiering.

##### Belangenbehartiging

Uit de stakeholdersonderzoeken blijkt dat sommige stakeholders verwachten dat de fondsen de formele opdracht van beleidsvoorbereiding verbreden tot de rol van belangenbehartiger. De fondsen geven aan dat de rol van belangenbehartiger niet past bij hun positie. De fondsen opereren immers op gepaste afstand van het ministerie van OCW en van de sectoren. Belangenbehartiging door de fondsen laat zich niet verenigen met de onafhankelijke positie die zij moeten hebben ten opzichte van de sector die zij bedienen. De visitatiecommissie deelt de mening van de fondsen dat belangenbehartiging geen taak van de fondsen is of zou moeten zijn.

##### Organisatiekracht binnen sectoren

De fondsen voelen zich verantwoordelijk voor een sterk kunstenveld.<sup>1</sup> Ze proberen de sectoren dan ook op verschillende manieren te ondersteunen, uiteenlopend

<sup>1</sup> Een actueel onderwerp is de penibele arbeidsmarktsituatie in de culturele en creatieve sector. Naar aanleiding van het onderzoek van de SER en de Raad voor Cultuur heeft het ministerie van OCW de culturele en creatieve sector gevraagd om een arbeidsmarktagenda op te stellen, gericht op het versterken van de arbeidsmarkt en het oplossen van structurele problemen. Voor voortgang zie: [www.kunsten92.nl/arbeidsmarktagenda-culturele-creatieve-sector](http://www.kunsten92.nl/arbeidsmarktagenda-culturele-creatieve-sector)

van het financieren van onderzoek tot het faciliteren van overleg binnen de sector. Tegelijkertijd deelt de visitatiecommissie de zorg van de fondsen over het gebrek aan organisatiekracht binnen het kunstenveld. De sectoren zijn matig tot slecht georganiseerd en hebben daardoor onder meer een zwakke onderhandelingspositie. De fondsen signaleren dat het de belangenbehartigingsorganisaties vaak ontbreekt aan menskracht en geld om zich te ontwikkelen tot voldoende professionele organisaties. Een sterk georganiseerde kunstsector is ook van belang voor betere *checks and balances* tussen het kunstenveld en de fondsen.

## 2. Beleidsuitvoering

**Professionele en integere afhandeling aanvragen**

De fondsen geven op een professionele wijze invulling aan hun rol als subsidieverstrekker. Ze hebben heldere regelingen, op basis waarvan aanvragen binnen de gestelde termijn op een professionele manier worden afgehandeld. Ze zijn zich bewust van hun machtspositie in het veld en hebben procedures, werkwijzen en commissies daarop ingericht. De fondsen zijn alle alert op (de schijn van) belangenverstrengeling binnen de hele organisatie. Er zijn duidelijke regels opgesteld voor de raad van toezicht, bestuurders, medewerkers, externe adviseurs en commissieleden. De fondsen zien consequent toe op naleving van de regels en reflecteren daar ook op. Het aantal bezwaren wisselt per fonds maar is gemiddeld laag met 2% van de aanvragen in 2017.

### Tevredenheidsonderzoeken

De resultaten uit de tevredenheidsonderzoeken tonen een positief oordeel over de fondsen. Ook uit de stakeholderonderzoeken komt een overwegend positief beeld naar voren. De fondsen worden in het algemeen gewaardeerd om hun professionaliteit, toegankelijkheid, openheid en betrokkenheid bij de sectoren.

### 2.2.2 FLANKERENDE ACTIVITEITEN

De visitatiecommissie 2014 heeft in haar rapportage reeds aangegeven dat de fondsen diverse 'andere activiteiten' uitvoeren. 'In veel gevallen betreft het activiteiten die bedoeld zijn om het klimaat in de kunstsector die het fonds bedient te bevorderen of bij te dragen aan (internationale) promotie en marktwerking voor de kunstvorm', aldus de commissie (p.31). De visitatiecommissie gaf daarbij destijds aan dat de activiteiten niet altijd zijn geformaliseerd als flankerend beleid maar wel het gevoerde fondsbeleid versterken of er uit voortvloeien.

Voor de visitatiecommissie 2018 is het geschetste beeld uit 2014 nog steeds herkenbaar. De fondsen voeren ook nu nog diverse 'andere activiteiten' uit die niet zijn geformaliseerd. Deze situatie is vooral ontstaan na het opheffen van de sectorinstituten. Het ministerie van OCW heeft een aantal flankerende activiteiten nergens anders in het veld belegd. De fondsen hebben deze sectorale taken – mede op aandringen van de betrokkenen in de sectoren – opgepakt om geen lacunes te laten ontstaan. Het betreft onder meer de volgende activiteiten:

- Reflectie en debat
- Informatie en kennisvergaring
- Coördinatie en afstemming binnen de sectoren.

De visitatiecommissie herhaalt het advies van de visitatiecommissie in 2014 dat het ministerie van OCW in overleg met de fondsen helderheid moet bieden welke sectorale taken aan de fondsen worden opgedragen. Hierbij hoort een passende grondslag voor beheerlasten: het beleggen van deze taken bij de fondsen zou niet ten koste mogen gaan van de huidige subsidiebudgetten.

*Het ministerie van OCW dient in overleg met de fondsen helderheid te bieden welke sectorale taken aan de fondsen worden opgedragen*



### 2.3 POSITIE VAN DE FONDSEN IN HET VELD

- ▶ De fondsen hebben een stevige en gerespecteerde positie in de culturele sector. Dit vraagt om een evenwichtige belangenafweging waarbij alle betrokken partijen hun rol moeten nemen. De fondsen, maar ook het ministerie van OCW, dienen alert te blijven op hun (financiële) machtspositie en dienen *checks and balances* binnen hun sectoren te initiëren en het debat hierover te faciliteren. Eventueel kan het versterken van belangenorganisaties in de sectoren hieraan bijdragen, omdat het niet wenselijk is om de fondsen verantwoordelijk te houden voor het hele veld.
- ▶ De onafhankelijke stakeholderonderzoeken geven waardevolle aanvullende informatie over ontwikkelingen in het veld en de wijze waarop fondsen daarop inspelen. Dit draagt bij aan de toegenomen reflectie van de fondsen op hun positie in het veld en de effectiviteit van hun instrumentarium (zie ook effectmeting).
- ▶ De fondsen nemen concrete stappen om de regionale infrastructuur te versterken.

#### Sterke positie van de fondsen

Aanvankelijk had de terugval van de subsidiebudgetten 2013-2016 een drastische vermindering van uitvoeringen, producties en presentaties tot gevolg, die gepaard ging met een daling van de bezoekersaantallen. Inmiddels is bij de meeste fondsen het subsidiebudget weer min of meer op het niveau van 2012. Ook de bezoekersaantallen nemen in het algemeen weer gestaag toe.

Veel spelers in de sectoren zijn – in meer of in mindere mate – financieel afhankelijk van de cultuurfondsen. De fondsen hebben daarom op verschillende niveaus nog steeds een sterke positie in de diverse sectoren. De visitatiecommissie constateert dat de fondsen zich hiervan bewust zijn. Wel moet deze machtspositie van de fondsen een consequent punt van aandacht blijven in reflectie op hun functioneren.

Belanghebbenden leunen op de fondsen voor het creëren van draagvlak bij de landelijke politiek, de andere overheden en de maatschappij in het algemeen. Door het wegvallen van de sectorinstituten en doordat de sectoren zich maar moeizaam weten te organiseren, zijn er weinig partijen die samen met de fondsen een zeker machts-evenwicht en *checks and balances* vormen.

#### Reflectie op de positie in het veld

De fondsen spannen zich in om periodiek te reflecteren op hun beleid en het eigen functioneren en betrekken daarbij ook de belanghebbenden in de sectoren. Naast interne en externe evaluatieonderzoeken consulteren ze regelmatig betrokkenen in het veld. Zo gaan de fondsen *on tour* en houden rondetafelgesprekken. De opgehaalde informatie leidt tot input voor het meerjarenbeleidsplan en leidt tussentijds tot het aanscherpen of vernieuwen van beleid en regelingen.

De visitatiecommissie is van mening dat de stakeholdersonderzoeken, die in het kader van de zelfevaluaties zijn opgesteld, een goed beeld geven van de vraagstukken waar de sectoren voor staan, het opereren van de fondsen hierin en het functioneren van de fondsen in het algemeen.

### Regionalisering

Uit genoemde onderzoeken blijkt onder meer dat de stakeholders een versterking van de regionale infrastructuur wensen. Stakeholders geven aan dat de fondsen met name nationale instellingen en makers uit de Randstad bedienen en dat er onvoldoende oog lijkt voor instellingen en makers in de regio. Regionale makers vinden de fondsen soms moeilijk toegankelijk en de regelgeving complex.

De fondsen onderschrijven het belang van de regio's voor de culturele en creatieve sectoren en hebben reeds diverse maatregelen genomen. Zo zijn er regelingen waarbij regionale spreiding een belangrijk criterium is. Ook hebben de fondsen een visie geformuleerd op de manier waarop per discipline en in bestuurlijke samenhang de regionale infrastructuur voor cultuur versterkt kan worden. Het Fonds Podiumkunsten en het Fonds voor Cultuurparticipatie hebben in samenwerking met het private VSBfonds matchmakers in de regio aangesteld en het Mondriaan Fonds werkt met regiomakelaars. Het Nederlands Filmfonds heeft positieve ervaringen met onder meer lokale en regionale film commissioners. Om betere regionale voeding te krijgen, streven de fondsen er naar bij het samenstellen van de externe adviescommissies meer adviseurs uit de regio aan te trekken.

*Er is meer inzicht in de effecten van beleid door gesprekken over-, en reflectie op de doelstellingen van de fondsen*

## 2.4 EFFECTMETING EN DOELSTELLINGEN

- ▶ De fondsen hebben verschillende initiatieven genomen om tot een zinvolle effectmeting te komen. Het is van belang om de validiteit van de methoden te kunnen toetsen en daadwerkelijk te kunnen sturen op de gewenste doelen. Wat dit betreft kunnen de fondsen van elkaar leren. Omwille van de vergelijkbaarheid tussen fondsen zou een gelijke methodiek overwogen kunnen worden.
- ▶ De visitatiecommissie onderschrijft het belang van (maatschappelijke) effectmeting, zoals dat door de visitatiecommissie 2014 is benadrukt, maar trekt tegelijkertijd de conclusie dat effectmeting complex is en dat de fondsen de tijd moeten krijgen om deze te ontwikkelen. In de afgelopen jaren hebben met name het gesprek over en de reflectie op de doelstellingen van de fondsen tot meer inzicht in de effecten van beleid geleid. Dat is zinvol. Samen met de fondsen constateert de commissie tegelijkertijd dat maatschappelijke waarden moeilijk SMART te meten zijn en zelfs tot een verkeerd beeld kunnen leiden. De combinatie van kwantitatieve en kwalitatieve benaderingen met sterke narratieven biedt goede alternatieven.
- ▶ Het ministerie zou, in overleg met de fondsen, met het oog op de effectmeting een concreet kader moeten geven voor de gewenste maatschappelijke waarden vanuit een visie op het belang van kunst en cultuur in de maatschappij.
- ▶ De fondsen zijn in toenemende mate in staat om gegevens over de eigen sector structureel te (laten) verzamelen en met de andere sectoren te delen. In combinatie met de digitalisering van aanvragen en resultaten neemt de kwaliteit van de sturingsinformatie toe.

### Eerdere visitatiecommissies over effectmeting

De visitatiecommissie 2010 constateerde dat de fondsen veel inzicht gaven in de omvang, aard en het bereik van de (gesubsidieerde) activiteiten, maar stelde daarnaast dat de fondsen op de vraag ‘welk effect dit alles heeft op het realiseren van de aan de missie van de organisatie verbonden doelstellingen’ vaak moeilijk antwoord konden geven. De commissie schreef daarnaast dat door ‘een systematischer vertaling van missie en visie in meetbare doelstellingen ook de sturing op beleidskeuzes en op de uitvoering nog meer resultaatgericht gemaakt kunnen worden’<sup>2</sup>. Vier jaar later concludeerde de visitatiecommissie 2014 dat er op dit terrein weinig progressie was geboekt en dat de vraag ‘hoe weet het fonds of het zijn missiedoelen haalt?’ nog steeds moeilijk was te beantwoorden. Het meer SMART<sup>3</sup> formuleren van doelstellingen met indicatoren en streefwaarden per regeling zou volgens de commissie een bijdrage kunnen leveren aan betere sturing. De visitatiecommissie 2014 maakte daarbij een onderscheid tussen strategische beleidsdoelstellingen (*outcome*) en organisatiedoelstellingen (*output*). Bij *outcome* spelen ook de cultuurpolitieke doelen van het Ministerie OCW een belangrijke rol.

### Effectmeting en doelstellingen

De visitatiecommissie heeft met de fondsen het SMART formuleren van doelstellingen en het meten van *outcome* besproken. De fondsen hebben zich de afgelopen periode ingespannen om vorm en inhoud te geven aan effectmeting en hebben daarvoor verschillende instrumenten ontwikkeld<sup>4</sup>. De fondsen geven aan dat het proces van reflecteren op de missie en doelstellingen, het evalueren en het daarop sturen, meerwaarde heeft. Er ontstaan scherpere inzichten, een betere sturing en een betere verantwoording. Toch zijn er ook veel externe factoren die de resultaten beïnvloeden en bovendien is niet alles meetbaar. Het blijft voor de fondsen daarom complex om het effect van een fonds op de maatschappij en/of de sector te meten.

### Combinatie kwalitatieve en kwantitatieve doelen

De visitatiecommissie constateert dat de fondsen strategische beleidsevaluatie en -sturing serieus aanpakken. De fondsen kiezen daarbij, bijvoorbeeld in hun meerjarige beleidsplannen, veelal voor combinaties van kwantitatieve en kwalitatieve doelstellingen. Daarbij wordt er niet altijd gekozen voor (meetbare) streefwaarden. Een aantal fondsen geeft bijvoorbeeld aan dat zij maar beperkt invloed hebben op de uitkomsten van gesubsidieerde projecten. Andere fondsen geven de voorkeur aan het schetsen van sterke narratieven (verhalen in tekst of met beeld) in plaats van het geven van cijfers.

### Kwaliteit informatie neemt toe

De fondsen hebben in de afgelopen jaren veel kennis ontwikkeld door data- en gegevensverzameling. Ze verzamelen bijvoorbeeld interne data uit de aanvragen of uitkomsten van projecten via de verantwoordingsstructuur. Door de digitalisering van de aanvragen beschikken de fondsen over meer en betere data. Daarnaast verzamelen ze structureel informatie middels

2 Visitatierapport 2010 Cultuurfondsen en sectorinstituten, pagina 4; Visitatierapport 2014 Cultuurfondsen, pagina 19.

3 SMART: Specifiek, Meetbaar, Acceptabel of Aanvaardbaar, Realistisch en Tijdsgebonden.

4 Het Fonds voor Cultuurparticipatie heeft recent, onder begeleiding van de KWINK groep een traject gevolgd om tot een gestandaardiseerde aanpak te komen van effect- en impactmeting aan de hand van het model van Theory of Change. Het Mondriaan Fonds is in 2013 gestart met de Öfner-methode: een instrumentarium om de effecten van het beleid te meten. Het Stimuleringsfonds Creatieve Industrie heeft in samenwerking met bureau Avance impact-management- raamwerken ontwikkeld om samen met de stakeholders de relatie tussen beoogde effecten binnen een maatschappelijk thema inzichtelijk te maken.

interne en externe evaluaties. Dit maakt het steeds beter mogelijk om beleidsmatig te sturen op basis van kwalitatief goede data.

### Toekomst van effectmeting

De visitatiecommissie onderschrijft het belang dat fondsen antwoord zouden moeten kunnen geven op de vraag of zij hun missie en doelstellingen behalen en welke maatschappelijke effecten de fondsen teweeg brengen. Een goede verantwoording past bij fondsen die publieke middelen verdelen en kan houvast bieden bij het sturen op relevante uitkomsten.

Echter, effectmeting is geen eenvoudige opgave. De visitatiecommissie constateert dat de fondsen zich inspanssen om tot effectmeting te komen en dat dit proces leidt tot reflectie en inzichten. De visitatiecommissie vindt het van belang dat de fondsen verder werken aan het inzichtelijk maken van de (maatschappelijke) effecten van hun beleid, maar de commissie ziet het ook als een continue proces. De combinatie kwantitatieve en kwalitatieve waarden met sterke narratieven biedt goede alternatieven en past wellicht ook beter in deze tijd. De visitatiecommissie is van mening dat de fondsen voldoende reflecteren op basis van de interne en externe evaluaties, onderzoeken en gesprekken met betrokkenen in de sectoren.

De fondsen kunnen zich daarnaast niet los van het ministerie van OCW buigen over de relevante maatschappelijke effecten (*outcome*); deze hangen immers samen met cultuurpolitieke doelen.

Het ministerie zou daarom in overleg met de fondsen per fonds duidelijk moeten definiëren welke effecten beoogd worden.

## 2.5 KLANTTEVREDENHEIDSONDERZOEK EN STAKEHOLDERSONDERZOEK

De visitatiecommissie heeft van de fondsen de onderzoeken ontvangen naar de klanttevredenheid onder de aanvragers en de onderzoeken onder stakeholders. Deze onderzoeken zijn extern uitgevoerd. De fondsen hebben daarnaast inzicht gegeven in de bezwaar- en beroepsprocedure.

- ▶ De fondsen worden in het algemeen positief gewaardeerd door de subsidieaanvragers en veelal hoger gewaardeerd dan in 2014.
- ▶ Om van elkaar te kunnen leren zou een gezamenlijke methodiek voor de klanttevredenheidsonderzoeken ontwikkeld kunnen worden.
- ▶ Het aantal bezwaren is met gemiddeld 2% van alle aanvragen bij de fondsen laag.
- ▶ Een aantal fondsen geeft aanvragers de mogelijkheid om in een persoonlijk gesprek toelichting te geven op de afwijzing. De aanvragers stellen dit op prijs. De visitatiecommissie geeft de overige fondsen in overweging om aanvragers die worden afgewezen de mogelijkheid te bieden voor een persoonlijk gesprek.
- ▶ De vorige visitatiecommissie verbaasde zich over de verschillen tussen de fondsen wat betreft het aantal bezwaren; de fondsen hebben deze verschillen in hun gezamenlijke evaluatie verklaard.
- ▶ Een aantal fondsen heeft de samenwerking met private fondsen opgepakt en werkt samen in regelingen. De samenwerking met het kunstvakonderwijs wordt wisselend opgepakt en heeft nog steeds geen hoge prioriteit.

### Klanttevredenheidsonderzoek

Als algemeen beeld komt uit de klanttevredenheids-onderzoeken naar voren dat de fondsen een relatief hoge waardering krijgen van subsidieaanvragers; gemiddeld zelfs een hogere waardering dan in 2014. In de klanttevredenheidsonderzoeken worden ook onderwerpen aangereikt waarop de fondsen zich kunnen verbeteren. Deze onderwerpen verschillen logischerwijs per fonds. Een aantal kritiek- en verbeterpunten wordt in meerdere onderzoeken genoemd:

- Bureaucratische aanvraagprocedures: de aanvragers vinden regelmatig de aanvraagprocedure complex en veeleisend of vinden dat het fonds meer flexibel kan zijn.
- Aanvragers vragen om meer mogelijkheden voor innovatie en experiment (de 'vrije ruimte').
- Aanvragers vragen om een snellere doorlooptijd bij het afhandelen van aanvragen.

### Vergelijkbaarheid klanttevredenheidsonderzoek

De fondsen geven aan dat de verschillende klanttevredenheidsonderzoeken beter op elkaar afgestemd zijn. Drie fondsen maken inderdaad gebruik van hetzelfde externe onderzoeksbureau waardoor er sprake is van enige vergelijkbaarheid. De fondsen hanteren echter niet een gemeenschappelijk model met een eenduidige methodiek waardoor vergelijkbaarheid en daarmee het delen van oplossingen niet goed mogelijk is. Een gemeenschappelijk kader dat per fonds kan worden aangevuld met fonds-specifieke vragen of invalshoeken zou daarbij behulpzaam kunnen zijn.

### Bezwaren

Het aantal bezwaren wisselt per fonds, maar is gemiddeld laag: 2% ten opzichte van het aantal aanvragen en 4,0% ten opzichte van het aantal afwijzingen in 2017.

In verhouding tot 2013 is het percentage bezwaren licht gestegen (2013: 1,6% respectievelijk 3,5%).

De meerjarige aanvragen in 2016 leidden tot incidentele pieken in het aantal bezwaren in 2016 met een uitloop van de afhandeling van bezwaren in 2017<sup>5</sup>.

Bij slechts een beperkt aantal fondsen maakt het onderwerp 'bezwaar en beroep' onderdeel uit van het klanttevredenheidsonderzoek. In deze gevallen geeft de (externe) onderzoeker aan dat het aantal respondenten feitelijk te laag is om valide uitspraken te kunnen doen. Genoemd wordt dat respondenten zich niet serieus genomen voelden of dat zij ontevreden zijn over de toon van de gesprekken. Een aantal fondsen geeft aanvragers de mogelijkheid om eerder in het proces in een persoonlijk gesprek toelichting te krijgen op de afwijzing (en bij een aantal fondsen ook bij de toekenning). De aanvragers stellen dit op prijs.

### Verschillen in aantal bezwaren

De visitatiecommissie 2014 constateerde dat het relatieve aandeel bezwaren tussen de fondsen onverklaarbaar verschilde. (Drie fondsen hadden relatief veel bezwaren, drie weinig.) De fondsen hebben in hun gezamenlijke evaluatie hierover de volgende uitleg gegeven:

- De hoeveelheid aanvragen in combinatie met het aantal toekenningen: dit varieert namelijk per fonds, uiteenlopend van 1177 aanvragen (79% gehonoreerd) bij het Nederlands Letterenfonds tot 2056 aanvragen (42% gehonoreerd) bij het Mondriaan Fonds.
- Het aantal individuele aanvragers: fondsen met vooral individuele aanvragers hebben gemiddeld meer bezwaren.
- De mate waarin aanvragers (financieel) afhankelijk zijn van een subsidie: des te hoger de afhankelijkheid van het specifieke fonds als enige of belangrijkste bron van financiering, des te hoger het aantal bezwaren.
- Het gewicht van het oordeel: in welke mate speelt het belang van een positief oordeel mee als kwaliteitsstempel voor de aanvrager. Hoe zwaarder dit gewicht, hoe hoger het aantal bezwaren.

### Stakeholdersonderzoek

De stakeholdersonderzoeken van de fondsen, uitgevoerd door externe onderzoekers, leveren relevante aanvullende informatie. Over het algemeen hebben de stakeholders veel waardering voor de fondsen. Naast specifieke punten per fonds zijn de belangrijkste overkoepelende aandachtspunten uit de stakeholders-

<sup>5</sup> Zie voor overzicht aantal bezwaren bijlage 5.

onderzoeken 1) de juridisering van de aanvragen en 2) de vraag naar meer 'vrije ruimte'. De fondsen voorzien wel in regelingen voor innovatie en experiment, maar die zijn veelal gebonden aan specifieke criteria. De stakeholders vragen meer ruimte voor experiment voor aanvragen die niet binnen de bestaande regelingen passen. (Zie ook de opmerkingen van de commissie hierover bij de kerntaken.)

### Samenwerking met andere partijen

Uit de vorige visitatie zijn aanbevelingen gedaan voor de samenwerking met private fondsen en met het kunstvakonderwijs. Een paar fondsen heeft goede relaties opgebouwd met private fondsen waarbij ook samen wordt gewerkt in regelingen of programma's. Per fonds is de relatie met het kunstvakonderwijs verschillend opgepakt, maar deze heeft in het algemeen nog weinig prioriteit.

## 2.6 CULTURELE DIVERSITEIT

De Code Culturele Diversiteit biedt culturele instellingen een kader om een visie te formuleren op de betekenis van culturele diversiteit voor de organisatie en op basis daarvan beleid te ontwikkelen om culturele diversiteit in personele en bestuurlijke samenstelling, beleidsbijdragen, publiek en/of partners te realiseren en de resultaten van het beleid te monitoren en te verantwoorden.

- ▶ Alle fondsen onderschrijven de Code Culturele Diversiteit om vorm en inhoud te geven aan culturele diversiteit.
- ▶ De fondsen spannen zich zichtbaar in om hun organisatie meer divers te maken in zowel de adviescommissies, de medewerkers en de raad van toezicht, maar ook bij hun primaire taken beleidsvoorbereiding en beleidsuitvoering.
- ▶ Bij de tenuitvoerlegging van diversiteitsbeleid kunnen de fondsen *good practices* uitwisselen en zo van elkaar leren. Daarnaast kunnen fondsen middels flankerend beleid aanvragers ondersteunen met bijvoorbeeld *good practices* uit de praktijk van andere aanvragers.

### Diversiteit in beleid en regelingen

De visitatiecommissie constateerde in 2014 dat slechts een enkel fonds culturele diversiteit benoemde als aandachtspunt voor beleid en organisatie. Op basis van de beleidsinformatie van de fondsen en de gesprekken constateert de visitatiecommissie thans dat de fondsen belangrijke stappen hebben gezet. De fondsen hanteren de Code Culturele Diversiteit om culturele diversiteit nadrukkelijker in visie, beleid en regelingen te integreren. De fondsen hanteren niet alleen de code, maar zien ook de intrinsieke waarde van cultureel diverse makers. Deze makers vergroten de diversiteit aan verhalen, stemmen, perspectieven en bieden alternatieve narratieven.

De fondsen hebben diversiteit onderdeel gemaakt van (algemene) beoordelingscriteria van de regelingen respectievelijk de programma's. Daarnaast hebben fondsen binnen hun instrumentarium aanpassingen gemaakt en regelingen opgesteld om meer cultureel diverse makers (en instellingen) te bereiken. Soms zijn de regelingen ook gericht op het bereiken van een cultureel divers publiek. Een aantal fondsen geeft aan dat diversiteit zich thans richt op culturele diversiteit maar wellicht nog verbreed zou moeten worden naar andere groepen in de samenleving ten einde bij te dragen aan een inclusief kunst- en cultuurveld als afspiegeling van de samenleving.

De fondsen hebben gezamenlijk een open brief geschreven *'Rijkscultuurfondsen zetten vaart achter inclusiviteit'*, die is gepubliceerd in NRC Handelsblad op 23 augustus 2018 onder de titel 'Diversiteit kunst dwingen wij vanaf nu af met subsidie'.

### **Diversiteit in organisatie**

De fondsen besteden aandacht aan culturele diversiteit binnen alle geledingen van de organisatie. De meeste nadruk ligt daarbij op de samenstelling van de groep externe adviseurs of de commissies. Naast culturele diversiteit wordt overigens ook meer aandacht besteed aan geografische diversiteit. De fondsen verwachten dat door een diverse samenstelling van externe commissies en adviseurs er meer herkenning en waardering is voor aanvragen van cultureel diverse makers. Ten aanzien van de medewerkers lijkt het lastiger om snel tot veranderingen te komen: de mogelijkheden van instroom van nieuw personeel is beperkt. Sommige fondsen besteden binnen de organisatie expliciet aandacht aan het bevorderen van interculturele sensitiviteit en een inclusief klimaat. Ook in de samenstelling van de raden van toezicht wordt culturele diversiteit steeds beter zichtbaar. Enkele fondsen benadrukken de noodzaak van een gelaagde visie op diversiteit, ofwel oog voor de 'diversiteit binnen de diversiteit'.

Alhoewel de visitatiecommissie deze stappen toejuicht is het voor de visitatiecommissie lastig te beoordelen in hoeverre het ingezette beleid ook leidt tot duurzame veranderingen. De fondsen kunnen (nog) niet expliciet

aangeven wat zij bereiken op dit gebied. De visitatiecommissie adviseert de fondsen om de inspanningen de komende jaren voort te zetten en waar nodig te intensiveren, mogelijk ook naar andere doelgroepen, om tot een inclusief kunstenveld te komen.



## 2.7 SAMENWERKING FONDSEN

De visitatiecommissie gaf in 2014 aan dat er voor de fondsen kansen liggen door samen te werken op strategisch, beleidsmatig en uitvoerend niveau en waar mogelijk (intensiever) samen te werken, gezamenlijk onderzoek te doen en kennis te delen.

20

De fondsen hebben daarnaast gezamenlijk inhoudelijke inbreng geleverd op deelsectoren en op sector-overstijgend niveau voor bijvoorbeeld de voorbereiding van de nieuwe Cultuurnotaperiode 2021-2024, onder meer met een gezamenlijk visiedocument over het versterken van de regionale infrastructuur en over de sectoranalyses van de Raad voor Cultuur. De fondsen vragen op hun beurt aandacht voor maatvoering in de veelheid en doelmatigheid van onderzoeken die in het kunst- en cultuurveld worden uitgevoerd.

- ▶ De fondsen hebben de strategische en operationele samenwerking geïntensiveerd; dat heeft een duidelijke meerwaarde. In de gezamenlijke evaluatie hebben de fondsen daarover gerapporteerd.
- ▶ De uitwisseling en samenwerking op het terrein van een aantal operationele en strategische onderwerpen zoals zelfevaluatie, dataverzameling, tevredenheidsonderzoeken en innovatie verdient in de toekomst extra aandacht. Ook op andere (niet culturele) beleidsdomeinen (bijvoorbeeld economie, onderwijs, welzijn) spelen voor de fondsen gelijke uitdagingen: samenwerking kan daarbij essentieel zijn.
- ▶ In het kader van internationaal cultuurbeleid zijn betere afspraken tussen de fondsen en DutchCulture nodig: de ministeries van OCW en BuZa kunnen hierin een coördinerende rol spelen.

### Strategische samenwerking

Uit de gezamenlijke evaluatie blijkt dat de fondsen zich met elkaar verantwoordelijk voelen voor een integrale visie op de verschillende sectoren en zij hebben daartoe nadrukkelijk strategische samenwerking gezocht. Belangrijke aandachtspunten daarbij zijn de ruimte voor experiment, het vinden van nieuwe makers via lokale en regionale allianties en internationale uitwisseling.

De fondsen hebben daarnaast gezamenlijk inhoudelijke inbreng geleverd op sector overstijgend niveau voor bijvoorbeeld de voorbereiding van de nieuwe Cultuurnotaperiode 2021-2024, onder meer met een gezamenlijk visiedocument over het versterken van de regionale infrastructuur en over de sectoranalyses van de Raad voor Cultuur. De fondsen vragen op hun beurt aandacht voor maatvoering in de veelheid en doelmatigheid van onderzoeken die in het kunst- en cultuurveld worden uitgevoerd.

De fondsen constateren dat de infrastructuur in bepaalde sectoren minder sterk is. Dit is het geval bij bijvoorbeeld cultuurparticipatie, de filmsector en in de creatieve industrie, waar met name projectmatige subsidies worden verstrekt.

### Overleg tussen de raden van toezicht

Behoudens een jaarlijks gesprek tussen de minister en de voorzitters van de raden van toezicht is er geen structureel overleg tussen de raden van toezicht van de fondsen. Het belang van overleg tussen de raden van toezicht met het ministerie van OCW hangt samen met (politieke) uitdagingen rondom het beleid in de kunst- en cultuursector.

### Samenwerking op beleidsonderwerpen

De fondsen hebben specifiek aandacht voor innovatie en experiment, die in de afgelopen jaren onder druk hebben gestaan en voorwaarde zijn voor een gezond kunst- en cultuurklimaat.

Het onderzoek van de SER en Raad voor Cultuur<sup>6</sup> geeft aan dat de bezuinigingen in de afgelopen jaren met name zijn neergelegd bij de makers. De arbeidsmarkt-

6 *Passie gewaardeerd: advies over versterking arbeidsmarkt culturele sector, SER en Raad voor Cultuur, 21 april 2017*



SAMENWERKENDE FONDSEN	SAMENWERKING	REGELING/BESCHRIJVING
Nederlands Filmfonds en Mondriaan Fonds	De Verbeelding	Films op het snijvlak van beeldende kunst en cinematografie, gemaakt in een samenwerking tussen kunstenaars en producenten.
Stimuleringsfonds Creatieve Industrie en Nederlands Letterenfonds	Literatuur op het Scherm	Dichters/schrijvers maken met vormgevers nieuw werk voor het beeldscherm.
Nederlands Filmfonds en Stimuleringsfonds Creatieve Industrie	Transmediaregeling	Nieuwe vormen van documentaire maken en storytelling; deze bieden ruimte voor cross-overs en innovatie bij projecten waarin filmische elementen, vormgeving en e-cultuur samenkomen.
Fonds Podiumkunsten en Fonds voor Cultuurparticipatie	Urban kunstenaars	Samenwerking bij de talentontwikkeling van jonge urban kunstenaars, die sinds 2018 verder is uitgebreid.
Nederlands Letterenfonds en Fonds Podiumkunsten	Regeling toneelschrijvers	Gezamenlijke werkbijdrage voor theatertekst met het doel de kwaliteit, diversiteit en ontwikkeling van het Nederlands theaterrepertoire te stimuleren.
Fonds Podiumkunsten, Fonds voor Cultuurparticipatie en VSBfonds, in afstemming met het Mondriaan Fonds	Matchmakers steden	Een gezamenlijk netwerk van matchmakers in acht steden. In de steden bewegen zich de cultuurmakers van morgen wier werk en werkwijze onlosmakelijk verbonden is met de stedelijke dynamiek. Door de inzet van matchmakers die geworteld zijn in de steden en daar hun werkpraktijk en netwerk hebben, hopen de fondsen veel nieuwe initiatieven te bereiken.
	Regio makelaars	Het Mondriaan Fonds heeft in 2017 vier regiomakelaars aangesteld in Noord-, Midden- en Zuid-Nederland. Zij hebben een onderzoekende en stimulerende rol bij het bereiken van potentiële aanvragers, opdrachtgevers en adviseurs. Een andere taak is het signaleren van nieuwe initiatieven, doelgroepen en andere actuele ontwikkelingen op het gebied van beeldende kunst en cultureel erfgoed. Tussen matchmakers en regiomakelaars organiseren de drie fondsen regelmatig afstemming.
Stimuleringsfonds Creatieve Industrie, Fonds Podiumkunsten, Nederlands Filmfonds, Nederlands Letterenfonds en Mondriaan Fonds	Residency Van Doesburghuis	Fondsen bieden sinds 2017 via open oproepen gezamenlijk een residency aan in het Van Doesburghuis in Meudon-Val-Fleury/Parijs waar makers hun artistieke praktijk verder kunnen ontwikkelen.
Fonds Podiumkunsten t.b.v. alle sectoren	Slecht Weer Fonds	Revolverend fonds waaruit festivalorganisaties die een tekort hebben opgelopen als gevolg van onvoorziene omstandigheden een bijdrage kunnen krijgen. Het staat open voor festivals uit alle sectoren.
Alle zes cultuurfondsen	Aanspreekpunt crosssectorale vragen	Gezamenlijk aanspreekpunt voor (potentiële) aanvragers van projecten die meerdere cultuurgebieden combineren en projecten die een duidelijk maatschappelijke component hebben.
Stimuleringsfonds Creatieve Industrie en Mondriaan Fonds	Voorlichting kunstvakonderwijs en Prix de Rome Architectuur, Arita Residency Japan.	De fondsen benaderen gezamenlijk het kunstvakonderwijs voor voorlichting. Het Stimuleringsfonds adviseert het Mondriaan Fonds bij de Prix de Rome Architectuur. De fondsen bieden een gezamenlijke residency in Japan aan.
Nederlands Filmfonds en Nederlands Letterenfonds	Netwerkbijeenkomsten	Organisatie internationale netwerkbijeenkomsten voor filmproducenten en rechtenmanagers van literaire uitgeverijen.

agenda is gericht op het versterken van de arbeidsmarkt en het oplossen van structurele problemen. De fondsen leveren hieraan een bijdrage.

### Discipline overstijgende aanvragen

De discipline overstijgende aanvragen borgen de fondsen door samenwerkingsverbanden en -regelingen tussen de fondsen onderling, waarbij soms ook wordt samengewerkt met private fondsen. In de figuur 'Samenwerkende fondsen' is een overzicht gegeven van gezamenlijke regelingen<sup>7</sup>.

De fondsen voorzien daarnaast in een gezamenlijk aanspreekpunt voor aanvragen die meerdere cultuurgebieden combineren of een duidelijke maatschappelijke component hebben, als opvolging van The Art of Impact. De fondsen zijn van mening dat met deze maatregelen alle aanvragen passen binnen de bestaande (gezamenlijke) regelingen. De visitatiecommissie merkt hierover op dat enkele stakeholders een ander beeld schetsen: de fondsen zouden ook hier meer vrije ruimte moeten creëren voor innovatie en experiment die soms ook sectoroverstijgend is. Technologische innovaties die leiden tot nieuwe creatieve cross-overs lijken nu te makkelijk te worden verwezen naar het Stimuleringsfonds Creatieve Industrie.

### Internationale samenwerking

Een sprekend voorbeeld van recente samenwerking tussen de fondsen is de Frankfurter Buchmesse 2016. Ter gelegenheid van het Nederlands-Vlaamse gastlandprogramma gaven de fondsen gezamenlijk vorm aan een veelzijdige en discipline overstijgende presentatie van de Nederlandse kunsten.

De ministeries van OCW en BuZa werken intensief samen aan het internationale cultuurbeleid. DutchCulture heeft hierbij een centrale rol. De cultuurfondsen hebben eveneens een rol in de beleidsvorming en in de uitvoering die wisselt per deelsector.

Uit de gesprekken met de fondsen tijdens de visitatie bleek dat de samenwerking tussen de cultuurfondsen en DutchCulture vanuit het oogpunt van de cultuurfondsen niet optimaal is. Hieruit trekt de visitatiecommissie de conclusie dat het wenselijk lijkt dat er duidelijke afspraken worden gemaakt over regie, coördinatie en uitvoering op het gebied van internationale samenwerking tussen DutchCulture<sup>8</sup> en de cultuurfondsen.

### Werkwijze en bedrijfsvoering

De fondsen hebben sinds 2014 de samenwerking op het gebied van de interne organisatie verbeterd. Zo is er naast het directeurenoverleg structureel overleg tussen de juristen over bezwaren, tussen de controllers over begrotingsbeheer en verantwoording, tussen de verschillende personeelsvertegenwoordigingen over personeelsaangelegenheden en tussen de communicatiemedewerkers over kennisdeling. Daarnaast zijn werkgroepen gevormd bijvoorbeeld over de zelfevaluaties en over privacy. De fondsen hebben met elkaar gesproken over de bezwaarprocedure om te kijken wat de oorzaken zijn van de verschillen en in hoeverre zij van elkaar kunnen leren (zie ook paragraaf 2.5).

De directeuren hebben een aantal keer per jaar overleg waarin gezamenlijk wordt nagedacht over het culturele veld en de uitdagingen daarin. De fondsen bespreken onder meer de inzet van middelen per fonds en trekken wat de financiering betreft gezamenlijk op in gesprek met het ministerie van OCW.

De visitatiecommissie waardeert het dat de fondsen op verschillende niveaus intensievere samenwerking tot stand hebben gebracht. De commissie heeft de verwachting dat de fondsen op basis van de gezamenlijke opgestelde strategische agenda de samenwerking nog verder zullen intensiveren.

<sup>7</sup> Verschillende fondsen kennen daarnaast ook individuele samenwerkingsafspraken met private fondsen of andere partijen. Deze maken geen deel uit van de figuur 'Samenwerkende fondsen'.

<sup>8</sup> De visitatiecommissie heeft niet met DutchCulture gesproken, omdat dit niet tot de opdracht van de visitatiecommissie behoorde.

## 2.8 GOVERNANCE

- ▶ De aandachtspunten uit de vorige visitatiecommissie over *governance* zijn bij de meeste fondsen goed opgepakt. Er wordt bijvoorbeeld aandacht besteed aan de rolvastheid in het toezicht, het overleg met de accountant en de personeelsvertegenwoordiging; ook de machtspositie en integriteit van de fondsen worden geagendeerd.
- ▶ De reflectie op strategische doelstellingen en de maatschappelijke uitdagingen in de gesprekken tussen bestuur en raad van toezicht is bij een aantal fondsen een wezenlijk onderdeel van de *governance*, maar is nog niet bij alle fondsen evengoed geborgd. Bij fondsen waar dit in de top goed belegd is, werkt dit door in de organisatie.
- ▶ Er is nog ruimte voor verbetering bij een aantal fondsen voor een uitgebreidere rapportage over het toezicht in het jaarverslag.
- ▶ De visitatiecommissie geeft de raden van toezicht in overweging om, in hun rol van werkgever, periodiek met het ministerie van OCW in overleg te treden.

### Betrokkenheid raad van toezicht

De visitatiecommissie heeft bij alle fondsen een delegatie van de raad van toezicht gesproken. De raden van toezicht zijn over het algemeen betrokken en goed op de hoogte van de problematiek waar de fondsen individueel of gezamenlijk mee te maken hebben. De belangrijkste strategische onderwerpen zijn ook vaste punten op hun agenda's. De raden van toezicht zijn zich bewust van de machtspositie van de fondsen in de sector en komen daarop terug bij de discussie over relevante strategische vraagstukken en maatschappelijke ontwikkelingen. Alle fondsen maken in hun jaarverslag melding van de toepassing van de Code Cultural Governance en de Code Cultuurfondsen.

Naar aanleiding van de aanbevelingen van de visitatie 2014 hebben de raden van toezicht meer expliciet vorm en inhoud gegeven aan de balans tussen toezichtstaken

en het adviseren van de bestuurder. Om de rolvastheid te bevorderen zijn diverse maatregelen genomen. De fondsen leggen eventuele informele overleggen tussen de leden van de raad en bestuurder vast of agenderen deze onderwerpen nadien op de agenda. De raden, of een delegatie van de raden, voeren apart overleg met de accountant en met de personeelsvertegenwoordiging respectievelijk ondernemingsraad.

### Verslag raad van toezicht

De visitatiecommissie vond in 2014 dat het raad van toezicht-verslag als onderdeel van het jaarverslag, verbeterd kon worden door meer inzicht te geven in de gespreksonderwerpen met de directeur. Een aantal fondsen heeft de transparantie van het toezicht vergroot door de gespreksonderwerpen op te nemen in de jaarverslagen of door publicatie op de website. Bij andere fondsen is hierin nog ruimte voor verbetering. Serieuze zelfevaluatie van de raad van toezicht is nog niet voor alle raden een vast onderdeel in het functioneren.

### Samenstelling raad van toezicht

De samenstelling van de raden van toezicht is meer divers geworden. Daarnaast bestaan bovendien verschillende opvattingen over de relatie van de leden met de sector en over de mogelijke (schijn van) belangenverstremming. De visitatiecommissie ziet het belang van leden die voldoende kennis hebben over en voeling hebben met de sectoren waarin de fondsen opereren. Een combinatie van (meer onafhankelijke) buitenstaanders en kenners van het veld is aan te raden.

### Werkgeversrol van de raad van toezicht

De raad van toezicht heeft ook een werkgeversrol (voordragen voor (her)benoeming, beoordelen, belonen) ten aanzien van de directeur-bestuurder. De directeuren worden aangesteld voor maximaal twee perioden van vijf jaar. Bij meerdere fondsen nadert de directeur het einde van deze termijn. Mede gezien de toonaangevende positie van de directeuren kan dit een risico zijn. Daarnaast is de benoemingstermijn voor bepaalde tijd een onzekere factor voor de directeur en alhoewel dit een bewuste keuze is, kan dit ook tot ongewenste neveneffecten leiden. De raden van toezicht blijken zich hiervan bewust. Ze zouden met het ministerie van OCW in overleg kunnen treden hoe de gevolgen van de beperkte benoemingstermijn in de juiste banen te leiden.

## Bevindingen per fonds

### 3.1 FONDS VOOR CULTUURPARTICIPATIE



#### Achtergrond en ontwikkelingen

Het Fonds voor Cultuurparticipatie heeft een aparte positie. Het is niet gericht op de productie van kunst maar op het vergroten van de ontvankelijkheid voor cultuur, de actieve deelname aan het culturele leven, op cultuureducatie en de participatie in de kunst- en cultuursector.

Cultuurparticipatie is een veelomvattend begrip. Het varieert van deelname aan cultuur vanuit belangstelling, liefhebberij of vanuit een sociaal maatschappelijk belang, via co-creatie en talentontwikkeling, tot talentvolle amateurs die zich op het snijvlak van professionele kunstbeoefening bevinden. Uit de aard van zijn doelstelling werkt het fonds vaak samen met culturele partners maar ook met maatschappelijke instellingen en onderwijsinstellingen. Het beschikt daartoe over een landelijk netwerk van relevante partijen. Daarnaast heeft het fonds de afgelopen jaren meerdere private fondsen aan zich te weten binden voor de uitvoering van regelingen met een specifieke doelstelling. Ook dit fonds is in de periode 2013-2016 met 30% gekort, hetgeen duidelijk voelbaar is geweest in de organisatie en in het veld.

#### Beleid en regelingen

Binnen het beleid is relatief veel aandacht voor sociaal maatschappelijke doelstellingen die in de wisselwerking met cultuur tot cultuurparticipatie leiden. Zelfontplooiing is hierbij een kernbegrip.

Het fonds kent drie hoofdprogramma's. Het programma 'Cultuureducatie met kwaliteit, Jong geleerd' richt zich op het bevorderen van goed cultuuronderwijs

voor leerlingen in het primair onderwijs en het vmbo. Het programma behelst een matchingsregeling met provincies en gemeenten, waarbij deze overheden op basis van gelijkwaardigheid de fondsbijdrage aan cultuureducatie matchen. Inmiddels heeft al meer dan 50% van de scholen in het primair onderwijs gebruik gemaakt van dit programma. Het wordt van belang geacht om met dit programma naast het primair onderwijs ook vmbo-scholen te bereiken. Ook voor het vmbo heeft het fonds daarom een regeling in uitvoering.

Voor de versterking van muziekeducatie op basisscholen werkt het fonds specifiek samen met de private stichting Méér Muziek in de Klas. Deze stichting wordt grotendeels gefinancierd door particuliere cultuurfondsen.

Met het programma 'Innovatie in cultuur, Maak het mee' wil het fonds bijdragen aan een samenleving waarin mensen op allerlei manieren en niveaus hun creativiteit kunnen ontwikkelen. Belangrijke thema's binnen het programma zijn talentontwikkeling en het bereiken van verschillende groepen cultuurmakers, zoals ouderen, regionale talenten en talenten in *urban arts*.

Tenslotte wordt in het programma 'Cultuur maakt iedereen zichtbaar' op nationale en internationale schaal de kracht van cultuur zichtbaar gemaakt in persoonlijke verhalen. Zo draagt het Fonds bij aan het vergroten van de maatschappelijke waardering en van het draagvlak voor cultuureducatie en cultuurparticipatie. Verhalen zijn herkenbaar en spreken tot de verbeelding. Het is een krachtige manier om een boodschap over te brengen.

De visitatiecommissie vindt het onderscheid tussen de drie programma's niet altijd even helder. De programma's 'educatie' en 'participatie' hebben een eigen doelstelling, terwijl het derde programma gericht is op het inzichtelijk maken van alle activiteiten van het fonds. Ook de

thematische keuzes van sommige specifieke regelingen zouden beter onderbouwd kunnen worden.

Verschillende stakeholders noemen de behoefte aan lokale afstemming en maatwerk in verschillende regio's. Vastgesteld kan worden dat de opdracht om cultuurparticipatie in Nederland te bevorderen, zeer ambitieus is. Het fonds kan dit niet alleen bewerkstelligen en is aangewezen op de samenwerking met regionale en lokale overheden. Hiertoe wordt in overleg met het ministerie van OCW een nieuwe matchingsregeling ontwikkeld. Het is van belang dat deze samenwerking niet alleen stoelt op het bevorderen van louter cultuurparticipatie. Gemeenten en provincies moeten ook het sociaal maatschappelijke domein beleidsmatig én financieel bij de regeling betrekken. Vanuit een breder sociaal maatschappelijk perspectief verdient dit programma ook de ondersteuning door andere relevante departementen, zoals bijvoorbeeld het ministerie van VWS.

**Organisatie**

Het fonds speelt een actieve rol en het heeft zich in het complexe veld van de vele samenwerkingspartners een stevige positie verworven als deskundige partner. De directeur staat merkbaar voor het fonds en geeft leiding aan een team van ervaren medewerkers en

deskundige en betrokken adviseurs. De veranderingen in de interne structuur hebben het de directeur mogelijk gemaakt zich meer naar buiten te richten.

Het Fonds voor Cultuurparticipatie draagt zorg voor interne en externe evaluaties van de regelingen. Kanttekening hierbij is dat de terugkoppeling van de uitkomsten van deze evaluaties naar de adviseurs verbetering behoeft.

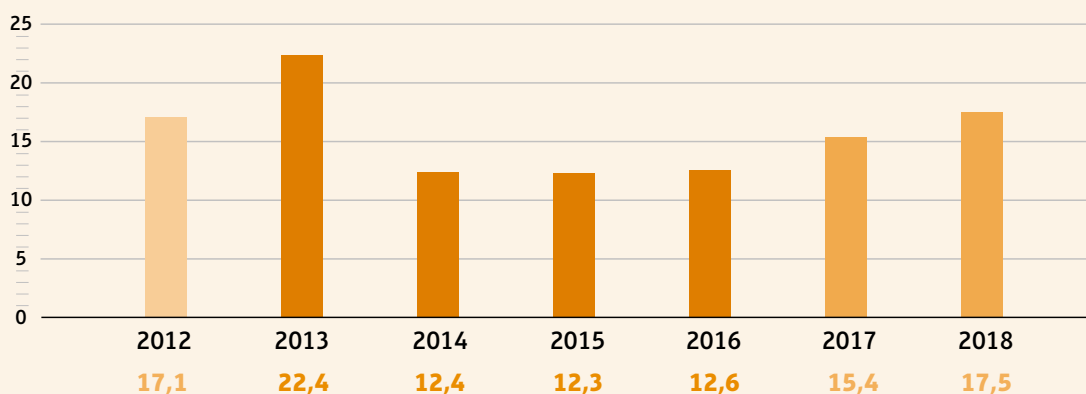
Effectmeting wordt serieus aangepakt met gebruikmaking van het zogenoemde 'Theory of change'-model.

**Innovatie, talentontwikkeling en culturele diversiteit**

Binnen het programma voor cultuurparticipatie is talentontwikkeling een van de belangrijkste elementen. Het fonds zet daarbij breed in op culturele diversiteit. Het toont zich met de *urban arts*-talentregeling voorloper in het streven om een cultureel diverse doelgroep te bereiken.

Met inschakeling van zogenoemde 'matchmakers' wil het fonds in de regio's nieuwe doelgroepen bereiken. Het fonds werkt hierin samen het Fonds Podiumkunsten en het private VSBfonds.

**Fonds voor Cultuurparticipatie**  
Beschikking OCW (in miljoen euro)



De tabel bestrijkt het laatste jaar van de kunstplanperiode 2009-2012, de kunstplanperiode 2013-2016 en het eerste en tweede jaar van de kunstplanperiode 2017-2020

Om drempels weg te nemen voor aanvragers heeft het fonds voor bepaalde regelingen de mogelijkheid geschapen om naast een schriftelijke aanvraag een *pitch* te houden, zodat ook minder talige aanvragers een grotere kans hebben op honorering van hun aanvraag. Om de drempel voor aanvragers te verlagen en hen bij te staan in het opstellen van een kansrijke aanvraag houdt het fonds speciale spreekuren.

### Raad van toezicht

Het Fonds voor Cultuurparticipatie heeft een deskundige, cultureel divers samengestelde raad van toezicht. De raad van toezicht draagt er zorg voor dat hij actief geïnformeerd wordt door de organisatie en bezoekt jaarlijks meerdere activiteiten van het fonds. De raad vervult proactief en geëngageerd de rol van *critical friend* voor de directeur, met inachtneming van voldoende afstand tot de directeur. Punt van aandacht is het aanstaande vertrek van de zittende directeur wegens het verstrijken van zijn benoemingstermijn. De raad van toezicht is hierover in overleg met het ministerie van OCW. De visitatiecommissie benadrukt het belang van verbreding van het management en dringt aan op een tijdige kennisoverdracht.

## 3.2 FONDS PODIUMKUNSTEN

### Achtergrond en ontwikkelingen

Het Fonds Podiumkunsten neemt een sleutelpositie in bij de financiering van de podiumkunsten. Het is zich daarvan ook welbewust. Behoudens incidentele kritiek op specifieke situaties, is de waardering voor het fonds bij aanvragers en stakeholders positief.

Het fonds functioneert effectief en efficiënt, mede dankzij een sterke leiding, een professionele staf en deskundige adviseurs. De werkprocessen zijn goed op orde, aanvragen worden tijdig en professioneel behandeld door medewerkers en adviescommissies. De afhandeling van bezwaren is adequaat. Het aantal bezwaren en beroepszaken is overigens gering, zeker in relatie tot de hoeveelheid aanvragen.

De eerdere bezuinigingen hebben hun sporen achtergelaten in de podiumkunsten. Het aantal gesubsidieerde producerende instellingen is afgenomen en een aantal podia is verdwenen. Bij sommige vormen van podiumkunst staat de publieksopkomst onder druk.

Het consumentengedrag is minder voorspelbaar geworden, mede door het toenemende aanbod van andere vormen van vrijetijdsbesteding.

Een goede balans tussen vraag en aanbod is een belangrijk aandachtspunt voor het Fonds Podiumkunsten. Het streven naar geografische spreiding wordt bemoeilijkt door gemeentelijke bezuinigingen. Waar het fonds een taak heeft in de financiering van het aanbod, hebben gemeenten de verantwoordelijkheid voor de presentatie. Echter, als gevolg van lokale bezuinigingen zijn podia verdwenen of sterk gekort op hun programmeringsbudget.

Het fonds is inmiddels gestart met de pilot 'Aanbod en Afname', waarbij gezocht wordt naar nieuwe samenwerkingsvormen waarin productie en presentatie samenkomen.

### Beleid en regelingen

Het fonds heeft veel aandacht voor het bevorderen van dynamiek, doorstroming en innovatie.

Daartoe zijn bestaande regelingen aangescherpt en vier nieuwe regelingen geïntroduceerd: een programma voor Urban projecten, een regeling voor Talentontwikkeling in de regio's, het programma Verdienvermogen middelgrote ensembles en een regeling Transformatieve projecten, gericht op debat en reflectie.

Om in te spelen op de toename van interdisciplinaire aanvragen is de Productieregeling 'ontschot'. Dit houdt in dat er één beoordeling plaatsvindt door een commissie die alle disciplines omvat. Deze nieuwe werkwijze was ingrijpend voor de organisatie maar wordt zowel binnen als buiten de organisatie positief beoordeeld. Niettemin geven enkele stakeholders en aanvragers aan dat naar hun mening sommige commissieleden te weinig inhoudelijke kennis hebben om aanvragen goed te kunnen beoordelen.

Bij de toekenning van de meerjarige subsidies 2017-2020 is een aantal aanvragen direct gehonoreerd. Daarnaast is er een zogenoemde B-lijst opgesteld van aanvragen met een positieve beoordeling die echter niet gehonoreerd

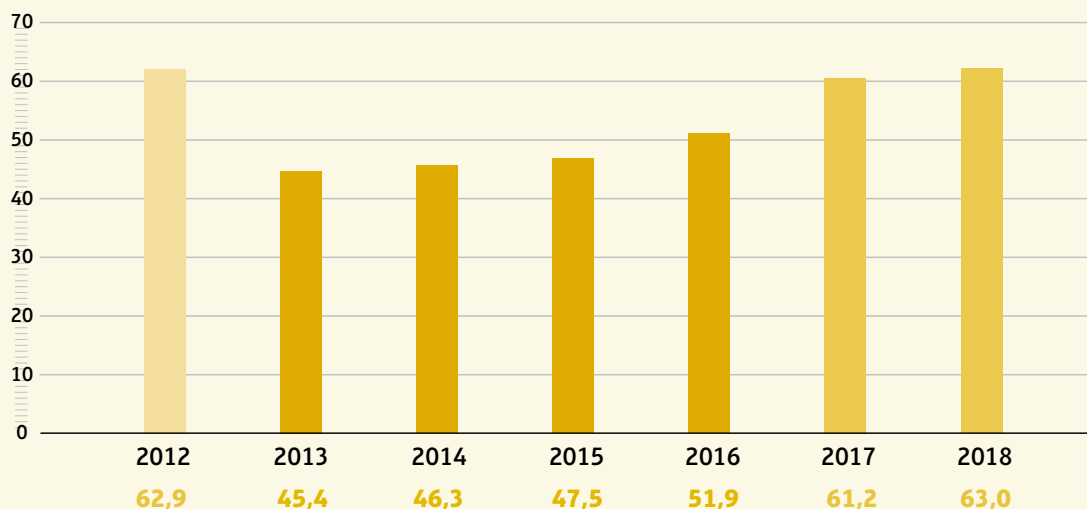
konden worden door gebrek aan voldoende budget. Door een effectieve lobby bij parlementsleden en politici is extra budget beschikbaar gekomen en konden deze aanvragen alsnog worden gehonoreerd. Door de honorering van de B-lijst voor de periode 2017-2020 is de eerdere afname van 2013-2016 grotendeels teruggedraaid. Hoewel het op zichzelf positief is dat er extra middelen beschikbaar zijn gekomen, staat deze gang van zaken naar het oordeel van de visitatiecommissie op gespannen voet met de gewenste distantie tussen politiek en fonds waar het gaat om de financiering van afzonderlijke aanvragen.

De commissie merkt op dat de aanbeveling van de Visitatiecommissie 2014 om de wederzijdse relatie met het kunstvakonderwijs te versterken nog geen navolging heeft gekregen.

**Organisatie**

Er vinden periodiek interne en externe evaluaties plaats. Op basis van de bevindingen worden regelingen en beleid waar nodig aangepast. Middels het zogenoemde

**Fonds Podiumkunsten**  
Beschikking OCW (in miljoen euro)



De tabel bestrijkt het laatste jaar van de kunstenplanperiode 2009-2012, de kunstenplanperiode 2013-2016 en het eerste en tweede jaar van de kunstenplanperiode 2017-2020

Fonds Podiumkunsten 2013 exclusief 6,8 miljoen voor frictiegelden

‘Kraaiennestoverleg’ draagt de directeur zorg voor een zorgvuldige kennisoverdracht binnen de organisatie. Hoewel de afhandeling van bezwaren correct geschiedt, wordt het fonds in overweging gegeven om in navolging van enkele collega-fondsen, waar mogelijk, de dialoog aan te gaan met afgewezen aanvragers. Dit kan belastende bezwaarprocedures soms voorkomen.

### **Innovatie, talentontwikkeling en culturele diversiteit**

Het fonds streeft ernaar om voorkomende knelpunten in de sector op te lossen. Voorbeelden zijn de verbetering van de honorering van musici en het organiseren van Nederlandse show cases voor het buitenland (bijvoorbeeld *Dutch Performing Arts*).

In samenwerking met het Fonds voor Cultuurparticipatie en het VSBfonds is het Fonds Podiumkunsten gestart met het inzetten van *matchmakers* in de regio. Doel is het bereiken van cultureel diverse makers in en buiten de Randstad. Daarnaast heeft het fonds een regeling voor Urban projecten ingezet. Het fonds is zich bewust van de noodzaak van een duurzame en gelaagde inzet op culturele diversiteit. Het fonds heeft oog voor de ‘diversiteit binnen de diversiteit’.

Mede op grond van de uitkomsten van het stakeholderonderzoek en het klanttevredenheids-onderzoek, adviseert de visitatiecommissie het fonds goed oog te houden voor bijzondere, grensoverschrijdende projecten die zich niet a priori in een van de bestaande regelingen laten voegen. Onderzoek en ontwikkeling zijn immers de brandstof voor vernieuwing.

### **Raad van toezicht**

De raad van toezicht van het fonds heeft een brede visie op de sector en op het functioneren van het fonds. Er vinden intensieve gesprekken plaats tussen de raad van toezicht en de directeur over beleid en strategie. De raad houdt voeling met het fonds middels presentaties door fondsmedewerkers en door het deelnemen aan verschillende activiteiten van het fonds.

## **3.3 MONDRIAAN FONDS**



### **Achtergrond en ontwikkelingen**

Het Mondriaan Fonds heeft in de periode 2013-2106 bijna dertig procent moeten bezuinigen. De impact van deze bezuinigingen is sterk gevoeld in de sector beeldende kunst en erfgoed.

Ook voor dit fonds geldt dat het voor veel aanvragers vrijwel de belangrijkste financieringsbron is. Dit legt een zware druk op de keuzes van de adviescommissies en de directeur.

Het fonds functioneert goed en heeft een sterke positie in de sector opgebouwd. Het richt zich op wat de markt (nog) niet doet. Het fonds verstrekt doorgaans voor slechts een beperkt deel subsidie, met als uitgangspunt dat publiek geld als basisfinanciering altijd nodig is. Hiermee wordt ook private financiering gemobiliseerd.

De aanvragers beoordelen het fonds als deskundig, benaderbaar en ondersteunend en vinden het een zichtbare partij in de sector.

### **Beleid en regelingen**

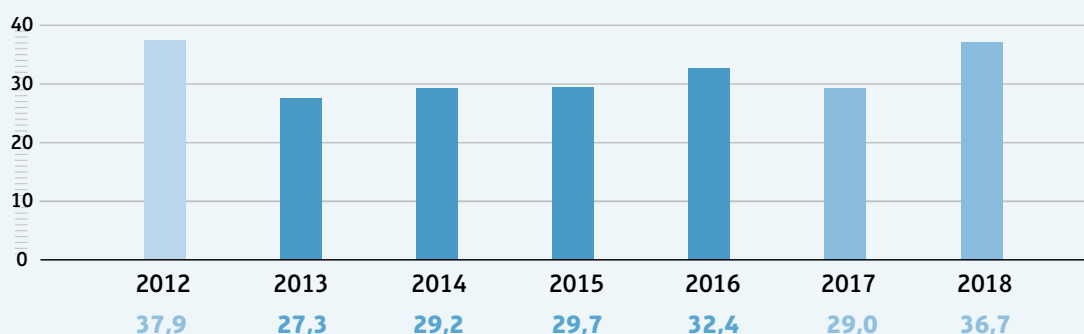
Het Mondriaan Fonds heeft een duidelijke beleidsvisie met twee accenten: ontwikkeling en verbinding. Het fonds signaleert dat veel mensen beeldende kunst moeilijk vinden. Met als credo: ‘kunst is van jullie, voor jullie’, zoekt het fonds daarom nadrukkelijk de verbinding met het publiek. Verbinding vanuit makers en instellingen uit de sector is belangrijk, want als belastingbetaler is het publiek immers ook te beschouwen als medefinancier van gesubsidieerde projecten en kunstenaars. Daarom stimuleert het fonds bijzondere (tentoonstellings-) projecten, festivals en programma’s in Nederland die zich nadrukkelijk verbinden met een passend publiek.

Een aantal stakeholders vindt dat het fonds het ondernemerschap in de kunsten te veel vooropstelt. Onder meer door bij een aanvraag eisen te stellen aan een goed onderbouwd plan. Het fonds stelt daarentegen dat een aanvraag op basis van een onderbouwd plan aanvragers ook helpt inzicht te krijgen in de wijze waarop aanvragers hun kunstenaarspraktijken kunnen versterken.



## Mondriaan Fonds

### Beschikking OCW (in miljoen euro)



De tabel bestrijkt het laatste jaar van de kunstenplanperiode 2009-2012, de kunstenplanperiode 2013-2016 en het eerste en tweede jaar van de kunstenplanperiode 2017-2020

Mondriaan Fonds 2018: inclusief een eenmalige donatie aan het Aankoopfonds van 5,8 miljoen

Het fonds vindt zijn toegankelijkheid en de verbinding met betrokkenen in het veld belangrijk. Om een brug te slaan tussen regio en Randstad en om nieuwe, bij voorkeur ook cultureel diverse doelgroepen te bereiken, heeft het fonds zogenoemde regiomakelaars ingezet. Deze regiomakelaars houden spreekuren en zoeken proactief naar makers en instellingen die minder bekend zijn met het fonds. Dit heeft geleid tot meer adviseurs en meer aanvragen uit de regio.

Het Mondriaan Fonds is actief in de sector met flankerende activiteiten en speelt onder meer een prominente rol in het platform Beeldende Kunst Nederland (BKNL). Een van de speerpunten van het platform is de adequate honorering van kunstenaars door opdrachtgevers, musea en presentatie-instellingen.

### Organisatie

Het Mondriaan Fonds wordt positief beoordeeld door de aanvragers van het fonds. De aanvragers beoordelen in meerderheid het fonds als deskundig, benaderbaar en ondersteunend en vinden het een zichtbare partij in de sector. Het fonds, onder leiding van een krachtige

directeur<sup>9</sup>, treedt actief naar buiten en overlegt met betrokkenen in de sector. Voorts onderhoudt het fonds relaties met een groot aantal stakeholders in de beeldende kunst en de wereld van het erfgoed.

Een punt van aandacht is dat een deel van de aanvragers (20%) de aanvraagformulieren<sup>10</sup> onnodig complex vindt. Voorts is een aantal ondervraagden van mening dat de helderheid van besluiten beter kan en vindt men dat de afhandeling van de aanvragen te lang duurt. Verbetering op deze punten is wenselijk.

Het aantal bezwaren vertoont een licht stijgende lijn maar is in relatie tot het aantal ontvangen aanvragen altijd nog gering. Overwogen moet worden de afhandeling van bezwaren te beleggen bij een externe commissie.

Het fonds draagt zorg voor periodieke interne en externe evaluaties van de regelingen. De effectmeting wordt serieus aangepakt, gebruikmakend van de zogenoemde Öfner-methode. Reflectie op het beleid, de regelingen en de werkwijze wordt georganiseerd, onder meer middels speciale cursussen.

<sup>9</sup> Bij publicatie van dit rapport was de directeur van het Mondriaan Fonds niet meer in functie wegens benoeming tot directeur van het Nederlands Fotomuseum.

<sup>10</sup> In de periode van onderzoek heeft het Mondriaan Fonds de aanvragen gedigitaliseerd.

### **Innovatie, talentontwikkeling en culturele diversiteit**

Het fonds heeft veel aandacht en regelingen voor ontwikkeling en innovatie. Onder ontwikkeling verstaat het fonds talentontwikkeling, het aangaan van experiment, opdrachtgeverschap en de ontwikkeling van een vitale collectie. Hiervoor kent het fonds twee invalshoeken: vrij besteedbare bijdragen voor aanvragen zonder vastomlijnd plan en bijdragen voor aanvragen op basis van een vastomlijnd plan. Voor aanvragen die niet bij de bestaande regelingen van het fonds passen, bestaat de regeling ‘innovatie en pilotprojecten’.

Het Mondriaan Fonds hanteert de Code Culturele Diversiteit als praktisch handvat. Het kiest ervoor om culturele diversiteit niet te organiseren in bijvoorbeeld specifieke regelingen voor culturele diversiteit. Inclusiviteit moet een intrinsiek onderdeel zijn van het beleid, de regelingen en de overige initiatieven van het fonds. De eerdergenoemde regiomakelaars hebben ook tot taak nieuwe initiatieven en doelgroepen te signaleren, waaronder cultureel diverse makers.

Bij de samenstelling van commissies streeft het fonds naar tenminste dertig procent leden met een cultureel diverse achtergrond. Dit percentage is inmiddels gehaald. Ook bij het aannamebeleid van medewerkers streeft het fonds er naar een afspiegeling van de maatschappij te zijn. Het fonds besteedt daarnaast op verschillende manieren aandacht aan interculturele sensitiviteit bij de medewerkers van het Mondriaan Fonds.

### **Raad van toezicht**

Het fonds heeft een sterke raad van toezicht, met een goede mix van relatieve buitenstaanders en leden met inhoudelijke kennis. De raad is zich zeer bewust van het belang van strategische reflectie en wijdt hier jaarlijks een extra vergadering aan. De raad ziet internationale marktverruiming als een van de belangrijkste strategische uitdagingen.

## **3.4 NEDERLANDS FILMFONDS**

### **Achtergrond en ontwikkelingen**

De filmsector wordt geconfronteerd met technologische ontwikkelingen die van grote invloed zijn op de traditionele mediaconsumptie. De audiovisuele markt wordt in snel tempo gedomineerd door enkele grote, internationale en zeer kapitaalkrachtige partijen zoals Netflix, Google, YouTube, Apple en Amazon. Dat partijen als Netflix ook belangstelling hebben voor het ontwikkelen van producties voor de lokale markt, blijkt uit de relatief geruisloze overnamen van belangrijke Nederlandse film- en televisieproductiemaatschappijen. Omzet en marktaandeel zijn hierbij sleutelbegrippen. Investerings van traditionele marktpartijen als distributeurs en omroepen nemen af. Het Nederlands Filmfonds is genoodzaakt zijn beleid continu te toetsen aan deze snel veranderende marktomstandigheden.

De bezuinigingen in de beleidsperiode 2013-2016 en het wegvallen van het Mediafonds als belangrijke financier van televisieproducties zijn bovendien nog steeds voelbaar in de sector.

In zijn sectoradvies stelt de Raad voor Cultuur<sup>11</sup> de vraag of de snelheid en de impact van de veranderingen in media-aanbod en -gebruik niet zullen leiden tot een onherstelbare, onomkeerbare teloorgang van de nu nog vitale Nederlandse av-industrie. Als antwoord op de geschetste ontwikkelingen adviseert de Raad voor Cultuur onder meer om het huidige Filmfonds tot een breed audiovisueel fonds te transformeren.

Om een rol van betekenis te kunnen blijven spelen voor de ontwikkeling en productie van Nederlandse films, zal meer geld beschikbaar moeten komen. De Raad voor Cultuur adviseert in dit verband om van genoemde internationale partijen te verlangen dat deze mee-investeren in Nederlandse culturele audiovisuele producties. Dergelijke drastische stappen verlangen een duidelijk overheidsvisie op het mediabeleid, het cultuurbeleid én op de samenhang daartussen.

<sup>11</sup> *Zicht op zoveel meer, Advies audiovisueel, Raad voor Cultuur 2018.*

Het Filmfonds heeft nu al een sterke positie in het veld. Dit fonds, eventueel te verbreden tot audiovisueel fonds, lijkt ook volgens de visitatiecommissie de aangewezen partij om de kwaliteit, productie en promotie van Nederlandse audiovisuele producties te blijven stimuleren. Het ligt voor de hand om in reactie op het veranderend medialandschap ook het NPO-fonds te betrekken ten einde in de volle breedte de uitdagingen waarvoor de mediasector zich geplaatst ziet tegemoet te treden.

**Beleid en regelingen**

Reagerend op genoemde ontwikkelingen, heeft het Nederlands Filmfonds zijn beleidsfocus nadrukkelijker aangescherpt. Het fonds speelt in op de internationale eisen van meer kwaliteit en signatuur. Zo worden hogere ontwikkelingsbudgetten voor films beschikbaar gesteld en wordt het aantal te financieren projecten ingeperkt. Door meer geld aan minder producties te besteden wordt een kwaliteitsstijging beoogd.

Ook is het Fonds een samenwerking aangegaan met verschillende internationale talentlabs, coproductie-

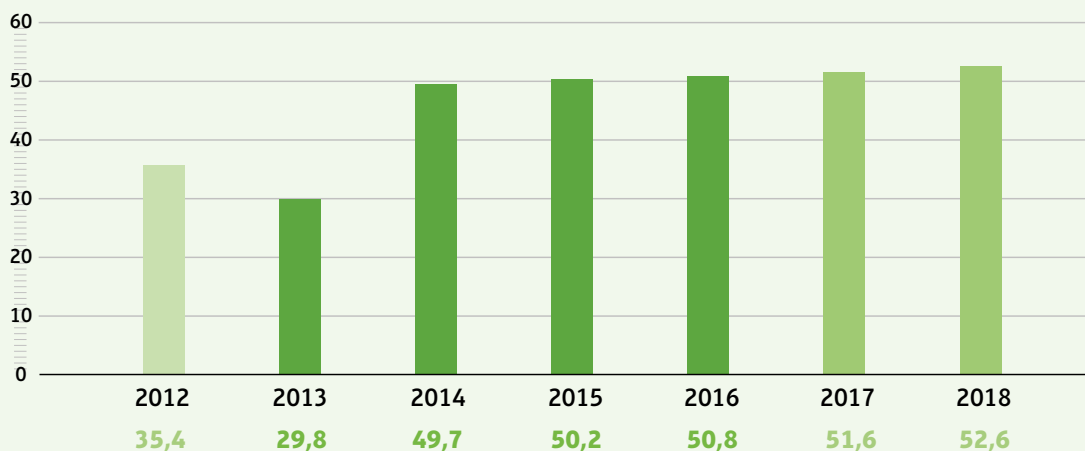
markten en festivals om extra ruimte voor talentontwikkeling te creëren buiten de reguliere ontwikkeling van projecten om.

Met de instelling van de Netherlands Film Commission is, samen met de nieuwe Stimuleringsmaatregel voor Filmproductie in Nederland (Netherlands Film Production incentive), een geïntegreerde aanpak gekozen om Nederland als filmproductieland internationaal te positioneren. Met de pilot voor high-end TV series binnen de Stimuleringsmaatregel anticipeert het Fonds op de ontwikkelingen in het medialandschap.

De eerder ingevoerde Suppletiereregeling is inmiddels beëindigd. Deze semiautomatische regeling leidde tot een te grote eenzijdigheid van films en behaalde ook het doel om meer geld uit de markt te halen, niet meer.

Punt van aandacht is de internationale promotie. Veel bevraagde stakeholders geven te kennen geen begrip te hebben voor de strikte scheiding van de internationale promotieactiviteiten tussen het filminstituut EYE en het Filmfonds. Deze situatie, die uit het verleden stamt,

**Nederlands Filmfonds**  
Beschikking OCW (in miljoen euro)



De tabel bestrijkt het laatste jaar van de kunstenplanperiode 2009-2012, de kunstenplanperiode 2013-2016 en het eerste en tweede jaar van de kunstenplanperiode 2017-2020

Het Nederlands Filmfonds beschikt vanaf 2014 over 20 miljoen jaarlijks extra voor de stimuleringsmaatregel filmproducties in Nederland

verdient naar de mening van de visitatiecommissie heroverweging.

### **Organisatie**

Het Nederlands Filmfonds is een goed functionerende en lerende organisatie. Het fonds heeft een sterke positie in het veld. De daadkrachtige directeur is een boegbeeld in de sector.

De invoering van het zogenoemde consultantsmodel wordt intern en extern als positief ervaren.

De organisatie draagt zorg voor interne en externe evaluaties van de regelingen. De visitatiecommissie meent dat het reflecteren op de regelingen structureler kan plaatsvinden. Zeker waar het werk van de filmconsultanten betreft. Hoewel het fonds wil vermijden dat de filmconsultanten gezamenlijk als een beoordelingscommissie gaan functioneren, zijn deze functies van dermate belang voor het functioneren van het fonds, dat de visitatiecommissie toch aandringt op een periodieke interview.

Het aantal bezwaren ten opzichte van het jaarlijks aantal aanvragen is gering.

Het fonds treedt actief naar buiten en staat in nauw contact met culturele en commerciële relevante partijen in de sector. Het vervult vele flankerende taken zoals internationale promotie, liaison voor buitenlandse producenten (filmcommissioner), initiatiefnemer voor coproductieverdragen, initiator van debatten en kennisvergaring.

De visitatiecommissie stelt vast dat de werkdruk in de organisatie onveranderd hoog is.

Het Nederlands Filmfonds heeft positieve ervaringen met samenwerking in de regio. In regio's waar lokale filmcommissioners, broedplaatsen en aanvullende regelingen en fondsen voor talentontwikkelingen samenvallen, ontstaat aanvullende infrastructuur.

### **Innovatie, talentontwikkeling en diversiteit**

De stakeholders zijn in het algemeen positief over het fonds. Wel vindt een aantal stakeholders het fonds bureaucratisch in de toepassing van regelingen en

wordt gevraagd naar meer vrije ruimte voor innovatieve projecten die niet in een regeling passen. Innovatie mag, naar het oordeel van de visitatiecommissie, hoger op de agenda.

Culturele diversiteit is in de ogen van de visitatiecommissie eveneens een belangrijk aandachtspunt. Het Nederlands Filmfonds spant zich in om breed binnen de sector op culturele diversiteit te sturen. Voor alle regelingen moeten aanvragers per project aantonen op welke manier invulling wordt gegeven aan diversiteit en inclusiviteit in zowel thematiek, in de samenstelling van de cast en van de crew, als in het beoogde bereik. Dit maakt deel uit van de beoordelingscriteria die integraal worden gewogen. Culturele diversiteit binnen de organisatie is voor het Nederlands Filmfonds echter nog een aandachtspunt.

### **Samenwerking kunstvakonderwijs**

Het Filmfonds onderhoudt een intensieve relatie met het kunstvakonderwijs. Het fonds voert met de Filmacademie gesprekken over het curriculum en de aansluiting op de beroepspraktijk. Ook het bevorderen van diversiteit in de aanwas aan studenten is onderwerp van gesprek. De Filmacademie organiseert begin 2019 een congres hierover dat door het Filmfonds mede mogelijk wordt gemaakt. Daarnaast kent het fonds de zogenoemde Wildcards die het fonds uitreikt aan zes makers die net zijn afgestudeerd, om een eerste film te maken.

### **Raad van toezicht**

De raad van toezicht is ondersteunend jegens de directeur. Het Nederlands Filmfonds staat de komende jaren voor grote uitdagingen. Van essentieel belang daarbij is een actieve rol van de raad van toezicht bij het ontwikkelen van en het reflecteren op de strategische visie.

Punt van aandacht is het aanstaande vertrek van de huidige directeur. De visitatiecommissie benadrukt het belang van de ingezette lijn om het management te verbreden en dringt aan op een tijdige kennisoverdracht.

### 3.5 NEDERLANDS LETTERENFONDS

**N**ederlands  
letterenfonds  
dutch foundation  
for literature

#### Achtergrond en ontwikkelingen

Het Nederlands Letterenfonds heeft een belangrijke positie in de wereld van de Nederlandse letteren. Het is zowel nationaal als internationaal succesvol actief. Schrijvers en vertalers staan centraal in het beleid van het fonds. Zij weten zich serieus genomen door een professionele en betrokken organisatie. Met name voor individuele auteurs is het Nederlands Letterenfonds vrijwel de enige publieke financieringsbron. Dit legt een zware druk op de keuzes van de adviescommissies en de directeur.

Ten opzichte van de vorige visitatie is het functioneren van het Letterenfonds sterk verbeterd.

De directeur heeft een duidelijke visie die zijn weerslag vindt in de op de praktijkbehoeften toegesneden regelingen voor de aanvragers. Hij weet zich hierbij gesteund door een deskundige raad van toezicht.

Veel aanvraagprocedures zijn inmiddels gedigitaliseerd en de gemiddelde doorlooptijd van de aanvragen is de afgelopen jaren sterk teruggebracht. Betrokkenen in het veld vinden het fonds goed benaderbaar.

De wereld van de letteren bevindt zich in roerige omstandigheden. De ontleding neemt toe evenals de laaggeletterdheid. Nieuwe vormen van publicatie buiten de klassieke keten van auteur-uitgever-boekhandel, zetten het traditionele verdienmodel onder druk. Veel uitgevers dekken zich in door het vermijden van risicovolle keuzes. Dat heeft repercussies voor de pluriformiteit van het boekenaanbod en voor de ontwikkelingsmogelijkheden van beginnende auteurs. Naast de traditionele geschreven literatuur en poëzie, zijn tal van nieuwe uitdrukkingvormen ontstaan, zoals slam poetry, spoken word, illustrators en vloggers. Als belangrijke financier van schrijvers en vertalers moet het Letterenfonds zich verstaan met deze omstandigheden.

In het kader van de leesbevordering en literatuureducatie werkt het Nederlands Letterenfonds naar vermogen

samen met verschillende partijen in de sector: Stichting Lezen; Stichting Lezen en Schrijven; de Schrijverscentrale; de Stichting Collectieve Propaganda van het Nederlandse Boek (CPNB); Koninklijke Bibliotheek en de Vereniging Openbare Bibliotheken.

Helaas moet worden vastgesteld dat in een relatief klein taalgebied als het onze, het aan een helder taalbeleid vanuit de overheid ontbreekt. Het komt de visitatiecommissie voor dat een hechtere strategische samenwerking tussen deze partijen een geïntegreerd letterenbeleid ten goede zal komen. Het Letterenfonds zou hier de regie kunnen nemen.

Een andere door het Letterenfonds gesignaleerde zorgelijke ontwikkeling is de terugloop van het aantal Nederlandse studenten dat vreemde talen studeert. Deze terugloop kan op termijn leiden tot een gebrek aan vertalers van niet-Nederlandstalige literatuur, hetgeen een nadelig effect zal hebben op de pluriformiteit van het literaire aanbod. Ook de terugloop van het aantal studenten Nederlands, de leraren van de toekomst, baart het fonds zorgen; deze kan immers op termijn leiden tot minder aandacht voor literatuur en verdere ontleding mogelijk versterken.

#### Beleid en regelingen

Het fonds draagt zorg voor periodieke interne en externe evaluaties van de regelingen.

De internationale promotie ten behoeve van marktverbreiding voor Nederlandse auteurs is een essentieel onderdeel van de opdracht van het Nederlands Letterenfonds. De presentatie van Nederland in samenwerking met de collega-fondsen op de Frankfurter Buchmesse 2016 was zeer succesvol. In de evaluatie van de gezamenlijke fondsen wordt deze presentatie gekenschetst als *good practice* van internationale promotie.

Het aantal bezwaren van afgewezen aanvragers is met name het laatste jaar enigszins gestegen. Dit heeft onder meer te maken met de noodzakelijk strenge selectie van aanvragen in relatie tot de beperkte beschikbare middelen.

Op nationaal niveau zou het fonds beter zichtbaar kunnen maken wat het allemaal doet.

Enkele collega-fondsen kiezen er nadrukkelijk voor om de betrokkenen in hun sector te verbinden met het publiek. Het Nederlands Letterenfonds zou op dit punt een eerste stap kunnen zetten door zijn activiteiten zichtbaarder te maken.

### Organisatie

De werkdruk in de organisatie is verlaagd, onder meer door de inzet van intendanten en door de uitvoering van onderdelen onder te brengen bij Nederlandse en buitenlandse literaire festivals en organisaties. De werkdruk is echter nog steeds hoog. Voor een aantal regelingen is de aanvraagprocedure inmiddels gedigitaliseerd. In de komende periode worden ook de aanvraagprocedures van de overige regelingen gedigitaliseerd. Het fonds is erin geslaagd om de doorlooptijd van de aanvragen inmiddels terug te brengen naar gemiddeld 8,7 weken.

De visitatiecommissie vraagt zich wel af of de veelheid aan activiteiten die het Letterenfonds ontwikkelt, past binnen de beschikbare personele bezetting en de financiële spankracht van het fonds. Scherpere keuzes lijken wenselijk.

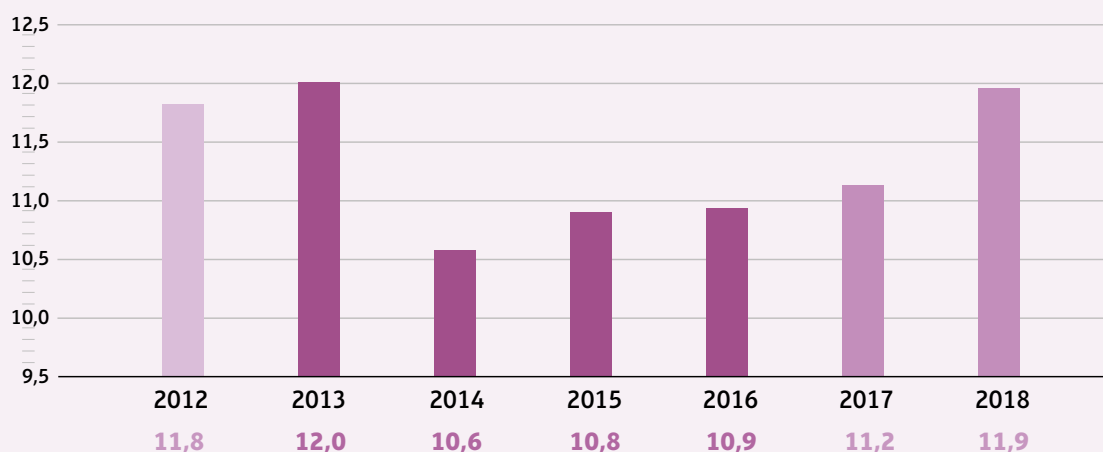
### Innovatie, talentontwikkeling en culturele diversiteit

Met speciale programma's zoals *Slow Writing Lab*, het debutantenprogramma *Fluiten in het donker* en *Wanderlust*, wordt ingezet op talentontwikkeling en innovatie. In samenwerking met het Stimuleringsfonds Creatieve Industrie worden makers uit de literaire sector gekoppeld aan makers uit de creatieve sector om innovatieve digitale literaire projecten tot stand te brengen; ook worden expertmeetings gehouden om deze te presenteren en kennis te delen.

*Schwob* brengt hoogwaardige, nog onvertaalde klassieke literatuur uit alle windstreken onder de aandacht van uitgevers, boekhandelaren en lezers. Bijzonder is dat het project stimulering, ondersteuning en promotie in zich verenigt. *Schwob* is een initiatief waarin verschillende Europese partners en letterenfondsen samenwerken.

Om voeling te houden met de technologische en economische ontwikkelingen in het boekenvak, participeert het Nederlands Letterenfonds in het in 2015 opgerichte KVB Boekwerk, het kennis- en innovatieplatform voor de boekensector.

### Nederlands Letterenfonds Beschikking OCW (in miljoen euro)



De tabel bestrijkt het laatste jaar van de kunstenplanperiode 2009-2012, de kunstenplanperiode 2013-2016 en het eerste en tweede jaar van de kunstenplanperiode 2017-2020

Kernpartners van KVB Boekwerk zijn, naast het Letterenfonds: de Groep Algemene Uitgevers (GAU), de Koninklijke Boekverkopersbond (KbB), Stichting Lezen, de stichting Collectieve Propaganda van het Nederlandse Boek (CPNB) en het Nederlands Letterenfonds. Behalve periodieke informatie-uitwisseling heeft het overleg echter nog niet geleid tot een gezamenlijke strategische innovatieagenda.

De visitatiecommissie merkt op dat cultureel diverse makers nog maar beperkt bereikt worden. Het Letterenfonds probeert hierop in te spelen door prioriteit te geven aan festivals en projecten met interculturele makers.

Bij de effectuering van het beleid om cultureel diverse makers kansen te bieden, is het Nederlands Letterenfonds in hoge mate afhankelijk van de inzet van de uitgevers. Niettemin wordt het Letterenfonds aangemoedigd om samen met partijen in het veld verder werk te maken van een diverse en inclusieve letterensector. Ook zou meer culturele diversiteit binnen de organisatie, de commissies en de raad van toezicht bewerkstelligd kunnen worden.

#### Raad van toezicht

Het Nederlands Letterenfonds heeft een deskundige, op basis van duidelijke profielen samengestelde raad van toezicht. Er is een open relatie met de directeur. Periodiek vindt er reflectie plaats op het strategisch beleid en de visieontwikkeling.

### 3.6 STIMULERINGSFONDS CREATIEVE INDUSTRIE

**stimulerings  
fonds  
creatieve  
industrie**

#### Achtergrond en ontwikkelingen

Het Stimuleringsfonds Creatieve Industrie heeft een zeer breed werkveld. In zijn sectoranalyse stelt de Raad voor Cultuur dat de kracht van de ontwerpsector nog te weinig wordt benut bij de aanpak van maatschappelijke vraagstukken.<sup>12</sup> Het Stimuleringsfonds deelt deze constatering en heeft in zijn beleidsprogramma hiervoor verschillende regelingen ingevoerd. Maar tegelijkertijd moet worden vastgesteld dat de financiële spankracht van het fonds beperkt is. Het fonds opereert op het snijvlak van toegepaste kunst en vrije kunst. Het wordt geacht cultuurbeleid met cross-overs naar economisch stimuleringsbeleid te voeren. De visitatiecommissie ondersteunt de conclusie van de Raad voor Cultuur dat de brede taakstelling van het Stimuleringsfonds ook een brede financiële basis vereist, waarbij de financiële inbreng van andere ministeries dan alleen die van OCW een vereiste is.

In de cultuurnotaperiode 2013-2016 zijn, met uitzondering van Het Nieuwe Instituut, vrijwel alle instellingen op het gebied van architectuur, vormgeving en digitale cultuur (destijds e-cultuur) vanuit de landelijke Basisinfrastructuur (BIS) overgedragen aan het Stimuleringsfonds Creatieve Industrie.

Door budgettaire beperkingen heeft het fonds de voormalige BIS-instellingen financieel slechts gedeeltelijk kunnen ondersteunen. Bovendien gold de ondersteuning tot 2016 voor een beperkte periode van telkens twee jaar. Dit heeft geleid tot een sterke teruggang in aantal van de voormalige BIS-instellingen. Als gevolg hiervan zijn er te weinig ontwikkelmogelijkheden meer voor excellente instellingen, initiatieven en makers binnen de creatieve industrie.

De druk op de meerjarige middelen bij het fonds is buitensporig hoog waardoor doorstroming van jonge veelbelovende organisaties naar een meerjarige subsidie

<sup>12</sup> *Ontwerp voor de toekomst, Advies ontwerpsector Raad voor Cultuur, januari 2018.*

stagneert. De afgelopen jaren heeft het fonds veel aanvragen (68%) binnen de regelingen moeten afwijzen.

### Beleid en regelingen

Het beleidsplan schetst een vooruitstrevende koers met een transparant onderscheid tussen subsidiehuis en programmahuis. Het domein van het Stimuleringsfonds is primair gericht op cultuur en makers. De verschillende regelingen hiervoor zijn ondergebracht in het zogenoemde subsidiehuis.

Binnen het zogenoemde programmahuis ondersteunt het fonds vooral ontwerpopgaven die verbonden zijn met een maatschappelijk of economisch vraagstuk. Deze programma's komen weliswaar tot stand in samenwerking met andere ministeries, echter zonder significante financiering van die zijde.

Het fonds stimuleert met name de ontwikkeling van ideevorming en prototypen. Potentieel veelbelovende projecten krijgen niet vanzelfsprekend een vervolg. Het 'in de markt' zetten hiervan is geen taak van het fonds. Echter, de sector is veelal onvoldoende georganiseerd om hier zelf een vervolg aan te geven. Dit vraagt om beleid

met lange lijnen en passende financiering, ook vanuit andere departementen.

Het fonds heeft als een van de eerste een serieus begin gemaakt met effectmeting. Hiertoe is de hulp ingeroepen van een externe expert. De visitatiecommissie is onder de indruk van deze aanpak.

### Organisatie

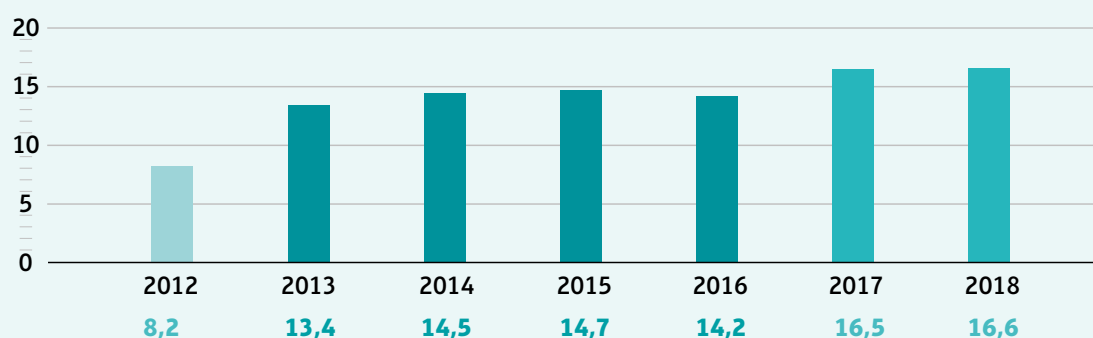
Het Stimuleringsfonds is een sterke, lerende organisatie met een krachtige directeur en een open bedrijfscultuur. Het fonds heeft een sterke positie bij de verschillende disciplines in de creatieve industrie, die in algemene zin positief zijn over het fonds.

Het fonds is agenderend, open, toegankelijk en hanteert de menselijke maat bij aanvragen.

De interne organisatie functioneert goed, met betrokken medewerkers. De verschillende regelingen en programma's worden regelmatig geëvalueerd. Het fonds heeft een heldere procedure voor het behandelen van de aanvragen.

## Stimuleringsfonds Creatieve Industrie

### Beschikking OCW (in miljoen euro)



De tabel bestrijkt het laatste jaar van de kunstplanperiode 2009-2012, de kunstplanperiode 2013-2016 en het eerste en tweede jaar van de kunstplanperiode 2017-2020

Het Stimuleringsfonds Creatieve Industrie bestond in 2012 nog niet: het betreft de rijks middelen die naar de voorganger van het fonds gingen voor de taakstellingen die in 2013 zijn overgenomen door het fonds.



Periodiek vindt reflectie plaats in een gezamenlijke bijeenkomst van het management, de coördinatoren en de voorzitters van de adviescommissies. Hierbij worden de resultaten van de evaluatie van de regelingen besproken alsook het klanttevredenheidsonderzoek en stakeholderonderzoek. Dit verdient navolging bij collega-fondsen.

Het oordeel van de stakeholders over de behandeling van de aanvragen door externe commissieleden is over het algemeen positief.

De druk op het fonds is groot. In de afgelopen jaren is het aantal aanvragen verdubbeld bij gelijkblijvend budget. Dit zorgt voor een grote werkdruk bij het betrokken team van het Stimuleringsfonds. Ook de programma's zijn arbeidsintensief door de vele samenwerkingsverbanden.

Het aantal afgewezen aanvragen is met 68% in 2017 relatief hoog, zeker in vergelijking met de andere cultuurfondsen (jaarlijks gemiddeld 43% afwijzingen). In dit licht bezien is het aantal bezwaren laag, circa 1,4% van het totaal aantal afgewezen aanvragen.

De programma's zijn intensief door de vele samenwerkingsverbanden. Het fonds ondersteunt de sector met flankerende activiteiten en voert activiteiten uit op het gebied van internationale promotie. Afstemming en samenwerking met Het Nieuwe Instituut lijken voor verbetering vatbaar.

### **Innovatie, talentontwikkeling en culturele diversiteit**

Het Stimuleringsfonds Creatieve Industrie biedt veel ruimte voor experiment, innovatie en talentontwikkeling. Hoewel doorgaans positief, is een aantal stakeholders van mening dat aan het experiment vaak op voorhand in de aanvraagvorm nog te veel eisen worden gesteld en dat de keuzes van de commissies soms radicaler mogen zijn.

In het kader van de Code Culturele Diversiteit heeft het fonds de ambitie uitgesproken om culturele diversiteit een vanzelfsprekend onderdeel te laten zijn van de organisatie. Het fonds werkt hard aan het creëren van meer aanwas van aanvragen van cultureel diverse makers en collectieven door nieuwe netwerken aan te boren, speciale trajecten op te zetten en samenwerkingen aan te gaan.

### **Raad van toezicht**

Het Stimuleringsfonds Creatieve Industrie heeft een sterke raad van toezicht die reflectief het brede terrein van de creatieve industrie overziet, transparant is in zijn opstelling en betrokken is bij de sector en het fonds. De raad van toezicht draagt uit dat zelfreflectie een belangrijk aspect is voor het fonds door een periodieke zelfevaluatie van de raad onder externe begeleiding. De zelfevaluatie 2018 is aan de visitatiecommissie ter beschikking gesteld.

## Aandachtspunten en aanbevelingen OCW

### VISITATIE ALS INSTRUMENT

Doel van deze visitatiecommissie was een visitatie met een beperkte scope. In de praktijk blijkt echter dat deze beperkte scope niet tot een reële verlichting leidt, voor de fondsen, noch voor de visitatiecommissie. Het aantal stukken alsmede het aantal gesprekken dat noodzakelijk is om een inhoudelijke visitatie uit te voeren, resulteren nauwelijks in een afname van de tijd, energie en aandacht die nodig is om een dergelijke visitatie goed te kunnen uitvoeren.

De visitatiecommissie is van mening dat nadere bezinning nodig is op zowel de inhoudelijke invulling als de planning van de visitatie. De visitatie betreft nu drie jaar uit de beleidsperiode 2013-2016 en een jaar uit de periode 2017-2020. Dit is niet de meest voor de hand liggende keuze: de aandacht gaat logischerwijs maar beperkt uit naar de periode 2014-2016 en is sterker gericht op de periode 2017. Terugkijken en evalueren is relevant, maar de urgentie van huidige problemen prevaleert.

De beleidscyclus van de fondsen is relatief kort ten opzichte van de werking van het beleid. Een langere beleidscyclus van bijvoorbeeld zes jaar strekt tot aanbeveling, mede omdat de fondsen waar nodig ook tussentijds beleid en/of regelingen aanpassen. Een visitatie van de fondsen zou bij voorkeur halverwege de beleidsperiode dienen te liggen met het oog op de mogelijke impact daarvan op het lopende beleid.

Om de fondsen te ontlasten zou een vast toetsingskader voor de visitatie samen met de fondsen ontwikkeld kunnen worden. De fondsen kunnen hun jaarverslagen daarop aanpassen waardoor de zelfevaluatie eenvoudiger op te stellen is: naast een samenvatting hoeft de zelfevaluatie dan uitsluitend in te gaan op specifieke aanvullende vragen. Het is ook wenselijk dat de

visitatiecommissie wordt aangesteld op een moment dat deze nog invloed kan uitoefenen op de gevraagde documenten, procedure en planning.

### FLANKERENDE ACTIVITEITEN

Het ministerie van OCW heeft een aantal voor de afzonderlijke sectoren wezenlijke flankerende activiteiten nergens anders in het veld belegd. De visitatiecommissie herhaalt daarom het advies van de visitatiecommissie in 2014 dat het ministerie van OCW in overleg met de fondsen helderheid moet bieden over waar en hoe bepaalde sectorale taken formeel dienen te worden belegd. Indien dit bij de fondsen gebeurt, hoort daar een heldere grondslag bij voor beheerlasten: het beleggen van deze taken bij de fondsen zou niet ten koste mogen gaan van de huidige subsidiebudgetten.

*Het beleggen van sectorale taken bij de fondsen zou niet ten koste mogen gaan van de huidige subsidiebudgetten*



## FONDSSPECIFIEKE AANDACHTSPUNTEN

### Fonds voor Cultuurparticipatie – nieuwe matchingregeling participatie

Gemeenten en provincies zouden ook het sociaal-maatschappelijke domein beleidsmatig én financieel bij deze regeling moeten betrekken. Vanuit een breder sociaal-maatschappelijk perspectief verdient dit programma ook de ondersteuning van andere relevante departementen, zoals het ministerie van VWS.

nog maar circa de helft. Als gevolg hiervan zijn er geen doorgroeimogelijkheden meer voor excellente instellingen, initiatieven en makers binnen de creatieve industrie. Hier ziet de visitatiecommissie een duidelijke lacune waar de overheid een eigenstandige verantwoordelijkheid in en voor heeft.

40

### Nederlands Letterenfonds

Er is behoefte aan een taalbeleid vanuit de overheid. Door de grote uitdagingen en de versnippering waar het Letterenfonds mee te maken heeft, lijkt het ontbreken van een taalbeleid van de overheid niet bij te dragen aan een efficiënte financiële interventie door het Letterenfonds.

### Stimuleringsfonds Creatieve Industrie

Het Stimuleringsfonds Creatieve Industrie heeft een zeer breed werkveld. In zijn sectoranalyse stelt de Raad voor Cultuur dat de kracht van de ontwerpsector nog te weinig wordt benut bij de aanpak van maatschappelijke vraagstukken.<sup>13</sup> Het Stimuleringsfonds deelt deze constatering en heeft in zijn beleidsprogramma hiervoor verschillende regelingen ingevoerd. Maar tegelijkertijd moet worden vastgesteld dat de spankracht van het fonds beperkt is. De visitatiecommissie ondersteunt de conclusie van de Raad voor Cultuur dat de brede taakstelling van het Stimuleringsfonds ook een brede financiële basis vereist, waarbij de financiële inbreng van andere ministeries een vereiste is.

In de cultuurnotaperiode 2013-2016 zijn, met uitzondering van Het Nieuwe Instituut, vrijwel alle instellingen op het gebied van architectuur, vormgeving en digitale cultuur (destijds e-cultuur) vanuit de landelijke Basisinfrastructuur (BIS) overgedragen aan het Stimuleringsfonds Creatieve Industrie. Door budgettaire beperkingen heeft het fonds de voormalige BIS-instellingen slechts gedeeltelijk en tijdelijk kunnen ondersteunen. Dit heeft geleid tot een sterke teruggang in aantal van deze instellingen: anno 2018 bestaat

<sup>13</sup> *Ontwerp voor de toekomst, Advies ontwerpsector Raad voor Cultuur, januari 2018.*

## BIJLAGEN

\_\_\_\_\_

## BIJLAGE 1A Opdracht minister van OCW



Ministerie van Onderwijs, Cultuur en  
Wetenschap

> Retouradres Postbus 16375 2500 BJ Den Haag

Mevrouw M. Lückerath-Rovers,

**Erfgoed en Kunsten**  
Rijnstraat 50  
Den Haag  
Postbus 16375  
2500 BJ Den Haag  
www.rijksoverheid.nl

**Contactpersoon**  
S. Roefs  
+31 655423562

s.roefs@minocw.nl

**Onze referentie**  
1290237

**Bijlagen**  
1: Instellingsbesluit

Datum **- 3 OKT. 2018**

Betreft Afschrift instellingsbesluit visitatiecommissie cultuurfondsen 2018

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 2018.

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 2017-2020 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.

De visitatie die in 2018 wordt uitgevoerd, betreft een light-variant. De visitatie-light bestaat uit een drietal elementen:

- een klanttevredenheidsonderzoek, die uitgebreid wordt met een stakeholdersanalyse;
- reflecties op de resultaten van het voorgaande visitatierapport en de implementatie van de aanbevelingen die in datzelfde rapport zijn aangedragen (i.p.v. een uitgebreide zelfevaluatie);
- de evaluatie van de subsidieregelingen.

Alle zes de cultuurfondsen worden gevisiteerd op bovenstaande elementen. De visitatie vindt plaats op basis van een protocol dat door de fondsen in gezamenlijkheid is voorbereid. Het protocol is door de fondsen aan mij voorgelegd en is akkoord bevonden.

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.

**Onze referentie**  
1290237

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



## BIJLAGE 1B Instellingsbesluit minister van OCW



# STAATSCOURANT

Nr. 49838

6 september

2018

Officiële uitgave van het Koninkrijk der Nederlanden sinds 1814.

### Besluit van de Minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, van 28 augustus 2018, nr. EenK/1290162, tot instelling van een commissie voor de visitaties van de fondsen ex artikel 9 van de Wet op het specifiek cultuurbeleid (Instellingsbesluit visitatiecommissie cultuurfondsen 2018)

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 2018.

#### 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 Lückers, voorzitter;
  - Naima Azough;
  - Felix de Clerck;
  - Sonja de Leeuw;
  - Rylef Rienstra.
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 Filmfonds.
4. 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 de 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 Filmfonds 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 Organisatie & Bedrijfsvoering, 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 2019.

#### **Artikel 10. Citeertitel**

Dit besluit wordt aangehaald als: Instellingsbesluit visitatiecommissie cultuurfondsen 2018.

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,  
I.K. van Engelshoven*



## BIJLAGE 2 Samenstelling visitatiecommissie

**Mijntje Lückerath** (*voorzitter*) is hoogleraar Corporate governance aan Tilburg University/TIAS. Zij is daarnaast commissaris/toezichthouder 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 o.a. Achmea, NRC Media, Diergaarde Blijdorp en KNGF-geleidehonden. In 2014 was zij ook de voorzitter van de visitatiecommissie Rijkscultuurfondsen en in 2013 was zij de voorzitter van de Governance Code Cultuur.

**Naima Azough** is werkzaam als zelfstandig adviseur en moderator in het sociaal domein. Zij was tot medio 2010 Kamerlid voor GroenLinks en heeft in de afgelopen jaren op diverse maatschappelijke vraagstukken geadviseerd. Zo was zij voorzitter van de commissie 'Aanpak meisjesslachtoffers loverboys/mensenhandel in de zorg voor jeugd' (VWS) en speciaal rapporteur voorkomen extremisme en bevorderen sociale samenhang voor de ministeries van OC&W en VWS. Zij is bestuurslid bij stichting Read my World, lid van de raad van advies van de Onderwijsinspectie, lid van de raad van toezicht van het Nederlands Jeugdinstituut en het Rijksmuseum.

**Felix De Clerck** is algemeen directeur van het Kunstenpunt, het steunpunt voor de professionele kunsten in Vlaanderen en Brussel. Tot 2014 was hij medewerker van de belangenbehartiger Overleg Kunstenorganisaties in Vlaanderen en voorheen directeur van de kunstenaarsresidentie AIR Antwerpen.

**Sonja de Leeuw** is em. hoogleraar Mediacultuur aan de Universiteit Utrecht en lid van de Academia Europaea. Zij is daarnaast voorzitter van de EUscreen Foundation (een netwerk van Europese instellingen op het gebied van gedigitaliseerd audiovisueel/televisie erfgoed) en lid van verschillende wetenschappelijke Europese adviesraden op het gebied van Digital Humanities. Samen met twee collega's is zij hoofdredacteur van het multimediale e-journal VIEW. Journal of European Television History and Culture. Haar onderzoek richt zich op het toegankelijk maken en contextualiseren van gedigitaliseerd audiovisueel erfgoed, op de theoretische inbedding daarvan binnen Digital Humanities en op de reflectie op digitale tools die daarin gebruikt (kunnen) worden. Zij was kroonlid van de Raad voor Cultuur (1996-2004) en voorzitter van het Mediafonds (2002-2010).

**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 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 Leiderschapsprogramma en Fondsenwervingsprogramma (2013-2017). Rienstra was tot 2013 lid van de raad van toezicht EYE Filminstituut Nederland en tot mei 2018 bestuurslid van Stichting Méér Muziek in de Klas.

**Jacqueline Gerritsma** (*secretaris*) is sinds 2012 zelfstandig adviseur. Zij heeft lange tijd gewerkt bij adviesbureau Andersson Elffers Felix waar zij vanaf 2002 venoot was. Naast ervaring in uiteenlopende maatschappelijk sectoren heeft zij ruime ervaring in de culturele en non-profitsector. Projecten variëren van strategische advisering en beleidsevaluaties tot het ontwikkelen van bedrijfsplannen en nieuwe verdienmodellen. Zij is lid van de raad van toezicht van Paradiso en bestuursvoorzitter van Institute of Human Activities van Renzo Martens.

## BIJLAGE 3 Visitatie Protocol Cultuurfondsen 2014

Basis voor de visitatie zijn de volgende documenten per fonds:

### A REFLECTIE EN VERVOLG AANBEVELINGEN

Elk fonds reflecteert op de rapportage van de vorige visitatie en waar van toepassing de implementatie van de algemene aanbevelingen en specifieke aanbevelingen per fonds aan de hand van onderstaande vragen. De vragen worden door elk fonds in max. 5 pagina's beantwoord aan de hand van een vast format:

- Weergave aanbeveling
- Feitelijke ontwikkelingen
- Inhoudelijke reactie.

48

De beantwoording van de aanbevelingen aangaande samenwerking tussen de zes fondsen geschiedt in maximaal 2 pagina's.

### UITWERKING

#### 1. ALGEMENE AANBEVELINGEN

Welke stappen heeft het fonds genomen om de algemene aanbevelingen van de visitatiecommissie in 2014 (p.31 en 32 visitatierapport) op te volgen, voor zover ze op het fonds van toepassing waren? Is er sinds 2014 iets veranderd en, zo ja, wat, met betrekking tot de punten die de visitatiecommissie beschreef op het niveau van:

- Doelstelling en effectmeting
- Governance
- Personeelsbeleid
- Integriteit
- Communicatie
- Culturele diversiteit
- Stakeholders.

Welke algemene aanbevelingen zijn niet opgevolgd en waarom? Verwacht het fonds daar nog wel actie op te ondernemen en zo ja, op welke termijn?

Beschrijf in een gezamenlijke tekst van de 6 cultuurfondsen (maximaal 2 A4) welke aanbevelingen aangaande de samenwerking tussen de fondsen zijn geïmplementeerd en op welke manier.

#### 2. SPECIFIEKE AANBEVELINGEN

Reflecteer op de specifieke aanbevelingen aan het fonds. Welke stappen heeft het fonds genomen om deze aanbevelingen op te volgen?

Welke specifieke aanbevelingen zijn niet opgevolgd en waarom? Verwacht het fonds daar nog wel actie op te ondernemen en zo ja, op welke termijn?

### B TEVREDENHEIDSONDERZOEK UIT TE BREIDEN MET STAKEHOLDERS-ANALYSE

Respondenten van het tevredenheidsonderzoek zijn aanvragers. Deze worden bevraagd op:

- Algemeen beeld van het fonds
- Contact en informatievoorziening
- Aanvragen.

De stakeholders-analyse voldoet aan de volgende voorwaarden:

- Een door de fondsen gekozen representatieve selectie van relevante brancheorganisaties, instellingen en individuen wordt betrokken (10 à 12 gesprekken).
- De analyse wordt opgesteld door een onafhankelijke onderzoeker. De fondsen kunnen de analyse ieder door een andere partij met sector specifieke kennis op laten tekenen.
- De onderwerpen die in de interviews met de stakeholders aan bod komen worden door het betreffende fonds en de betreffende onderzoeker gezamenlijk voorbereid.
- De onafhankelijke onderzoeker benadert de organisaties, stelt de vragen en werkt de interviews uit.
- De tekst omvat een feitelijke en neutrale uitwerking van de interviews.
- De uitgewerkte interviews worden geaccordeerd door de geïnterviewden.
- De gespreksverslagen zijn beschikbaar voor de visitatiecommissie.

49

### C EVALUATIE SUBSIDIEREGELINGEN EN REFLECTIE

Management letter waarin het fonds inhoudelijk reflecteert op: o de wijze waarop invulling wordt gegeven aan de kerntaak:

- Subsidieverlening
- De beschikbare evaluaties
- De context waarin de sector opereert en de rol van het fonds daarin.

Deze overview bestrijkt per fonds maximaal 8 à 10 pagina's.

Onderbouwing / documentatie in de vorm van externe of interne evaluaties (voor zover beschikbaar).

### BIJLAGEN

Als bijlagen wordt door de fondsen meegestuurd:

- Communicatiestrategie en -beleid beleidsperiode 2017-2020
- Jaarverslagen en jaarrekeningen 2014 t/m 2017
- Beleidsplan 2017-2020
  - Kernaantallen in standaard format: o aantallen aanvragen (totaal en per regeling)
  - Percentage toegekend/afgewezen (totaal en per regeling)
  - Bezwaarpercentages
  - Gemiddelde behandeltermijn
- Subsidieregelingen.

### SAMENVATTEND

Worden de volgende documenten opgeleverd door de fondsen:

- Reflectie en vervolg aanbevelingen
- Tevredenheidsonderzoeken
- Stakeholdersonderzoek
- Evaluatie van de regelingen
- Bijlagen

### PROCES

Uitgangspunt is dat de visitatiecommissie zelf verantwoordelijk is voor het proces. Gelet op de beperktere scope van de visitatie ligt een minder intensief proces voor de hand. Concreet zou dit onder meer betekenen dat de visitatie ter plekke minder tijd en gesprekspartners beslaat. Focus zou moeten liggen op de inhoudelijke gesprekspartners. Gedacht kan worden aan het schrappen van de gesprekken met bijvoorbeeld de personeelsvertegenwoordiging (2018 reflecteert niet op organisatieniveau), hoofd financiën, etc. tenzij dit onderdeel is van de specifieke aanbevelingen. De uiteindelijke invulling van dit punt gebeurt door de commissie in overleg met de fondsen.

**BIJLAGE 4** Lijst bijlagen bij zelfevaluatie

- 1** Zelfevaluatie
- 2** Stakeholdersonderzoek
- 3** Tevredenheidsonderzoek
- 4** Evaluatie regelingen
- 5** Regelingen
- 6** Gezamenlijke evaluatie cultuurfondsen
- 7** Communicatieplan 2014-2017
- 8** Jaarverslagen 2014-2017
- 9** Jaarrekeningen 2014-2017
- 10** Beleidsplan 2013-2016
- 11** Beleidsplan 2017-2020
- 12** Beleidskader OCW 2013 -2016
- 13** Beleidskader OCW 2017-2020
- 14** Beschikkingen OCW 2013-2016 en 2017-2020
- 15** Statuten en huishoudelijke reglement
- 16** Relevante onderzoeken en publicaties

## BIJLAGE 5 Overzicht verstrekte kengetallen

Samengesteld op basis van documenten aangeleverd door de fondsen.

De cijfers in bijlage 5 bestrijken drie verschillende cultuurnotaperioden: 2009-2012, 2013-2016 en 2017-2020.

De cijfers over de jaren 2012 en 2013 zijn afkomstig uit het visitatierapport 2014. De overige cijfers zijn door de fondsen aangeleverd voor deze rapportage.

### FINANCIËN

MEERJARIGE BESCHIKKINGEN OCW							
	in mln euro						
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Fonds voor Cultuurparticipatie</b>	17,1	22,4	12,4	12,3	12,6	15,4	17,5
<b>Fonds Podiumkunsten<sup>1</sup></b>	62,9	45,4	46,3	47,5	51,9	61,2	63,0
<b>Mondriaan Fonds<sup>2</sup></b>	37,9	27,3	29,2	29,7	32,4	29,0	36,7
<b>Nederlands Filmfonds<sup>3</sup></b>	35,4	29,8	49,7	50,2	50,8	51,6	52,6
<b>Nederlands Letterenfonds</b>	11,8	12,0	10,6	10,8	10,9	11,2	11,9
<b>Stimuleringsfonds Creatieve Industrie<sup>4</sup></b>	8,2	13,4	14,5	14,7	14,2	16,5	16,6
<b>Totaal</b>	<b>173,3</b>	<b>150,3</b>	<b>162,7</b>	<b>165,2</b>	<b>172,8</b>	<b>184,9</b>	<b>198,3</b>

1 FPK 2013 exclusief frictiegelden.

2 Mondriaan Fonds 2018: inclusief een eenmalige donatie aan het Aankoopfonds van 5,8 miljoen.

3 Het Nederlands Filmfonds beschikt vanaf 2014 over 20 miljoen jaarlijks extra door de stimuleringsmaatregel filmproductie in Nederland.

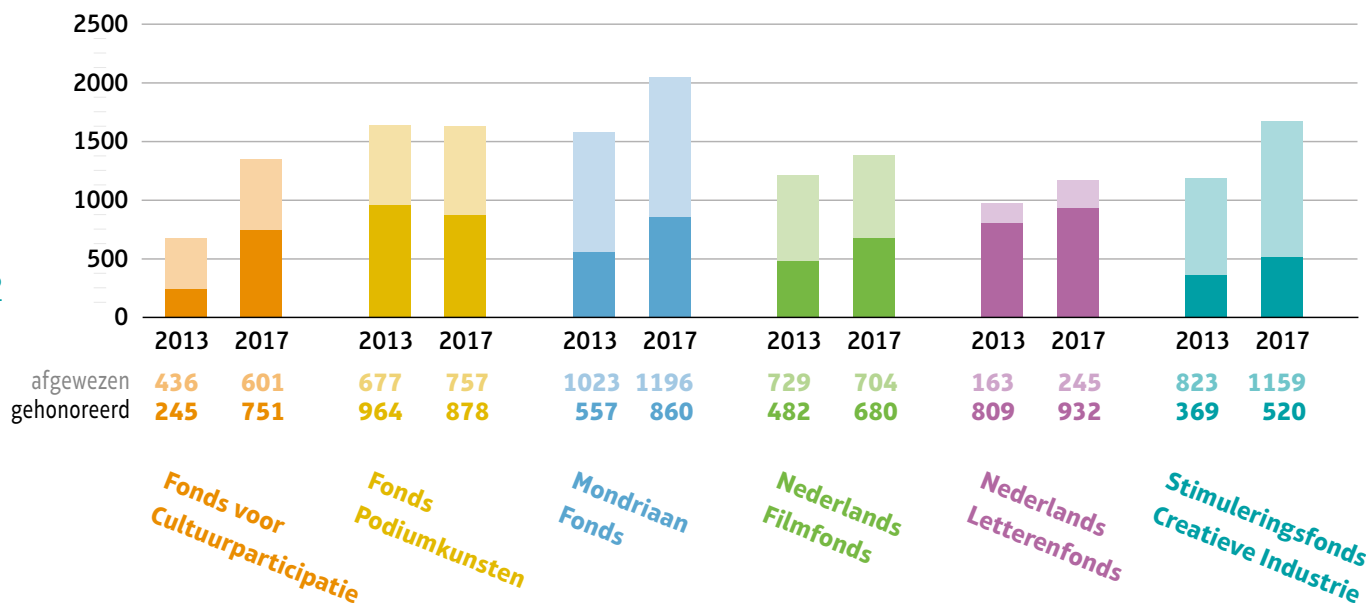
4 Het Stimuleringsfonds Creatieve Industrie bestond in 2012 nog niet: het betreft de rijksmiddelen die naar de voorganger van het fonds gingen voor taakstellingen die in 2013 overgenomen zijn door het fonds.

2017				
	in mln euro			
	Jaarbudget	Apparaatskosten	Fte	Adviseurs
<b>Fonds voor Cultuurparticipatie</b>	29,7	2,6	25,3	44
<b>Fonds Podiumkunsten</b>	65,7	6,1	45,6	289
<b>Mondriaan Fonds</b>	30,0	2,9	31,3	77
<b>Nederlands Filmfonds</b>	53,4	3,9	37,2	24
<b>Nederlands Letterenfonds</b>	15,3	2,7	26,3	269
<b>Stimuleringsfonds Creatieve Industrie</b>	16,5	1,9	21,4	134
<b>Totaal</b>	<b>210,6</b>	<b>20,1</b>	<b>187,1</b>	

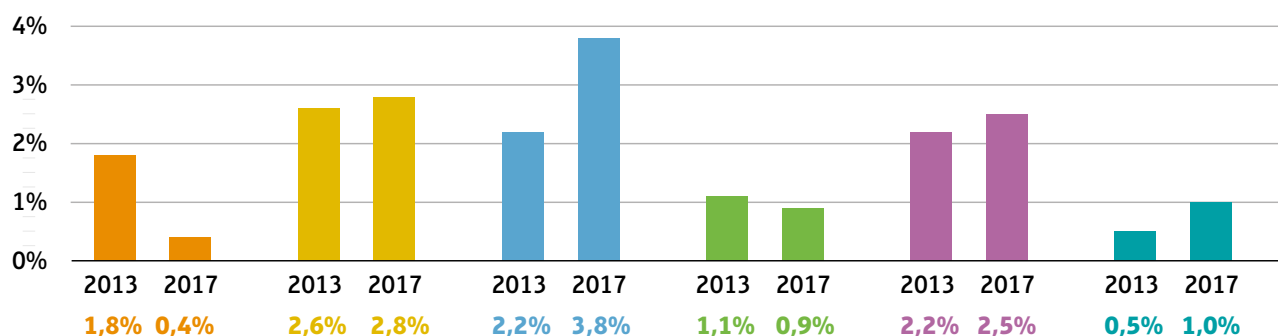
De tabel bestrijkt het laatste jaar van de kunstenplanperiode 2009-2012, de kunstenplanperiode 2013-2016 en het eerste en tweede jaar van de kunstenplanperiode 2017-2020

52

### AANVRAGEN



### BEZWAREN



## BIJLAGE 6 Gesprekspartners fondsen

FONDS VOOR CULTUURPARTICIPATIE	FONDS PODIUMKUNSTEN
<p><b>DIRECTEUR BESTUURDER</b> Jan Jaap Knol</p>	<p><b>DIRECTEUR BESTUURDER</b> Henriëtte Post</p>
<p><b>MANAGEMENT EN MEDEWERKERS</b> Saskia van Ooij <i>programmanager</i> Marie-Louise Smolenaars <i>senior programma adviseur</i> Marijne Tesser <i>communicatie manager</i> Karlijn op het Veld <i>senior programma adviseur</i></p>	<p><b>MANAGEMENT EN MEDEWERKERS</b> Ron Ford <i>secretaris compositie</i> Carlie Janszen <i>hoofd communicatie</i> Jenny Mijnhijmer <i>secretaris theater</i> Soraya Putman <i>subsidieconsulent</i> Jan Sprengers <i>secretaris programmering en internationalisering</i> Dennis Stam <i>adjunct-directeur en juridisch adviseur</i> Marianne van de Velde <i>senior beleidsadviseur</i> Floris Vermeulen <i>secretaris muziek</i> Ron Visser <i>secretaris dans en muziektheater</i> Robin Zijlstra <i>subsidiecoördinator</i></p>
<p><b>ADVIESCOMMISSIES EXTERN</b> Judith Boessen <i>extern adviseur</i> Koojsje Laan <i>extern adviseur</i> Barry Lommen <i>voorzitter</i> Frits Wielders <i>voorzitter</i></p>	<p><b>ADVIESCOMMISSIES EXTERN</b> Miriam Gilissen <i>voorzitter</i> Zeynep Gündüz <i>extern adviseur</i> Aram Haagsman <i>extern adviseur</i> Jörgen Tjon A Fong <i>extern adviseur</i> Anna Maria Versloot <i>extern adviseur</i></p>
<p><b>RAAD VAN TOEZICHT</b> Khalid Boutachekourt <i>voorzitter</i> Jacco de Boer Don Ceder</p>	<p><b>RAAD VAN TOEZICHT</b> Kete Kervezee <i>voorzitter</i> Frits Lintmeijer Stef Oosterloo</p>

**MONDRIAAN FONDS****DIRECTEUR BESTUURDER**

Birgit Donker<sup>14</sup> (tot 1-11-2018)

**MANAGEMENT EN MEDEWERKERS**

Sanne Jansen *projectmedewerker*  
 Mayke Jongsma *senior projectmedewerker*  
 Dewy Karsten Schöler *projectmedewerker*  
 Wouter Koelman *hoofd bureau*  
 Marlies Leupen *regiomakelaar*  
 Christine Lindo *adjunct directeur*  
 Betty Man *medewerker communicatie*  
 Ingrid Mokiem *receptiemedewerker*  
 Philip Montnor *projectmedewerker*  
 Marineke van der Reijden *hoofd cultureel erfgoed*  
 Maaïke Stafhorst *auteur belanghebbende*  
*onderzoek (extern)*  
 Steven van Teeseling *hoofd innovatie en verbinding*

**ADVIESCOMMISSIES EXTERN**

Zippora Elders *commissielid*  
 Imara Limon *commissielid*  
 Frank Koolen *commissielid*

**RAAD VAN TOEZICHT**

Annelies van der Pauw *voorzitter*  
 Rudi Ekkart

**NEDERLANDS FILMFONDS****DIRECTEUR BESTUURDER**

Doreen Boonekamp

**MANAGEMENT EN MEDEWERKERS**

George van Breemen *adjunct-directeur bedrijfsvoering*  
 Dany Delvoie *coördinator International*  
 Jonathan Mees *publicaties en onderzoek*  
 Frank Peijnenburg *hoofd productie en*  
*ontwikkeling Screen NL*  
 Margo van der Valk *beleidsmedewerker*

**VERTEGENWOORDIGING CONSULENTEN  
EN PRODUCTIEBEHEERDER**

Erik van Drunen *consulent animatie*  
 Signe Zeilich Jensen *consulent speelfilm, prioritair*  
*aandachtsgebied kinder-, jeugd- en familiefilm*  
 Dorien van de Pas *consulent Nieuw Talent*  
*2013 t/m 2016*  
 Suzanne van Voorst *consulent documentaire*  
 Maarten Wijdenes *productiebeheerder Screen NL*

**RAAD VAN TOEZICHT**

Laetitia Griffith (*lid, voorzitter per 1 nov 2018*)  
 Charlotte Insinger

14 Bij publicatie van dit rapport was de directeur van het Mondriaan Fonds niet meer in functie wegens benoeming tot directeur van het Nederlands Fotomuseum.



**NEDERLANDS LETTERENFONDS****DIRECTEUR BESTUURDER**

Tiziano Perez

**MANAGEMENT EN MEDEWERKERS**

Greetje Heemskerk *hoofd afdeling binnenland*

Suzanne Meeuwissen *senior beleidsmedewerker binnenland*

Bas Pauw *senior beleidsmedewerker buitenland*

Pieter Jan van der Veen *senior beleidsmedewerker binnenland*

Agnes Vogt *hoofd afdeling buitenland*

Hanneke Marttin *communicatie*

**ADVIESCOMMISSIES EXTERN**

Joost Krijnen *projectsubsidies vertalingen*

Berend Schans *manifestaties en activiteiten*

Doeke Sijens *projectsubsidies schrijvers*

**RAAD VAN TOEZICHT**

Michèle Lopes Cardozo *remuneratiecommissie*

Ruben Maes

**STIMULERINGSFONDS  
CREATIEVE INDUSTRIE****DIRECTEUR BESTUURDER**

Syb Groeneveld

**MANAGEMENT EN MEDEWERKERS**

Joris van Ballegooijen *coördinator digitale cultuur*

Marieke Ladru *plv coördinator talentontwikkeling*

Anneloes van der Leun *communicatieadviseur*

Aline Knip *hoofd subsidies*

Jetske van Oosten *programmaleider Actieagenda  
Ruimtelijk Ontwerp*

Marieke Rietbergen *effectmeeting (extern-Design  
Innovation Group)*

Eva Rookler *coördinator vormgeving*

Zineb Seghrouchni *programmaleider*

*Internationalisering*

Phil Compennolle *adviseur impact management voor  
het fonds (extern)*

**ADVIESCOMMISSIES EXTERN**

Martijn de Waal *voorzitter adviescommissie  
digitale cultuur*

Rutger Wolfson *voorzitter adviescommissie  
meerjarige programma's en activiteitenprogramma*

**RAAD VAN TOEZICHT**

Roelof Bleeker *voorzitter*

Natalie Holwijn

Jules van de Vijver

**BIJLAGE 7** Lijst met afkortingen

BKNL	Platform Beeldende Kunst Nederland
BIS	Basisinfrastructuur
BuZa	Ministerie van Buitenlandse Zaken
CPNB	Stichting Collectieve Propaganda van het Nederlandse Boek
GAU	De Groep Algemene Uitgevers
KBb	De Koninklijke Boekverkopersbond
MBO	Middelbaar beroepsonderwijs
NPO	Nederlands publiek omroepbestel
OCW	Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap
VWS	Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport

*Ontwerp* Leli Ontwerp & Emma van Lohuizen

*Opmaak* Ria Mioch