

# **Visitatierapport 2010**

## **Cultuurfondsen en sectorinstituten**

23 december 2010



## Voorwoord

In het nieuwe bestel voor de rijkssubsidiëring van de cultuurfondsen en sectorinstellingen is visitatie een nieuw instrument voor toetsing en kwaliteitsverbetering. Het was om die redenen van twee kanten spannend om te zien hoe het zou lopen.

Wij waren onder de indruk van zoveel bereidheid om opening van zaken te geven, zowel in de aangereikte stukken als in de visitatiegesprekken. Die openheid leidt er toe dat wij niet alleen een goed zicht hebben gekregen op de sterke punten in het functioneren van de organisaties, maar natuurlijk ook een aantal verbeterpunten hebben kunnen constateren.

De invoering van het nieuwe bestel is gepaard gegaan met veel fusies. Wij stellen vast dat er tegelijkertijd doorgaans een uitstekende professionaliseringsslag heeft plaatsgevonden. Wij zien dat terug in beleidsvernieuwing, in de herinrichting van taken, regelingen en werkprocessen, in het opschudden van het HR beleid, in overgangsstrategieën waarbij tijdens de verbouwing de winkel open blijft, in nieuw relatiebeheer met doelgroepen, in digitalisering en in een doorgaans gezond financieel beleid. Hoewel sommige organisaties op onderdelen nog volop bezig zijn, geeft dit alles een stevige basis voor de verdere ontwikkeling van het bestel.

Wij hebben dan ook geen enkele moeite gehad om bij de verschillende organisaties vast te stellen wat wij een uitgesproken “best practice” vinden. Ze zijn ter lering en inspirerend vermaak in deze rapportage opgenomen.

De verbeter- en ontwikkelpunten die wij zien, concentreren zich op drie zaken:

- de doorontwikkeling van het bestel
- de verdere ontwikkeling van de organisaties
- het inzicht in effectiviteit en de maatschappelijke betekenis van de organisaties en de sturing er op.

### **De doorontwikkeling van het bestel**

Wij hebben de indruk dat er binnen de kaders van het bestel vrij veel ruimte is geweest voor verkenning, experimenten en eigen keuzes. Doorontwikkeling vraagt nu om daar meer lijn in te brengen. Wij zien enkele aandachtspunten die de effectiviteit van het bestel kunnen verbeteren:

- De samenwerking en afstemming kunnen naar onze indruk beter. Naarmate de afzonderlijke instellingen hun zaken beter op orde hebben is de ruimte hiervoor ook meer aanwezig. Wij denken met name aan meer samenhang tussen de fondsen en de sectorinstellingen. En aan de betekenis die de meer “themagewijze” sectorinstellingen (e-cultuur, amateurkunst en cultuurparticipatie) kunnen hebben voor de andere specifieke sectorinstellingen.
- Wat ons betreft mag er door het ministerie van OCW in kaderstellende zin wat meer richting gegeven worden aan de inhoud van de besteltaken voor de sectorinstellingen. Dit lijkt ons een logische stap na de zoektocht van de afgelopen paar jaar.
- In de positionering van de sectorinstellingen ten opzichte van het culturele veld kan aan meer evenwicht worden gewerkt tussen een zelfbewust en gidsend optreden van de instellingen enerzijds en een meer dienende brug- en servicefunctie anderzijds. Om vervreemding met de achterban te voorkomen heeft dit laatste bij de veranderingen een

begrijpelijk accent gehad. Maar ons lijkt inmiddels de ruimte aanwezig om ook wat meer gewicht op de andere kant van de schaal te leggen.

- En tenslotte zien wij met belangstelling uit naar de voortgang in de vernieuwingen die de fondsen doorvoeren op het punt van de transparantie bij de behandeling en beoordeling van aanvragen.

### **De verdere ontwikkeling van de organisaties**

De organisaties zijn grotendeels flink opgeschud de afgelopen periode. Ze dragen naar onze indruk hier en daar nog wel de sporen van een overgangssituatie. Wij zien een paar punten voor verdere ontwikkeling, die de slagkracht zullen vergroten:

- De ordening in de besteltaken zouden naar onze mening meer uitgangspunt kunnen zijn in de structuur van de organisatie en de ordening van de activiteiten. Wij menen nu nog vrij veel constructiewerk te zien in het verbinden van de zelf gekozen ordeningen met de landelijke beleidskaders. Meer congruentie zal de transparantie en de resultaatsturing bevorderen.
- Het ophalen van feedback van medewerkers, klanten en maatschappelijke partners is belangrijk om de organisatie scherp te houden. Eerste tevredenheidsonderzoeken zijn gehouden of staan op stapel. Het is naar onze mening een belangrijke opgave om die een structurele en betekenisvolle plek te geven in de ontwikkeling van de organisatie. Die betekenis krijgen ze door er steeds een adequate follow up aan te geven, waarbij ook hier aandacht nodig is voor het evenwicht tussen aan de ene kant zelfbewust reageren en aan de andere kant het uitgangspunt hanteren dat de klant "altijd gelijk" heeft.

### **Het inzicht in effectiviteit en in de maatschappelijke betekenis van de organisaties en de sturing er op**

Wij hebben de indruk dat er veel gebeurt. De gedrevenheid waarmee daar aan gewerkt wordt is groot en aanstekelijk. Het inzicht geven in de omvang en de aard van de activiteiten en in het bereik ervan is doorgaans goed geregeld. Op de vraag welke effect dit alles heeft op het realiseren van de aan de missie van de organisatie verbonden doelstellingen is vaak moeilijker antwoord te geven. Wij onderstrepen de gevoelde noodzaak om hierop meer te investeren. Dat zal naar onze mening beter inzicht bieden in de kosten en baten van de sector en het maatschappelijke draagvlak er voor vergroten. Een systematischer vertaling van missie en visie in meetbare doelstellingen zal ook de sturing op beleidskeuzes en op de uitvoering nog meer resultaatgericht kunnen maken.

Cruciaal om deze agenda voor de komende tijd succesvol te kunnen uitvoeren is het leiderschap in de sector. Er zijn uiteraard onderlinge verschillen, maar wij zijn doorgaans zeer positief over de kwaliteit van de directies en de "betrokken distantie" van de toezichhouders. En wij verwachten daar dus veel van.

De geschetste doorontwikkeling vraagt ook actieve betrokkenheid van het ministerie van OCW, waarbij er evenwicht nodig is tussen zakelijkheid en partnerschap. Zakelijkheid is gewenst waar het gaat om scherpere kaderstelling en toetsing op resultaat. En partnerschap is nodig om verdere vernieuwing handen en voeten te geven.

Voor ons is op alle niveaus duidelijk:  
de kunst van sturing op de kunst is evenwichtskunst.

*Jan Lagendijk*

*Voorzitter visitatiecommissie cultuurfondsen en sectorinstituten*

# Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Deel A    Algemene rapportage	7
1    Doel en werkwijze visitatiecommissie	9
1.1    Doel van de visitaties	9
1.2    Werkwijze visitatiecommissie	10
2    Visitatieprotocol als instrument	13
2.1    Visitatieprotocol als basis voor zelfevaluatie	13
2.2    Visitatieprotocol als basis voor oordeel commissie	14
3    Overkoepelende bevindingen	15
3.1    Beweging in het bestel	15
3.2    De relatie met het ministerie van OCW	17
3.3    Effectmeting	18
3.4    Betekenis van de sector	19
4    Algemene bevindingen: de fondsen	21
4.1    Sterke en zwakke punten bij de fondsen	21
4.2    Vergelijking werkwijze subsidieverlening	23
4.3    Verantwoording en het Uniform Subsidiekader	26
5    Algemene bevindingen: de sectorinstituten	29
5.1    Sterke en zwakke punten bij de sectorinstituten	29
5.2    Vormgeving besteltaken	31
5.3    Draagvlak en positie in de sector	32
5.4    Financiering van internationale besteltaak	33
6    Kengetallen	35

Deel B	Rapporten per organisatie	41
	Rapport Fonds voor Beeldende Kunsten, Vormgeving en Bouwkunst	43
	Rapport Fonds Cultuurparticipatie	47
	Rapport Stimuleringsfonds Architectuur	51
	Rapport Mondriaan Stichting	55
	Rapport Fonds voor Podiumkunsten	59
	Rapport Nederlands Fonds voor de Film	63
	Rapport Kunstfactor	67
	Rapport Premesla	71
	Rapport EYE Filminstituut Nederland	75
	Rapport Nederlands Architectuur Instituut	79
	Rapport Erfgoed Nederland	83
	Rapport Virtueel Platform	87
	Rapport Theater Instituut Nederland	91
	Rapport Nederlands Muziek Instituut	95
	Rapport Muziekcentrum Nederland	99
Bijlage 1	Samenstelling visitatiecommissie	103
Bijlage 2	Gesprekspartners visitatiedagen	105
Bijlage 3	Programma visitatiedag	109
Bijlage 4	Oorspronkelijk visitatieprotocol	111
Bijlage 5	Visitatieprotocol	115

## **Deel A Algemene rapportage**



# 1 Doel en werkwijze visitatiecommissie

Met ingang van 1 januari 2009 is de nieuwe basisinfrastructuur in de cultuursector van kracht geworden. Binnen de basisinfrastructuur heeft een aantal instellingen een langjarig subsidieperspectief. Onder deze instellingen vallen negen sectorinstituten. Zij zijn belast met de ondersteuning van de sector door uitvoering van besteltaken. Daarnaast bestaat de basisinfrastructuur uit een aantal cultuurfondsen. Met de herziene systematiek is het aantal fondsen teruggebracht tot zeven. De fondsen hebben een zelfstandige status en zijn onafhankelijk in hun oordeelsvorming over de te subsidiëren activiteiten. Voor de cultuurfondsen en sectorinstituten geldt dat zij één keer per vier jaar door een visitatiecommissie gevisiteerd worden.

## Samenstelling visitatiecommissie

Voor de visitaties van de fondsen en sectorinstituten is één visitatiecommissie gevormd, bestaande uit vijf kernleden ('generalisten') en achttien leden met kennis over de sector ('specialisten'). Research voor Beleid heeft de visitatiecommissie ondersteund bij het uitvoeren van haar taak en trad op als secretariaat. In bijlage 1 is het overzicht te vinden van alle leden van de commissie en het ondersteunende team.

In steeds wisselende samenstelling van de commissie (voorzitter, twee kernleden en twee specialisten) zijn in totaal vijftien organisaties gevisiteerd: zes fondsen en negen sectorinstituten. Het Fonds voor de Letteren heeft ontheffing van de verplichting tot visitatie gekregen, aangezien deze organisatie zich in een fusietraject bevindt.

**Tabel 1.1** Overzicht gevisiteerde organisaties

<b>Cultuurfondsen</b>	<b>Sectorinstituten</b>
Fonds voor Beelden Kunsten, Vormgeving en Bouwkunst	Kunstfactor
Fonds voor Cultuurparticipatie	Premsele
Stimuleringsfonds voor Architectuur	EYE
Mondriaan Stichting	Nederlands Architectuur Instituut
Fonds Podiumkunsten	Erfgoed Nederland
Filmfondsen	Virtueel Platform
	Theater Instituut Nederland
	Nederlands Muziek Instituut
	Muziek Centrum Nederland

## 1.1 Doel van de visitaties

De opdracht van het ministerie van OCW aan de visitatiecommissie is het geven van een beoordeling over de wijze waarop de organisaties hun taken uitvoeren. Daarnaast heeft de commissie zelf de volgende doelen geformuleerd:

- Het geven van inzicht in de overeenkomsten en verschillen tussen de organisaties.
- Het benoemen van best practices die breed toepasbaar zijn.

Het is de eerste keer dat de cultuurfondsen en sectorinstituten zijn gevisiteerd. Deze visitaties kunnen daarom als 'nulmetingen' worden beschouwd. Hierbij moet ook opgemerkt worden dat voor sommige organisaties de visitatie eigenlijk wat te vroeg kwam, vanwege een recente fusie of vanwege een intensief transitieproces waar de organisatie nog middenin zit. De commissie beschouwt deze eerste visitatieronde als een belangrijk onderdeel van de professionalisering van de cultuurfondsen en sectorinstituten. De opmerkingen die de commissie in dit rapport plaatst over het bestel en over het functioneren van de fondsen en sectorinstituten zijn dan ook bedoeld om de organisaties verder te brengen in hun professionaliseringslag. Door het benoemen van best practices en door vergelijkingen te trekken tussen de verschillende organisaties, hoopt de commissie handvatten te bieden voor de verdere ontwikkeling van de organisaties.

## **1.2 Werkwijze visitatiecommissie**

De visitatiecommissie heeft haar werkzaamheden uitgevoerd in de periode juli tot en met december 2010. In de maanden juli, augustus en september zijn de voorbereidende werkzaamheden uitgevoerd. In oktober en november hebben de vijftien visitaties plaats gevonden. In november en december zijn de rapportages per organisatie en de overkoepelende rapportage opgesteld. Hieronder gaan we nader in op de werkzaamheden gedurende deze maanden.

### **Vorbereiding: een centrale rol voor de zelfevaluatie**

De cultuurfondsen en sectorinstituten hebben, in overleg met het ministerie van OCW, een visitatieprotocol opgesteld op basis waarvan de zelfevaluaties zijn geschreven. De visitatiecommissie heeft dit visitatieprotocol als uitgangspunt genomen voor de visitatieprocedure. Door alle organisaties langs dezelfde lat te leggen wordt vergelijking immers mogelijk. Wel heeft de commissie enkele vragen aan het protocol toegevoegd betreffende de relatie tussen de organisatie en het ministerie van OCW.<sup>1</sup> Daarnaast is specifiek voor de fondsen het protocol aangevuld met vragen over de financiële situatie van de organisatie, de prestaties en de mate van sturing op de prestaties. Tevens heeft de commissie een scoringssystematiek aan het protocol verbonden. Per vraag uit het protocol zijn vier mogelijke oordelen: goed, voldoende, onvoldoende of onbekend. In bijlage 4 is het visitatieprotocol te vinden zoals dat is vastgesteld door de fondsen en sectorinstituten. In bijlage 5 is het protocol te vinden zoals dat door de commissie is gehanteerd.

De visitatiecommissieleden hebben zich voorbereid op basis van de zelfevaluaties en de bijlagen. De bijlagen omvatten in ieder geval het beleidsplan 2009-2012 en de jaarrekening 2009. Daarnaast zijn in veel gevallen evaluaties, klanttevredenheidsonderzoeken, organogrammen, subsidiebeschikkingen en activiteitenoverzichten toegevoegd.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> De toegevoegde vraag over de transparantie van de toezichtrelatie met het ministerie van OCW bleek niet relevant.

<sup>2</sup> Gezien de omvang van de groep specialisten is er voor gekozen om hen gezamenlijk tijdens een briefing op hun taak als commissielid voor te bereiden. In deze briefing is de opdracht van het ministerie van OCW toegelicht en is de werkwijze van de visitatiecommissie besproken.

Het secretariaat heeft tevens een aantal kengetallen van de fondsen en sectorinstituten verzameld en berekend, waaronder solvabiliteit, liquiditeit, overhead en eigen vermogen. De resultaten van deze analyse zijn weergegeven in hoofdstuk 6.

### **De visitatiedagen**

Voorafgaand aan elke visitatie is aan alle commissieleden gevraagd het visitatieprotocol van voorlopige oordelen te voorzien. In een voorbespreking, aan het begin van elke visitatiedag, zijn aan de hand van het gescoorde protocol de belangrijkste thema's en vragen voor de visitatie vastgesteld.

De visitaties namen per organisatie een volledige werkdag in beslag. Het globale programma is terug te vinden in bijlage 3. De commissie sprak tijdens de visitatiedagen met de volgende partijen:

- de directeur(en)
- hoofd financiën
- een afvaardiging van de Raad van Toezicht/het bestuur
- vertegenwoordigers van het personeel
- fondsen: betrokkenen bij de subsidieverlening
- fondsen: lid/leden van adviescommissies
- fonds BKVB en Filmfonds: een intendant
- sectorinstituten: enkele medewerkers die betrokken zijn bij de operationalisering van de besteltaken
- eventueel: betrokkenen bij het opstellen van de zelfevaluatie.

In bijlage 2 is een overzicht te vinden van alle gesprekspartners op de visitatiedagen.

### **Rapportage per gevisiteerde organisatie**

Na elke visitatie heeft de betreffende commissie een rapport opgesteld met de bevindingen. Ook is er per organisatie een best practice beschreven. Daarnaast is het visitatieprotocol gescoord, op basis van de zelfevaluatie, de bijlagen, de individuele scores van de commissieleden en de bevindingen op de visitatiedag.

Nadat alle visitaties zijn uitgevoerd, is de kerncommissie bijeen gekomen voor een horizontale toetsing van de oordelen over de organisaties. Op basis van de scores in de protocollen en de bevindingen zoals verwoord in de rapporten is vervolgens aan elke organisatie een totaaloordeel toegekend (goed/ruim voldoende/voldoende/matig/onvoldoende).

Op het einde van ieder rapport is een samenvattend oordeel gegeven per onderdeel van het protocol, uitmondend in dit totaaloordeel. De oordelen per onderdeel van het visitatieprotocol zijn niet 'uitgerekend' op basis van de scores in het visitatieprotocol. Niet alle scores wegen namelijk even zwaar voor de commissie. De oordelen zoals vermeld aan het einde van de rapporten moeten gezien worden als een samenvatting van de visie van de commissie, zoals in detail weergegeven in het rapport en in het gescoorde protocol.

Vervolgens zijn alle rapporten en protocollen voor commentaar aan de organisaties voorgelegd. Hierbij is opgemerkt dat de gescoorde protocollen alleen bestemd zijn voor de organisaties zelf om een gedetailleerder beeld te krijgen van het oordeel van de commissie. De organisaties kregen de mogelijkheid om het rapport te controleren op feitelijke onjuistheden. In veel gevallen hebben de organisaties ook inhoudelijk gereageerd op de bevindingen

van de commissie, zeker als de organisaties zich er niet in konden vinden. De commissie heeft zich over deze reacties gebogen en ze verwerkt in de rapportages. Indien sprake is van een fundamenteel verschil van inzicht tussen de organisatie en de commissie, is dit in het rapport vermeld.

Onze rapportages over de instellingen zijn terug te vinden in deel B.

#### **Overkoepelende rapportage**

Naast een analyse van de verschillende instellingen, heeft de commissie ook een aantal overstijgende bevindingen over het bestel en de relatie tussen de organisatie en het ministerie van OCW geformuleerd. Daarnaast is een vergelijking getrokken tussen de werkwijzen van de verschillende fondsen bij de subsidieverlening. Voor de sectorinstituten plaatst de commissie een aantal opmerkingen bij de besteltaken en positie van de instituten in de sectoren. Ook is een analyse gemaakt van de totaalscores van alle fondsen en alle sectorinstituten per onderdeel van het visitatieprotocol. Dit geeft een indruk van de sterke en zwakke punten. Tot slot is een overzicht opgesteld van de oordelen per organisatie. Deze bevindingen zijn terug te vinden in hoofdstuk 3, 4 en 5.

## 2 Visitatieprotocol als instrument

Het visitatieprotocol was een belangrijk en centraal instrument in de gehele visitatieprocedure. Aangezien dit de eerste keer was dat de fondsen en sectorinstituten zijn gevisiteerd, is ook het visitatieprotocol een nieuw instrument. De commissie maakt daarom een aantal opmerkingen over dit protocol, ook met het oog op een eventuele volgende visitatieronde in de beleidsperiode 2013-2016.

### 2.1 Visitatieprotocol als basis voor zelfevaluatie

De zelfevaluaties zijn in principe opgesteld op basis van het visitatieprotocol, waarbij overigens moet worden opgemerkt dat niet elke organisatie het protocol even nauwkeurig heeft gevolgd. Het is de commissie opgevallen dat het volgen van dit protocol in de zelfevaluaties in veel gevallen niet leidt tot een optimaal en volledig beeld van de organisatie. De commissie wil hierover een aantal opmerkingen maken.

#### **Herhaling, onduidelijkheid en gelaagdheid in de vraagstelling**

In zelfevaluaties die sterk leunen op het protocol treden regelmatig herhalingen op. Zo komen de betrokkenheid van stakeholders en de samenwerkingsverbanden op meerdere plekken aan bod. De invalshoek van het protocol verschilt telkens, maar het leidt in de zelfevaluaties tot herhalingen van antwoorden of tot verwijzingen naar andere tekstdelen. Daarnaast valt op dat bepaalde punten uit het protocol voor verschillende interpretaties vatbaar zijn. Een voorbeeld is de aandacht voor innovatie. Hiervan zijn verschillende interpretaties mogelijk: gaat het om aandacht voor vakinhoudelijke, voor beleidsmatige, of organisatorische innovatie? Ook bestaan sommige punten uit het protocol uit verschillende componenten, die elk weer anders beoordeeld kunnen worden. Een voorbeeld hiervan is het volgende: 'de (visie op de) positie van de organisatie in de sector (inclusief het transformerend vermogen en de flexibiliteit)'. De visie van de organisatie op hun positie en hun daadwerkelijke positie kunnen namelijk nogal uiteenlopen.

#### **Ontbreken van informatie**

Het volgen van het protocol in de zelfevaluaties leidt er tevens toe dat essentiële informatie ontbreekt. Zo wordt in het protocol wel gevraagd naar de totstandkoming en de waardering van beleid en taakuitvoering, maar niet naar de inhoud van dit beleid en de daadwerkelijk uitgevoerde activiteiten. Zeker voor commissieleden die niet bekend zijn met de instelling of de sector als geheel, is het op basis van de zelfevaluaties in sommige gevallen lastig een coherent beeld te krijgen van de organisatie. Het is vaak wel mogelijk dergelijke informatie in één van de bijlagen terug te vinden. Het zou de leesbaarheid en de hanteerbaarheid van de zelfevaluaties verhogen als deze starten met een beknopte presentatie van de missie, het beleid en een overzicht van de programma's, activiteiten en/of subsidieregelingen.

Verder is het de commissie opgevallen dat sommige organisaties niet alle vragen uit het protocol in de zelfevaluatie hebben beantwoord, waardoor essentiële informatie ontbreekt. Zo hebben niet alle organisaties een sectortypering gegeven. Juist een sectortypering is van groot belang, omdat de commissieleden zo zicht kunnen krijgen op de context.

Daarnaast is het bij de meeste sectorinstituten op basis van de zelfevaluaties moeilijk om inzicht te krijgen in de wijze waarop uitvoering wordt gegeven aan de besteltaken. Dit kan deels verklaard worden doordat de sectorinstituten in veel gevallen (nog) niet georganiseerd zijn op basis van de besteltaken. Deels ligt de verklaring ook in het protocol zelf, aangezien de besteltaken opvallend weinig aan bod komen in het protocol.

### **Positieve voorbeelden**

In sommige zelfevaluaties is op een creatieve manier omgegaan met het protocol, wat leidt tot heldere rapportages. Om een paar voorbeelden te noemen:

- Het MCN heeft ervoor gekozen de pagina's in tweeën te delen: het bovenste deel beantwoordt de vragen uit het protocol, terwijl het onderste deel inhoudelijke toelichting geeft.
- Het Fonds Podiumkunsten heeft ervoor gekozen zichzelf op ieder onderdeel uit het protocol expliciet een oordeel te geven, en heeft dit op een zelf kritische wijze gedaan.
- De zelfevaluatie van het NAI geeft per besteltaak aan hoe hier invulling aan wordt gegeven, hoeveel middelen er naar toe gaan en geeft een aantal kengetallen weer (aantallen bezoekers, aantallen debatten, aantal fte, etc.).

### **Tot slot**

Diverse organisaties hebben opgemerkt dat het protocol onvolkomenheden vertoont. Desondanks vinden de meeste organisaties wel dat het opstellen van de zelfevaluaties en het uitvoeren van de visitaties toegevoegde waarde hebben gehad. De opzet van het protocol en de intensiteit van de visitatie hebben ervoor gezorgd dat de organisaties het visitatieproces op grondige wijze doorlopen hebben. De meeste organisaties willen de zelfevaluatie en de visitatie gebruiken als leer- en verbeterinstrumenten.

## **2.2 Visitatieprotocol als basis voor oordeel commissie**

De hierboven geconstateerde onvolkomenheden in het protocol hebben ook hun doorwerking in de wijze waarop de protocollen van oordelen zijn voorzien en op de wijze waarop de commissie hiermee is omgegaan. Om de hierboven genoemde redenen (onduidelijkheid en gelaagdheid in de vraagstelling) was het voor de commissie soms lastig één oordeel per vraag te geven. Bovendien leidt herhaling in vragen ook tot een herhaling in oordelen. In andere gevallen kan de commissie een oordeel juist niet goed kwijt in het protocol, door ontbrekende thema's of vragen. Daarnaast wordt het beoordelen van het protocol ook bemoeilijkt door de transitieprocessen waarin sommige organisaties zich bevinden. Soms is ervoor gekozen de al ingezette veranderingen, die hun beslag nog niet of niet helemaal hebben gekregen, in de beoordeling mee te wegen.

Zoals in hoofdstuk 1 al is opgemerkt, heeft de commissie er om bovenstaande redenen voor gekozen het samenvattend oordeel aan het eind van elk instellingrapport niet 'uit te rekenen' op basis van de scores in het protocol. In plaats daarvan vormen deze oordelen een samenvatting van het totale beeld van de commissie, zoals dat verder is uitgewerkt in het rapport en het gescoorde protocol.

## 3 Overkoepelende bevindingen

### 3.1 Beweging in het bestel

#### Een nieuwe ordening per 2009

Het huidige bestel functioneert officieel sinds 2009. Binnen dit bestel wordt een aantal sectoren onderscheiden (podiumkunsten, beeldende kunst, vormgeving, architectuur, film en erfgoed) waarbinnen steeds minimaal een fonds en een sectorinstituut actief zijn. Organisaties in een bepaalde sector kunnen voor subsidie terecht bij het fonds in de betreffende sector. Het sectorinstituut fungeert als een soort kenniscentrum en promotie-instituut voor de sector.

Sommige sectoren kennen meerdere sectorinstituten of fondsen. Zo kent de sector podiumkunsten drie sectorinstituten (één instituut dat verantwoordelijk is voor de besteltaken op theatergebied, en twee instituten die tezamen verantwoordelijk zijn voor de besteltaken op het terrein van de muziek). In de vormgevingssector opereert een sectorinstituut, en zijn de fondstaken ondergebracht bij twee fondsen. Voor de beeldende kunst en vormgeving wordt wat betreft subsidieverlening onderscheid gemaakt tussen individuele kunstenaars (Fonds BKVB) en afnemers (Mondriaan Stichting).

Ten slotte zijn er drie fondsen/instituten die raakvlakken hebben met meerdere sectoren, of zelfs met alle sectoren. Het gaat om cultuurparticipatie (Fonds voor Cultuurparticipatie), amateurkunst (Kunstfactor) en e-cultuur (Virtueel Platform).

Onderstaande tabel geeft een overzicht van het gehele veld. Sommige fondsen (Fonds BKVB en de Mondriaan Stichting) zijn in meerdere sectoren actief, en verschijnen daarom op meerdere plaatsen in de tabel.

**Figuur 3.1** Overzicht van het veld

<b>Sector</b>	<b>Fonds</b>	<b>Sectorinstituut</b>
<i>Podiumkunsten</i>	NFPK	MCN, NMI, TIN
<i>Vormgeving en beeldende kunst</i>	Fonds BKVB, Mondriaan Stichting	Premsele
<i>Architectuur</i>	SfA, Fonds BKVB	NAi
<i>Film</i>	Filmfonds	EYE
<i>Erfgoed</i>	Mondriaan Stichting	Erfgoed Nederland
<b>Horizontale fondsen en instituten</b>	Fonds voor Cultuurparticipatie	Kunstfactor, Virtueel Platform

#### Veel fusies én nieuwe taken

Het nieuwe bestel heeft een rijke schakering aan taken en instellingen, zoals hierboven beschreven. Tegelijk kan worden geconstateerd dat de inrichting ervan in een aantal gevallen gepaard ging met fusies tussen soms een groot aantal partners. Het gaat om: het Fonds voor Podiumkunsten, het Muziek Centrum Nederland, Kunstfactor, EYE Filminstituut Nederland en Erfgoed Nederland. Bij het MCN kreeg de fusie al in 2008 zijn beslag, terwijl het EYE Filminstituut pas in 2010 is ontstaan. De meeste fusies gingen gepaard met een ver-

huizing naar een nieuw gebouw. Daarnaast is één geheel nieuw fonds opgericht waar geen fusie aan ten grondslag ligt: het Fonds voor Cultuurparticipatie.

Fusie vraagt om een herdefinitie van beleid, een herinrichting van taken, regelingen en werkprocessen, het opschudden van het personeelsbeleid, een integratie van werkculturen, een overgangsstrategie waarbij tijdens de verbouwing de winkel open blijft, en nieuw leiderschap, zowel in operationele zin als in het toezicht.

De commissie heeft veel waardering voor de wijze waarop de fusies zijn gelopen en geslaagd. Bij de meeste organisaties hebben ze een belangrijke professionaliseringslag te weeg gebracht.

### **Professionalisering over de gehele linie**

De commissie constateert dat vrijwel alle organisaties de afgelopen twee jaar veel hebben geïnvesteerd in professionalisering van werkprocessen binnen de organisatie. Hierbij moet vooral worden gedacht aan de administratieve organisatie en digitaliseringsprocessen. Maar ook is veel geïnvesteerd in kwaliteit van het personeel, hetzij door opleiding van de werknemers, hetzij door het aantrekken van nieuwe werknemers. De fondsen bevinden zich momenteel in een overgangsfase naar de invoering van een nieuw digitaal administratiesysteem (AIMS). Er zijn daarnaast tal van andere voorbeelden te noemen, zoals invoering van projectmatig werken, invoering van functionerings- en beoordelingsgesprekken, invoering van een flexibeler beloningssysteem, etc.

Ook hebben de meeste organisaties, op aandringen van het ministerie van OCW, de overstap gemaakt naar een Raad van Toezichtmodel. Sommige bevinden zich nog in het overgangsproces. In het kader van de professionalisering vindt de commissie dit een goede ontwikkeling. Wel vraagt zij zich af of een Raad van Toezichtmodel optimaal aansluit bij kleinere organisaties.

### **Beperkte samenwerking en onduidelijkheden in rol- en taakverdeling**

Zoals hierboven al is aangegeven, is het bestel georganiseerd op basis van een heldere taakverdeling: fondsen die subsidies verstrekken en sectorinstituten die promotionele en educatieve taken verrichten, alsmede taken op het gebied van documentatie, archivering en ontsluiten van erfgoed, informatie en reflectie, en afstemming en coördinatie. Daarnaast zijn binnen bepaalde sectoren nog andere taakverdelingen tussen organisaties overeengekomen. Zo subsidieert het Fonds BKVB individuele kunstenaars, terwijl de Mondriaan Stichting zich richt op subsidiëring van afname van het aanbod. Verder is binnen de architectuur een onderscheid gemaakt tussen subsidies aan individuele kunstenaars (Fonds BKVB) en subsidies aan rechtspersonen (Stimuleringsfonds voor Architectuur).

In praktijk blijken de taken niet altijd zo eenvoudig van elkaar te scheiden als vooraf gedacht. Zo kan een architectenbureau of –maatschap nu subsidie aanvragen bij het SFA en kunnen de architecten die hier werkzaam zijn tevens subsidie aanvragen bij het Fonds BKVB. Ook het onderscheid tussen aanbod en afname vervaagt, wat overigens mede een gevolg is van het huidige beleid om aanbod en afname dichterbij elkaar te brengen. Ook organiseert een aantal fondsen debatreeksen, die wellicht meer thuishoren op het taakgebied van de sectorinstituten. Hierin wordt weliswaar soms samenwerking gezocht, maar toch is er ook sprake van rolvermenging en mogelijk van taken die dubbel worden uitgevoerd.

De commissie constateert dat de samenwerking tussen fondsen en sectorinstituten maar moeizaam van de grond komt. Deze lijkt zich nu veelal te beperken tot het periodieke onderlinge fondsen- en sectorinstitutenoverleg. De commissie is van oordeel dat geen rigide taakonderscheid moet worden nagestreefd. Maar in de diverse denkbare combinaties van fondsen en instituten kan wel meer energie worden gestoken in het gezamenlijk vaststellen van een inhoudelijke agenda waarin duidelijk wordt waar instellingen sámen optrekken, waar ze activiteiten afstemmen, en waar ze geheel eigenstandig opereren.

### **Het bestel is nog volop in beweging**

Zoals uit bovenstaande blijkt, is het bestel zoals dat per 2009 is ingegaan, nog onvoldoende uitgekristalliseerd. Ten tijde van de visitatie waren op verschillende terreinen fusiegesprekken gaande (zoals tussen Fonds BKVB en de Mondriaan Stichting, en tussen het MCN en het NMI). Dit lijken initiatieven die uit evidentie of uit existentiële nood zijn geboren. De commissie wil suggereren om wat systematischer naar de bestelstructuur te kijken, met het oog op éénduidigheid, efficiency en slagkracht.

## **3.2 De relatie met het ministerie van OCW**

De beleidsplannen die door de fondsen en sectorinstituten zijn opgesteld voor de cultuurnotaperiode 2009-2012 staan aan de basis van de beschikkingen. In het verlengde hiervan zijn tussen de organisaties en het ministerie van OCW prestatieafspraken gemaakt. Jaarlijks wordt verantwoording afgelegd met een financieel jaarverslag, een accountantscontrole en een prestatie-overzicht. Daarnaast zijn er diverse overlegmomenten tussen ministerie en directeurs van de organisaties.

### **Kaders en afspraken**

Zoals opgemerkt worden de kaders waarbinnen de organisaties opereren, gevormd door het beleidsplan dat de organisatie zelf heeft opgesteld (en waaraan soms op verzoek van het ministerie een addendum in de vorm van een nadere uitwerking van een beleidsonderdeel is toegevoegd). Daarnaast worden de kaders gevormd door nadere afspraken die zijn gemaakt tussen het ministerie en de organisatie. Die afspraken kunnen per instituut verschillen. Zo valt het de commissie op dat sommige sectorinstituten niet alle besteltaken hoeven uit te voeren. Ook de fondsen maken elk afzonderlijk prestatieafspraken met het ministerie. Over normen voor overheadpercentages blijken per organisatie verschillende afspraken te zijn gemaakt. Het is de commissie niet duidelijk waarop deze verschillen zijn gebaseerd.

### **Prestatieafspraken en de jaarlijkse verantwoording**

Daarnaast zijn tussen het ministerie van OCW en de organisaties afspraken gemaakt over de jaarlijkse verantwoording, waaronder prestatieafspraken. Het is de commissie opgevallen dat de prestatieafspraken sterk geconcentreerd zijn op outputindicatoren. De sectorinstituten moeten verantwoording afleggen door middel van een kwantitatief prestatieoverzicht (aantal activiteiten per besteltaak, aantal deelnemers per type activiteit). Ook de fondsen maken prestatieafspraken met het ministerie van OCW. Hiervoor bestaat geen vast format, de afspraken worden in overleg vastgesteld. De commissie is van mening dat met name de kwantitatieve gegevens die de sectorinstituten moeten opleveren weliswaar interessant zijn, maar weinig zeggingskracht hebben en geen inzicht geven in de effectiviteit van de organisatie. Bijeenkomsten kunnen weliswaar het nagestreefde aantal bezoekers

hebben gehaald (als dat al vooraf is vastgesteld); de impact van de ene of de andere bijeenkomst kan niettemin enorm verschillen. Het is juist die impact die relevante informatie geeft over effectiviteit. In paragraaf 3.3 gaat de commissie nader in op deze materie.

### **Overleg en sturing**

Wanneer de organisatie goed functioneert en financieel gezond is, kan de organisatie de eigen koers bepalen, zolang deze binnen de afgesproken kaders blijft. Sommige organisaties maken optimaal gebruik van deze ruimte. Zo nemen fondsen in verschillende mate de ruimte om naast de subsidieregelingen eigen activiteiten te ontplooiën.

In de meeste gevallen is de relatie tussen de fondsen en sectorinstituten enerzijds en het ministerie van OCW anderzijds overwegend informeel en mede afhankelijk van persoonlijke contacten. Slechts in een enkel geval was duidelijk sprake van ingrijpen door het ministerie van OCW. Het betrof het instellen van een interim-bestuur naar aanleiding van een omvangrijke fraudezaak.

Met name een aantal sectorinstituten lijkt meer sturing van het ministerie van OCW te verlangen. Zeker in een sector als erfgoed waar vele organisaties concurreren om een eigen positie, wordt regievoering door het ministerie node gemist.

Diverse organisaties zouden graag zien dat het ministerie een duidelijkere inhoudelijke visie op het bestel ontwikkelt.

### **3.3 Effectmeting**

Zoals in het voorgaande is aangegeven, beperken de prestatieafspraken tussen de organisaties en OCW zich tot kwantitatieve input- en outputgegevens. De commissie constateert dat hiermee een prikkel wordt weggenomen om de effectiviteit van de eigen activiteiten te onderzoeken.

Met name bij sectorinstituten valt het ontbreken van doelstellingen op een hoger aggregatieniveau dan de afzonderlijke projecten op. Vaak is wel sprake van een visie en een missie, waarna de volgende logische schakel (doelstellingen die de organisatie nastreeft) wordt overgeslagen en meteen een reeks activiteiten volgt. Enkele organisaties (met name fondsen) hebben weliswaar doelstellingen geformuleerd, maar deze zijn van een dusdanig hoog abstractieniveau dat, zonder een nadere concretisering, niet is na te gaan in hoeverre de organisatie erin slaagt deze doelstellingen te behalen.

Slechts een enkele organisatie heeft zich verder ontwikkeld op dit punt. Premisla werkt met een viertal programma's en heeft per programma een doelstelling geformuleerd. Een programma bestaat weer uit een reeks projecten, die ieder doelstellingen hebben die goed aansluiten bij de doelstelling van het programma. Met het realiseren van alle projectdoelstellingen is het dus plausibel dat ook een bijdrage wordt geleverd aan de programmadoelstelling. Na afsluiting van ieder project wordt geëvalueerd in hoeverre de projectdoelstellingen zijn behaald. Tevens wordt vastgesteld welke bijdrage het project heeft geleverd aan de *targets* die per besteltaak zijn geformuleerd (aantallen activiteiten / aantallen deelnemers). Dit is een belangrijke eerste stap om meer inzicht te krijgen in de effectiviteit van de organisatie. Door ook de doelstellingen op programmaniveau nader te concretiseren of door kwalitatieve doelstellingen te formuleren voor de besteltaken, is het ook mogelijk inzicht te krijgen in de effectiviteit op een wat hoger aggregatieniveau.

De commissie beschouwt effectmeting als een noodzakelijk onderdeel in de professionaliseringslag die de organisaties op dit moment aan het maken zijn. Deze discussie loopt echter het risico, zoals ook in andere maatschappelijke sectoren, om tot een abstract methodologisch debat te geraken. De commissie is van mening dat iedere organisatie voor zichzelf behoefte zou moeten voelen een visie, missie en beleid (met, waar mogelijk meetbare, doelstellingen) te formuleren waarmee het de eigen effectiviteit zichtbaar kan maken. Tegelijkertijd denkt de commissie dat ook het ministerie van OCW verantwoording op dit niveau zou moeten vragen. Waar behoefte en vraag bij elkaar komen hoopt de commissie dat dit ook een gezamenlijke inspanning rechtvaardigt om effectmeting daadwerkelijk vorm te geven.

### **3.4 Betekenis van de sector**

Het kunnen aantonen van de effectiviteit van een fonds of sectorinstituut kan vanuit een nog abstracter niveau worden beschouwd: de relevantie van de cultuursector in zijn geheel voor de samenleving. Diverse fondsen en sectorinstellingen zijn bezig materiaal te verzamelen om deze relevantie aan te tonen. De commissie constateert bij verschillende organisaties behoefte aan verbreding, verdieping en concretisering van deze relevantie, zowel in economische zin, als in de sociale en persoonlijke betekenis van de sector voor de kwaliteit van leven.

De commissie is hier positief over, maar adviseert te voorkomen dat een dergelijke actie in de actuele bezuinigingsdiscussie wordt beleefd als slechts evidente belangenbehartiging. De commissie wil om deze reden suggereren dat een adequate sectoranalyse ook hier een gezamenlijke inspanning betreft van ministerie en culturele organisaties.



## 4 Algemene bevindingen: de fondsen

De commissie heeft zes fondsen gevisiteerd: de Mondriaan Stichting, Fonds voor Beeldende Kunst, Vormgeving en Architectuur (Fonds BKVB), het Fonds voor Cultuurparticipatie, het Stimuleringsfonds voor Architectuur (SfA), het Nederlands Fonds voor Podiumkunsten (NFPK+) en het Filmfonds.

Voor de afzonderlijke rapportages per fonds verwijzen we naar Deel B van dit rapport. In dit hoofdstuk maken we een vergelijking tussen de fondsen. We lichten de belangrijkste sterke en zwakke punten toe en vergelijken op een aantal punten de werkwijzen.

### 4.1 Sterke en zwakke punten bij de fondsen

#### Totaaloordeelen

De commissie heeft aan alle fondsen een totaaloordeel toegekend, zoals is weergegeven in tabel 4.1. Opvallend hierbij is dat alle fondsen voldoende of hoger scoren. Bij het Filmfonds en het Fonds Podiumkunsten moet opgemerkt worden dat zij beiden in een transitieproces zitten, waarbij de huidige situatie op veel punten als voldoende wordt beoordeeld, maar na de doorvoering van de voorgenomen veranderingen op ruim voldoende of goed uit zal komen. De commissie heeft dit in het totaaloordeel mee laten wegen.

**Tabel 4.1** Overzicht totaaloordeelen fondsen

Oordeel	Fondsen
Goed	Fonds BKVB, Mondriaan Stichting
Ruim voldoende	Filmfonds, Fonds voor Cultuurparticipatie, Fonds Podiumkunsten
Voldoende	Stimuleringsfonds voor Architectuur
Matig	-
Onvoldoende	-

#### Oordeel per onderdeel van protocol

Tabel 4.2 bevat een samenvattend overzicht van de oordelen die de visitatiecommissie per onderdeel in de visitatieprotocollen van de fondsen heeft gegeven. Dit overzicht geeft een indruk van de sterke en zwakke kanten van alle fondsen tezamen. De tabel laat zien dat de fondsen met name goed scoren op hun fondsspecifieke taken: het beoordelingsproces, de aanvraagprocedure en de bezwarenprocedure.

Verder valt het relatief hoge percentage 'onvoldoende' op bij missie, visie en beleid. Dit heeft te maken met het veelal ontbreken van meetbare doelstellingen. Op dit punt is, naar de mening van de commissie, verbetering mogelijk. Het ontbreken van meetbare doelstellingen werkt tevens door op de prestaties en het bereik van de fondsen. Zonder meetbare doelstellingen is het immers lastig sturen op prestaties op doelstellingsniveau, maar is het ook moeilijk inzichtelijk te maken welke prestaties op dit niveau zijn behaald.

**Tabel 4.2** Scores visitatieprotocollen fondsen<sup>1</sup>

Visitatieprotocol	Goed	Voldoende	Onvoldoende	Onbekend
Missie, visie, beleid	33%	50%	17%	0%
Rolopvatting en taakuitvoering	19%	75%	2%	4%
Kwaliteit, evaluatie en verantwoording	17%	75%	4%	4%
Allianties en samenwerking	13%	75%	8%	4%
Bestuur en organisatie	27%	50%	3%	20%
Sectortypering	50%	33%	0%	17%
Opzet regelingen	33%	67%	0%	0%
Beoordelingsproces	50%	50%	0%	0%
Aanvraagprocedure	67%	33%	0%	0%
Bezwaren	60%	30%	0%	10%
Andere activiteiten	39%	61%	0%	0%
Prestatie-indicatoren	25%	58%	0%	17%
Financiën en middelen	41%	58%	0%	0%
Prestaties en bereik	0%	72%	11%	17%
<b>Totaal</b>	<b>32%</b>	<b>57%</b>	<b>5%</b>	<b>6%</b>

**Best practices**

De visitatiecommissie heeft bij ieder fonds een 'best practice' uitgelicht (zie verder de individuele rapportages in deel B). In onderstaande tabel is goed zichtbaar dat de meeste best practices te vinden zijn het terrein waarop de fondsen al relatief goed scoren: de fondsspecifieke taken. Ook hieruit blijkt dat de fondsen de afgelopen jaren veel aandacht hebben besteed aan het primaire proces.

**Tabel 4.3** Best practices

Onderwerp	Best practice	Fonds
Beoordelingssystematiek, aanvraagprocedure, bezwaarprocedure	werken met pool van adviseurs	diverse, o.a. MS
	instemmen/wegstemmen adviseurs door aanvrager	MS, NFPK
	experimenten met leken, mondelinge presentatie, regionale vergadering, inzet van intendanten	Fonds BKVB
	vergelijken beoordeling aanvraag door verschillende commissies	Fonds BKVB
	nazorg bij afwijzing	Filmfonds
Opzet regelingen	overzichtelijke weergave subsidieinstrumentarium (in de vorm van een huis)	Fonds voor Cultuurparticipatie
	subsidiewijzer op de website	NFPK
Kwaliteit/evaluatie/ verantwoording, prestaties en bereik	tijdschrift met rapportages over resultaten van gesubsidieerde projecten	Sfa
	Afstemming regelingen op uniform subsidiekader	NFPK

<sup>1</sup> De oordelen van de zes fondsen zijn bij elkaar opgeteld, waardoor vastgesteld kan worden hoe vaak elk oordeel (goed/voldoende/onvoldoende/onbekend) voorkomt. Op missie, visie, beleid zijn er bijvoorbeeld in totaal 42 oordelen gegeven (7 per fonds), waarbij 14x het oordeel 'goed' is gegeven, wat uitkomt op 33%.

In de volgende paragrafen gaan we nader in op een aantal onderwerpen waarbij diverse best practices uit bovenstaande tabel aan de orde komen.

## 4.2 Vergelijking werkwijze subsidieverlening

Zoals hierboven is geconstateerd, gaan de goede scores van de fondsen op onderwerpen die het primaire proces betreffen (subsidieverlening), gepaard met diverse best practices. Het gaat veelal om experimenten of recente veranderingen in het systeem.

Het betreft veranderingen in een systeem dat alle fondsen, op ongeveer dezelfde wijze, hanteren. Kern van dit systeem is *peer review* door middel van de inzet van adviescommissies. Hoewel alle fondsen met dergelijke adviescommissies werken, zijn er verschillen te constateren in de wijze waarop deze commissies worden vormgegeven, de rol die het eigen bureau van het fonds hierin speelt en de verdeling van verantwoordelijkheden tussen het fonds en de adviescommissies.

De cultuursector werkt al sinds jaar en dag met het systeem van *peer review*. In toeneemende mate worden kritische kanttekeningen geplaatst bij deze beoordelingswijze. In 2009 leidden enkele juridische procedures die waren gestart naar aanleiding van afgewezen aanvragen tot een paar rechterlijke uitspraken die veel media-aandacht genereerden. In deze uitspraken is gewezen op de 'schijn van belangenverstremgeling'. Mede als reactie hierop hebben diverse fondsen gezocht naar mogelijkheden om het systeem zodanig aan te passen, dat potentiële belangenverstremgeling wordt geminimaliseerd. Bovendien werken de cultuurfondsen aan een gezamenlijke integriteitscode.

De discussie over de beoordelingssystematiek bij de cultuurfondsen, alsmede de recente veranderingen en experimenten die zijn ingevoerd, maken het interessant om de werkwijzen van de verschillende fondsen met elkaar te vergelijken. We onderscheiden de volgende hoofdthema's: de rol die het bureau speelt in de beoordeling van de aanvragen, de criteria waarop de aanvragen worden beoordeeld en de wijze waarop zorg wordt gedragen voor een zorgvuldige afweging, en maatregelen om belangenverstremgeling te voorkomen. Daarnaast zijn er diverse experimenten gaande met betrekking tot de beoordelingssystematiek.

**Tabel 4.4** Vergelijking werkwijze subsidieverlening

<b>Fondsen</b>	<b>Mondriaan Stichting</b>	<b>Film-fonds</b>	<b>SfA</b>	<b>Fonds Cultuur-participatie</b>	<b>Fonds Podiumkunsten</b>	<b>Fonds BKVB</b>
Fondsmedewerkers stellen een preadvies op	Ja	Ja/nee <sup>1</sup>	Nee	Ja	Ja	Ja
Advies van commissie kan afwijken van preadvies	Ja	n.v.t.	n.v.t.	Ja	Ja	Ja
Besluit directeur kan afwijken van advies van commissie	Ja	Ja	Ja/nee <sup>2</sup>	Ja	Nee	Nee
Vaste adviescommissie of pool van adviseurs	Pool	Pool	Vast	Pool	Pool	Vast
Voorzitter commissie: fondsmedewerker of adviseur	Adviseur <sup>3</sup>	Fonds	Adviseur	Adviseur	Adviseur	Adviseur
Adviseurs krijgen begroting tijdens de beoordeling	Nee	Nee	Ja	Ja	Ja	Ja (ter info)
Openbare werving adviseurs	Nee	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Selectiecommissie voor de selectie van adviseurs	Nee	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Intendanten	Nee	Ja	Nee	Nee	Nee	Ja
Afwijzing project vanwege druk op budget	Ja	Nee	Ja	Ja	Ja	Nee
Adviseurs geven hun oordeel voor de vergadering	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Nee
Onafhankelijke bezwarencommissie	Ja	Ja	Nee	Ja	Ja (vier- en tweejarigen)/ Nee (overige regelingen)	Nee

### **De rol van het bureau in het beoordelingsproces**

Er is sprake van een tendens naar een grotere rol van het bureau in de beoordelingssystematiek dan voorheen gebruikelijk was. De meeste fondsen zijn inmiddels overgegaan op het samenstellen van een preadvies door bureaumedewerkers. Sommigen, zoals het Fonds BKVB, hebben deze stap nog maar zeer recentelijk gezet. In het preadvies wordt door de bureaumedewerker geen kwaliteitsoordeel gegeven. De objectiveerbare criteria (zie de volgende paragraaf) worden beoordeeld en in het licht geplaatst van hetgeen bekend is bij het bureau over de geschiedenis van de aanvrager (eerdere werken en tentoonstellingen, publieksbereik, media-aandacht etc.). Bij alle fondsen die werken met een preadvies kunnen de adviseurs beargumenteerd afwijken van dit advies. Slechts een enkel fonds werkt niet met een preadvies.

Bij de meeste fondsen krijgen de adviseurs met de aanvraag ook inzage in de bijbehorende begroting. Bij enkele fondsen is dit niet geval.

<sup>1</sup> Het advies beperkt zich tot een financiële analyse en een analyse van de staat van dienst.

<sup>2</sup> In de praktijk is het zo dat de directeur het advies van de commissies altijd overneemt.

<sup>3</sup> De Mondriaan Stichting werkt met een technisch en onafhankelijk voorzitter. De samenstelling van de commissies wisselt steeds, maar er wordt gewerkt met vaste voorzitters.

Daarnaast zijn er verschillen in de wijze waarop de fondsen omgaan met de door de commissies gegeven adviezen. In veel gevallen nemen directie en bestuur de adviezen van de commissies over. Bij verschil van mening kan de directeur in overleg treden met de adviescommissie. Overigens komt dit bij de meeste fondsen slechts incidenteel voor.

### **Beoordelingscriteria en waarborgen van zorgvuldige afweging**

In de meeste cultuursectoren was tot voor kort de artistieke kwaliteit van het werk hét belangrijkste criterium waarop beoordeeld werd. Deze beoordeling was, zoals hierboven al is opgemerkt, voorbehouden aan *peers*. De hierboven geconstateerde tendens van invoering van preadviezen door bureaumedewerkers gaat gepaard met de invoering van meer objectieve criteria, zoals cultureel ondernemerschap en de kwaliteit van het plan. Bij sommige fondsen is het artistieke kwaliteitscriterium nog steeds een instaptoets. Bij andere fondsen is kwaliteit één van de criteria naast de andere criteria en is het mogelijk dat een aanvraag die op artistieke kwaliteit minder goed scoort toch gehonoreerd wordt. De Mondriaan Stichting heeft het artistieke kwaliteitscriterium helemaal verlaten.

Bij de meeste fondsen wordt de adviseurs gevraagd vóór de vergadering een oordeel te geven. Op deze wijze kan worden gegarandeerd dat alle oordelen even zwaar meewegen. De bespreking in de adviescommissie concentreert zich dan in de regel op de aanvragen waarvan de oordelen van de verschillende adviseurs en/of het preadvies uiteenlopen.

### **Voorkómen belangenverstremgeling**

Fondsen hebben verschillende 'checks and balances' ingevoerd om belangenverstremgeling te voorkomen en een zorgvuldige beoordeling te waarborgen. Adviseurs kunnen hun functie maar voor bepaalde tijd uitoefenen. De termijnen verschillen overigens wel per fonds. Verder werken vier van de zes fondsen met een pool van adviseurs in plaats van vaste adviescommissies. Op deze wijze wordt ervoor gezorgd dat geen adviseurs aan de vergadering deelnemen die een belang zouden kunnen hebben bij de beoordelingen. Daarnaast voorkomt het het ontstaan van een vaste groepsdynamiek. Bij enkele fondsen hebben aanvragers de mogelijkheid een adviseur uit de pool 'weg te stemmen' of 'in te stemmen'. De werving van nieuwe adviseurs verloopt via vacatures. De fondsen stellen een aparte selectiecommissie aan om de keuze voor een nieuwe adviseur te maken. Alleen bij de Mondriaan Stichting is er geen sprake van openbare werving van adviseurs.

Tot slot is een punt van aandacht dat bij een enkel fonds veel taken in één hand liggen. Eén fonds heeft bijvoorbeeld afdelingshoofden aangesteld als voorzitters van de adviescommissie. Wanneer deze afdelingshoofden tevens nauw betrokken zijn bij alle andere stappen in de beoordelingsprocedure (door commissies samen te stellen, het advies af te stemmen met de adviseurs, etc.) vervullen deze personen dubbelrollen. De visitatiecommissie is van mening dat deze werkwijze een fonds kwetsbaar maakt in juridische procedures.

### **Experimenten, onder andere met systeem van *peer review***

De commissie is positief gestemd over de experimenten die sommige fondsen hebben uitgevoerd met alternatieve werkwijzen. Voorbeelden van experimenten zijn de inzet van leken in adviescommissies (het gaat in de regel wel om deskundige leken, maar niet om directe *peers*) en de inzet van intendanten om nieuwe doelgroepen te bereiken. Een intendant wordt meestal voor enkele jaren aangesteld om een bepaalde discipline een extra impuls te geven. De intendant krijgt hiertoe een eigen budget mee. Ook is er een experiment

geweest waarbij dezelfde aanvraag werd voorgelegd aan verschillende commissies om na te gaan of de oordelen onderling veel verschillen vertonen. Dit bleek overigens niet het geval te zijn.

Verder is geëxperimenteerd met een adviescommissievergadering in de regio. Tijdens de vergadering werden aanvragen uit de regio besproken, en konden worden toegelicht door de aanwezig vertegenwoordiger van het regionaal kenniscentrum kunst en cultuur. De gedacht achter dit experiment is onder meer dat kennis van de regionale situatie mogelijk tot een ander oordeel van de commissie leidt. Ten slotte moet nog een succesvol experiment worden genoemd waarbij aanvragers hun portfolio niet schriftelijk, maar mondeling voor de commissie konden toelichten.

Op dit punt ziet de commissie duidelijk mogelijkheden voor de fondsen om van elkaar te leren.

### 4.3 Verantwoording en het Uniform Subsidiekader

Subsidieaanvragers moeten in de regel na afloop (en soms ook tussentijds) verantwoording afleggen over de uitgevoerde activiteiten. Deze verantwoording is voor het fonds een belangrijke informatiebron waarmee het fonds ook zelf aan de eigen verantwoordingsverplichting richting het ministerie van OCW kan voldoen. Het gaat om verantwoording op prestaties en kosten.

Per 1 januari 2010 is een nieuw Uniform Subsidiekader van kracht geworden voor alle nieuwe wet- en regelgeving op het terrein van subsidies, waar ook de fondsen aan moeten voldoen. Bestaande wet- en regelgeving dient voor 1 januari 2012 aan de aanwijzingen te zijn aangepast. Centrale uitgangspunten van het Uniform Subsidiekader zijn 'sturen op prestaties en hoofdlijnen' en 'verantwoord vertrouwen en risicoacceptatie'.

Het Uniform Subsidiekader kent drie 'verantwoordingsarrangementen', die elk gekoppeld zijn aan de hoogte van het subsidiebedrag.

**Tabel 4.5** Verantwoordingseisen van Uniform Subsidiekader

<b>Hoogte subsidiebedrag</b>	<b>Verantwoordingarrangement</b>
Tot € 25.000	Vaststellen zonder verantwoording of desgevraagd verantwoording over de prestatie
Vanaf € 25.000 tot € 125.000	Verantwoording over de prestatie
Vanaf € 125.000	Verantwoording over kosten en prestaties

Het uniform subsidiekader wijkt af van de werkwijze zoals de fondsen jarenlang gewend zijn geweest. De focus moet verschuiven van het aan iedereen en integraal *achteraf* vragen van verantwoording over de kosten naar het *vooraf* maken van duidelijke prestatieafspraken. De subsidieontvanger is verplicht te melden wanneer wordt afgeweken van de prestatieafspraken.

Dit nieuwe subsidiekader heeft vooral verstrekken gevolgen voor de mogelijkheden die de fondsen hebben om aan hun subsidieontvangers verantwoording te vragen over de kosten. Veel subsidiebedragen zijn namelijk lager dan €125.000. Bij deze subsidies kan niet meer standaard een verantwoording over de kosten worden gevraagd, behalve steekproefsgewijs.

De commissie merkt op dat het draagvlak voor het nieuwe subsidiekader nog niet optimaal is. De meeste fondsen lijken nog weinig beeld te hebben bij de wijze waarop zij binnen de nieuwe kaders voldoende rechtmatigheid en doelmatigheid in de subsidieverlening kunnen borgen. De commissie vraagt zich af of het Uniform Subsidiekader in overeenstemming is met de huidige verantwoordingseisen van het ministerie van OCW.



## 5 Algemene bevindingen: de sectorinstituten

De commissie heeft negen sectorinstituten gevisiteerd: Premsula, Virtueel Platform, EYE, Nederlands Architectuur Instituut, Theater Instituut Nederland, Nederlands Muziek Instituut, Muziek Centrum Nederland, Kunstfactor en Erfgoed Nederland. De sectorinstituten variëren sterk in omvang: van 5 fte tot 120 fte en van nog geen 3 ton subsidie tot ruim 7 miljoen. Op verschillende punten zijn het daarom onvergelykbare instituten, maar ze maken veelal gelijke ontwikkelingen door: ze proberen allemaal invulling te geven aan de besteltaaken zoals die door het ministerie van OCW zijn vastgesteld en allemaal zijn ze op zoek naar een positie in de sector en in het bestel.

Voor de afzonderlijke rapportages per instituut verwijzen we naar Deel B van dit rapport. In dit hoofdstuk lichten we de belangrijkste sterke en zwakke punten van de sectorinstituten toe. Ook gaan we in op de wijze waarop de instituten invulling geven aan de besteltaaken en hoe ze draagvlak in de sector en een positie in het bestel proberen te verkrijgen. Ook gaan we in op de financiering van de internationale besteltaak.

### 5.1 Sterke en zwakke punten bij de sectorinstituten

#### Totaaloordeel

De commissie heeft voor alle sectorinstituten een totaaloordeel vastgesteld. Tabel 5.1 maakt duidelijk dat de oordelen van de commissie uiteenlopen van matig tot goed.

**Tabel 5.1** Totaaloordeel sectorinstituten

Oordeel	Sectorinstituten
Goed	MCN, Premsula
Ruim voldoende	EYE, NAI
Voldoende	Kunstfactor, Erfgoed Nederland, TIN
Matig	NMI, Virtueel Platform
Onvoldoende	-

#### Oordeel per onderdeel van protocol

Tabel 5.2 bevat een samenvattend overzicht van de oordelen in de visitatieprotocollen van de sectorinstituten. Dit overzicht geeft een indruk van de sterke en zwakke kanten van alle sectorinstituten tezamen. De tabel laat zien dat de spreiding van de scores bij de sectorinstituten groot is.

**Tabel 5.2** Scores visitatieprotocollen sectorinstituten<sup>1</sup>

<b>Visitatieprotocol</b>	<b>Goed</b>	<b>Voldoende</b>	<b>Onvoldoende</b>	<b>Onbekend</b>
Missie, visie, beleid	32%	40%	28%	0%
Rolopvatting en taakuitvoering	28%	60%	11%	1%
Kwaliteit, evaluatie en verantwoording	14%	70%	14%	2%
Allianties en samenwerking	28%	69%	3%	0%
Bestuur en organisatie	23%	54%	5%	18%
Sectortypering	33%	45%	22%	0%
Organisatie en personeel	19%	59%	22%	0%
Financiën en middelen	26%	67%	7%	0%
Prestaties en bereik	24%	49%	20%	7%
<b>Totaal</b>	<b>25%</b>	<b>56%</b>	<b>15%</b>	<b>4%</b>

Op drie onderdelen ziet de commissie mogelijkheden voor verbetering: 'missie, visie, beleid', 'prestaties en bereik' en 'organisatie en personeel'. Wat betreft de eerste twee onderdelen constateert de commissie dat doorvertaling van de missie in doelstellingen en beleidskeuzes in veel gevallen achter blijft, zoals ook al in hoofdstuk 3 is aangestipt. In veel gevallen is er een missie en zijn er activiteiten, maar de laag daartussen ontbreekt (doelstellingen, prioriteiten en focus). Gedeeltelijk kan dit te maken hebben met het feit dat veel organisaties nog jong zijn, en nog zoekende naar hun positie. Daarnaast kan het ook als typerend voor de sectorinstituten worden gezien: de organisaties werken vanuit een missie en met grote gedrevenheid, maar de strategische uitwerking van deze missie krijgt minder prioriteit.

Dit vindt ook zijn doorwerking in het onderdeel 'prestaties en bereik': zonder meetbare doelstellingen is het lastig te sturen op prestaties op het niveau van de doelstellingen. Ook is het lastig inzichtelijk te maken welke prestaties op dit niveau zijn behaald.

Daarnaast ziet de commissie verbetermogelijkheden op het onderdeel 'organisatie en personeel'. In veel gevallen heeft dit te maken met de organisatiestructuur van de sectorinstituten, waarbij niet helder is hoe de organisatiestructuur samenhangt met de doelstellingen of met de besteltaken. Dit heeft ook weer consequenties voor het bovengenoemde punt 'prestaties en bereik'. Het is immers lastig sturen als de organisatie niet duidelijk is georganiseerd in relatie tot de doelstellingen.

Er is tot slot ook een aantal subonderdelen van het protocol aan te wijzen waar de sectorinstituten relatief goed op presteren. Het gaat dan om: 'betrokkenheid stakeholders bij missie, visie en beleid', 'aandacht voor innovatie' en 'inzet voor het vergroten van het maatschappelijk draagvlak'.

### **Best practices**

De visitatiecommissie heeft bij ieder sectorinstituut een 'best practice' uitgelicht (zie verder de individuele rapportages in deel B). Ze zijn zeer divers en niet in alle organisaties toepasbaar. Toch denkt de commissie dat ieder instituut wel met een of meerdere best practices zijn voordeel kan doen.

<sup>1</sup> De oordelen van de negen sectorinstituten zijn bij elkaar opgeteld, waardoor vastgesteld kan worden hoe vaak elk oordeel (goed/voldoende/onvoldoende/onbekend) voorkomt.

**Tabel 5.3** Best practices

Onderwerp	Best practice	Sectorinstituut
Missie, visie en beleid	ketenbenadering	MCN
	betrokkenheid stakeholders	Kunstfactor
Rolopvatting/taakuitvoering	cultureel ondernemerschap	EYE Filminstituut
	maatschappelijke stages	Erfgoed Nederland
	ontsluiting erfgoed op website	NMI
	omgang met archiefverwerving	TIN
	reizende tentoonstellingen	TIN
	matchmaking	Virtueel Platform
Kwaliteit, evaluatie, verantwoord.	projectevaluaties	Premsele

## 5.2 Vormgeving besteltaken

De sectorinstituten hebben van het ministerie van OCW de opdracht gekregen de volgende vijf besteltaken uit te voeren:

- nationale en internationale promotie
- educatie, informatie en reflectie
- afstemming en coördinatie
- ontsluiten en waarderen erfgoed
- documentatie en archivering.

Aan dit takenpakket moeten de sectorinstituten zelf invulling geven. Deze taken staan tegenover belangenbehartiging in engere zin, ook wel 'subjectieve belangenbehartiging' genoemd. Deze taak wordt door de brancheorganisaties ingevuld.

Sommige sectorinstituten zijn al langer bestaande organisaties die extra taken erbij hebben gekregen, andere sectorinstituten zijn recent ontstaan door fusies. Aanvankelijk wisten niet alle sectorinstituten even goed hoe de besteltaken geïncorporeerd konden worden in de bestaande organisatie of hoe de nieuwe organisatie opgezet moest worden aan de hand van dit takenpakket. Dit kwam onder meer doordat de besteltaken niet altijd even gemakkelijk van elkaar zijn te scheiden. Soms zijn activiteiten onder meerdere besteltaken te plaatsen. Zo kan een tentoonstelling waarin erfgoed wordt getoond tevens een educatief doel hebben, én aanzetten tot reflectie en debat.

De commissie heeft de indruk gekregen dat in de beginsituatie de organisaties wat meer gemotiveerd werden door loyaliteit aan hun subsidiegever dan door overtuigende steun aan de geformuleerde besteltaken. Enkele instituten hadden behoefte aan meer (inhoudelijke) invulling van de besteltaken door het ministerie van OCW. Ook was er bij sommige instituten behoefte aan een duidelijkere inhoudelijke visie van het ministerie op het bestel en de positionering van de verschillende organisatie binnen het bestel.

Daarnaast hadden (en hebben) meerdere instituten te maken met een achterban die meer behoefte heeft aan belangenbehartiging dan aan de uitvoering van de besteltaken. Tot slot bestond (en bestaat) bij enkele organisaties weerstand tegen het 'etiket' sectorinstituut en de besteltaken die daarbij horen. Dit heeft te maken met de bredere ambities van de organisaties. Zij zijn daarom van mening dat het 'etiket' sectorinstituut geen recht doet aan wat de organisatie is en doet.

Nu de meeste organisaties enkele jaren functioneren als sectorinstituut is te merken dat de aanvankelijke weerstand en terughoudendheid langzaamaan begint te verdwijnen. Zo werken sommige instituten met programma's die zijn gebaseerd op de besteltaken of waarin de besteltaken zijn verweven. Er zijn echter ook instituten die tal van activiteiten uitvoeren, waarin (nog) geen duidelijke structuur te ontdekken is. Hierdoor is weinig inzichtelijk op welke wijze invulling wordt gegeven aan de besteltaken.

Zoals ook al in hoofdstuk 2 is opgemerkt, hebben verschillende instituten nadere afspraken met het ministerie van OCW gemaakt over de besteltaken. Het is de commissie niet duidelijk welke lijn het ministerie van OCW hierin volgt: wordt per instituut apart bekeken welke taken relevant zijn, of is het eigenlijk de bedoeling dat elk sectorinstituut alle besteltaken uitvoert? In het laatste geval zou het goed zijn het takenpakket nog eens goed tegen het licht te houden. Het is de commissie namelijk opgevallen dat geen enkel instituut volledig uitvoering geeft aan alle vijf de besteltaken.

Tot slot is het voor de commissie niet helder geworden hoeveel ruimte sectorinstituten hebben om aan belangenbehartiging te doen. Erfgoed Nederland heeft aangegeven dat het ministerie helemaal geen ruimte biedt voor belangenbehartiging. Kunstfactor ontwikkelt activiteiten die erg doen denken aan belangenbehartiging en verklaart dat het ministerie ook instemt met 'objectieve belangenbehartiging'.<sup>1</sup>

### **5.3 Draagvlak en positie in de sector**

Het veld dat de sectorinstituten bedienen is in bijna alle gevallen breed, divers, versnipperd en onderling verdeeld. Sectorinstituten zijn allen op zoek naar hun positie in deze complexe sectoren. De commissie constateert dat het voor veel instituten evenwichtskunst is om enerzijds een dienend verlengstuk te zijn van de sector, en anderzijds sturing te geven aan de sector. De commissie raadt meerdere instituten aan zelfbewuster te opereren en meer daadkracht te tonen. De commissie constateert namelijk dat instituten zonder een stevige positionering moeite hebben met het creëren van meerwaarde voor de sector. Tegelijkertijd constateert de commissie dat samenwerking en draagvlak voor sectorinstituten essentieel zijn om staande te blijven in de complexe en verdeelde sectoren. Een sectorinstituut is er immers vóór de sector, waardoor het niet verstandig is te ver voor de troepen uit te lopen. Het blijft zoeken naar een effectieve balans. Door goed op de hoogte te zijn van wat er speelt in de sector, kan een sectorinstituut de sector iets bieden waar ook daadwerkelijk behoefte aan is.

---

<sup>1</sup> In een overleg tussen de sectorinstituten en het ministerie van OCW, op 15 april 2009, heeft het ministerie verklaard brancheorganisaties als 'subjectieve belangenbehartigers' te zien en sectorinstituten als 'objectieve belangenbehartigers'.

Hieronder volgt een korte weergave van enkele manieren om positie en draagvlak te verwerven in de sector.

- Enkele sectorinstituten hebben er voor gekozen om adviesraden in te stellen. Premsela werkt bijvoorbeeld met programma's en per programma is een adviesraad opgezet bestaande uit vijf á zes belangrijke stakeholders. De adviesraden worden betrokken bij de beleidsvorming van het instituut doordat de programmaplannen aan de raden voor advies worden voorgelegd. Op deze manier kan het instituut toetsen of de programma's aansluiten bij de behoeften van het veld en of er draagvlak voor is.
- Muziek Centrum Nederland werkt vanuit een ketenbenadering. Dit houdt in dat het complexe veld in kaart is gebracht en dat er duidelijke keuzes zijn gemaakt op welke doelgroepen het instituut zich richt (de keten van professionals). Hierbinnen wordt onderscheid gemaakt tussen de basis, het talent en de top. Informatieverstrekking, debatten en cursussen zijn open voor iedereen. Daarnaast richt het instituut zich vooral op het talent en de top, waarbij promotie en zelfredzaamheid voorop staan. Door middel van deze ketenbenadering kiest het instituut duidelijk positie en is het voor de sector helder waar het instituut voor staat.
- Er zijn drie sectorinstituten die naast de besteltaken ook een museale taak hebben: EYE, TIN en het NAI. EYE en het NAI stellen het museum en het nieuwe/vernieuwde gebouw waarin dit museum komt centraal om een positie in de sector te verwerven. Een museum is zichtbaar en vergemakkelijkt dit. TIN heeft het eigen gebouw juist afgestoten en heeft gekozen voor tentoonstellingen op verschillende plaatsen in het land. Hiermee weten zij beduidend meer publiek te bereiken en veel media-aandacht te genereren. De sectorinstituten met een museale functie richten zich bijgevolg niet alleen op de sector, maar ook op het brede publiek.
- Tot slot is het uitzetten van enquêtes onder stakeholders een instrument om positie en draagvlak te krijgen, mits aan de uitkomsten een goede follow-up wordt gegeven. Dit instrument wordt door meerdere sectorinstituten ingezet om vast te stellen wat de behoeften van het veld zijn en hoe de positie van het instituut gewaardeerd wordt.

#### **5.4 Financiering van internationale besteltaak**

Meerdere sectorinstituten hebben moeite hun internationale besteltaak (promotie) optimaal uit te voeren. De financiering van internationale promotionele activiteiten is op dit moment onduidelijk belegd. De toegang tot deze middelen verschilt per instituut. Sommige sectorinstituten ontvangen voor dit doel HGIS-middelen, andere moeten HGIS-middelen aanvragen via het fonds, en weer anderen hebben in het geheel geen beschikking over deze middelen.

HGIS-middelen die via een fonds kunnen worden aangevraagd, zijn aan bepaalde voorwaarden gebonden. Zo kan binnen de podiumkunsten door de sectorinstituten alleen een beroep op deze middelen worden gedaan als het activiteiten betreft die in het buitenland plaats vinden. Showcases in Nederland, die bedoeld zijn voor buitenlandse gasten, vallen hier dus niet onder. Ook moet iedere activiteit opnieuw worden aangevraagd, wat de continuïteit en lange termijn planning in de weg staan.

Overigens zijn er ook bij de fondsen verschillen: sommige ontvangen wel HGIS-middelen, andere niet. Het is de commissie niet duidelijk waarop deze verschillen zijn gebaseerd. De commissie acht een nadere bezinning op de huidige (formele en informele) financieringspraktijken wenselijk.

## 6 Kengetallen

In dit hoofdstuk presenteren we een aantal kengetallen van de fondsen en de sectorinstituten. De gegevens zijn gebaseerd op de jaarrekeningen uit 2009 en de zelfevaluaties. Deze metingen kunnen eventueel gebruikt worden als nulmeting voor een volgende visitatie.

### Fondsen

Wanneer de fondsen met elkaar worden vergeleken valt op dat de hoogte van de subsidie van het ministerie van OCW sterkt uiteenloopt. Fonds Podiumkunsten ontvangt veruit de meeste middelen (188 miljoen). Dit fonds heeft ook de meeste medewerkers. Het Stimuleringsfonds voor Architectuur is het kleinste fonds (4 miljoen) met de minste medewerkers. De overige fondsen ontvangen tussen de 20 en 40 miljoen per jaar.

Van de aanvragen (gemiddeld 1000-3000 per jaar) wordt tussen de 28 tot 58% gehonoreerd. De gemiddelde subsidiebijdrage van de fondsen aan de totale begroting van de projecten loopt uiteen van 16 tot 65%. Voor de overige kosten zoekt een aanvrager financiering uit andere bronnen. De behandeltermijn van de aanvragen ligt bij alle fondsen onder de drie maanden<sup>1</sup>. Over het algemeen dient minder dan 5% van de aanvragers een bezwaar in tegen het besluit, waarvan gemiddeld 25% tot een herzien besluit heeft geleid (uitzonderingen zijn het Filmfonds 9%, Stimuleringsfonds voor Architectuur 0%). Een uitschieter is de vierjarenregeling van het Fonds Podiumkunsten, waar 26,5% van de aanvragers een bezwaar heeft ingediend (het fonds zelf kan geen eenduidige verklaring aan het aantal bezwaren verbinden).

Opvallend zijn de verschillen tussen de aantallen adviseurs. Het Fonds Podiumkunsten en de Mondriaan Stichting hebben de meeste adviseurs, wat te verklaren is doordat zij werken met een pool van adviseurs. Hoewel het Fonds BKVB met vaste adviescommissies werkt, valt op dat ook dit fonds veel adviseurs heeft.

Slechts de helft van de fondsen heeft in 2009 of 2010 een klanttevredenheidsonderzoek uitgevoerd.

### Sectorinstituten

Wanneer de sectorinstituten met elkaar worden vergeleken kan gesteld worden dat het EYE Filminstituut Nederland niet alleen de meeste subsidie van het ministerie van OCW ontvangt (7 miljoen), maar ook het de meeste eigen opbrengsten heeft (2 miljoen). Daarnaast heeft EYE het hoogste aantal medewerkers. Virtueel Platform en het Nederlands Muziek Instituut zijn de kleinste sectorinstituten zijn (respectievelijk €568.501 en €272.113). De overige sectorinstituten ontvangen tussen de 2 en 6 miljoen aan subsidie en hebben tussen de 20 en 80 medewerkers.

---

<sup>1</sup> In het Handboek Fondsen 2009-2012 staat onder prestatieverantwoording vermeld dat minimaal 90% van de ontvangen aanvragen binnen drie maanden na ontvangst moet zijn afgehandeld.

### **Solvabiliteit**

De visitatiecommissie hanteert, in navolging van de Algemene Rekenkamer in 2000 en het CBS, de definitie van solvabiliteit waarbij het eigen vermogen uitgedrukt wordt als percentage van het balanstotaal.

Opvallend zijn de verschillen die voor sommige fondsen optreden tussen het jaar 2009 en 2008. Het Stimuleringsfonds voor Architectuur, Fonds voor Cultuurparticipatie, Fonds BKVB en het Fonds voor Podiumkunsten zien bijvoorbeeld hun solvabiliteit sterk dalen in 2009 ten opzichte van 2008. Dit heeft te maken met de wijze waarop deze fondsen de instellingssubsidie boekhoudkundig verantwoorden. Het gevolg hiervan is dat het balanstotaal fors toeneemt en de solvabiliteit sterk daalt. Daarom is het beter om voor de fondsen uit te gaan van het boekjaar 2008, waarin deze vertekeningen niet voorkomen.

Verder kan gesteld worden of de solvabiliteit gemiddeld genomen laag, hoog of tevredenstellend is. Hiervoor kan een vergelijking worden gemaakt met andere sectoren. De Algemene Rekenkamer concludeerde in het jaar 2000 dat een solvabiliteit van 30 tot 40% bij commerciële organisaties wenselijk is. Een vergelijking met andere publieke instellingen, bijvoorbeeld scholen, kan gemaakt worden op basis van een brief van de Minister van OCW aan de Tweede Kamer in 2005. In deze brief worden contouren geschetst van de gewenste governance in het onderwijs. De minimumgrens voor solvabiliteit is in de brief op 10% gesteld, de maximumgrens op 50%. Op basis van bovenstaande bronnen kan gesteld worden dat de fondsen en sectorinstituten gemiddeld genomen een tevredenstellende solvabiliteit hebben. De solvabiliteit van het Nederlands Fonds voor de film is wel relatief laag.

### **Liquiditeit**

De liquiditeit, de verhouding tussen vlottende activa (o.a. vorderingen en liquide middelen) en vlottende passiva, geeft aan in welke mate een organisatie aan de kortlopende verplichtingen kan voldoen. Met een liquiditeitsratio hoger dan 1,0 kan een organisatie in principe aan alle korte termijn verplichtingen voldoen. Als beide boekjaren (2008 en 2009) in ogenschouw worden genomen, lijkt de liquiditeit van de organisaties gemiddeld genomen in orde.

### **Overhead**

In het Handboek Verantwoording Cultuursubsidies Fondsen 2009-2012 zijn de beheerslasten omschreven als 'alle personele en materiële lasten die samenhangen met het beheer van uw organisatie'. Volgens het Handboek Verantwoording Cultuursubsidies Instellingen 2009-2012 moeten de sectorinstituten dezelfde uitsplitsing maken. De overheadpercentages in de tabel zijn berekend door de totale beheerslasten te delen door de totale lasten.

Ook voor de overhead kan de vraag gesteld worden of deze laag, hoog of tevredenstellend is. Net als bij andere kengetallen geldt dat de hoogte in relatie gezien moet worden tot de aard van de activiteiten.

Volgens een rapport van Berenschot uit 2008 scoren de ministeries een gemiddeld percentage van 44,5 procent. Gemeenten volgen met een gemiddelde van 35 procent op gepaste afstand als goede tweede en woningbouwcorporaties met 29,7 procent als derde en zelfstandige bestuursorganen daar vlak achter met 29,1 procent als vierde. Zij blijven daarmee ruim voor op commerciële sectoren als verzekeringen/ pensioenen (25,6 procent overhead)

en uitgeverijen (20,3 procent) en op het onderwijs. Hogescholen komen uit op gemiddeld 24,5 procent overhead en het voortgezet onderwijs op 18,7 procent.

Zoals eerder aan bod kwam, hebben de fondsen met het ministerie afspraken gemaakt over normen voor overheadpercentages. In de meeste gevallen bedraagt deze norm 10 procent, in een enkel geval 15 procent. De overheadpercentages liggen bij alle fondsen onder de 13 procent. In vergelijking met bovengenoemde sectoren is het overheadpercentage laag.

Voor de sectorinstituten zijn, voor zover bekend, geen afspraken gemaakt over normen voor overheadpercentages. Het Handboek Verantwoording Cultuursubsidies Instellingen 2009-2012 geeft geen uitgewerkte richtlijnen voor de berekening van de beheerslasten. Hierdoor bestaat er veel ruimte voor de organisaties om de beheerslasten op eigen wijze te bepalen. Zo kan een gedeelte van de personeelslasten worden doorberekend naar de activiteitenlasten, omdat medewerkers van een sectorinstituut veelal bezig zijn met het organiseren van activiteiten. Maar hoe dit gebeurt verschilt per organisatie.

In de tabel is te zien dat de percentages voor de sectorinstituten uiteenlopen van ongeveer 20 tot 50 procent. Vanwege bovenstaande redenen is het lastig conclusies aan deze percentages te verbinden. Wanneer er concrete richtlijnen voor het berekenen van de beheerslasten worden opgesteld, wordt een vergelijking tussen overheadpercentages mogelijk.

Fondsen	Fonds Podiumkunsten	Filmfonds	Fonds voor Cultuurparticipatie	Mondriaan Stichting	Fonds BKVB	Stimuleringsfonds voor Architectuur
Totaal baten	188.253.538 <sup>1</sup>	38.731.971	27.917.275	22.578.093	18.130.640	4.266.415 <sup>4</sup>
Subsidie van OCW	187.573.110 <sup>1</sup>	37.057.812	26.942.144	21.123.289	17.863.159	4.193.957 <sup>5</sup>
Totaalbedrag subsidies verleend door fonds	183.311.689 <sup>1</sup>	35.512.852	25.351.568	19.233.109	21.257.770	3.209.540 <sup>6</sup>
Aantal adviseurs	147	72	30	142	252	18
Aantal fte	48	19,85	18	17,7	19,9	5
Aantal medewerkers	55	26	20	23	23	6
Aantal aanvragen	1.895	1.338	1044 (969 plusregeling) <sup>3</sup>	1.168	2.903	497
Aantal honoreringen	923	578	299 (plusregeling) <sup>3</sup>	673	958	141
% gehonoreerd	49%	43%	31%	58%	33%	28%
% nieuwkomers (onder alle aanvragers)	30% (4-jarig) 20% (overig)	9% (25% debuterend regisseur of schrijver)	-	46,6%	35%	45%
% bezwaren	6,5% (project; 48) 11,7% (2-jarig; 7) 26,5% (4-jarig; 45)	2,4% (32)	<2,5% (alles) <4% (afwijzingen)	2% (24)	4,7% (137)	1,5% (5)
% herziene aanvragen	20% (project; 10) 0% (2-jarig; 0) 4% (4-jarig; 2)	9% (3)	>25% (5)	25% (6)	24% (33)	0% (0)
Behandeltermijn	98% binnen 3 mnd	>90% binnen 2 mnd	81% binnen 3 mnd	27 dagen	95% binnen 2 mnd	Gem. 7-8 weken
Gemiddelde bijdrage fonds aan project in %	-	43%	max. 50%	15,9%	50%	24%
Klanttevredenheid	-	6,8	-	73% (zeer) tevreden	7,9 (gehonoreerd) 6,2 (afgewezen)	-
Solvabiliteit 2009	5%	2%	3%	6%	9%	11%
Solvabiliteit 2008	38%	9%	59%	15%	42%	64%
Liquiditeitsratio 2009	2,51	1,09	2,97	2,45	2,06	2,22
Liquiditeitsratio 2008	1,34	1,50	2,69	1,28	1,75	1,71
Overhead 2009	3% <sup>2</sup>	8%	8%	8%	8%	13%
Overhead 2008	25%	7%	27%	9%	6%	14%

<sup>1</sup> In dit bedrag zijn de volledige bedragen opgenomen van de vierjarige en tweejarige subsidies, dit bedraagt €170.602.729.

<sup>2</sup> De lage overhead houdt direct verband met de vierjarige- en tweejarige subsidies die volledig ten laste van 2009 vallen.

<sup>3</sup> De cijfers hebben betrekking op de periode 1 jan. 2009 – 1 mei 2010.

<sup>4</sup> Dit bedrag is inclusief Belvédère en exclusief DutchDFA.

<sup>5</sup> Subsidie OCW (architectuur, HGIS) + bijdragen Stedenbouw (393.500).

<sup>6</sup> Dit zijn de verleende subsidies architectuur en HGIS, exclusief DutchDFA.

Sectorinstituten	EYE	NAI	Kunstfactor	MCN	TIN	Premsele	Erfgoed Nederland	Virtueel Platform	NMI
Subsidie OCW	7.558.000 <sup>1</sup>	6.466.204	5.453.317	4.914.280	4.024.357	2.857.576	2.211.008	568.501	272.113
Overige middelen	781.000 <sup>1</sup>	1.354.902	589.647	771.236	2.241.934	712.574	679.415	107.488	423.058
Eigen opbrengsten	2.122.000	1.948.689	278.906	602.578	655.175	Geen	333.853	35.196	29.581
Aantal fte	120,3	69,4	54	42,9	38	16	29	5,2	7,5
Aantal medewerkers	158	76	84	57	65	21	40	7	12
Solvabiliteit 2009	77/57/33/16% <sup>2</sup>	48%	34%	28%	70%	71%	56%	31%	16%
Solvabiliteit 2008	64/33/49/2%	39%	16%	26%	83%	43%	69%	34%	22%
Liquiditeitsratio 2009	4,17/2,26/1,5/0,87	1,30	1,00	2,57	3,09	3,15	2,14	1,42	0,80
Liquiditeitsratio 2008	2,73/1,47/1,95/0,82	2,19	0,75	2,64	7,79	1,53	3,10	1,52	3,15
Overhead 2009 <sup>3</sup>	18/50/37/19%	46%	21%	20%	50% <sup>4</sup>	40%	29%	30%	48 <sup>6</sup>
Overhead 2008 <sup>3</sup>	20/49/31/33%	40%	26%	15% <sup>5</sup>	47%	30%	19%	19%	48%

<sup>1</sup> Afkomstig uit de begroting voor 2010.

<sup>2</sup> De solvabiliteit, liquiditeitsratio en overhead is over 2009 steeds weergegeven voor respectievelijk: Filmbank, Stichting Holland Film Promotion, Stichting Nederlands Instituut voor Filmeducatie en Stichting Nederland Filmmuseum.

<sup>3</sup> De overheadpercentages moeten voorzichtig worden geïnterpreteerd; zie toelichting.

<sup>4</sup> TIN heeft de overhead tot op heden niet intern doorberekend. De percentages in de tabel gaan uit van de totale beheerslasten zoals die in jaarrekeningen zijn vermeld. TIN heeft in reactie hierop zelf doorberekend dat de overhead kan dalen tot 30,5% in 2008 en 20,1% in 2009 als anders wordt omgegaan met verhuis- en reorganisatiekosten, het salaris van de directeur, de huur van de mediatheek en de pensioengelden.

<sup>5</sup> De overheadpercentages geven een vertekend beeld als gevolg van frictiekosten t.b.v. de fusie.

<sup>6</sup> Het NMI licht toe dat veel kosten die nu zijn gerekend als beheerslasten, evengoed onder activiteitenlasten geschaard kunnen worden. Hierdoor ontstaat een ander beeld. Te denken valt aan personeelskosten, depot- en computerhuur, direct ten behoeve van de primaire activiteit van het NMI. Op deze wijze berekend, komt het NMI uit op een overhead van 32%.



## Deel B Rapporten per organisatie

---

<b>Cultuurfondsen</b>	<b>Sectorinstituten</b>
Fonds BKVB	Kunstfactor
Fonds voor Cultuurparticipatie	Premsele
Stimuleringsfonds voor Architectuur	EYE
Mondriaan Stichting	Nederlands Architectuur Instituut
Fonds Podiumkunsten	Erfgoed Nederland
Filmfonds	Virtueel Platform
	Theater Instituut Nederland
	Nederlands Muziek Instituut
	Muziek Centrum Nederland

---



# Rapport Fonds voor Beeldende Kunsten, Vormgeving en Bouwkunst

## Algemene indruk

Het Fonds BKVB is een professionele, betrokken en open organisatie met een zelfreflectieve houding. Het heeft een moeilijke periode achter de rug na een omvangrijke fraudezaak en langdurig forensisch onderzoek. Desondanks is het fonds deze periode goed te boven gekomen en heeft het zelfs vernieuwende experimenten geëntameerd. Hiermee heeft het Fonds BKVB laten zien over een grote mate van veerkracht en recuperatievermogen te beschikken. Dat is een compliment waard: aan de organisatie als geheel, en aan de directie in het bijzonder.

Het Fonds is sterk betrokken bij de sector. Dit is positief, hoewel de commissie hier ook een keerzijde in ziet. Door de verwevenheid met de sector bewaart het Fonds niet altijd voldoende professionele distantie tót die sector. Hierdoor wordt de effectiviteit van het werk van het Fonds onvoldoende expliciet gemaakt. Ten slotte vraagt de commissie aandacht voor de relatie tussen het fonds en het Ministerie van OCW, en de rol van het interim-bestuur hierin.

## Missie, visie en beleid

- De commissie is positief over de missie, de visie en het hieruit voortvloeiende beleid van het Fonds BKVB in de vorm van drie beleidssporen waar diverse regelingen onder vallen.
- Wel constateert de commissie dat het Fonds zich vooral richt op de beeldende kunsten, en minder op vormgeving en bouwkunst. Het Fonds meent dat bouwkunst wellicht beter bij een ander Fonds ondergebracht kan worden. Voor vormgeving ziet het Fonds nog wel een taak voor zichzelf, hoewel het zich ook een onderbrenging bij een ander Fonds kan voorstellen.
- De commissie is positief over de wijze waarop het Fonds mee beweegt met ontwikkelingen in de maatschappij, door het voeren van debat (zoals in *Second Opinion*), experiment en aandacht voor innovatie (zie kader).
- Het Fonds concludeert, naar het oordeel van de commissie, echter te gemakkelijk dat de effectiviteit van het beleid niet meetbaar is omdat kwaliteit zich niet laat definiëren. De directeur van het Fonds benadrukt dat over de effectiviteit in de sector zelf algehele instemming bestaat. De commissie vindt echter dat het Fonds die mening moet onderbouwen met feiten en gegevens omdat het óók een verantwoordelijkheid heeft de effectiviteit buiten de cirkel van de beeldende kunst beter inzichtelijk te maken. Dit kan ook op kwalitatieve/ narratieve wijze.

## Kwaliteit, evaluatie en verantwoording

- Hoewel het Fonds structurele evaluatie-inspanningen verricht ten behoeve van de kwaliteit van de regelingen, is de lering die hieruit wordt getrokken voor de commissie niet altijd even helder. Overigens constateert de commissie dat het Fonds hier wel mee bezig is, gezien de medewerker die recentelijk deels is vrijgesteld voor analyse van de inhoudelijke rapportages van subsidieontvangers.
- Aansluitend bij de eerder gemaakte opmerking over meetbaarheid van de doelstellingen (op hoger aggregatieniveau dan de afzonderlijke regelingen), is de commissie van mening dat het Fonds zich meer bewust moet zijn van de noodzaak van openbare verantwoording aan de bredere kring buiten de beeldende kunsten.

### Positie, allianties en samenwerking

- De commissie constateert dat sprake is van onduidelijkheid en overlap met andere spelers in het veld, zoals de Mondriaan Stichting, het Stimuleringsfonds voor Architectuur, het Nederlands Architectuur instituut en Prensela.
- Er zijn gevorderde gesprekken gaande over fusie met de Mondriaan Stichting. Deze fusie, aangestuurd vanuit OCW, wordt in het algemeen als positief gezien, hoewel meningen binnen het bestuur verschillen. De commissie vraagt zich af waarom fusiebesprekingen zich beperken tot het Fonds en de Mondriaan Stichting. Gezien de hierboven geconstateerde overlap en onduidelijkheden tussen verschillende spelers in het veld ligt een breder onderzoek binnen de sector naar samenwerking, taakafbakening en fusie voor de hand.

### Bestuur en organisatie

- De commissie constateert dat het Fonds een hechte organisatie is met loyale medewerkers. De fraude door een voormalig medewerker heeft een grote emotionele impact op het personeel gehad. De rust is inmiddels, mede door deze hechtheid en loyaliteit, weergekeerd.
- Het Ministerie van OCW heeft naar aanleiding van de fraudezaak een interim-bestuur benoemd met vier taken: afhandeling van de fraudezaak, onderzoek naar fusie met de Mondriaan Stichting, overgang naar een Raad van Toezichtmodel, en de dagelijkse gang van zaken. De commissie beschouwt het instellen van een interim-bestuur als een adequaat antwoord op de omstandigheden. De fraudezaak (primaire taak) is inmiddels afgerond. Er wachten dus nog enkele taken, waarvan de fusie de belangrijkste is. Om deze taak op te kunnen pakken, ligt verlenging van het interim-bestuur waarvan de termijn bijna verstreken is, voor de hand. De commissie zet echter vraagtekens bij verlenging van het huidige bestuur, omdat het op dit moment ontbreekt aan voldoende wederzijds vertrouwen tussen directeur en bestuur. Juist een fusieproces vereist een goede vertrouwensrelatie. Er moet worden gewerkt aan herstel van de vertrouwensrelatie tussen het Fonds en OCW, en, indien de termijn van het huidige interim-bestuur wordt verlengd, tussen Fonds en bestuur.

### Fondsspecifieke taken: opzet regelingen, aanvraagprocedures, beoordelingproces

- De opzet van de regelingen en de aanvraagprocedures zijn helder. De organisatie is klantgericht en toegankelijk voor aanvragers.
- De adviescommissies geven de indruk van een nauwe verwevenheid met de sector, wat kan leiden tot onvoldoende professionele distantie en objectieerbare criteria. De nieuwe werkwijze van pré-advisering door het bureau ziet de commissie dan ook als een stap in de goede richting. Het zorgt voor een

#### Best practice: innovatieve experimenten

In Fonds LIVE is geëxperimenteerd met mondelinge presentaties door aanvragers (er komen geen formulieren aan te pas). De presentaties werden gehouden voor adviescommissies waarin naast deskundige *peers* ook leken zitting hadden, zoals opiniemakers, schrijvers, politici, wetenschappers etc. De inzet van leken was zo succesvol, dat dit ook in andere commissies is geïntroduceerd.

Verder wordt geëxperimenteerd met de inzet van intendanten om nieuwe doelgroepen te bereiken en te promoten. Ook heeft het Fonds een adviescommissievergadering in de regio gehouden, met als doel meer aanvragen van buiten de randstad te krijgen.

In een ander experiment heeft het Fonds verschillende commissies dezelfde aanvraag voorgelegd, om na te gaan of de oordelen onderling veel verschillen vertonen: dat bleek niet zo te zijn.

evenwichtiger oordeel van alle criteria (naast kwaliteit van het werk ook kwaliteit van het plan, betekenis van de context en cultureel ondernemerschap). De commissie meent echter dat hierin meer verbeterlagen mogelijk zijn.

- De directie en het bestuur volgen in principe de adviezen op van de adviescommissies. Wel kan de directeur met een adviescommissie in gesprek gaan over een advies. Dit kan ertoe leiden dat de adviescommissie haar oordeel herziet.

#### **Financiën en middelen**

- De fraude was mogelijk doordat de boekhouder bevoegd was bedragen tot 50.000 euro over te maken zonder een tweede handtekening. Deze procedure is inmiddels aangepast. Nader onderzoek, aangestuurd door het interim-bestuur, heeft bevestigd dat het systeem verder goed functioneert. Aangezien de fraudezaak door het interim-bestuur is afgerond, acht de commissie het niet opportuun hier nog verder op in te gaan.
- Omdat het verduisterde bedrag ten laste mag worden gebracht van het bestemmingsfonds, drukt deze niet op de financiële situatie van het Fonds.

#### **Oordeel visitatiecommissie**

Missie, visie en beleid	Overwegend goed, op een punt onvoldoende
Rolopvatting en taakuitvoering	Ruim voldoende
Kwaliteit, evaluatie en verantwoording	Voldoende
Allianties en samenwerking	Voldoende
Bestuur en organisatie	Voldoende
Sectortypering	Goed
Opzet regelingen	Goed
Beoordelingsproces	Ruim voldoende
Aanvraagprocedures	Goed
Bezwaren	Goed
Andere activiteiten	Goed
Prestatie-indicatoren	Goed
Financiën en middelen	Goed
Prestaties en bereik	Deels voldoende, deels onbekend
<b>Totaaloordeel</b>	<b>Goed</b>



# Rapport Fonds Cultuurparticipatie

## Algemene indruk

De commissie is onder de indruk van de ontwikkeling die het Fonds Cultuurparticipatie sinds de oprichting in 2009 heeft doorgemaakt. Het fonds heeft veel aandacht besteed aan het opzetten van een goede werkorganisatie en een zorgvuldige uitvoering van de fondstaken. Op dit punt is het fonds een organisatie met een lerend vermogen gebleken.

Echter, op bepaalde terreinen is het fonds nog zoekende. Het fonds mag bij het maken van beleidskeuzes meer investeren in externe oriëntatie en het vergaren van informatie. Ook is het van belang dat duidelijker geformuleerd wordt wat het fonds wil bereiken. Dit maakt de effectmeting achteraf gemakkelijker. De commissie is van mening dat dit alles het fonds zal helpen meer daadkracht te tonen en een eigen positie in te nemen. Desalniettemin heeft de commissie de indruk dat dit fonds goed op weg is.

## Missie, visie en beleid

- De missie van het fonds is het stimuleren van de actieve deelname aan het culturele leven van burgers in Nederland. Hoewel het voor de commissie duidelijk is wat de missie en de subsidieregelingen zijn, ziet ze geen duidelijke lijn vanuit de missie naar de invulling hiervan in de verschillende subsidieregelingen. De commissie raadt het fonds aan de vertaling van missie naar beleid en de regelingen beter te onderbouwen.
- Het Fonds Cultuurparticipatie heeft bij haar ontstaan drie regelingen toebedeeld gekregen: de Regeling Cultuurparticipatie Provincies en Gemeenten van het Ministerie van OCW, de regeling Amateurkunst van het Fonds Amateur- en Podiumkunsten en de regeling Cultuureducatie van de Mondriaan Stichting (de twee laatste regelingen vormen nu samen de Plusregeling). Het is volgens de commissie voor het fonds moeilijk om door de uitvoering van deze al bestaande regelingen een eigen gezicht te vormen. Tweederde van het jaarbudget van het fonds lag immers vanaf de start van het fonds voor vier jaar min of meer vast. Echter, de commissie vraagt zich af of het fonds toch niet nog sterker een eigen stempel op de regelingen had kunnen drukken. Tegelijkertijd ziet de commissie dat de beleidsvrije budgettaire ruimte die er wel was door het fonds is benut door te kiezen voor twee 'eigen' programma's (Muziek in ieder kind en Het beste van twee werelden).
- Ongeveer 45% van het totale budget van het fonds gaat naar de Regeling Cultuurparticipatie Provincies en Gemeenten. De commissie constateert dat de sturingmogelijkheden voor het fonds binnen deze regeling buitengewoon beperkt zijn. Het fonds gaat wel over de beoordeling van de ingediende plannen van gemeenten en provincies, maar kan vervolgens niet sturen op de uitvoering van de plannen. De verantwoordelijkheid voor de uitvoering ligt geheel bij de gemeenten en provincies zelf. Het fonds heeft daarom besloten zich te richten op kwaliteitsverbetering van de programma's van de gemeenten en provincies. Het fonds geeft hier invulling aan door kennisvorming, kennisdeling en kennisvermeerdering te faciliteren en te bevorderen. De commissie is positief over deze werkwijze.
- Het fonds verleent aan 28 instellingen een vierjarige instellingssubsidie. Voor de beleidsperiode 2013-2016 komt er een nieuwe regeling, gebaseerd op het beleid van het fonds. De aanvragen worden alleen gehonoreerd als de beleidsplannen van de aanvragende organisaties aansluiten bij het beleid van het fonds. Voor de periode 2009-2012 was dat nog niet het geval. Deze nieuwe regeling vormt een mooie kans voor het fonds om de eigen beleidsdoelstellingen te realiseren.

- De commissie heeft de indruk dat een aantal onderwerpen uit het beleid onderbelicht is binnen de organisatie, namelijk erfgoed, volkscultuur en de culturele loopbaan. Het is voor de commissie niet voldoende duidelijk hoe aan deze onderwerpen invulling wordt gegeven.

### Kwaliteit, evaluatie en verantwoording

- De commissie vindt de manier waarop aandacht wordt besteed aan het meten van de effectiviteit van de regelingen een groot verbeterpunt. Het fonds zou volgens de commissie meer aan de voorkant kunnen investeren en al voordat een regeling wordt uitgevoerd nadenken over hoe een regeling achteraf geëvalueerd kan worden (bijvoorbeeld door het SMART formuleren van de indicatoren). De commissie raadt het fonds aan geen afwachtende houding aan te nemen maar op te zoek te gaan naar informatie waar het fonds gebruik van kan maken (bijvoorbeeld eerder onderzoek naar de effectiviteit van het Actieplan Cultuurbereik, de voorganger van de Regeling Cultuurparticipatie Provincies en Gemeenten).

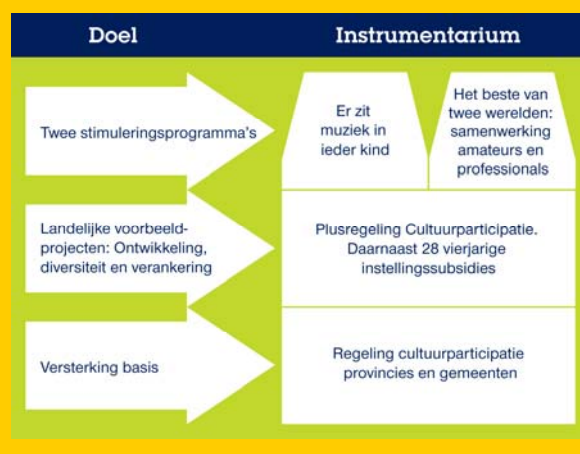
In reactie hierop stelt het fonds dat, in nauwe samenwerking met Cultuurnetwerk Nederland, een programma voor monitoring en evaluatie is gestart. In het kader van dit programma is het afgelopen jaar onder meer het Jaarboek Actieve Cultuurparticipatie verschenen, waarin verschillende wetenschappers ingaan op de mogelijkheden en onmogelijkheden van het meten van de beleidseffecten op cultuurparticipatie.

### Positie, allianties en samenwerking

- Het fonds zoekt actief de samenwerking op met particuliere en gesubsidieerde fondsen en organisaties. De commissie oordeelt hier positief over.
- De betrokkenheid van het ministerie van OCW bij de totstandkoming van het fonds was buitengewoon groot. De minister heeft de missie van het fonds bepaald en heeft het fonds een aantal duidelijk afgebakende taken toegekend. Ook is een gedeelte van het personeel overgestapt van het ministerie naar het fonds. Het fonds is inmiddels wel 'losgekomen' van ministerie. Zo heeft het fonds een eigen visie op de missie ontwikkeld en probeert het fonds de overgenomen taken op een eigen manier in te vullen.
- Het fonds zit in een spanningsveld tussen 'gaten opvullen die anderen laten vallen' en innovatief willen zijn. Wanneer er vanuit het rijksbeleid bijvoorbeeld meer stimulans zou

#### Best practice: weergave subsidieregelingen

De subsidieregelingen van het fonds zijn helder en overzichtelijk weergegeven in de vorm van een huis. Hierdoor is in één oogopslag duidelijk wat de regelingen zijn. De regeling Cultuurparticipatie vormt de basis voor cultuurparticipatie in de gehele maatschappij (lokale infrastructuur). De plusregeling ondersteunt bijzondere activiteiten in aanvulling op de basisregeling. Daarnaast ontvangen 28 instellingen die tot de landelijke basisinfrastructuur behoren vierjarige subsidie. In de stimuleringsprogramma's is gekozen voor de ondersteuning van twee belangrijke thema's binnen de samenleving. Deze thema's zijn geselecteerd op basis van signalen uit het veld.



zijn voor aandacht voor cultuur in het onderwijs, dan zou het fonds dit niet hoeven oppakken. Dit zou ruimte geven voor het fonds om daadwerkelijk innovatieve projecten te ondersteunen.

### **Bestuur en organisatie**

- In de opbouwfase van het fonds vervulde de Raad van Toezicht een wat sterkere inhoudelijke en adviserende rol. Inmiddels is volgens de Raad het moment aangebroken dat ze afstand kan nemen om meer de rol van toezichthouder op zich te nemen. De commissie vindt dit een goede ontwikkeling.

### **Fondstaken: opzet regelingen, aanvraagprocedures, beoordelingsproces**

De commissie is positief over de uitvoering van de fondstaken:

- De commissie constateert dat de verhouding tussen de rol van het bureau en de adviescommissies in balans is. Fondsmedewerkers stellen een preadvies op, de adviescommissies brengen een onafhankelijk oordeel uit op inhoudelijke en financiële gronden en de directeur van het fonds neemt het definitieve besluit.
- De commissie is onder de indruk van de adviescommissies. In 2010 zijn nieuwe adviseurs voor de commissies geworven. Het fonds is erin geslaagd om de nieuwe adviseurs op korte termijn aan zich te binden. In de nieuwe adviescommissies is veel expertise aanwezig.
- De commissie is positief over de manier waarop het fonds de werkwijze bij andere fondsen heeft bestudeerd en zich dit eigen heeft gemaakt. Het fonds werkt nu onder andere met AIMS (administratief systeem) en een pool van adviseurs om belangenverstrengeling te voorkomen.

### **Oordeel visitatiecommissie**

Missie, visie en beleid	Voldoende tot matig
Rolopvatting en taakuitvoering	Voldoende
Kwaliteit, evaluatie en verantwoording	Voldoende tot matig
Allianties en samenwerking	Ruim voldoende
Bestuur en organisatie	Ruim voldoende
Sectortypering	Voldoende
Opzet regelingen	Voldoende
Beoordelingsproces	Goed
Aanvraagprocedure	Goed
Bezwaren	Goed
Andere activiteiten	Voldoende
Prestatie-indicatoren	Voldoende
Financiën en middelen	Voldoende
Prestaties en bereik	Voldoende tot matig
<b>Totaaloordeel</b>	<b>Ruim voldoende</b>



# Rapport Stimuleringsfonds Architectuur

## Algemene indruk

De commissie is van mening dat het Stimuleringsfonds Architectuur haar fondstaken goed op orde heeft en deze taken nauwgezet uitvoert. De commissie vindt dit bewonderenswaardig gezien de kleine omvang van de organisatie. Echter, het fonds zou bij de uitvoering van haar taken meer durf en eigenzinnigheid mogen laten zien. Hoewel het fonds graag een open organisatie wil zijn is de focus volgens de commissie naar binnen gericht. De commissie ziet dat dit ten goede komt aan de zorgvuldige uitvoering van de fondstaken maar raadt het fonds aan om de focus meer naar buiten te verleggen. Bovendien zou de commissie graag zien dat het fonds zich een overstijgende visie eigen maakt en vanuit haar expertise signaleert waar de sector behoefte aan heeft.

## Missie, visie en beleid

- Het doel van het fonds is het bevorderen van de ontwikkeling van de architectuur en het wekken van belangstelling voor de architectuur en de ruimtelijke inrichting. De commissie constateert dat het fonds weinig overstijgend nadenkt over hoe ze haar missie op de meest effectieve wijze kan verwezenlijken. De commissie is daarom van mening dat de vertaling van het beleid naar subsidiebesluitvorming onvoldoende transparant en doordacht is. Een voorbeeld hiervan is publieksbereik. De commissie is van mening dat het fonds op dit punt meer kan reflecteren op hoe het publiek, behalve via architectuurcentra, op de meest effectieve manier bereikt kan worden.

## Kwaliteit, evaluatie en verantwoording

- Hoewel het fonds jaarlijks een subsidieregeling doorlicht is de commissie van mening dat het fonds onvoldoende overstijgend de effecten van haar regelingen meet. Het fonds beperkt zich tot de verantwoording op prestatie-indicatoren die door het Ministerie van OCW wordt gevraagd.
- Tot op heden heeft het fonds nog geen klanttevredenheidsonderzoek uitgevoerd. De commissie vindt het van groot belang dat een fonds dit met enige regelmaat doet, om het draagvlak voor het beleid binnen de doelgroep vast te stellen. Het fonds heeft wel het voornemen begin 2011 een onderzoek uit te voeren om input te krijgen voor de beleidsperiode 2013-2016.
- Het fonds geeft veel inzicht in de activiteiten die met subsidies van het fonds zijn gerealiseerd, door middel van de website en publicaties. De commissie oordeelt positief over deze manier van verantwoording over de besteding van middelen.

## Positie, allianties en samenwerking

De commissie signaleert op dit terrein een aantal aandachtspunten:

- Het fonds is weliswaar bekend in de sector, maar ze is geen spil in het veld. Het fonds zou zich meer kunnen profileren en de positie kunnen verstevigen door meer (discipline overstijgende) samenwerkingsverbanden aan te gaan en de focus te verleggen naar buiten. De commissie vindt tevens dat het fonds zich meer op partijen buiten de sector moet richten.
- Het fonds geeft aan dat haar taken en de taken van het Nederlands Architectuur Instituut teveel uiteenlopen om samenwerking nuttig vorm te kunnen geven. De commissie

vindt het onbegrijpelijk dat een fonds en een sectorinstituut binnen dezelfde sector geen samenwerking zoeken.

### **Bestuur en organisatie**

- Het bestuur van het fonds is tevens het bestuur van Dutch Design Fashion Architecture (Dutch DFA). Dit heeft ertoe geleid dat Dutch DFA is opgenomen in de jaarrekening van het fonds, wat leidt tot financiële ondoorzichtigheid. De commissie oordeelt negatief over deze bestuursconstructie. De commissie raadt het fonds dringend aan een ontkopeling te realiseren, zodanig dat er geen bestuurlijke, juridische en financiële relatie meer is.

### **Fondstaken: opzet regelingen, aanvraagprocedures, beoordelingsproces**

Bij de uitvoering van de fondstaken valt een aantal zaken op:

- Het fonds is met betrekking tot het aanvraag- en beoordelingsproces strak georganiseerd en heeft een duidelijke taakverdeling. Het Handboek Subsidies geeft de processen met betrekking tot aanvraag- en beoordelingsprocedures overzichtelijk weer.
- De commissie merkt op dat er in het aanvraag- en beoordelingsproces veel verantwoordelijkheid bij de adviescommissies ligt. Fondsmedewerkers geven geen pre-adviezen en adviescommissies besluiten aan de hand van criteria op zowel inhoudelijk als financieel niveau over aanvragen. De directeur neemt het advies van de adviescommissie altijd over.
- Wat betreft de samenstelling en werkwijze van de adviescommissies:
  - Wanneer een adviseur zelf een aanvraag heeft ingediend moet deze adviseur op de gang wachten als deze aanvraag wordt besproken. Wellicht een betere werkwijze om het probleem van belangenverstremming te vermijden, is te werken met een pool van adviseurs en dus een wisselende samenstelling van commissies.
  - De commissie is tevreden over de profielen die het bestuur opstelt ten behoeve van de samenstelling van de adviescommissies, maar vraagt zich af of er voldoende adviseurs van buiten de sector vertegenwoordigd zijn in de adviescommissies.
  - De commissie oordeelt positief over de terugkoppeling die het fonds verstrekt aan adviseurs, bijvoorbeeld over projectresultaten.
- Indien onvoldoende subsidieaanvragen worden ingediend die gericht zijn op actuele ruimtelijke vraagstukken, treedt het fonds initiërend op door deze vraagstukken te agenderen via de open oproep. Hoewel de commissie de pro-activiteit van het fonds op dit punt waardeert, heeft ze haar twijfels bij de efficiëntie van deze werkwijze. Dit omdat het fonds tijd en middelen investeert in de begeleiding van deze aanvragen, die vervolgens niet altijd gehonoreerd worden door de adviescommissies.

### **Financiën en middelen**

- De eigen initiatieven van het fonds (bijvoorbeeld de Hedy D'Anconaprijs voor excellente zorgarchitectuur) lijken succesvol te zijn en veel aandacht te trekken. De commissie vindt deze initiatieven een goed instrument

#### **Best practice: tijdschrift Lay-out**

Lay-out is een (gratis) tijdschrift van het Stimuleringsfonds voor Architectuur over ontwerp onderzoek dat met steun van het fonds tot stand is gekomen. Doel is een podium te bieden aan ontwerpers om resultaten van onderzoek naar nieuwe ruimtelijke opgaven en ontwerpmethoden te presenteren. Er zijn meer dan 1000 abonnees. Het is een goed instrument om de impact van de verleende subsidies te presenteren aan een breed publiek.

om de zichtbaarheid van het fonds te vergroten en is van mening dat dit instrument meer gebruikt zou kunnen worden om naar buiten te treden. Het fonds moet hierbij wel waken voor de financiële consequenties (hoge overhead). Het ligt voor de hand om bij deze initiatieven samenwerking te zoeken met andere organisaties, zoals het NAI.

#### Bezwaren

- De hoorcommissie voor bezwaren bestaat uit verschillende leden, waaronder twee bestuursleden, en brengt advies uit aan het bestuur. De commissie zet vraagtekens bij de onafhankelijkheid van de hoorcommissie omdat het bestuur nu advies uitbrengt aan zichzelf.
- Het fonds hanteert een herkansingsprocedure waarbij afgewezen aanvragen op korte termijn in gewijzigde vorm opnieuw ter beoordeling aan de adviescommissie kunnen worden voorgelegd (44% wordt alsnog gehonoreerd). De commissie vindt dit servicegericht, maar aangezien er al zoveel wordt geïnvesteerd in de voorkant (o.a. open oproep, begeleiding door het bureau) lijkt het wat teveel van het goede. Meer professionaliteit en distantie op dit punt zouden meer op zijn plaats zijn.  
In reactie hierop stelt het fonds dat er door deze werkwijze jaarlijks een hoog percentage nieuwe aanvragers is.

#### Oordeel visitatiecommissie

Missie, visie en beleid	Voldoende tot matig
Rolopvatting en taakuitvoering	Voldoende, op één punt onvoldoende
Kwaliteit, evaluatie en verantwoording	Voldoende
Allianties en samenwerking	Matig
Bestuur en organisatie	Voldoende, op één punt onvoldoende
Sectortypering	Voldoende
Opzet regelingen	Voldoende
Beoordelingsproces	Voldoende
Aanvraagprocedure	Goed
Bezwaren	Ruim voldoende
Andere activiteiten	Goed
Prestatie-indicatoren	Voldoende
Financiën en middelen	Voldoende
Prestaties en bereik	Voldoende
<b>Totaaloordeel</b>	<b>Voldoende</b>



# Rapport Mondriaan Stichting

## Algemene indruk

De commissie heeft de Mondriaan Stichting ervaren als een zelfbewuste organisatie die haar fondstaken op professionele wijze uitvoert. Het fonds lijkt voortdurend in ontwikkeling en verkent haar grenzen.

Het fonds opereert consequent en strikt richting het veld en is niet bang positie in te nemen. De Mondriaan Stichting loopt soms voor de troepen uit, maar is altijd bereid haar beleid en keuzes uit te leggen en er wordt veel geïnvesteerd in de relaties met het veld.

De commissie wijst er wel op dat er nu soms sprake is van eenrichtingsverkeer in de communicatie, waarbij de Mondriaan Stichting haar positie uitlegt. De commissie waardeert de uitgesproken visie van het fonds, maar is van mening dat een wat mildere opstelling (niet alleen uitleg aan, maar ook toenadering tot stakeholders) wellicht effectiever is. Ook een hogere mate van transparantie kan volgens de commissie bevorderlijk zijn om draagvlak voor de keuzes van de Mondriaan Stichting te versterken.

## Missie, visie en beleid

- De primaire taak van de Mondriaan Stichting (het bevorderen van afname van beeldende kunst, vormgeving en cultureel erfgoed) is moeilijk meetbaar. Het fonds meent dat het verzamelen van kwantitatieve gegevens (opvragen publieksgegevens) praktisch niet realiseerbaar is en investeert daarom vooral aan de voorkant (vormgeving van subsidie-regelingen en criteria) en een goede verantwoordingssystematiek. De commissie vindt desondanks dat het fonds meer kan investeren in het meten van de bijdrage die het fonds levert aan het verwezenlijken van de missie. Zo kunnen de prestaties en het bereik van het fonds inzichtelijker worden.

## Kwaliteit, evaluatie en verantwoording

- De commissie oordeelt positief over de structurele inspanningen die de Mondriaan Stichting verricht ter evaluatie van bestaand beleid en activiteiten. Aan de meeste zaken die verbetering behoeven wordt daadwerkelijk follow-up gegeven.

## Positie, allianties en samenwerking

- De commissie constateert dat de Mondriaan Stichting zowel nationaal als internationaal een sterke positie heeft. Dit heeft ook een keerzijde: het fonds wordt soms ervaren als een eigenzinnige en solistisch opererende organisatie.
- De commissie constateert dat het contact tussen de Mondriaan Stichting en het Ministerie van OCW goed verloopt, maar dat het een lastige relatie is. Enerzijds heeft de Mondriaan Stichting veel vrijheid in haar opereren, anderzijds heeft het Ministerie van OCW verregaande invloed op het fonds via de toewijzing van middelen.
- Het valt de commissie op dat de Mondriaan Stichting zichzelf naast een cultuurfonds ook als sectorinstituut op het gebied van beeldende kunst ziet. Het fonds geeft aan als organisatie veel baat te hebben bij de combinatie van fonds- en besteltaken. De commissie constateert dat deze combinatie van taken de werking van het fonds niet nadelig beïnvloedt.
- De commissie oordeelt positief over de spilfunctie tussen partijen in het veld die de Mondriaan Stichting wil vervullen. Bij gelijksoortige aanvragen brengt het fonds partijen met elkaar in verbinding en heeft in dit kader een verwijsfunctie.

- De commissie constateert dat de Mondriaan Stichting zich nadrukkelijk en consequent als afnamefonds positioneert. Dit vertaalt zich door in de beoordeling van de subsidieaanvragen. Marketing en communicatie zijn belangrijke aandachtspunten in de beoordeling van de ingediende plannen.

### **Bestuur en organisatie**

De commissie stelt vast dat er op dit gebied twee belangrijke ontwikkelingen gaande zijn:

- Het bestuur functioneert momenteel praktisch als een Raad van Toezicht. Om de theorie aan te laten sluiten bij de praktijk, is de Mondriaan Stichting van plan over te stappen naar een Raad van Toezicht model. Daarnaast wil het bestuur af van de tekenbevoegdheid bij subsidieverstrekingen. De commissie kan zich hier in vinden.
- In het voorjaar 2011 besluit het bestuur over de fusie met Fonds BKVB. De grootste opgave in deze fusie is het vinden van een balans tussen het stimuleren van autonome kunst (Fonds BKVB) en het bevorderen van de afname van kunst (Mondriaan Stichting) en dit zichtbaar maken in de subsidieregelingen en criteria.

### **Fondstaken: opzet regelingen, aanvraagprocedures, beoordelingproces**

Bij de beoordelingsprocedure valt een aantal zaken op:

- De commissie merkt op dat er in het aanvraag- en beoordelingsproces veel verantwoordelijkheid bij het bureau ligt, en is van mening dat de verdeling van verantwoordelijkheden tussen het bureau en de adviescommissies uit balans is.
- Fondsmedewerkers formuleren pre-adviezen voor de adviescommissies. Op basis van het advies en prioritering van de adviescommissie en het beschikbare budget besluit het fonds definitief over subsidieaanvragen en kan hierbij afwijken van het advies van de adviescommissie.
- De adviescommissie beoordeelt aanvragen inhoudelijk aan de hand van de selectiecriteria en heeft hierbij geen beschikking over de projectbegroting. De commissie betwijfelt de juistheid van deze werkwijze, omdat de adviseurs beter tot een volwaardig oordeel kunnen komen als zij ook beschikking hebben over een projectbegroting. Overigens merken de adviseurs op dat zij graag definitieve besluiten van toe- of afwijzingen willen ontvangen.

#### **Best practice: experimenteren met adviescommissies**

De Mondriaan Stichting heeft de omslag gemaakt van vaste adviescommissies naar het werken met een pool van adviseurs. Uit deze pool worden per beoordelingsronde de adviseurcommissies samengesteld. Door de wisselende samenstelling van adviescommissies wordt belangverstreming voorkomen.

Ook heeft de Mondriaan Stichting het voornemen een experiment te starten waarbij aanvragers de samenstelling van de adviescommissie kunnen beïnvloeden door de mogelijkheid één adviseur in te stemmen en één weg te stemmen.

### **Financiën en middelen**

- De vertaalslag van beleid naar financiële prioritering is niet geheel helder voor de commissie. Door de veelheid aan doelstellingen, uitgangspunten en prioriteiten raken de negen subsidieregelingen wat ondergesneeuwd. De commissie is van mening dat het de transparantie ten goede zal komen meer nadruk te leggen op de subsidieregelingen.

### Oordeel visitatiecommissie

Missie, visie en beleid	Overwegend goed, één onvoldoende
Rolopvatting en taakuitvoering	Ruim voldoende
Kwaliteit, evaluatie en verantwoording	Ruim voldoende
Allianties en samenwerking	Ruim voldoende
Bestuur en organisatie	Ruim voldoende
Sectortypering	Goed
Opzet regelingen	Goed
Beoordelingsproces	Ruim voldoende
Aanvraagprocedure	Goed
Bezwaren	Goed
Andere activiteiten	Voldoende
Prestatie-indicatoren	Ruim voldoende
Financiën en middelen	Ruim voldoende
Prestaties en bereik	Voldoende
<b>Totaaloordeel</b>	<b>Goed</b>



# Rapport Fonds voor Podiumkunsten

## Algemene indruk

Het Fonds voor Podiumkunsten is een nog jong fonds ontstaan uit een fusieproces. Het maakt een gedegen, professionele en zelf-kritische indruk. De commissie is aangenaam verrast over de transparante werkwijze en de overtuigingskracht waarmee het Fonds naar buiten treedt. Hiermee heeft het, na een roerige periode, in korte tijd het nodige draagvlak weten te creëren.

De commissie is verheugd over de beoogde veranderingen in de projectregelingen, die per 2011 in moeten gaan: een aanmerkelijke vereenvoudiging van de huidige regelingen en aandacht voor eigen inkomsten en aansluiting tussen aanbod en afname. Potentiële keerzijde hiervan is een verlies aan creatieve ruimte, waardoor Nederland op sommige terreinen haar huidige gidsfunctie kan verliezen. Toch is de commissie van mening dat de inhoudelijke keuzes logisch zijn, en van deze tijd. Er moet nog veel gebeuren, maar de commissie is onder de indruk van de stappen die zijn gezet.

Met deze nieuwe regelingen zal het Fonds op diverse punten in het protocol beter gaan scoren. Aangezien het protocol is gescoord op basis van de jaren 2009-2010 zijn de voornemens over de nieuwe regelingen hierin nog niet meegenomen. In dit rapport maken we er wel melding van. Hierdoor lopen beide documenten enigszins uiteen.

## Missie, visie en beleid

- De commissie is positief over de beleidsuitgangspunten van het Fonds en de planmatige en krachtdadige wijze waarop deze concreet in regelingen vorm worden gegeven. Op basis van een heldere visie worden de subsidieregelingen vernieuwd, aanvankelijk de 4-jarige en 2-jarige subsidies (meer voor minder door scherper kiezen, meer dynamiek door vernieuwing), en vanaf 2011 de overige regelingen, waarin ook de derde doelstelling (meer samenhang in de keten) wordt vormgegeven. Deze overige regelingen (ruim 15 in getal) worden in drie nieuwe regelingen gegoten, waarbij vooral de aandacht voor afname opvalt. Deze verschuiving moet het veld tot meer samenwerking dwingen.
- Een aantal zaken moet nog verder worden uitgewerkt. Zo volgt nog een onderzoek naar andere financieringsmodellen om verbindingen tussen aanbod en afname verder te versterken.
- Hoewel de commissie de beperkte mogelijkheden van het verwerven van eigen inkomsten in de sector onderkent, vraagt de commissie zich af waarom hier toch niet méér op wordt aangedrongen.

## Kwaliteit, evaluatie en verantwoording

- De commissie constateert dat het Fonds op systematische wijze om gaat met de verwerking van monitoringinformatie. Op dit moment geldt voor instellingen met 4-jarige subsidie een monitoringsysteem met een jaarlijks gesprek en voorstellingbezoek, dat vanaf komend voorjaar aangevuld gaat worden met mid term reviews. Elke adviseur krijgt een aantal instellingen met 4-jarige subsidie toegewezen om te monitoren. De adviseur bezoekt voorstellingen en brengt hiervan verslag uit aan fonds. Deze verslagen dragen bij aan het geheugen van het Fonds.
- Het Fonds heeft het initiatief genomen tot een bijeenkomst over een sectormonitor podiumkunsten. Hieruit is een werkgroep voortgekomen onder leiding van OCW. De commissie is positief over dit initiatief. Tegelijkertijd constateert de commissie dat het Fonds

vanuit een behoefte meer inzicht te krijgen in de eigen prestaties en hierop beter te kunnen sturen, voor wat betreft het eigen aandeel in deze sectorgegevens eerder initiatief had kunnen nemen.

- De commissie is onder de indruk van de kwaliteit van de evaluaties die het Fonds extern van de regelingen heeft uit laten voeren. Ook is de commissie te spreken over de transparantie van het Fonds in deze: de rapporten zijn via de website te downloaden.
- De commissie is positief verrast dat de drie nieuwe regelingen al zijn opgesteld conform het nog in te voeren Rijksbrede subsidiekader (zie kader).
- Het Fonds ziet het belang in van impactmeting en wil hier handen en voeten aan geven. Tegelijkertijd constateert de commissie dat dit besef al langer in de sector aanwezig is, maar tot nog toe niet tot concrete activiteit heeft geleid. De commissie spoort het Fonds daarom aan het niet alleen bij woorden te laten, maar de handschoenen nu daadwerkelijk op te pakken.

### **Positie, allianties en samenwerking**

- Het Fonds heeft in hertoe georganiseerde bijeenkomsten van het veld positieve reacties gekregen op het nieuwe beleid, zoals vormgegeven in de nieuwe regelingen. Gezien de roerige tijd die het Fonds achter de rug heeft en de soms toch vrij radicale beleidskeuzes (zoals de mogelijkheid in de toekomst tot meer geld voor afname, ten koste van aanbod), is dit een opmerkelijk resultaat. Het Fonds heeft zich kennelijk in korte tijd goed weten te positioneren in het veld. De commissie is benieuwd wat de uitkomsten van het klanttevredenheids-onderzoek volgend jaar zullen zijn.
- De commissie is van mening dat het Fonds meer visie kan ontwikkelen op haar internationaliseringstaak. Desgevraagd zegt het Fonds vooral aanwezig te zijn in bepaalde landen omdat OCW deze als prioritair heeft aangemerkt.
- Wat betreft de financiering door het Fonds van internationaliseringsactiviteiten van sectorinstituten constateert de commissie dat dit geen algemene praktijk in de andere sectoren is. Het Fonds heeft de regelingen zo ingericht dat de sectorinstituten er, onder bepaalde voorwaarden, gebruik van kunnen maken. Het is echter de vraag of de financiering hiervan bij het Fonds thuis hoort.
- De relatie met het ministerie van OCW is goed: het Fonds krijgt voldoende ruimte voor eigen beleidsontwikkeling. De commissie constateert dat er nauw wordt samengewerkt en afgestemd met OCW. Dat is positief. Tegelijkertijd raadt de commissie het Fonds aan om de zelfstandigheid ook vorm te geven door onafhankelijk optreden en samenwerking met andere relevante stakeholders in de sector.

#### **Best practice: subsidiewijzer en omgang met rijksbrede subsidiekader**

Om wegwijs te worden in het huidige woud aan regelingen (ruim 15 stuks!) is op de website een subsidiewijzer gezet die met behulp van drie vragen de relevante regelingen selecteert.

M.i.v. 2011 worden deze vervangen door drie nieuwe regelingen, die zijn opgesteld conform het Rijksbrede subsidiekader. Kern is dat het Fonds in de subsidiebeschikking afspraken vastlegt over de output, en dat afwijkingen hiervan aan het fonds moeten worden voorgelegd. Dit dwingt het fonds ertoe goed na te denken over welke informatie écht belangrijk is. Middels steekproeven kan worden nagegaan in hoeverre subsidieontvangers zich hieraan houden.

### **Bestuur en organisatie**

- Het Fonds werkt met een Raad van Toezicht, een Raad van Bestuur en een Ondernemingsraad: tezamen zorgen deze voor de checks and balances. De commissie heeft de indruk dat 'de bovenkant' krachtiger is dan 'de onderkant'. De OR stelt zich betrokken en tevreden op, en lijkt zich te beperken tot vooral rechtspositionele zaken. Dit is begrijpelijk, gezien de nog recente fusie en de jonge geschiedenis van de OR. De commissie vindt het echter jammer dat de OR niet is betrokken bij het opstellen van de zelfevaluatie. De commissie hoopt dat de OR zich meer gaat bemoeien met organisatieontwikkeling en zich hierin stevig opstelt.
- De commissie is positief over de diversiteit in de samenstelling van de Raad van Toezicht, qua sexe, culturele achtergrond, leeftijd en regio.

### **Fondsspecifieke taken: opzet regelingen, aanvraagprocedures, beoordelingproces**

- De commissie is positief over de wijze waarop het Fonds de objectiviteit van de beoordelingen vergroot, waarmee de factor *peer review* wordt verkleind:
  - Kwaliteit en meer objectieerbare criteria maken samen deel uit van een integraal kwaliteitsoordeel. De objectieerbare criteria worden in een pré advies gewogen.
  - Het Fonds selecteert deskundigen uit pools, waarbij wordt gestreefd naar een heterogene samenstelling (qua discipline, aanbod en afname). Belangenverstrengeling wordt voorkomen door bij de selectie steeds alle functies en nevenfuncties langs te lopen.
  - Alle leden ontvangen van tevoren een protocol dat zij per aanvraag in moeten vullen. Alleen aanvragen waarbij beoordelingen van elkaar afwijken, worden besproken. Een adviescommissie kan een pré-advies (dat dus alleen een oordeel over de objectieerbare criteria bevat, en niet over de artistieke kwaliteit) naast zich neerleggen. Dit moet dan echter wel worden beargumenteerd. Adviezen van de adviescommissie zijn bindend.
- Hoewel het Fonds vindt dat het een hoog percentage nieuwe aanvragers heeft gehonoreerd, constateert de commissie dat dit percentage lager is dan bij andere fondsen. Om het percentage cultureel diverse toekenningen te verhogen, heeft het Fonds programmamedewerkers aangesteld met een aanjagende functie voor (de kwaliteit van) nieuwe aanvragen en van de beoordeling. Deze medewerkers hebben geen eigen budget zoals intendanten bij andere fondsen, omdat het Fonds vindt dat culturele diversiteit onderdeel zou moeten zijn van de reguliere praktijk.
- Hoewel de behandeltermijn voor vierjarige subsidies enkele maanden korter is dan voorheen bij de Raad voor Cultuur en het Departement, vindt de commissie deze nog steeds vrij lang. Het Fonds geeft echter aan dat verdere verkorting niet mogelijk is vanwege de afstemming van de procedure op de behandelingsprocedure in de BIS. Ook zou verdere verkorting de zorgvuldigheid van de beoordeling in het geding brengen.

### **Financiën, middelen, prestaties en bereik**

- De commissie is positief over de lage overhead die het Fonds heeft weten te realiseren.
- De prestaties zijn nog onvoldoende gekwantificeerd. Sinds kort werkt het Fonds met AIMS, waardoor prestaties in het vervolg beter gekwantificeerd kunnen worden.

### Oordeel visitatiecommissie

Missie, visie en beleid	Ruim voldoende
Rolopvatting en taakuitvoering	Ruim voldoende
Kwaliteit, evaluatie en verantwoording	Ruim voldoende
Allianties en samenwerking	Voldoende
Bestuur en organisatie	Ruim voldoende
Sectortypering	Onbekend
Opzet regelingen	Voldoende
Beoordelingsproces	Goed
Aanvraagprocedures	Voldoende
Bezwaren	Voldoende
Andere activiteiten	Voldoende
Prestatie-indicatoren	Voldoende
Financiën en middelen	Ruim voldoende
Prestaties en bereik	Voldoende
<b>Totaaloordeel</b>	<b>Ruim voldoende</b>

# Rapport Nederlands Fonds voor de Film

## Algemene indruk

Het Filmfonds is een fonds in transitie. Met de aanstelling van de nieuwe directeur in 2009 zijn er veel veranderingen in gang gezet. Doel is het fonds transparanter en toegankelijker maken voor de sector. De commissie is positief over de vele wijzigingen die het fonds aanbrengt en is van mening dat deze ten goede komen aan het algehele functioneren van het fonds.

## Missie, visie en beleid

- De afgelopen jaren zijn de taken en de daaruit voortkomende subsidieregelingen van het Filmfonds steeds verder uitgebreid. Het Filmfonds constateerde dat dit heeft geleid tot een logge, inefficiënte organisatie. Daarom is het Filmfonds momenteel bezig met het opschonen van de regelingen. De ongeveer 26 oude regelingen zijn teruggebracht naar vijf nieuwe regelingen. De commissie vindt dit een bewonderenswaardige prestatie.

## Kwaliteit, evaluatie en verantwoording

- Het Filmfonds formuleert op basis van haar missie en beleid veel doelstellingen. De commissie is van mening dat het fonds daarnaast ook normeringen zou moeten formuleren voor de behaalde resultaten. Op deze manier zou het fonds beter kunnen sturen op de prestaties. Overigens heeft het fonds het voornemen hier werk van te maken.

## Positie, allianties en samenwerking

- Mede naar aanleiding van het klanttevredenheidsonderzoek uit 2010 is het fonds bezig haar positie te verbeteren. Uit het onderzoek bleek dat stakeholders de positie van het Filmfonds waarderen, maar de organisatie log en bureaucratisch vinden. Het fonds wil hier verandering in brengen door onder andere de invoering van de nieuwe regelgeving. De commissie is positief over deze follow-up.
- De commissie is van mening dat de relatie met het Ministerie van OCW in evenwicht is. Het Filmfonds is zelf ook zeer tevreden over de relatie. Er is naast de structurele gesprekken veel contact tussen de directeur van het fonds en het ministerie. Het fonds betreft het ministerie in een vroeg stadium bij de beleidsvorming. Omgekeerd vraagt ook het ministerie het fonds advies over nieuw beleid.
- De commissie is tevreden over de samenwerking tussen het Filmfonds en het EYE Filminstituut. Beide partijen vinden een heldere taakverdeling van belang en dit uit zich in de samenwerking. Media-educatie, de consulent filmvertoning en internationale promotie zijn van het Filmfonds naar EYE gegaan.

## Bestuur en organisatie

De volgende zaken vallen de commissie met betrekking tot bestuur en organisatie op:

- De commissie is van mening dat het fonds veel baat heeft gehad bij de benoeming van de nieuwe directeur. Door de combinatie van inhoudelijke kennis over de filmsector en bestuurlijke kennis en ervaring van de directeur is het fonds in staat een nieuwe weg in te slaan. Daarnaast geniet de nieuwe directeur veel aanzien in het veld, wat ten goede komt aan het contact dat het fonds heeft met het veld.
- De commissie is positief over de vele interne veranderingen die in een korte periode hebben plaatsgevonden. Er is een subsidiebureau samengesteld dat een coördinerende

functie heeft voor fondsmedewerkers. Daarnaast is er een financiële afdeling gevormd en zijn de functiebeschrijvingen en salarissen gestandaardiseerd. Ook zal het administratieve systeem AIMS ingevoerd worden en kunnen aanvragers in de toekomst digitaal aanvragen via de vernieuwde website. Deze veranderingen zorgen voor interne transparantie en efficiëntie. Het fonds heeft hiermee aangetoond over een uitstekend transformerend vermogen te beschikken.

- Het valt de commissie op dat het personeel ondanks de vele vernieuwingen spreekt van een open en ontspannen sfeer. Dit lijkt een grote verdienste te zijn van de directeur.
- De samenhang tussen de verschillende disciplines binnen het fonds (speelfilm, documentaire, animatie, onderzoek en ontwikkeling en filmprojecten) is volgens de commissie een aandachtspunt. De verschillende disciplines lijken nu met name gefocust te zijn op hun eigen terrein, terwijl een genreoverstijgende benadering een toegevoegde waarde kan hebben.

#### **Fondstaken: opzet regelingen, aanvraagprocedures, beoordelingsproces**

- De commissie merkt op dat er voorafgaand aan de beoordeling door de adviescommissies geen sturing is door het fonds. Fondsmedewerkers (het subsidiebureau samen met de financiële afdeling) controleren de aanvraagvoorwaarden, de staat van dienst van de producent en voeren een financiële analyse uit, maar er wordt geen preadvies gegeven over de volledige aanvraag.
- De commissie signaleert dat de sectorhoofden van het fonds dubbelrollen vervullen. De sectorhoofden zijn betrokken bij de werving van de adviseurs, bepalen welke adviseurs in de commissie zitten, bereiden de vergadering voor en leiden de vergadering. Ook het advies komt onder hun verantwoordelijkheid tot stand. Volgens de commissie zijn dit teveel taken in één hand. Het risico van 'procedural impropriety' is sterk aanwezig. De commissie vindt het wel positief dat sectorhoofden een aanstelling voor een beperkte periode krijgen.
- De adviescommissies hebben in de regel drie (soms vier) leden. De commissie vindt dit aantal te mager.
- De manier waarop adviescommissies de aanvragen beoordelen kan volgens de commissie scherper, bijvoorbeeld door heldere criteria te ontwikkelen die iedere adviseur op dezelfde wijze toepast. Adviseurs beoordelen aanvragen nu op basis van hun eigen expertise. De commissie is niet van mening dat deze gang van zaken leidt tot foutieve beoordelingen, maar heeft wel haar twijfels over de objectiviteit van deze werkwijze. De adviseurs zelf zijn overigens tevreden over deze werkwijze.
- In reactie hierop verklaart het fonds dat de criteria zijn aangescherpt en verhelderd in de nieuwe regelgeving.
- Het fonds werkt aan een protocol zodat het voor aanvragers transparant wordt aan welke voorwaarden een aanvraag moet voldoen. Fondsmedewerkers kunnen bovendien aan de hand van dit protocol de aanvraagvoorwaarden toetsen zodat met gelijke maat gemeten wordt. De commissie vindt dit een positieve ontwikkeling.
- De commissie is positief over de verschillende mogelijkheden die aanvragers hebben om aanvragen in te dienen, behalve via adviescommissies kan dit ook via de suppletie en via intendanten. Het Filmfonds heeft intendanten aangesteld die gedurende twee jaar naar eigen inzicht aanvragen mogen subsidiëren. De directeur stelt een intendant aan met het oog op het realiseren van een bepaalde doelstelling (bijvoorbeeld stimulering productie lange animatiefilms).

### Financiën en middelen

- De commissie merkt op dat het fonds geen projecten hoeft af te wijzen op basis van financiële gronden. Adviescommissies hoeven daarom geen randorde aan te brengen in de te subsidiëren projecten. Het Filmfonds hanteert geen vast budget per beoordelingsronde en heeft de maxima bij de subsidietoewijzingen afgeschaft.
- Het fonds zet zich in voor de totstandkoming van een fiscale regeling, zoals die er in het buitenland ook is. De commissie vindt dit positief.

#### Best practice: nazorg na afwijzing

Het besluit van het fonds over aanvragen wordt schriftelijk toegelicht. Bij afwijzingsbesluiten heeft de aanvrager recht op een gesprek met het sectorhoofd en een adviseur. In een dergelijk gesprek wordt het besluit nader toegelicht, waardoor de aanvrager meer inzicht kan krijgen in de onderbouwing van het besluit. Dit verkleint de kans op bezwaarprocedures. Ook kan een gesprek een bepaalde educatieve waarde hebben: de aanvrager weet voor een volgende keer beter waar een commissie op let.

### Oordeel visitatiecommissie

Missie, visie en beleid	Ruim voldoende
Rolopvatting en taakuitvoering	Ruim voldoende
Kwaliteit, evaluatie en verantwoording	Ruim voldoende
Allianties en samenwerking	Voldoende
Bestuur en organisatie	Ruim voldoende
Sectortypering	Goed
Opzet regelingen	Voldoende
Beoordelingsproces	Voldoende
Aanvraagprocedure	Voldoende
Bezwaren	Goed
Andere activiteiten	Goed
Prestatie-indicatoren	Voldoende
Financiën en middelen	Ruim voldoende
Prestaties en bereik	Voldoende, op één punt onvoldoende
<b>Totaaloordeel</b>	<b>Ruim voldoende</b>



# Rapport Kunstfactor

## Algemene indruk

Kunstfactor is in 2007 ontstaan uit vijf landelijke ondersteuningsinstellingen in de amateurkunst. De commissie constateert dat Kunstfactor een open en ontwikkelingsgerichte houding heeft en een eind op weg is in het transitieproces tot sectorinstituut. De verscheidene verplichtingen die Kunstfactor had vanuit het verleden worden momenteel voltooid en daarnaast wordt steeds meer invulling gegeven aan de besteltaken. De geleidelijke ontwikkeling die Kunstfactor doormaakt is volgens de commissie bevorderlijk voor het creëren van draagvlak voor het instituut binnen de sector. De commissie is echter wel van mening dat Kunstfactor strategische keuzes moet maken, ook al zullen die niet bij iedereen in het veld even goed vallen. Alleen met een duidelijke positionering en een duidelijke focus kan Kunstfactor bewijzen welke meerwaarde het instituut heeft.

## Missie, visie en beleid

- De missie van Kunstfactor is het inspireren en promoten van de amateurkunst en deze vertegenwoordigen op nationaal en internationaal niveau. De commissie vindt Kunstfactor sterk missiegedreven. Echter, de commissie zou het beter vinden als Kunstfactor meer focus aanbrengt in haar beleid. Kunstfactor voert momenteel veel verschillende activiteiten uit en heeft reeds het voornemen het aantal activiteiten verder terug te brengen, maar hiervoor zijn duidelijk onderbouwde keuzes van belang. De commissie ziet in dat het voor Kunstfactor lastig is focus aan te brengen vanwege de breedte en de versnippering van de sector. Desondanks is de commissie van mening dat Kunstfactor de missie nader moet uitwerken in beleidkeuzes, doelstellingen en prioriteiten.
- In reactie hierop stelt Kunstfactor dat er in 2009 is gestart met een breed scala aan activiteiten, maar dat in het activiteitenplan 2010 en 2011 een duidelijk focus ligt op de rol en taken van een sectorinstituut.
- De commissie heeft op basis van de gesprekken kunnen constateren dat Kunstfactor zich voornamelijk richt op het ondersteunen van professionals in de amateurkunst, het zichtbaar maken van de amateurkunst en de beïnvloeding van de politiek en beleid. De commissie constateert dat het om een impliciete focus gaat en had het sterker gevonden als het sectorinstituut dit expliciet had weten te maken.

## Rolopvatting en uitvoering besteltaken

Met betrekking tot de uitvoering van de besteltaken valt de commissie het volgende op:

- De commissie constateert dat de strategie die Kunstfactor kiest om amateurkunst te promoten, sterk doet denken aan belangenbehartiging. Zo is een communicatiebureau ingeschakeld om te ondersteunen bij het vinden van de weg binnen het politieke bedrijf in Den Haag. Door de politiek te overtuigen van het belang van de amateurkunst, wordt (indirect) getracht de beleidsmatige inzet van de (lokale) overheden te verhogen. De directeur van Kunstfactor vervult de rol van ambassadeur voor de amateurkunst met verve en de commissie ziet in dat Kunstfactor op deze manier een positie in de veld kan verwerven. Toch vindt de commissie het opvallend dat deze koers wordt gevolgd, belangenbehartiging behoort immers niet tot de taken van een sectorinstituut. In reactie hierop stelt Kunstfactor dat het instituut de gehele sector onder de aandacht brengt, waardoor er beleidsbeïnvloeding plaatsvindt. Dit valt onder de noemer 'objectieve belangenbehartiging'. Overigens ziet Kunstfactor zichzelf niet als belangenbehartiger,

maar als instelling die bouwstenen voor beleid aanbiedt, gebaseerd op onderzoek en dialoog met het werkveld.

- Het valt de commissie op dat de besteltaak 'ontsluiting en waardering erfgoed' onderbelicht blijft, terwijl het Ministerie van OCW in het subsidiebesluit vroeg om een nadere invulling van deze besteltaak.

### **Kwaliteit, evaluatie en verantwoording**

- Kunstfactor wil zich gaan richten op het meten van de langdurige (beleidsmatige) effecten van de resultaten die door Kunstfactor geboekt worden. De commissie is positief over het voornemen van Kunstfactor om zich bezig te gaan houden met effectmeting en is van mening dat het sectorinstituut hier vaart achter moet zetten. Vanuit dit standpunt is de commissie tevreden over de rol van de Raad van Toezicht, die effectmeting hoog op de agenda heeft staan.

### **Positie, allianties en samenwerking**

- Met betrekking tot de positie van Kunstfactor concludeert de commissie het volgende:
  - De commissie stelt vast dat de positie van Kunstfactor in de sector amateurkunst gaandeweg verbetert. De voormalige fusiepartners boden praktische en financiële ondersteuning. Met de toewijzing van de besteltaken vanuit het Ministerie van OCW is deze ondersteuning komen te vervallen. Het veld verwachtte voorheen echter wel deze rol van Kunstfactor, maar ziet langzamerhand ook de meerwaarde in van een sectorinstituut.
  - Kunstfactor is een spil tussen de overheid en het veld. Voorheen hadden koepelorganisaties afzonderlijk contact met het Ministerie van OCW, nu vervult Kunstfactor de rol van spreekbuis voor de gehele achterban. Het is daarom van groot belang dat Kunstfactor door de verschillende partijen ook daadwerkelijk als vertegenwoordiger wordt gezien. Dit begint steeds meer te komen, maar blijft een belangrijk punt van aandacht.
  - De commissie is van mening dat Kunstfactor niet duidelijk communiceert wat de doelgroepen zijn van het instituut. Kunstfactor lijkt er te willen zijn voor iedereen (de beoefenaars van amateurkunst, de professionals in de amateurkunst, de ambtenaren, de politici, etc.).
  - De commissie is positief over de contacten die het sectorinstituut buiten de sector zoekt (bijvoorbeeld met de sectoren zorg en onderwijs).

#### **Best practice: betrokkenheid stakeholders**

Kunstfactor heeft op verschillende manieren stakeholders betrokken bij de totstandkoming van haar beleid. Tijdens voorbereidingen voor de vorming van het sectorinstituut heeft Kunstfactor met bijna honderd vertegenwoordigers uit de sector gesproken. In het kader van de zelfevaluatie heeft een extern communicatieadviseur elf partners uit het veld geïnterviewd om te beoordelen hoe zij tegen het sectorinstituut aankijken.

In 2011 zal ten behoeve van het beleid voor de nieuwe beleidsperiode een enquête worden gehouden onder 5000 relaties van Kunstfactor. De commissie vindt dit een goede manier om inzicht te krijgen in de behoeftes van het veld en de mate van waardering bij stakeholders voor Kunstfactor.

### Bestuur en organisatie

- Kunstfactor registreert de verdeling van personeelskosten, zowel op het niveau van activiteiten als van besteltaken. De commissie constateert echter dat er bij de directeur en de medewerkers weinig inzicht bestaat over hoe ze hun tijd verdelen over de besteltaken. De commissie stelt vast dat Kunstfactor op dit punt weinig inzichtelijk opereert.

### Organisatie en personeel

- De huidige organisatiestructuur is volgens Kunstfactor een tussenvorm van de gewenste structuur. Kunstfactor zal een keuze maken uit twee opties: het sectorinstituut kiest of een model waarbij de focus op een aantal programma's ligt in combinatie met de besteltaken (matrixmodel), of een model waarbij de besteltaken volledig als uitgangspunt worden genomen. De commissie oordeelt positief over dit voornemen.
- De commissie stelt vast dat de fusie is geslaagd. Er bestaat een duidelijke rol- en taakverdeling binnen de organisatie. De commissie merkt wel op dat er sprake lijkt te zijn van een zekere mate van fragmentatie in de organisatie: de verbindingen tussen de verschillende lagen in de organisatie zouden sterker kunnen.
- De commissie vindt het een goed teken dat de medewerkers zich allen sterk bewust zijn van waar Kunstfactor voor staat en wat hun rol is als sectorinstituut. Deze rolopvatting wordt door de medewerkers aangeduid als 'Kunstfactoriaans'.
- Kunstfactor is momenteel bezig de medewerkers om en bij te scholen. Zij moeten zich een meer beleidsmatige manier van denken en werken eigen maken. Daarnaast moeten de medewerkers meer sectoraal in plaats van deelsectoraal werken. De commissie is positief over de inzet van Kunstfactor om dit te realiseren.

### Oordeel visitatiecommissie

Missie, visie en beleid	Voldoende tot matig
Rolopvatting en taakuitvoering	Voldoende
Kwaliteit, evaluatie en verantwoording	Voldoende
Allianties en samenwerking	Voldoende
Bestuur en organisatie	Ruim voldoende
Sectortypering	Voldoende
Organisatie en personeel	Voldoende
Financiën en middelen	Voldoende
Prestaties en bereik	Voldoende tot matig

<b>Totaaloordeel</b>	<b>Voldoende</b>
----------------------	------------------



# Rapport Premsela

## Algemene indruk

De commissie is positief gestemd over de ontwikkeling die Premsela als sectorinstituut heeft doorgemaakt. Premsela is een organisatie met een eigen visie op de sector en een zakelijke manier van werken. Het sectorinstituut geeft invulling aan de besteltaken door middel van een programmatische werkwijze. Wel verdient de transparantie hierover nog aandacht.

Premsele is zich bewust van zaken die nog verbetering behoeven en beschikt over een vertrouwenswekkende basis om verder te kunnen groeien als sectorinstituut.

## Missie, visie en beleid

- De missie van Premsela is het verbeteren van het culturele designklimaat. Om de vroegere platformtaken en de nieuwe besteltaken te kunnen combineren heeft Premsela gekozen voor een programmatische werkwijze. De commissie ziet een duidelijke lijn vanuit de missie en het beleidsplan die doorloopt naar de programmathema's en de projecten binnen de programma's. De concrete doelstellingen van de projecten dragen bij aan de globale doelstellingen van de programma's en op deze manier aan het realiseren van de missie.

## Rolopvatting en uitvoering besteltaken

- Hoewel de besteltaken verweven zijn in de programma's, raadt de commissie aan om in de verantwoording transparanter te zijn over de wijze waarop invulling gegeven wordt aan de besteltaken.
- Premsela kan beargumenteren waarom gekozen is voor deze programma's en heeft de sector hierbij betrokken. De programma's brengen focus aan in de activiteiten van Premsela en voorkomen te veel versnippering. De commissie vraagt zich wel af of de programmatische werkwijze toekomstbestendig is. Om de werkwijze toekomstbestendig te maken is het in ieder geval nodig dat de relatie tussen de besteltaken en de programma's explicieter wordt getoond in verantwoordingsdocumenten.
- De commissie is positief over de manier waarop Premsela de projecten organiseert (projectplan, doelstellingen, begroting, evaluatie). Om de uitvoering van programma's meer te structureren en de cohesie van projecten binnen de programma's te verbeteren is het wenselijk om deze werkwijze ook binnen de programma's toe te passen. Bovendien zou het goed zijn als explicieter gemaakt wordt wat Premsela met de programma's wil bereiken. Premsela is voornemens deze aanbeveling op te volgen.

## Positie, allianties en samenwerking

- De commissie is positief over de bewuste zoektocht van Premsela naar haar positie in de sector. Premsela streeft naar een evenwicht tussen het dienen van en richting geven aan de sector. Het sectorinstituut beschikt over voldoende lef om onderwerpen te agenderen in de sector, maar zorgt er ook voor niet te ver voor de troepen uit te lopen. Het sectorinstituut is zich er van bewust dat er altijd enige weerstand zal zijn, maar ziet het overwinnen van deze weerstand als een belangrijke taak.
- De commissie constateert dat de internationale positie van de organisatie nog niet erg sterk is, maar dat er wel sprake is van een sterke internationale oriëntatie. Premsela voert een groot aantal internationale projecten uit.

- Om stakeholders bij het beleid te betrekken heeft Premisela per programma een adviesraad opgezet bestaande uit vijf á zes mensen uit het veld (nationaal/internationaal). Adviesraden adviseren Premisela over de programmaplannen. De commissie vindt dit een goede manier om stakeholders te betrekken bij de beleidsvorming en de organisatie. Echter, de werkwijze met adviesraden kan meer gestructureerd worden. Bijvoorbeeld door profielen voor de gewenste adviseurs op te stellen en vast te leggen wanneer zittende adviseurs plaats maken voor nieuwe leden.
- De relatie met het Ministerie van OCW lijkt productief te zijn dankzij de sfeer van partnerschap.
- Premisela pleit voor een eigenstandige positie van design en mode. Design is tot nu toe ondergeschikt aan de kunsten en zou volgens Premisela beter gediend zijn met een positie die zijn groeiende zelfstandigheid en academische positie zou versterken. Premisela draagt bij aan de academische versterking door de instelling van de Premisela Leerstoel *Design Cultures* aan de Vrije Universiteit Amsterdam. De commissie oordeelt hier positief over.

#### **Bestuur en organisatie**

- De commissie vindt de zakelijke manier van werken een sterk punt van de organisatie. Er is sprake van een groot kostenbewustzijn dat zichtbaar wordt in de manier waarop Premisela haar middelen besteedt en hierover verantwoording aflegt.

#### **Organisatie en personeel**

- De commissie is positief over de investering in opleidingen voor het personeel. Een voorbeeld is de training regievaardigheden waarin projectleiders leren hoe ze de regie kunnen behouden in hun project en tegelijkertijd door stakeholders als samenwerkingspartner worden gezien.

#### **Financiën en middelen**

- Premisela heeft moeten wennen aan de omslag van één- naar vierjarige subsidie. Dit vraagt om een langetermijnplanning voor de besteding van middelen. Hoewel medewerkers menen zich nu meer bewust te zijn van waar ze naartoe werken, ziet de commissie het langetermijndenken als een aandachtspunt.
- Door onafhankelijke stichtingen op te richten (Platform 21, Streetlab) heeft Premisela extra inkomsten kunnen genereren. De commissie wil wel wijzen op eventuele bestuurlijke, juridische en financiële risico's van deze werkwijze.

#### **Best practice: projectevaluaties**

Projectleiders van Premisela evalueren alle uitgevoerde projecten. Op deze manier stelt Premisela vast in hoeverre de resultaten van het project hebben bijgedragen aan de kwantitatieve invulling van de besteltaken. Het totale prestatieoverzicht van de besteltaken wordt weergegeven in de financiële jaarrekening. In een projectevaluatie worden daarnaast ook de kwalitatieve resultaten vastgesteld. Ook is er aandacht voor effecten, het bereiken van de doelgroep, communicatie en samenwerking. Tot slot worden bijzonderheden met betrekking tot de (financiële) planning besproken.

**Oordeel visitatiecommissie**

Missie, visie en beleid	Goed
Rolopvatting en taakuitvoering	Ruim voldoende
Kwaliteit, evaluatie en verantwoording	Ruim voldoende
Allianties en samenwerking	Ruim voldoende
Bestuur en organisatie	Ruim voldoende
Sectortypering	Goed
Organisatie en personeel	Goed
Financiën en middelen	Voldoende
Prestaties en bereik	Goed
<b>Totaaloordeel</b>	<b>Goed</b>



# Rapport EYE Filminstituut Nederland

## Algemene indruk

Het EYE Filminstituut Nederland is per 1 januari 2010 ontstaan vanuit een fusie tussen vier organisaties. Momenteel bevindt het sectorinstituut zich midden in een transitieproces. EYE heeft grote ambities en hoopt deze met de komst het nieuwe gebouw te kunnen realiseren. Dit nieuwe gebouw biedt veel mogelijkheden om (nieuw) publiek te trekken, door de aanwezigheid van een tentoonstellingsruimte en vier filmzalen.

Voor het vellen van een oordeel over de wijze waarop EYE als sectorinstituut functioneert is het eigenlijk nog te vroeg. De commissie is onder de indruk van de ambitie en de plannen van dit nieuwe instituut. Het is echter nog afwachten in hoeverre EYE erin zal slagen de ambities te verwezenlijken. De commissie ziet dat er nog enkele hobbels te nemen zijn, maar heeft bewondering voor de manier waarop EYE invulling wil gaan geven aan deze complexe taak.

## Missie, visie en beleid

- De missie van EYE is het bevorderen van de filmcultuur in Nederland. EYE wil zich richten op zowel het grote publiek als op specialistische doelgroepen en wil aan deze doelgroepen een reeks zaken aanbieden: debat, reflectie, training, educatie, onderzoek, promotie, tentoonstelling, filmpresentatie en coördinatie.
- De commissie merkt op dat dit een erg ambitieuze en allesomvattende doelstelling is. Omdat het instituut breed inzet, is niet geheel duidelijk en transparant of en hoe er prioriteiten worden gesteld. De onderbouwing van beleidskeuzes zou steviger kunnen. Wel is er een gedeeld besef in alle geledingen van de organisatie dat de focus moet liggen op het publieksbereik en digitalisering. De commissie kan zich in deze keuze vinden.

## Rolopvatting en uitvoering besteltaken

- De totstandkoming van het sectorinstituut voor de film heeft een lange voorgeschiedenis. Bij verschillende partijen in het veld was er veel weerstand tegen de vorming van een dergelijk instituut en de partijen konden niet tot overeenstemming komen. Ook bij de vier partijen die uiteindelijk zijn gefuseerd tot EYE bestond de nodige weerstand. Het sectorinstituut is ontstaan uit een opdracht van het ministerie van OCW, en komt dus niet voort uit de behoeftes van de fusiepartijen zelf. Inmiddels lijkt er echter wel een omslag te hebben plaatsgevonden: nu de fusie is geslaagd worden ook steeds meer de voordelen en de mogelijkheden van een sectorinstituut ingezien.
- De weerstand onder de voormalige fusiepartners tegen het sectorinstituut was ook terug te zien in de terughoudende wijze waarop de besteltaken in de organisatie geïncorporeerd werden. In eerste instantie heeft EYE vastgehouden aan de scheiding tussen museale taken en besteltaken. EYE is uitgegaan van een dubbele focus (museum en sectorinstituut), maar is inmiddels zover dat er wordt toegewerkt naar één focus (sectorinstituut). De commissie is groot voorstander van één focus en is van mening dat museale taken ondergebracht kunnen worden bij de besteltaak 'ontsluiting en waardering erfgoed'.

In reactie hierop verklaart EYE op dit punt een andere visie te hebben. Volgens EYE zijn de museale taken niet zomaar onder te brengen in één van de besteltaken. De museale taken staan centraal binnen de organisatie en vormen de basis van alle activiteiten. De

algemene begrippen 'sectorinstituut' en 'besteltaken' doen geen recht aan hetgeen waarvoor EYE staat en waar aan gewerkt wordt, zo stelt de organisatie.

- EYE constateert dat de meeste besteltaken voorheen in feite al door de fusiepartners afzonderlijk werden uitgevoerd. Alleen de besteltaak 'afstemming en coördinatie' moet nog worden vormgegeven. In het kader van deze besteltaak wil EYE eenheid brengen in de sector in plaats van het behartigen van individuele belangen en in samenwerking met het veld opereren.

#### **Kwaliteit, evaluatie en verantwoording**

- De commissie is van mening dat de evaluatiesystematiek nog in de kinderschoenen staat. EYE moet vooraf duidelijke, meetbare doelstellingen formuleren om de effectmeting achteraf mogelijk te maken. Het sectorinstituut moet zich niet beperken tot het in kaart brengen van de kwantitatieve prestaties, maar moet ook focussen op kwalitatieve resultaten en maatschappelijke effecten. Dit moet op een hoger niveau dan dat van de afzonderlijke activiteiten. Uiteindelijk moet EYE kunnen aantonen wat de meerwaarde van het sectorinstituut is voor de sector.

#### **Positie, allianties en samenwerking**

- De commissie constateert dat het lastig is om als sectorinstituut binnen de filmsector te opereren. Er bestaan veel verschillende belangen en er is maar weinig speelruimte. De commissie ziet hier een moeilijke taak voor EYE maar heeft wel vertrouwen in de manier waarop EYE dit wil aanpakken via de besteltaak 'afstemming en coördinatie'.
- De commissie is tevreden over de samenwerking tussen het EYE Filminstituut en het Filmfonds. Beide partijen vinden een heldere taakverdeling van belang en dit uit zich in de samenwerking. Media-educatie, de consulent filmvertoning en internationale promotie zijn van het Filmfonds naar EYE gegaan.

#### **Bestuur en organisatie**

- De commissie stelt vast dat de fusie tussen de vier partners is geslaagd. De integratie tussen de verschillende partners begint goed op gang te komen. Bovendien zijn medewerkers van de verschillende fusiepartners gemotiveerd om met elkaar een nieuwe organisatie op te bouwen en denken actief mee in het transitieproces.
- De organisatiestructuur die EYE momenteel hanteert is volgens de commissie een tussenvorm en behoeft verbetering. Het is volgens de commissie voor een sectorinstituut een logische keuze om de besteltaaken als uitgangspunt te nemen bij het vormen van de organisatiestructuur. In reactie hierop verklaart EYE dat de organisatiestructuur van EYE op maat gesneden moet worden en niet zomaar afgeleid kan worden van de besteltaken.

#### **Best practice:**

##### **cultureel ondernemerschap**

EYE biedt stakeholders verschillende mogelijkheden om zich (financieel) te binden aan het sectorinstituut. Organisaties kunnen bijvoorbeeld partner worden van EYE en activiteiten van EYE sponsoren. Het publiek kan door betaald lidmaatschap Vriend worden van EYE en onder andere korting krijgen op filmvoorstellingen. Via deze mogelijkheden ontvangt EYE niet alleen financieel steun, maar weet EYE ook grote groepen stakeholders aan zich te binden.

### Organisatie en personeel

De commissie is positief over het nieuwe gebouw, omdat EYE zich hierdoor meer open kan opstellen naar het publiek, maar de commissie signaleert ook twee aandachtspunten:

- Het personeel is in te delen in twee categorieën: meer extern georiënteerde medewerkers (onder andere medewerkers van de besteltaken educatie en promotie) en meer intern georiënteerde medewerkers (onder andere archivariissen en conservatoren). De tweede categorie medewerkers verhuist niet mee naar het nieuwe gebouw maar naar een nog te verwezenlijken collectiecentrum. Deze medewerkers identificeren zich wellicht minder met het nieuwe gebouw en de nieuwe koers. Het is van belang dat ook deze mensen meegenomen worden in het vernieuwingsproces.
- Daarnaast is het gezien het behoud van de collectie (klimatologische condities) van groot belang op korte termijn een nieuw collectiecentrum te realiseren.

### Financiën en middelen

- Om te voorkomen dat de kleinere fusiepartners werden ondergesneeuwd door het veel grotere Filmmuseum, zijn in de begroting de budgetten van de fusiepartners afgebakend. In de nieuwe meerjarenbegroting worden deze schotten in de begroting weggehaald. De commissie is hier voorstander van en ziet dit als een logische volgende stap in de ontwikkeling tot sectorinstituut.

### Oordeel visitatiecommissie

Missie, visie en beleid	Overwegend goed, op twee punten onvoldoende
Rolopvatting en taakuitvoering	Ruim voldoende
Kwaliteit, evaluatie en verantwoording	Voldoende tot matig
Allianties en samenwerking	Goed
Bestuur en organisatie	Ruim voldoende
Sectortypering	Voldoende
Organisatie en personeel	Voldoende
Financiën en middelen	Ruim voldoende
Prestaties en bereik	Ruim voldoende

<b>Totaaloordeel</b>	<b>Ruim voldoende</b>
----------------------	-----------------------



# Rapport Nederlands Architectuur Instituut

## Algemene indruk

De commissie heeft het Nederlands Architectuur Instituut (NAi) ervaren als een organisatie met een heldere missie en visie. Het NAi heeft een sterke (internationale) positie in de vakgemeenschap en wil zich nu openstellen voor het grote publiek. Het NAi wil een architectuurmuseum zijn dat cultuurconsumenten, toeristen en scholieren aanspreekt. Met opening van het vernieuwde gebouw medio 2011 wil het NAi dit waarmaken.

Het NAi legt veel nadruk op het verder ontwikkelen van haar museale positie. De commissie vraagt zich af of de focus niet meer moet liggen op de ontwikkeling tot sectorinstituut.

In reactie hierop verklaart het NAi het buitengewoon schadelijk te vinden als het NAi zichzelf naar de maatschappen van het generieke concept 'sectorinstituut' zou moeten modelleren. Dit zou geen recht doen aan de unieke combinatie van cultureel ambassadeur-museum-rijksactief-debat-educatieinstelling die het NAi vormt.

## Missie, visie en beleid

- De commissie vindt de missie van het NAi helder en overtuigend. De missie van het NAi is het belang van architectuur en ruimtelijk ontwerp voor het voetlicht brengen bij een zo breed mogelijk publiek en daarnaast het bevorderen van de kwaliteit van het vak. Nieuw voor het NAi is een bemiddelende rol tussen de samenleving en de vakarchitectuur. Het NAi wil aantonen dat architectuur en ruimtelijke ordening een antwoord kunnen zijn op maatschappelijke vraagstukken, zoals sociale cohesie en energieverbruik.
- Het is de commissie niet helder geworden hoe de missie wordt vertaald in (lange termijn) doelstellingen. Door de missie duidelijker uit te werken in doelstellingen kan scherper worden waar de focus van het NAi op ligt.
- In reactie hierop stelt het NAi dat de doelstellingen in het beleidsplan 2009-2012 duidelijk staan opgesomd.
- Het NAi is sterk in het uitdragen van de missie, maar er is een gemis aan interactie. De stakeholders zouden intensiever betrokken kunnen worden bij de beleidsvorming.

## Rolopvatting en uitvoering besteltaken

Wat betreft de uitvoering van de besteltaken merkt de commissie het volgende op:

- De commissie is tevreden over de manier waarop de besteltaken '(inter)nationale promotie' en 'ontsluiting en waardering erfgoed' worden uitgevoerd. Aan de invulling van de besteltaak 'educatie, informatie en reflectie' zou volgens de commissie meer aandacht kunnen worden besteed. Het NAi heeft het voornemen dit te gaan doen.
- De besteltaak 'afstemming en coördinatie' wordt door het NAi beperkt ingevuld omdat de sector volgens het instituut geen behoefte heeft aan afstemming en coördinatie van één partij. De commissie is echter van mening dat het NAi toch invulling kan geven aan de besteltaak als het NAi zich toegankelijker opstelt en openstaat voor input vanuit de sector.
- Het NAi ontvangt van het Ministerie van OCW geen middelen voor de besteltaak 'documentatie en archivering' omdat andere instellingen deze besteltaak uitvoeren. Het NAi geeft daarom beperkt invulling aan deze besteltaak. Binnen het NAi bestaat echter geen eenduidige visie over de eventuele mogelijkheden om deze besteltaak vorm te geven. Er is voor de commissie dan ook geen helderheid op dit punt.

### **Kwaliteit, evaluatie en verantwoording**

- De commissie constateert dat de effecten van het beleid van het NAI niet overstijgend worden geëvalueerd. De focus van het NAI ligt voornamelijk op het registreren van prestaties (bijvoorbeeld bezoekersaantallen) in plaats van op het in kaart brengen van maatschappelijke effecten. Het sectorinstituut moet zich niet beperken tot het registreren van resultaten maar aantonen wat de meerwaarde van het instituut voor de sector en de samenleving is.
- Dit neemt niet weg dat de commissie positief is over de targets die het NAI voor de doelstelling publieksbereik heeft gesteld (aantallen bezoekers en aantallen groepen).

### **Positie, allianties en samenwerking**

- Het NAI wil toegankelijk worden voor het grote publiek en het imago van een wetenschappelijk instituut voor de architectuursector achter zich laten. Het nieuwe gebouw moet hierin voorzien, onder andere door meer ruimte voor tentoonstellingen en een vergroting van het educatieve aanbod. De commissie is positief over deze koers.
- De commissie stelt vast dat het sectorinstituut internationaal een sterke positie heeft. Er is internationaal geen vergelijkbaar instituut dat zowel museum, archief als debatcentrum is.
- De commissie oordeelt positief over de samenwerkingsverbanden die het NAI aangaat, en dan met name over de samenwerking met partijen buiten de sector.
- Het is de commissie niet duidelijk geworden waarom het NAI niet meer samenwerkt met het Stimuleringsfonds Architectuur. De commissie merkt op dat de missies van de organisaties sterk overeenkomen.

In reactie hierop stelt het NAI dat het SfA de afgelopen jaren steeds meer inhoudelijke prioriteiten heeft ontwikkeld die deels die van het NAI overlappen.

### **Bestuur en organisatie**

- De commissie constateert dat het NAI veel baat heeft bij de combinatie van een directeur met veel inhoudelijke kennis en een zakelijk directeur die veel bedrijfskundige ervaring heeft.
- De commissie vindt het opmerkelijk dat de leden van de Raad van Toezicht niet via een open sollicitatie geworven worden. Leden van de Raad van Toezicht dragen zelf geschikte kandidaten voor. De commissie is wel positief over de brede samenstelling van de raad.
- Het valt de commissie op dat de besteltaken niet zichtbaar zijn in de organisatiestructuur. Het is volgens de commissie voor een sectorinstituut een logische keuze om de besteltaken als uitgangspunt te nemen bij het vormen van de organisatiestructuur. De commissie vraagt zich af waarom hier bij de herstructurering in 2009 niet voor gekozen is.

#### **Best practice: publieksbereik**

Het NAI opent haar deuren voor het grote publiek. Tot op heden werden het museum en het archief voornamelijk bezocht door mensen binnen de sector. Met de omslag naar een sectorinstituut wil het NAI de focus verleggen naar haar publieke taak en zich ook richten op de samenleving. Een andere manier waarop het NAI de belangstelling voor architectuur probeert te bevorderen is UAR (Urban Augmented Reality), de mobiele architectuur-applicatie van het NAI. Deze applicatie geeft aan de hand van tekst, beeld, archiefmateriaal en film, op een mobiele telefoon informatie over de gebouwde omgeving. UAR laat ook zien hoe de stad was (door gebouwen te tonen die er vroeger stonden) en hoe de stad zal worden (door artist-impressions te tonen van gebouwen in aanbouw, of gebouwen die in de planning staan).

### Organisatie en personeel

In het huidige proces van veranderingen is het van belang extra aandacht te besteden aan het personeel. In dit kader vallen de commissie de volgende drie zaken op:

- Om het personeel bij de organisatieveranderingen te betrekken is het van belang dat de interne communicatie op orde is. De commissie constateert dat de communicatie van de directie naar de medewerkers nog niet gestroomlijnd verloopt. Bovendien is er momenteel geen centrale plek waar de interne communicatie geregeld wordt.
- De opleidingsmogelijkheden voor het personeel behoeven volgens de commissie verbetering. Een gedeelte van het zittende personeel moet vanwege de koerswijziging op een andere manier worden ingezet. Het opleidingbudget is volgens de commissie minimaal. Er zijn geen persoonlijke ontwikkelingsplannen, maar er is wel het voornemen om deze in te voeren (er is een pilot gestart).
- Er is momenteel een hoog percentage ziekteverzuim en het personeel ervaart een hoge werkdruk. Dit is volgens de commissie een punt van zorg.

### Financiën en middelen

- De commissie heeft enige zorgen over de financiële situatie van de organisatie. Voor 2010 wordt een negatief resultaat verwacht. Om de begroting in 2011 rond te krijgen moet nog een half miljoen aan middelen uit de markt worden gehaald. De commissie vindt het positief dat er verschillende scenario's zijn opgesteld om met deze onzekerheid om te gaan. Er is bepaald welke activiteiten absoluut doorgang moeten worden, en welke alleen doorgang vinden bij voldoende financiële ruimte.

### Oordeel visitatiecommissie

Missie, visie en beleid	Overwegend goed, op twee punten onvoldoende
Rolopvatting en taakuitvoering	Ruim voldoende
Kwaliteit, evaluatie en verantwoording	Voldoende
Allianties en samenwerking	Ruim voldoende, op één punt onvoldoende
Bestuur en organisatie	Voldoende
Sectortypering	Goed
Organisatie en personeel	Voldoende
Financiën en middelen	Ruim voldoende
Prestaties en bereik	Ruim voldoende, op één punt onvoldoende

<b>Totaaloordeel</b>	<b>Ruim voldoende</b>
----------------------	-----------------------



# Rapport Erfgoed Nederland

## Algemene indruk

De commissie constateert dat het voor Erfgoed Nederland een zoektocht is om haar taken op een zodanige manier te vervullen dat het sectorinstituut van meerwaarde kan zijn voor de sector en de samenleving. De commissie complimenteert de organisatie met de grote persoonlijke betrokkenheid en sterke drive waarmee deze zoektocht wordt uitgevoerd. De commissie begrijpt goed dat Erfgoed Nederland voor een buitengewoon lastige opdracht staat in een complex speelveld. Wel heeft de commissie de indruk dat Erfgoed Nederland nog teveel aan het aftasten is hoe ze door de sector geaccepteerd kan worden. Dit uit zich in verschillende beleidsnota's waarin de koers wordt bijgesteld of aangescherpt. De commissie is van mening dat een daadkrachtige positionering en een consistente koers richting de sector noodzakelijk zijn om meerwaarde te creëren. Erfgoed Nederland mag volgens de commissie dan ook meer daadkracht tonen en een eigen positie durven innemen.

## Missie, visie en beleid

- De commissie constateert dat Erfgoed Nederland worstelt om binnen de erfgoedsector een onderscheidende positie in te nemen. Erfgoed Nederland voert haar besteltaken uit in een sector met vele spelers, die allemaal op zoek zijn naar een eigen positie. Zo zijn er de verschillende rijksdiensten (Rijksdienst Cultureel Erfgoed, Instituut Collectie Nederland en Nationaal Archief). Daarnaast zijn er brancheorganisaties voor de deelsectoren.

Er is sprake van een spagaat tussen de behoefte van het veld (belangenbehartiging) en de opdracht van het Ministerie van OCW (uitvoering besteltaken, geen belangenbehartiging). De brancheorganisaties in de deelsectoren hebben nu de belangenbehartiging op zich genomen. Bovendien trekken de rijksdiensten meer thema's (bijvoorbeeld ruimte) naar zich toe waardoor Erfgoed Nederland ook hier geen rol kan spelen.

Om toch een eigen positie in te nemen heeft Erfgoed Nederland zich gericht op een integrale erfgoedbenadering, met als doel niet alleen de deelsectoren met elkaar verbinden, maar ook de gehele erfgoedsector met de samenleving. Erfgoed Nederland zet zich in voor thema's die van belang zijn voor de gehele sector, zoals de relatie van erfgoedinstellingen met het publiek.

## Rolopvatting en taakuitvoering besteltaken

Met betrekking tot de uitvoering van de besteltaken valt de commissie het volgende op:

- Erfgoed Nederland is van mening dat de besteltaken te weinig sturend zijn om als sectorinstituut een goede invulling aan deze taken te kunnen geven. Het sectorinstituut had zich daarom aanvankelijk weinig gelegen laten liggen aan de besteltaken. De commissie constateert op dit punt wel een geleidelijke omslag: de organisatie lijkt nu beter met de besteltaken uit de voeten te kunnen. De commissie pleit voor dat het instituut zich niet te voorzichtig opstelt en juist gebruik maakt van de ruimte die er is om naar eigen inzicht invulling te geven aan deze taken.
- De besteltaken worden gerealiseerd binnen twee, tot voor kort nog drie, programmalijnen. De commissie is positief over het voornemen van Erfgoed Nederland om de programmalijnen los te laten en de activiteiten verder te integreren en toe te spitsen op de

besteltaken. Hierdoor wordt het transparanter hoe het sectorinstituut invulling geeft aan de besteltaken.

### **Kwaliteit, evaluatie en verantwoording**

- De commissie stelt vast dat Erfgoed Nederland moeite heeft om haar missie te vertalen naar meetbare doelstellingen en vervolgens ook daadwerkelijk de effecten te meten. De commissie is er wel van overtuigd dat Erfgoed Nederland de urgentie voelt om hier aandacht aan te besteden. Aandachtspunt hierbij is de effectmeting niet te beperken tot activiteiten maar vooral overstijgend de effectiviteit van de invulling van de besteltaken te meten. Door op een wat hoger abstractieniveau inzicht te krijgen in de effecten van de organisatie, kan ook beter gestuurd worden op de koers en het beleid van Erfgoed Nederland.

### **Positie, allianties en samenwerking**

- De commissie constateert dat het voor Erfgoed Nederland lastig is om samenhang te brengen in de versplinterde erfgoedsector. De sector bestaat uit meerdere naar binnen gerichte deelsectoren, die zich met name bezighouden met de werkzaamheden in hun eigen sector en minder gericht zijn op het publiek en de samenleving. Het voordeel hiervan is dat er binnen de deelsectoren veel vakinhoudelijke kennis aanwezig is, het nadeel dat de deelsectoren vrijwel niet op de hoogte zijn van ontwikkelingen buiten de eigen sector.

Een voorbeeld van de manier waarop Erfgoed Nederland de versplintering in de sector probeert te verminderen is de Digitaal Erfgoed Conferentie 2010. Deze conferentie wordt erfgoedbreed geprogrammeerd en bezocht.

### **Bestuur en organisatie**

- De verkokering van de deelsectoren die Erfgoed Nederland signaleert binnen de erfgoedsector, signaleert de commissie ook binnen de organisatie. Er lijkt sprake te zijn van enige mate van 'eiland-vorming'. Wil de organisatie effectief zijn in het stimuleren van een integrale benadering en samenwerking in de sector, dan is het van groot belang dat de organisatie hier ook intern in slaagt. In reactie hierop verklaart Erfgoed Nederland tot eenzelfde constatering te zijn gekomen. Erfgoed Nederland heeft actie heeft ondernomen door de hiërarchische structuur en de programmalijnen los te laten.
- Om meer eenheid en focus te creëren binnen de organisatie adviseert de commissie de directie om een duidelijke visie uit te dragen en een consistente koers aan te houden. Daarnaast merkt de commissie op dat het personeel gedreven en enthousiast is, maar onderling meer samenwerking moet zoeken.

#### **Best practice: maatschappelijke stagen**

Erfgoed Nederland realiseert binnen de besteltaak 'educatie, afstemming en reflectie' binnen het voortgezet onderwijs maatschappelijke stagen bij erfgoedinstellingen. Dit blijkt voor beide partijen meerwaarde te hebben. Jongeren komen in aanraking met erfgoed op een actieve manier, in plaats van passief via bijvoorbeeld museumbezoek. De erfgoedinstellingen maken gebruik van de input van de jongeren als doelgroep. Inmiddels is er een draaiboek opgesteld om een handreiking te bieden aan erfgoedinstellingen. Momenteel wordt een pilot uitgevoerd om de maatschappelijke stagen te evalueren bij de jongeren, de scholen en de erfgoedinstellingen.

### Organisatie en personeel

- Er wordt voldoende aandacht besteed aan opleidingsmogelijkheden voor het personeel (projectmanagement, oordeelsvorming, leiderschapsprogramma's). Echter, de commissie vraagt zich af of Erfgoed Nederland wel de juiste opleidingsmogelijkheden biedt. De commissie kan zich voorstellen dat een cursus gericht op bijvoorbeeld netwerken van meerwaarde kan zijn voor een sectorinstituut, in plaats van een cursus gericht op oordeelsvorming.
- In reactie hierop stelt Erfgoed Nederland van mening te zijn een goede visie te hebben ontwikkeld over de opleidingsmogelijkheden van het personeel.
- De commissie constateert dat veel personeelsleden dezelfde achtergrond en interesses hebben en vindt daarom de diversiteit van het personeel een aandachtspunt.

### Sectortypering

- Het valt de commissie op dat de sectortypering in de zelfevaluatie eerder een cijfermatige weergave van de sector is dan een analytische beschrijving. De commissie had graag willen zien wat de belangrijkste ontwikkelingen zijn binnen de sector, evenals de kansen en bedreigingen.

### Oordeel visitatiecommissie

Missie, visie en beleid	Voldoende tot matig
Rolopvatting en taakuitvoering	Voldoende
Kwaliteit, evaluatie en verantwoording	Voldoende
Allianties en samenwerking	Voldoende
Bestuur en organisatie	Ruim voldoende
Sectortypering	Onvoldoende
Organisatie en personeel	Voldoende
Financiën en middelen	Ruim voldoende
Prestaties en bereik	Voldoende tot matig
<b>Totaaloordeel</b>	<b>Voldoende</b>



# Rapport Virtueel Platform

## Algemene indruk

Het Virtueel Platform is een kleine organisatie met betrokken medewerkers die veel kennis hebben van het werkveld. Het Platform voert diverse activiteiten uit, waarvan sommige interessant en succesvol zijn. Het valt de commissie op dat het Platform voorzichtig en bescheiden, en soms wat defensief opereert.

De commissie vraagt zich af of binnen de cultuursector voldoende behoefte is aan een apart sectorinstituut op het terrein van de e-cultuur, en zo ja, of het Virtueel Platform hieraan optimaal invulling geeft. De commissie is van mening dat het Platform zich, met een heldere visie en missie, duidelijker moet kunnen positioneren in het beweeglijke veld.

## Missie, visie en beleid

- Het Virtueel Platform opereert in een complexe omgeving. Complex, omdat e-cultuur zowel nationaal als internationaal niet gemakkelijk herkenbaar is als een aparte sector. Bovendien bestaat het veld uit een paar grote, mondige organisaties die financiering uit de BIS krijgen, en een groot aantal kleinere spelers. Het is een flexibel veld waarin ontwikkelingen elkaar in hoog tempo opvolgen. Het Virtueel Platform heeft als sectorinstituut een belangrijke bovensectorale functie gekregen. Om hieraan goed betekenis te kunnen geven, is een heldere visie op e-cultuur (en de toekomst hiervan), en een hierop aansluitende missie nodig. De commissie constateert dat de missie en visie van het Virtueel Platform onvoldoende geënt zijn op dit complexe veld. Hierdoor ontbeert het Platform een heldere richting en basis voor een efficiënte en doelgerichte inzet van schaarse middelen.

## Rolopvatting en uitvoering besteltaken

- Het Platform heeft een overgang gemaakt van een kennisinstituut naar een sectorinstituut. Deze overgang blijkt voor het Platform moeilijk. Het ontbreken van een heldere richting en coherent beleid werkt door in de rolopvatting van het Virtueel Platform, die zich grotendeels als *matchmaker* laat omschrijven: het Platform brengt verschillende groepen met elkaar in contact, waarbij e-cultuur praktische toepassingen krijgt en waaruit nieuwe *cross overs* kunnen ontstaan. Deze activiteiten kunnen onder twee van de vijf besteltaken worden geschaard. Ook aan de andere besteltaken wordt wel aandacht besteed. Hoewel de uitgevoerde activiteiten op zich interessant en waardevol zijn, vindt de commissie het geheel te mager: de vijf besteltaken komen onvoldoende uit de verf. De commissie is zich ervan bewust dat sommige besteltaken lastig in te vullen zijn (zoals erfgoed). Wellicht liggen hier echter ook kansen nadrukkelijker de samenwerking met andere sector- en kennisinstituten te zoeken.
- Er wordt teveel vanuit de activiteit gedacht en te weinig vanuit de besteltaken. Het Platform lijkt allerlei activiteiten aan te pakken en keuzes hierin voornamelijk op pragmatische gronden te maken. Virtueel Platform geeft de indruk vooral bezig te zijn met 'ijschots springen'.
- Het Virtueel Platform is er niet goed in geslaagd de meerwaarde van eigen activiteiten goed voor het voetlicht te brengen: niet in de zelfevaluatie en ook niet tijdens de visitatie. Sommige activiteiten, zoals HOT 100, zijn succesvol en worden vaak herhaald. Toch vraagt de commissie zich hierbij af of is nagedacht over het afstoten of vermarkten van

dergelijke activiteiten zodat ruimte ontstaat voor nieuwe initiatieven. Juist in een veld dat zo sterk in beweging is, zou Virtueel Platform mee moeten kunnen bewegen.

In reactie hierop zegt het Virtueel Platform dat van herhaling weinig sprake is en dat er juist veel aandacht is voor ontwikkeling van nieuwe formats en inhoud.

#### **Kwaliteit, evaluatie en verantwoording**

- Virtueel Platform heeft een imago-onderzoek uitgevoerd onder stakeholders. De resultaten zijn weinig positief. Deels verklaart Virtueel Platform dit vanuit het vroege tijdstip van de 0-meting, deels vanuit de breedte van het veld (de activiteiten kunnen nooit aan ieders wensen tegemoet komen), en deels vanuit onwetendheid met de activiteiten van het Platform. Het verbaast de commissie dat de ogenschijnlijk meest voor de hand liggende conclusie (stakeholders weten wel wat het Platform doet, maar vinden dit niet goed genoeg) niet in overweging wordt genomen.
- Overigens is de commissie van mening dat, over de gehele linie, meer werk kan worden gemaakt van kwalitatieve evaluatie van de eigen activiteiten en werkwijzen.

#### **Allianties en samenwerking**

- De commissie constateert dat het Platform internationaal goed gepositioneerd is.
- Het Platform positioneert zich als een netwerkorganisatie en is daarom actief in tal van samenwerkingsvormen en allianties. De commissie is daar positief over. Tegelijkertijd heeft de commissie, zoals eerder al opgemerkt, twijfels bij de mate waarin het platform optimaal weet aan te sluiten bij behoeften in het cultuurveld.

#### **Bestuur en organisatie**

- Het valt de commissie op dat de Raad van Toezicht inhoudelijk sterk betrokken is en weinig afstand houdt, zoals gebruikelijk bij een Raad van Toezichtmodel. De Raad bevestigt dat zij aanvankelijk, in de transitiefase naar sectorinstituut, sterker betrokken was. Op dit moment blijft de Raad, naar eigen zeggen, meer op afstand. De commissie heeft de indruk dat de inhoudelijke betrokkenheid echter nog steeds groot is. De commissie vindt dit, gezien het complexe krachtenveld en de transitiefase begrijpelijk, maar verwarrend. De commissie adviseert de Raad hier nadenkender mee om te gaan.

#### **Sectortypering**

- De commissie vindt dat de sectortypering nog teveel een kwantitatieve beschrijving van de huidige stand van zaken is. Een meer inhoudelijke analyse van het veld nu en over een paar jaar, ontbreekt.

#### **Best practice: *match making***

Virtueel Platform koppelt organisaties met een vraag op het terrein van e-cultuur aan e-cultuurinstellingen die met deze vraag aan de slag kunnen. Enerzijds kan Virtueel Platform dit doen omdat zij goed inzicht heeft in de (on)mogelijkheden van de e-cultuur en het veld goed kent; anderzijds omdat zij in staat is zich in te leven in de belevingswereld van professionals die hier niet mee bekend zijn.

Het Platform hanteert hiervoor uiteenlopende methodieken. Eén hiervan is HOT100, een jaarlijks terugkerend initiatief waarin de beste 100 leerlingen van hogescholen in workshops oplossingen bedenken voor problemen van organisaties die niet tot het e-cultuurveld behoren. Organisaties worden tevoren benaderd met de slogan: "Problemen gezocht". Studenten kunnen zich vooraf inschrijven voor een workshop en kunnen zich hierop voorbereiden. De reacties van zowel studenten als probleemindienende organisaties zijn zeer positief.

### **Organisatie en personeel**

- De medewerkers bekleden veel nevenfuncties in het e-cultuurveld, waardoor zij veel kennis van zaken en een groot netwerk meebrengen waar het Platform van profiteert. Potentieel gevaar hiervan is echter dat de vele nevenfuncties leiden tot een verlies aan focus binnen de organisatie.
- De directeur vaart sterk op de kennis en het netwerk van programmamanagers. Een duidelijker missie en beleid zou meer beleidsmatige sturing door de directeur mogelijk maken.
- Ten slotte constateert de commissie dat de organisatie een belangrijke professionaliseringsslag heeft gemaakt, maar hiermee nog niet klaar is.

### **Financiën en middelen**

- Virtueel Platform vindt dat zij te weinig middelen krijgt in relatie tot het takenpakket. De commissie vraagt zich af het Platform niet zelf kan verdienen aan een aantal activiteiten, zeker gezien het feit dat ook commerciële partijen gebruik maken van de diensten van het Platform.

### **Prestaties en bereik**

- Het ontbreken van een heldere visie, missie en beleid werkt direct door op de relevantie van de prestaties, die de commissie voor een sectorinstituut als onvoldoende beoordeelt. Hetzelfde geldt voor het beleid ten aanzien van het bereiken van verschillende doelgroepen.

### **Oordeel visitatiecommissie**

Missie, visie en beleid	Onvoldoende
Rolopvatting en taakuitvoering	Voldoende tot matig
Kwaliteit, evaluatie en verantwoording	Voldoende
Allianties en samenwerking	Voldoende
Bestuur en organisatie	Voldoende
Sectortypering	Voldoende
Organisatie en personeel	Voldoende
Financiën en middelen	Voldoende
Prestaties en bereik	Matig

<b>Totaaloordeel</b>	<b>Matig</b>
----------------------	--------------



# Rapport Theater Instituut Nederland

## Algemene indruk

Het TIN heeft een ingrijpend transformatieproces doorgemaakt, waarin het verrassende, innovatieve keuzes heeft gemaakt. De commissie vindt dit bewonderenswaardig. Hoewel positief over het innoverend vermogen en de positie die het TIN in het veld heeft weten te verwerven, vraagt de commissie aandacht voor intern leiderschap en sturing. Ook vraagt de commissie aandacht voor het formuleren van meetbare doelstellingen. Ten slotte is de commissie opgevallen dat het functioneren van het Instituut in sterke mate wordt bepaald door de twee taken die het heeft: besteltaken én museumtaken, die elk ongeveer de helft van de middelen in beslag nemen. Hoewel in programmalijnen de verbinding tussen beide wordt gezocht, is het voor de commissie helder gemaakt dat het twee gescheiden taken blijven. De commissie vraagt zich echter wel af of de focus niet meer moet liggen op de ontwikkeling tot sectorinstituut. Het TIN ziet dit anders: een verschuiving van focus zou een verschuiving van aanwending van middelen betekenen, terwijl de museale taken al decennia lang de basis van het TIN vormen. Het TIN wijst erop dat de huidige constructie een consequentie is van het beleid van het ministerie van OCW.

## Missie, visie en beleid

- De commissie is positief over het vermogen van het Instituut strategische keuzes te maken. Hierin toont het TIN lef. Het beste voorbeeld hiervan is het besluit het eigen museum op te geven en in plaats hiervan te kiezen voor tentoonstellingen in het land (zie kader).
- De commissie constateert dat de organisatie verschillende missies hanteert. Op de website zijn voor de twee taken twee afzonderlijke missies te vinden. Tijdens de visitatie werd een andere, overkoepelende missie gepresenteerd. Dit lijkt de commissie niet handig.
- Verder is de commissie van mening dat het nog ontbreekt aan voldoende meetbare doelstellingen op een hoger aggregatieniveau dan de afzonderlijke projecten. Het TIN moet niet alleen outputgegevens kunnen leveren op projectniveau, maar eveneens kunnen aantonen wat het hier uiteindelijk mee bereikt. Ook aan de samenleving moet verantwoording kunnen worden afgelegd. Het TIN is zich bewust van het belang hiervan, maar denkt dit vooral te kunnen doen door cijfers over de (economische kant van de) sector op een rij te zetten. Het TIN en MCN zijn op dit moment bezig met het verzamelen van deze gegevens, met financiering en mede begeleid door het ministerie van OCW.
- Het TIN wil het veld begeleiden naar een nieuwe tijd waarin ondernemerschap belangrijker is. Met het MCN wil het de huidige praktijken en mogelijkheden van private inkomsten laten onderzoeken. De commissie constateert dat het TIN hierin zelf nog zoekende is en vraagt zich af of de organisatie hier voldoende voor toegerust is.

## Rolopvatting en uitvoering besteltaken

- Erfgoed en internationale promotie zijn goed belegd bij het TIN. Wat betreft informatie en documentatie wordt hard gewerkt aan de theaterencyclopedie, die vanaf volgend jaar digitaal te raadplegen is. In 2008 heeft het TIN, met instemming van OCW, besloten aan nationale promotie beperkt aandacht te besteden. Redenen hiertoe waren de noodzaak

tot het maken van keuzes vanwege de beperkte middelen en het reeds bestaan van een Bureau Promotie Podiumkunsten.

- De commissie constateert dat coördinatie een lastige taak is: instellingen moeten zich willen laten coördineren. De geschiedenis van het Theaterverbond laat zien dat dit in de theatersector niet eenvoudig is. Door het TIN is nu wel overleg geïnitieerd tussen opleidingen, producenten en podia. De commissie constateert dat het TIN hierin niet streeft naar een onafhankelijke positie, omdat onafhankelijkheid mogelijk het draagvlak voor het TIN binnen de doelgroep aantast.
- Het is voor een buitenstaander moeilijk zicht te krijgen op hetgeen per besteltaak is bereikt. Het TIN stelt dat activiteiten per besteltaak vaak moeilijk van elkaar te scheiden zijn. Eén activiteit draagt al snel bij aan meerdere besteltaken.
- De commissie heeft de indruk dat het TIN veel activiteiten onderneemt, maar dat dit soms ook wat versnipperd is.

### Evaluatie en effectmeting

- Uit het imago-onderzoek blijkt dat het TIN door de sector wordt gezien als betrouwbaar, interessant en gedegen. Maar ook: als een beetje saai en weinig gedurfd. De commissie vraagt zich af hoe het TIN deze uitkomsten vertaalt in vervolgacties. Hoe wil het TIN zichzelf presenteren en naar welk cijfer streeft het TIN over een paar jaar (nu 6,9)?

### Positie, allianties en samenwerking

- Het TIN is goed gepositioneerd in de sector en heeft veel strategische samenwerkingsrelaties.
- Op internationaal vlak kan samenwerking met het Fonds worden verbeterd. Er lijkt sprake te zijn van dubbele activiteiten. Het TIN vraagt zich af waarom de HGIS-middelen niet naar de sectorinstituten zijn gegaan in plaats van naar het Fonds.
- De commissie heeft de indruk dat het TIN nog wat zoekende is naar de eigen rol wat betreft onafhankelijkheid versus dienstbaarheid aan sector.

### Bestuur en organisatie

- De commissie heeft veel respect voor de directeur: hij heeft bij aanvang ingrijpende interne besluiten genomen, is sterk in zijn gerichtheid naar buiten en trekt veel naar zich toe. Tegelijkertijd is de interne (vervolg-) sturing een punt van aandacht. Hiertoe is een adjunct directeur aangesteld. Dit lijkt de commissie een goede stap.
- De commissie heeft de indruk dat de Raad van Toezicht vrij sterk betrokken is bij de organisatie. De commissie heeft hiervoor begrip, maar kan zich voorstellen dat wanneer de interne sturing beter op orde is, de Raad meer op afstand bestuurt. Overigens zeggen directeur/bestuur en de Raad van Toezicht zich hierin niet te herkennen.

#### Best practice: reizende tentoonstellingen en omgang archieven

TIN heeft met de verhuizing het eigen museum afgestoten en heeft de collectie ondergebracht in een depot. Nu organiseert het TIN tentoonstellingen in het land, die veel mediaaandacht genereren en aanzienlijk meer bezoekers trekken dan voorheen. Dit bevalt goed. Daarnaast valt bij het TIN ook de goede omgang met verwerving van collectie, data en archieven op. Het TIN gaat hierin selectief te werk. Het werkt met een top-100 lijst van wat belangrijk is om te verwerven, en per acteur wat de belangrijkste voorstellingen zijn. Dit wordt mede vastgesteld door een aanwinstencommissie. Het betekent dat medewerkers lang niet alle aangeboden archieven opnemen, en uit aangeboden archieven gerichte selecties maken.

### **Organisatie en personeel**

- De indeling van het nieuwe gebouw heeft een positieve invloed op de onderlinge contacten en samenwerking tussen medewerkers. Verder constateert de commissie dat de organisatie goede nieuwe mensen aan zich heeft weten te binden. Met dit nieuwe personeel en de nieuwe afdelingen heeft het TIN meer aansluiting gevonden bij de praktijk en is zichtbaarder geworden voor het veld.
- De commissie constateert dat de organisatie qua professionalisering op de goede weg is (competentiegericht werken, invoering nieuw functiewaarderingsstelsel en nieuwe beloningsstructuur). Er moet echter nog wel wat gebeuren. Er is veel aandacht voor digitaliseringprocessen in verband met de in te voeren theaterencyclopedie. De invoering hiervan vordert langzaam. Deels heeft dit te maken met auteursrechtelijke kwesties, deels met het vele werk dat hieraan verbonden is (zo vragen kostuums om toelichting, en moeten deze kunnen worden gelinkt aan theatervoorstellingen en aan acteurs).
- De organisatiestructuur en de werkprocessen zijn voor de commissie nogal onoverzichtelijk: het is lastig zicht te krijgen op wat de organisatie nu precies doet en hoe. De commissie vraagt zich af waarom gekozen is voor een lijnstructuur in de organisatie, in plaats van een matrixstructuur waarin ofwel besteltaken of programmalijnen, ofwel ondersteunende afdelingen horizontaal door de afdelingen heen lopen.
- De commissie constateert tevens dat op de werkvloer een hoge werkdruk wordt ervaren, evenals enig gevoel van onderwaardering. De commissie denkt dat dit mogelijk komt doordat medewerkers door de organisatiestructuur en de zwakke interne sturing onvoldoende zicht op de grote lijnen hebben. Het Management Team lijkt dit niet te herkennen. De commissie vindt vooral dit laatste zorgelijk. Dergelijke signalen zouden aanleiding moeten geven om wat preciezer te kijken naar de organisatie van het werk, de interne communicatie en de stijl van leidinggeven. Het TIN licht toe dat niet zozeer sprake is van teveel werk, maar veeleer van werk dat werknemers *extra* doen (uit betrokkenheid en/of vanwege kaders die niet duidelijk genoeg zijn), en waarmee binnen de organisatie niet altijd wat wordt gedaan.

### **Financiën, middelen, prestaties en bereik**

- Hoewel het TIN aanzienlijk minder subsidie heeft gekregen dan verwacht (overigens stevig kenbaar gemaakt in de zelfevaluatie), is het Instituut niet bij de pakken neer gaan zitten. Op innovatieve is naar oplossingen gezocht: door verkoop van het pand en afvloeiing van personeel zijn middelen vrijgemaakt voor extra activiteiten. Verder wordt steeds actief gezocht naar aanvullende subsidies van andere overheidsfondsen en verruiming van de middelen door samenwerking te zoeken met andere partners. De uiteindelijke prestaties, met name op internationaal terrein, overtreffen hierdoor deels de verwachtingen. De commissie vindt dit positief.

### Oordeel visitatiecommissie

Missie, visie en beleid	Voldoende
Rolopvatting en taakuitvoering	Voldoende
Kwaliteit, evaluatie en verantwoording	Voldoende
Allianties en samenwerking	Ruim voldoende
Bestuur en organisatie	Voldoende
Sectortypering	Voldoende
Organisatie en personeel	Voldoende
Financiën en middelen	Ruim voldoende
Prestaties en bereik	Voldoende
<b>Totaaloordeel</b>	<b>Voldoende</b>

# Rapport Nederlands Muziek Instituut

## Algemene indruk

Het NMI geeft de indruk van een kleine, maar gedreven organisatie die met weinig middelen inhoudelijk verantwoorde activiteiten weet te ontplooiën. Het NMI heeft de afgelopen jaren een omslag gemaakt van een naar binnen gekeerd archief naar buiten: het ontsluiten en toegankelijk maken van archiefmateriaal en hieraan een grotere zichtbaarheid geven. Tegelijkertijd noopt de zorgwekkende financiële situatie tot scherpe keuzes in het beleid; keuzes die vooralsnog onvoldoende worden gemaakt. Dit roept de vraag op of de organisatie wel optimaal en effectief opereert. Het NMI lijkt door de financiële- en capaciteitsproblemen wat moegestreden te zijn. Hoewel een fusie met een grotere partner onvermijdelijk lijkt, en positief kan uitpakken, is de commissie van mening dat de organisatie beter met een wat steviger, positiever en zelfbewustere houding het fusieproces kan ingaan.

## Missie, visie en beleid

- De missie van het NMI is beperkt, maar helder en past binnen de taakstelling van het NMI (beheer van erfgoed).
- Hoewel de organisatie een beleidsombuiging heeft gemaakt naar meer externe gerichtheid (toegankelijke website, lunchpauzeconcerten met toelichting, publicaties, optredens op televisie etc.), constateert de commissie dat een vertaalslag naar heldere beleidslijnen nog onvoldoende is gemaakt. Beleidskeuzes zijn niet alleen noodzakelijk vanwege de financiële situatie; ook het almaar uitdijende aantal archiefmeters dat nog wacht op ontsluiting noopt hiertoe. Het is de commissie onduidelijk welke keuzes worden gemaakt, en waarom. Er lijkt vooral ingehaakt te worden op persoonlijke interesses en vragen uit het veld. Dit laatste is begrijpelijk, aangezien het nogal eens leidt tot financiering voor een project, maar draagt niet bij aan de noodzakelijke scherpere prioritering. Het NMI merkt hierover op dat 'dienstverlening on demand' een veel voorkomende praktijk binnen de erfgoedsector.

## Rolopvatting en uitvoering besteltaken

- Bijna 60% van het subsidiebedrag dat het NMI ontvangt, is afkomstig van de gemeente Den Haag. Het betreft subsidie die geoormerkt is voor het beheer van gemeentelijke collecties. Ongeveer 40% van het subsidiebedrag is afkomstig van OCW voor de erfgoedtaak die het NMI in de functie van sectorinstituut uitvoert. Deze financieringsconstructie is van invloed op de rolopvatting van het NMI als geheel.
- Het NMI is zoekende naar de invulling van de opdracht vanuit OCW, en ook OCW lijkt niet helder te hebben wat ze precies wil. Het Instituut kampt met het probleem dat het veld (studenten, musici, orkesten, publiek) weinig belangstelling heeft voor Nederlandse klassieke en hedendaagse muziek. Dit valt het instituut niet aan te rekenen. Onduidelijk is hoe OCW hier tegenaan kijkt: wil het Nederlandse muziek promoten, of vooral bewaren en ontsluiten voor geïnteresseerden? Daar komt bij dat promotie als besteltaak niet bij het NMI is belegd, maar bij het MCN.
- Ondanks dit lastige veld, constateert de commissie dat het NMI erin slaagt interessante activiteiten te ontplooiën. Het Instituut acquireert actief en weet hiermee belangrijke collecties binnen te halen, zoals het Willem Breukerarchief en De IJSbrekerarchieven. De

inzet van het instituut is groot. De directeur treedt op in programma's als Vrije geluiden en publiceert regelmatig over vondsten in de archieven.

- Tegelijkertijd vraagt de commissie zich wel af of het NMI niet meerdere/andere publieksgroepen zou kunnen bereiken.

### **Kwaliteit, evaluatie en verantwoording**

- De commissie vindt dat het NMI haar eigen beleid en activiteiten te weinig evalueert: er worden vooral aantallen bijgehouden (activiteiten, deelnemers, bezoekers, presentaties etc.). Structurele inspanningen ter evaluatie van beleid en activiteiten, of een klanttevredenheidsonderzoek, ontbreken. Het beschikbaar stellen van formulieren in de lees- en studiezalen waar bezoekers opmerkingen en suggesties kwijt kunnen, vindt de commissie onvoldoende. Hierdoor is weinig zicht op de effectiviteit van het werk van het Instituut.

### **Allianties en samenwerking**

- Internationaal is het NMI goed gepositioneerd, getuige onder meer het voorzitterschap van de directeur van een belangrijk Europees Netwerk en de recentelijke organisatie van een internationaal congres.
- Tegelijkertijd constateert de commissie dat de organisatie in relatie tot andere sectorinstellingen en fondsen, zoals het MCN en het Fonds Podiumkunsten toch wat 'los van het geheel' lijkt te staan. De commissie kan zich dit wat betreft het Fonds Podiumkunsten voorstellen. Met het MCN is wel sprake van enige samenwerking (uitgeven van archiefmateriaal door de uitgeverij van het MCN, samenwerking in het Project Digitale Wegwijzer Nederlands Muziekaal Erfgoed). De commissie vraagt zich echter af of er niet meer synergie op inhoudelijk terrein mogelijk is.

### **Bestuur en organisatie**

- De commissie adviseert het Instituut een adviescommissie met stakeholders uit het veld in te stellen. Het kan een goede manier zijn om stakeholders meer te betrekken en de organisatie te helpen beleidskeuzes te maken.
- De inhoudelijke werkzaamheden van de directeur leiden ertoe dat managementtaken elders bij medewerkers terecht komen. Naar de mening van de commissie zou een directeur zich (zeker waar de organisatorische uitdaging groot is) meer met management moeten bezighouden.
- Er zijn gesprekken gaande over een fusie met het MCN. Hiervoor zijn plannen ontwikkeld die consequenties hebben voor de beschikbare ruimte in Den Haag, wat moet worden uitonderhandeld met de Koninklijke Bibliotheek. Om diverse redenen zijn deze gesprekken tijdelijk opgeschort. Er zijn, als de fusie onverhoopt niet mocht doorgaan, ook andere partners om aansluiting bij te zoeken. De commissie constateert dat de onzekerheid over de toekomst van het NMI terugslaat op de organisatie.

#### **Best practice: website**

Het NMI heeft een aantrekkelijke en toegankelijke website ontworpen met toegang tot de bibliotheek, de archieven, en een webwinkel. Interessant zijn ook de webexposities, waarmee topstukken uit de collectie in gedigitaliseerde vorm ingekeken kunnen worden en van toelichting worden voorzien. Met deze website maakt het NMI oud materiaal aantrekkelijk en voor een breder publiek toegankelijk.

### **Sectortypering**

- De commissie is van mening dat het NMI een wel erg brede sectortypering hanteert. De eigen specifieke niche, inclusief de doelgroepen hierbinnen, wordt hierin weliswaar kort benoemd, maar kan beter worden uitgewerkt.

### **Organisatie en personeel**

- De organisatie is klein. Er werken weinig mensen die uiteenlopende taken uitvoeren. Ook werken er veel vrijwilligers. De commissie constateert dat het personeel inhoudelijk goed in de materie is ingevoerd en bevlogen is. Het Instituut kampt met capaciteitsproblemen, maar krijgt toch veel gedaan.
- Ondanks de geconstateerde bevlogenheid en goede inhoudelijke kennis vraagt de commissie zich af of de organisatie beschikt over de juiste vaardigheden om met voldoende overtuigingskracht naar buiten te treden. De organisatie maakt op de commissie, ondanks de extern gerichte activiteiten, toch nog een naar binnen gekeerde indruk.

### **Financiën en middelen**

- Door een begrotingsfout en een vertrekpremie van een medewerker is in 2009 een tekort ontstaan van 80.000 euro. Dit is op de totale begroting van ongeveer zes ton een fors bedrag. De commissie vindt het prijzenswaardig dat NMI de bezuinigingen intern wil oplossen. Hierdoor is de organisatie in 2010 gestart met een tekort van 40.000. Het Instituut bevindt zich in een uiterst kwetsbare positie.
- De commissie constateert dat de organisatie cultureel ondernemend is. Het is lastig in de huidige tijd extra subsidies te verwerven, maar door op vragen in te gaan en samenwerking te zoeken, worden bijzondere projecten gerealiseerd, zoals de CD-opname van componist Nozeman, en het ontsluiten van de collectie vioolmuziek met financiering door SNS Reaal.

### **Prestaties en bereik**

- Het instituut levert voldoende prestaties op het terrein van het ontsluiten van erfgoed, de enige besteltaak die het instituut dient uit te voeren.
- De sturing op prestaties kan, naar het oordeel van de commissie, beter wanneer duidelijkere beleidskeuzes worden gemaakt.
- Commissie vraagt zich wel af of het instituut niet meer werk kan maken van een beter uitgedacht doelgroepenbeleid, zoals studenten aan opleidingen buiten Den Haag.

**Oordeel visitatiecommissie**

Missie, visie en beleid	Voldoende tot matig
Rolopvatting en taakuitvoering	Voldoende tot matig
Kwaliteit, evaluatie en verantwoording	Voldoende
Allianties en samenwerking	Voldoende
Bestuur en organisatie	Matig
Sectortypering	Onvoldoende
Organisatie en personeel	Voldoende tot matig
Financiën en middelen	Onvoldoende tot matig
Prestaties en bereik	Voldoende tot matig
<b>Totaaloordeel</b>	<b>Matig</b>

# Rapport Muziekcentrum Nederland

## Algemene indruk

Het Muziekcentrum Nederland is in 2008 ontstaan na een fusie van voorgangers uit diverse genres: jazz, pop, hedendaags en klassieke muziek. Ondanks aanvankelijke terughoudendheid van verschillende fusiepartners en het gebrek aan organisatie in het veld, heeft het MCN zich in korte tijd voortvarend en overtuigend op de kaart weten te zetten. De commissie is onder de indruk van de wijze waarop de directeur en het bestuur de fusie in goede banen hebben geleid.

Het MCN komt over als een bruisende, ondernemende organisatie, waar het geheel meer is dan de som der delen. Innovatie is op verschillende terreinen snel ter hand genomen en werpt zijn vruchten af. De organisatie is goed georganiseerd, hanteert een heldere doelgroepenanalyse en is sterk naar buiten gericht.

De commissie oordeelt positief over het MCN, maar vraagt wel aandacht voor het ontbreken van doelstellingen waarmee het MCN beter inzicht kan geven in haar eigen impact.

## Missie, visie en beleid

- De commissie is positief over de sectoranalyse en de doelgroepenanalyse. De keuzes die het MCN hierin maakt, zijn helder: de keten van professionals, waarbinnen onderscheid wordt gemaakt tussen basis, talent en top (zie kader).
- De commissie is minder te spreken over het ontbreken van doelstellingen op een hoger aggregatieniveau. Als gevolg hiervan genereert de organisatie alleen outputgegevens op projectniveau, welke bijeen worden gebracht en in samenhang worden geanalyseerd op managementniveau. Echter, het MCN geeft niet, door middel van doelstellingen, aan waar zij naar streeft en op dat niveau kan de effectiviteit van de organisatie niet worden aangetoond. De visitatiecommissie constateert dat het MCN dit niet als een gemis ervaart, en vindt dit jammer. Effectmeting is altijd lastig, maar dit ontslaat subsidieontvangende organisaties niet van de plicht doelstellingen te formuleren en een poging te doen het behalen hiervan te meten.

## Rolopvatting en uitvoering besteltaken

- Formeel heeft het MCN niet vijf maar vier besteltaken. De besteltaak 'erfgoed' is belegd bij het NMI. Er zijn fusiegesprekken gaande met het NMI. Het plan is van Den Haag de bezoekafdeling met archief en documentatie te maken, en de regietaak erfgoed naar MCN te laten gaan.
- De commissie is van mening dat het MCN goed vorm geeft aan de besteltaken. Vooral documentatie, informatie en promotie, springen er uit. Activiteiten uit het verleden zijn tegen het licht gehouden: passen ze binnen de besteltaken? Sommige activiteiten zijn afgestoten (zoals het Gaudeamus Muziekweek), andere aangepast. Over de toekomst van de uitgeverij, die sterk is gemoderniseerd, moet nog worden besloten. Succesvolle activiteiten zijn voortgezet en verbreed naar andere genres, zoals de digitale muzieken-cyclopedie en muziekcafé's. Daarnaast wordt geëxperimenteerd met nieuwe activiteiten. Belangrijk inhoudelijk criterium bij de keuze voor activiteiten is dat het moet bijdragen aan zelfredzaamheid. Overigens is de commissie opgevallen dat het MCN in een klanttevredenheidsonderzoek weliswaar onderzocht heeft hoe de sector aankijkt tegen de wijze

waarop het MCN de besteltaken vorm geeft, maar hierbij de besteltaak 'afstemming en coördinatie' niet heeft meegenomen. Dit bevreemdt de commissie.<sup>1</sup>

- De commissie constateert dat het MCN veel verschillende activiteiten ontplooit. De commissie vraagt zich echter, mede in het licht van de constatering dat doelstellingen ontbreken, af of het MCN wel alles moet willen aanpakken.
- De commissie is positief over de inhoudelijke kruisbestuiving tussen de genres: vanuit het popgenre leren andere genres over marktwerking, en vanuit het klassieke genre leert het popgenre bijvoorbeeld over instrumentbeheersing.
- Het MCN heeft moeite met de financieringswijze van internationalisering. Voorheen ontving het MCN HGIS-middelen voor een langere periode. Deze middelen, nu verstrekt via de fondsen, zijn alleen nog beschikbaar voor incidentele activiteiten in het buitenland. Showcases in Nederland moet het MCN uit eigen budget betalen. Buitenlandactiviteiten zijn nu afhankelijk van goedkeuring door het fonds en ontberen hierdoor een lange termijnvisie.

### **Evaluatie en effectmeting**

- Alle projecten worden afgesloten met een gestandaardiseerde evaluatie. Bij onvoldoende succes wordt het stopgezet. Intern wordt geleerd van elkaars evaluaties.
- De commissie betreurt het dat effectmeting op een hoger niveau, vanwege het ontbreken van doelstellingen, nu niet plaatsvindt.
- Uit het recent gehouden klanttevredenheidsonderzoek blijkt dat het MCN in korte tijd een grote naamsbekendheid heeft opgebouwd. Het onderzoek biedt heldere aanknopingspunten voor verbetering.

### **Positie, allianties en samenwerking**

- Zoals eerder opgemerkt, is de positie van het MCN in het veld goed.
- De commissie constateert dat de samenwerking met het Fonds, zeker op het terrein van internationale activiteiten, beter kan.

### **Bestuur en organisatie**

- De commissie waardeert de wijze waarop het MCN de fusiepartners op één lijn heeft weten te krijgen. Dit, ondanks aanvankelijke terughoudendheid bij de fusiepartners.
- Nu de fusie zijn beslag heeft gekregen, ligt een overgang naar een Raad van Toezichtmodel voor de hand. De commissie constateert dat dit geen prioriteit heeft bij het MCN.
- Inhoudelijk is het MCN voorstander van fusie met het NMI. De fusiegesprekken zijn echter tijdelijk opgeschort. Het MCN wil eerst duidelijkheid hebben over hetgeen de aange-

#### **Best practice: ketenbenadering**

Het MCN is er goed in geslaagd een complex veld helder in kaart te brengen en daar duidelijke keuzes in te maken.

Het MCN is er vooral voor de keten van professionals: van makers via bemiddelaars naar uitvoerders, via bemiddelaars naar de infrastructuur voor presentatie.

Binnen deze keten van professionals wordt bovendien onderscheid gemaakt tussen de basis, het talent en de top. Informatieverstrekking, debatten en cursussen zijn open voor iedereen. Daarnaast richt het MCN zich vooral op het talent en de top, waarbij promotie en zelfredzaamheid voorop staan.

<sup>1</sup> Alleen de managementsurvey was beschikbaar ten tijde van deze rapportage.

kondigde bezuinigingen concreet gaan betekenen. Het MCN is zich ervan bewust dat er een oplossing moet komen en heeft er vertrouwen in dat dit gaat lukken.

### **Organisatie en personeel**

- Het soepele verloop van de fusie is deels te verklaren uit het uitblijven van gedwongen ontslagen en een aantrekkelijk nieuw gebouw. De commissie constateert echter dat ook de organisatie zelf een belangrijk aandeel heeft gehad in het welslagen van de fusie. Er is sprake van een goede balans tussen daadkracht/sturing en ruimte geven aan de medewerkers. Het personeel op een aantal afdelingen is gemixt, en er is geïnvesteerd in gezamenlijke activiteiten. De oude culturen blijven zichtbaar, maar er begint ook een duidelijke MCN-cultuur te ontstaan.
- De efficiency is verbeterd. Administraties zijn samengevoegd. Het aantal Fte kon, vanwege een aantal extra taken, slechts in beperkte mate worden teruggebracht.
- Ook is er een professionaliseringsslag gaande, met invoering van projectmatig werken, projectevaluaties en functionerings- en beoordelingsgesprekken. De organisatie is ingedeeld in afdelingen. Tegelijkertijd lopen de projecten dwars door de afdelingen heen. Binnen elk project moet aandacht zijn voor de thema's innovatie en e-cultuur, cultuur en economie, culturele diversiteit en educatie.
- Deze matrixstructuur biedt mogelijkheden voor inhoudelijke kruisbestuiving, die door de medewerkers met beide handen wordt aangegrepen. De fusie heeft een inhoudelijke verbreding en blikverruiming teweeggebracht. De commissie constateert een grote mate van enthousiasme en levendigheid in de organisatie.
- Hier en daar leidt dit nog wel tot enige fricties. Onderlinge afstemming kan beter en er moet nog worden geïnvesteerd in opleiding van medewerkers. Het enthousiasme vraagt om enige inkadering. Ook moet nog worden geïnvesteerd in opleiding van het management team, dat de veranderde werkprocessen moet kunnen aansturen.
- Een van de weinig kritische opmerkingen die hier kunnen worden gemaakt, en waar de organisatie zich zelf van bewust is, betreft het gebrek aan diversiteit binnen het team (qua leeftijd en culturele achtergrond).

### **Financiën, middelen, prestaties en bereik**

- De commissie heeft geen opmerkingen over de financiële situatie (is gezond).
- De prestaties zijn, gezien het grote aantal activiteiten, goed te noemen.
- De commissie is positief over het doelgroepenbeleid van het MCN (zie kader). Het besluit prioriteit te geven aan talent en top sluit aan bij de keuze "meer voor minder" van het Fonds Podiumkunsten.

**Oordeel visitatiecommissie**

Missie, visie en beleid	Goed, maar enkele onvoldoendes
Rolopvatting en taakuitvoering	Ruim voldoende
Kwaliteit, evaluatie en verantwoording	Ruim voldoende
Allianties en samenwerking	Ruim voldoende
Bestuur en organisatie	Goed
Sectortypering	Goed
Organisatie en personeel	Goed
Financiën en middelen	Ruim voldoende
Prestaties en bereik	Goed
<b>Totaaloordeel</b>	<b>Goed</b>

## Bijlage 1 Samenstelling visitatiecommissie

### **Kerncommissieleden**

*Voorzitter:*

- Jan Lagendijk

*Leden voor de visitaties van de fondsen:*

- Louise van Deth
- Sandra van Thiel

*Leden voor de visitaties van de sectorinstituten:*

- Margo Andriessen
- Mechtild van den Hombergh

### **Overige leden subcommissies fondsen:**

*Voor de Stichting Fonds voor beeldende kunsten, vormgeving en bouwkunst:*

- Sabine Gimbrère
- Arno van Roosmalen

*Voor de Stichting Fonds voor Cultuurparticipatie:*

- Marjolein de Boer
- Liesbeth Spies

*Voor de Mondriaan Stichting:*

- Marc Jacobs
- Johan Vansteenkiste

*Voor de Stichting Nederlands Fonds voor de Film:*

- Willem Capteyn
- Jan Vandierendonck

*Voor de Stichting Nederlands Fonds voor Podiumkunsten+:*

- Hans Verbugt
- Jacques van Veen

*Voor de Stichting Stimuleringsfonds voor Architectuur:*

- Marja van der Tas
- Patrick van Mil

### **Overige leden subcommissies sectorinstituten:**

*Voor de Stichting Kunstfactor:*

- Marjolein de Boer
- Els Iping

*Voor de Stichting Virtueel Platform:*

- Dirk de Wit
- Frans Nauta

*Voor de Stichting Erfgoed Nederland:*

- Fred Schoorl
- Marc Jacobs

*Voor de Stichting Film Instituut Nederland:*

- Willem Capteyn
- Jan Vandierendonck

*Voor de Stichting Muziek Centrum Nederland, de Stichting Nederlands Muziek Instituut en de Stichting Theater Instituut Nederland:*

- Hans Verbugt<sup>1</sup>
- Jacques van Veen<sup>2</sup>

*Voor de Stichting Premisela en Stichting Nederlands Architectuurinstituut:*

- Frans Vogelaar
- Cees de Bont

**Ondersteunend team Research voor Beleid**

- Marleen de Kleijn
- Judith Zweers
- Sanneke Weijsschede
- Jaap Wils

---

<sup>1</sup> Hans Verbugt heeft de visitatie van het Theater Instituut Nederland niet bijgewoond.

<sup>2</sup> Jacques van Veen heeft de visitaties van Muziek Centrum Nederland en het Nederland Muziek Instituut niet bijgewoond.

## Bijlage 2 Gesprekspartners visitatiedagen

### Fondsen

#### *Fonds Cultuurparticipatie*

- Jan Jaap Knol (directeur)
- Chrit van Rensen (adjunct-directeur)
- Sonja van Eersel (hoofd financiën en control)
- René Paas (raad van toezicht)
- Claartje Bunnik (raad van toezicht)
- Lucie Musterd (adviseur)
- Marleen Barth (adviseur)
- Chris Groeneveld (adviseur)
- Saskia van der Ree (adviseur)
- Tynke Hiemstra (projectleider en secretaris)
- Willemijn in 't Veld (projectleider en secretaris)
- Josephine Lemmens (coördinator)
- Toon Kets (coördinator en secretaris)
- Marca Meijer (management assistent)
- Julia Terlunen (stafmedewerker)
- Noah van Klaveren (communicatie)

#### *Fonds BKVB*

- Lex ter Braak (directeur)
- Edgar Tepe (hoofd financiën)
- Hans van Beers (bestuurslid)
- Hendrik Driessen (bestuurslid)
- Christine Lindo (adjunct-directeur)
- Wouter Koelman (coördinator)
- Mayke Jongsma (coördinator)
- Liesbeth Enzer (administratie)
- Arsine Nazarian (secretaris)
- Hicham Khalidi (adviseur)
- Vanessa van Dam (adviseur)
- Gert Jan Pos (intendant)
- Mirjam Beerman (communicatie)

#### *Fonds Podiumkunsten*

- George Lawson (directeur)
- Henriette Post (bestuurslid)
- Harry Porschen (controller)
- Geert Dales (raad van toezicht)
- Catharina Kervezee (raad van toezicht)
- Ron Visser (secretaris)
- Willemijn Mooij (secretaris)
- Niek vom Bruch (secretaris)
- Dennis Stam (juridisch adviseur)
- Laurien Saraber (medewerker algemeen beleid)
- Paul Waarts (adviseur)
- Bertho Driever (adviseur)
- Viktorien van Hulst (adviseur)
- Annett Andriesen (adviseur)
- Guus Janssen (adviseur)
- Theo Andriessen (adviseur)
- Bas de Kort (stafmedewerker/OR)
- Jutha Bakker (bureaumedewerker/OR)
- Nico Schaafsma (secretaris/OR)
- Anne Marie Scheffel (bureaumedewerker/OR)

#### *Mondriaan Stichting*

- Gitta Luiten (directeur)
- Joost Cras (hoofd bedrijfsvoering)
- Liane van der Linden (bestuurslid)
- Bas Vroege (adviseur)
- Christie Arends (adviseur)
- Arnoud Odding (adviseur)
- Haco de Ridder (bezoekersprogramma)
- Caroline Soons (communicatie)
- Bas Visser (bureauassistent)
- Joost Vrieler (projectmedewerker)
- Marineke van der Reijden (projectmedewerker)
- Marijn Veenhuizen (projectadministratie)

#### *Nederlands Fonds voor de Film*

- Doreen Boonekamp (directeur)
- George van Breemden (hoofd financiën)
- Gerlach Cerfontain (raad van toezicht)
- Susi Zijderveld (raad van toezicht)
- Niek Koppen (afdelingshoofd)
- Dorien van de Pas (afdelingshoofd)
- Miranda Sloot (afdelingshoofd)
- Ger Bouma (afdelingshoofd)
- Renée van der Grinten (afdelingshoofd)
- Maarten Wijdenes (projectbegeleider)
- Dany Delvoie (projectmedewerker)
- Jonathan Mees (communicatie)
- Marc van Warmerdam (adviseur)
- Carolien Euser (adviseur)
- Frank Peijnenburg (intendant)

#### *Stimuleringsfonds Architectuur*

- Janny Rodermond (directeur)
- Ayse Tüzen (office manager)
- Karin Akkerman (accountant KPMG)
- Mariet Schoenmakers (bestuurslid)
- Nadia Jellouli-Guachati (bestuurslid)
- Maud Roukens (adviseur)
- Anneloes van der Leun (communicatie)
- Martijn Oskam (stafmedewerker)
- Tim de Boer (stafmedewerker)

### **Sectorinstituten**

#### *Erfgoed Nederland*

- Richard Hermans (directeur)
- Mardjan Seighali (adjunct-directeur en hoofd bedrijfsvoering)
- Jan Paul Griede (raad van toezicht)
- Heleen van Londen (raad van toezicht)
- Astrid Weij (programmamanager)
- Hiske Bienstman (projectmedewerker)
- Marjolein Cremer (projectmedewerker)
- Florielle Ruepert (projectmedewerker/PV)
- Mark Schotel (huismeester/PV)
- Martien Heemskerk (systeembeheer/PV)
- Ellen Snoep (communicatie)
- Marlies van der Lijcke (personeel en organisatie)

#### *EYE Film Instituut Nederland*

- Sandra den Hamer (directeur)
- Sijbolt Noorda (raad van toezicht)
- Ryclef Rienstra (raad van toezicht)
- Max van Praag (raad van toezicht)
- Stan Spijkerman (hoofd bedrijfsvoering)
- Walter Swagemakers (afdelingshoofd)
- Giovanna Fossati (afdelingshoofd)
- Geke Roelink (afdelingshoofd)
- Ido Abram (afdelingshoofd)
- Jaap Guldemon (afdelingshoofd)
- Ilona van Genderen-Stort (OR)
- Victoria Breughem (OR)

#### *Kunstfactor*

- Tom de Rooij (directeur)
- Frank Bakker (hoofd bedrijfsvoering)
- Derk Blijleven (raad van toezicht)
- Wilbert van Herwijnen (raad van toezicht)
- Diana Chin-A-Fat (adviseur)
- Jolanda Keurentjes (adviseur/OR)
- Hannie Spierenburg (adviseur)
- Hans Bijlo (afdelingshoofd)
- Wies Rosenboom (afdelingshoofd)
- Friederike Weisner (afdelingshoofd)

#### *Muziek Centrum Nederland*

- Janneke van der Wijk (directeur)
- Erik Jacobs (hoofd bedrijfsvoering)
- Robbert Tilli (projectleider/OR)
- Cees de Bever (projectleider)
- Ewout van der Linden (projectleider)
- Hans van Beers (bestuurslid)
- Anton Kok (bestuurslid)
- Henk Heuvelmans (afdelingshoofd)
- Arjen Davidse (afdelingshoofd)
- Davo van Peursen (afdelingshoofd)

#### *Nederlands Architectuur Instituut*

- Ole Bouman (algemeen directeur)
- Peter Haasbroek (zakelijk directeur)
- Hans Andersson (raad van toezicht)
- Behrang Moussavi (afdelingshoofd)
- Linda Vlassenrood (afdelingshoofd)
- Alfred Marks (coördinator)
- Maritta Hindriks (sponsoring en partnerships/OR)

#### *Nederlands Muziek Instituut*

- Frits Zwart (directeur)
- Klaas de Vries (bestuurslid)
- Bèr Deuss (bestuurslid)
- Chaja Beck (conservator)
- Margaret Krill (medewerker)
- Paul Osseweijer (informatiemanagement)

#### *Premisela*

- Dingeman Kuilman (oud-directeur)
- Liesbeth Bijvoet (interim directie en hoofd bedrijfsvoering)
- Roel Klaassen (interim directie)
- José Teunissen (raad van toezicht)
- John Smits (raad van toezicht)
- Christine Vroom (programmamanager)
- Tim Vermeulen (programmamanager)
- Renske Brinkman (projectleider)
- Eve-Marie Kuijstermans (projectleider)
- Aart Helder (projectleider)

#### *Theater Instituut Nederland*

- Henk Scholten (directeur)
- Pim Luiten (hoofd bedrijfsvoering)
- Hans Andersson (raad van toezicht)
- Bernadette Stokvis (raad van toezicht)
- Michiel Buchel (raad van toezicht)
- Tuja van den Berg (OR)
- Mawgosia Bos (OR)
- Rob Schmitz (OR)
- Gonneke Janssen (OR)
- Mieke van Heijster (mediatheek)
- Niza Udenhout (personeelszaken)
- Nan van Houte (afdelingshoofd)
- Monica Kiezebrink (afdelingshoofd)
- Anne-Marie Kremer (afdelingshoofd)
- Bianca de Waal (seniormedewerker)
- Trudi van Zadelhoff (seniormedewerker)
- Yvonne van der Zee (programma-manager)
- Daniëlle Groenberg (programma-manager)

#### *Virtueel Platform*

- Floor van Spaendonck (directeur)
- Emilie Randoe (raad van toezicht)
- Henk Christopherson (raad van toezicht)
- Michel Langendijk (hoofd communicatie)
- Cathy Brickwood (programmamanager)
- Klaas Kuitenbrouwer (programmanager)
- Vera van den Nieuwenhof (administratie)



## Bijlage 3 Programma visitatiedag

### Fondsen

De visitatiecommissie zal om 9 uur arriveren. Van **9 tot 10 uur** voeren de commissieleden met elkaar een voorbereidend gesprek. Van **10 tot 12 uur** wil de commissie graag een gesprek voeren met de directeur en het hoofd financiën. Van **12 tot 16 uur** spreekt de commissie graag met de volgende partijen:

- een afvaardiging van de Raad van Toezicht/het bestuur
- betrokkenen bij de subsidieverlening
- vertegenwoordigers van het personeel
- lid/leden van adviescommissies (en een intendant)
- eventueel: betrokkenen bij het opstellen van de zelfevaluatie.

De volgorde en duur van deze gesprekken kan door het sectorinstituut zelf worden bepaald. Van **16 tot 17 uur** vindt een nabespreking tussen de commissieleden plaats. Daarna zal aan de directeur een eerste terugkoppeling worden gegeven van de bevindingen van de commissie.

### Sectorinstituten

De visitatiecommissie zal om 9 uur arriveren. Van **9 tot 10 uur** voeren de commissieleden met elkaar een voorbereidend gesprek. Van **10 tot 12 uur** wil de commissie graag een gesprek voeren met de directeur en het hoofd financiën. Van **12 tot 16 uur** spreekt de commissie graag met de volgende partijen:

- een afvaardiging van de Raad van Toezicht/het bestuur
- enkele beleidsmedewerkers/medewerkers die betrokken zijn bij de operationalisering van de besteltaken
- vertegenwoordigers van het personeel
- eventueel: betrokkenen bij het opstellen van de zelfevaluatie.

De volgorde en duur van deze gesprekken kan door het sectorinstituut zelf worden bepaald. Van **16 tot 17 uur** vindt een nabespreking tussen de commissieleden plaats. Daarna zal aan de directeur een eerste terugkoppeling worden gegeven van de bevindingen van de commissie.

### Start: korte presentatie

De visitatiecommissie wil de organisatie verzoeken de dag te starten (om 10 uur) met een korte presentatie (5-10 minuten) door de directeur waarin de organisatie wordt geïntroduceerd (missie en beleid). De verdere inhoud en vorm van deze presentatie kunnen door de organisatie zelf worden bepaald.



# Bijlage 4 Oorspronkelijk visitatieprotocol

## ALGEMENE VRAGEN

### 1. Visie en beleid

Hoe waardeert u de

- totstandkoming van het beleid (op welke manier is tot de beleidskeuzes gekomen?)
- de uitgangspunten die aan het beleid en prioriteiten ten grondslag liggen
- de aansluiting van de beleidskeuzes bij de missie en doelstellingen
- de relevantie van de missie voor de sector
- de meetbaarheid van de doelstellingen
- de betrokkenheid van stakeholders en de wijze waarop die wordt vormgegeven
- de aandacht voor innovatie

### 2. Rolopvatting en taakuitvoering

Hoe waardeert u

- de invulling van de opdracht van OCW (de verhouding tussen de activiteiten en de formele taak zoals vastgelegd in de WSC/statuten/beleidsplan)
- de (visie op de) positie van de organisatie in de sector (inclusief het transformerend vermogen en de flexibiliteit)
- het draagvlak binnen de doelgroep van het beleid
- de positie van de organisatie in internationaal perspectief
- de visie op de positie en functie in de samenleving
- de inzet voor het vergroten van maatschappelijk draagvlak

### 3. Kwaliteit, evaluatie en verantwoording

Hoe waardeert u

- (structurele) inspanningen ter evaluatie van bestaand beleid/activiteiten
- de omgang met de effecten van evaluaties en kwaliteitsinstrumenten
- de wijze waarop de organisatie (openbare) verantwoording aflegt
- de (kwaliteit en toegankelijkheid van de) instrumenten die daarbij worden gebruikt
- de omgang met en positie van stakeholders

### 4. Allianties en samenwerking

Hoe waardeert u de

- het aantal, de kwaliteit en intensiteit van samenwerkingsverbanden
- de samenwerking met organisaties binnen en buiten de sector (in binnen- en buitenland)
- het belang van de gezamenlijke activiteiten of instrumenten

### 5. Bestuur en organisatie

Hoe waardeert u de

- de mate waarin de organisatie voldoet aan de Code Cultural Governance
- de organisatie van bestuur en toezicht
- de inzet van financiële middelen in relatie tot beleidsdoelen
- de kwaliteit van het financieel beheer

### 6. Sectortypering

## **SPECIFIEKE VRAGEN VOOR FONDSEN**

### **F1. Ondersteuningsmogelijkheden**

Hoe waardeert u de

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

### **F2. Beoordelingsproces**

Hoe waardeert u de

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

### **F3. Aanvraagprocedures**

Hoe waardeert u de

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

### **F4. bezwaren**

Hoe waardeert u de

- de inrichting van de bezwaar- en/of klachtenprocedures
- het aantal bezwaren in relatie tot het totaal aantal ontvangen en afgewezen aanvragen
- het aantal herziene besluiten
- het aantal beroepsprocedures

### **F5. Andere activiteiten**

Hoe waardeert u de

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

### **F6. Prestatie-indicatoren**

Hoe waardeert u de prestaties van de organisatie ten opzichte van collega-fondsen op het terrein van aantallen aanvragen, behandeltermijn, klanttevredenheid, soort en percentage nieuwe aanvragers, overhead, regionale spreiding.

## **SPECIFIEKE VRAGEN VOOR SECTORINSTITUTEN**

### **S1. Organisatie en personeel**

Hoe waardeert u de

- verhouding tussen de missie en doelstellingen en de gekozen organisatiestructuur
- de verhouding tussen personele capaciteit en het realiseren van de doelstelling
- relatie tussen het niveau van het management en overig personeel tot de het realiseren van de doelstelling

### **S2. Financiën en middelen**

Hoe waardeert u de

- financiële situatie van de organisatie (voldoende solvabiliteit, liquiditeit, eigen vermogen)
- verdeling van middelen over personeel, gebouwen en faciliteiten in relatie tot de missie en doelstellingen
- de mate waarin de organisatie cultureel ondernemend is

### **S3. Prestaties en bereik**

Hoe waardeert u de

- relevantie van de prestaties voor de doelstellingen
- de mate van sturing op prestaties
- de mate waarin de prestaties voldoen aan de door de instelling geformuleerde verwachtingen
- het beleid ten aanzien van het bereiken van verschillende doelgroepen
- de wijze waarop de organisatie vorm geeft aan haar onafhankelijke positie



## Bijlage 5 Visitatieprotocol

	<b>ALGEMENE VRAGEN VOOR FONDSEN EN SECTORINSTITUTEN</b>				
		Goed	Voldoende	Onvoldoende	Onbekend
<b>1</b>	<b>Missie, visie en beleid (inclusief strategie)</b>				
1.1	Totstandkoming van het beleid: op welke wijze zijn de beleidskeuzes gemaakt?				
1.2	Uitgangspunten die aan het beleid en prioriteiten ten grondslag liggen; hoe worden deze beoordeeld?				
1.3	Relevantie van de missie voor de sector (de ontvangers en overige stakeholders)?				
1.4	Aansluiting beleidskeuzes: Sluiten de beleidskeuzes aan bij missie, visie, strategie en doelstellingen? Is de missie adequaat vertaald in (lange termijn) doelstellingen?				
1.5	Meetbaarheid doelstellingen: Zijn de doelstellingen meetbaar?				
1.6	Betrokkenheid stakeholders: Zijn relevante stakeholders betrokken? Zo ja op welke wijze? Zo nee, waarom niet?				
1.7	Aandacht voor innovatie: Is er binnen het beleid en de keuzes die zijn gemaakt aandacht voor innovatie?				
<b>2</b>	<b>Rolopvatting en taakuitvoering</b>				
2.1	Invulling opdracht van OCW: beoordeling van de verhouding tussen de activiteiten en de formele taak zoals vastgelegd in de WSC/statuten/beleidsplan.				
2.2	Invulling opdracht van OCW aanvullend: Biedt de organisatie de relevante producten en diensten? Is er voldoende vraag naar? En zo ja, kan de organisatie hieraan voldoen? Zijn de producten in lijn met de doelstellingen, missie en visie? Voldoen de producten en diensten adequaat aan de behoeften van de doelgroepen?				
2.3	De (visie op de) positie van de organisatie in de sector (inclusief het transformerend vermogen en de flexibiliteit).				
2.4	Draagvlak voor beleid binnen de doelgroep: is er draagvlak voor het beleid binnen de doelgroep en zo ja hoe en zo nee, waarvoor niet?				
2.5	Positie van de organisatie: hoe is de organisatie gepositioneerd in internationaal perspectief?				
2.6	Positie van de organisatie: Wat is de visie op de positie en functie in de samenleving?				
2.7	Inzet voor het vergroten van het maatschappelijk draagvlak				
2.8	Invulling relatie van de organisatie met OCW				

	<b>ALGEMENE VRAGEN VOOR FONDSEN EN SECTORINSTITUTEN</b>				
<b>3</b>	<b>Kwaliteit, evaluatie en verantwoording</b>	Goed	Voldoende	Onvoldoende	Onbekend
3.1	Structurele inspanningen ter evaluatie van bestaand beleid/activiteiten.				
3.2	De omgang met de effecten van evaluaties en kwaliteitsinstrumenten.				
3.3	De wijze waarop de organisatie (openbare) verantwoording aflegt en de kwaliteit van de gebruikte instrumenten.				
3.4	De omgang met en positie van stakeholders.				
<b>4</b>	<b>Allianties en samenwerking</b>				
4.1	Waardering voor het aantal, de kwaliteit en intensiteit van samenwerkingsverbanden.				
4.2	De samenwerking met organisaties binnen de sector (in binnen- en buitenland) en specifiek de relatie tussen fonds en sectorinstituut				
4.3	De samenwerking met organisaties buiten de sector (in binnen- en buitenland)				
4.4	Beoordeling van het belang van de gezamenlijke activiteiten of instrumenten.				
<b>5</b>	<b>Bestuur en organisatie</b>				
5.1	Past de organisatie de Code Cultural Governance toe? In welke mate wordt hieraan voldaan?				
5.2	De organisatie van bestuur en toezicht.				
5.3	De inzet van financiële middelen in relatie tot beleidsdoelen.				
5.4	De kwaliteit van het financieel beheer				
5.5	De transparantie van de toezichtrelatie met OCW				
<b>6</b>	<b>Sectortypering</b>				
6.1	Aanwezigheid van adequate sectortypering				

	<b>SPECIFIEKE VRAGEN VOOR FONDSEN</b>	<b>Goed</b>	<b>Voldoende</b>	<b>Onvoldoende</b>	<b>Onbekend</b>
<b>F1</b>	<b>Opzet regelingen (ondersteuning)</b>				
F1.1	De uitwerking van het beleid in de regelingen				
F1.2	De relevantie en samenhang van de gekozen criteria en voorwaarden				
<b>F2</b>	<b>Beoordelingsproces</b>				
F2.1	De manier van beoordeling				
F2.2	De samenstelling, onafhankelijkheid en rol van adviescommissie(s)				
F2.3	De rol van het bureau in het beoordelingsproces				
<b>F3</b>	<b>Aanvraagprocedures</b>				
F3.1	De vormgeving van de aanvraagprocedures				
F3.2	De communicatie over de aanvraagprocedures				
F3.3	De behandeltermijn				
F3.4	De begeleiding van aanvragers				
<b>F4</b>	<b>Bezwaren (via klachtenregistratie)</b>				
F4.1	De inrichting van de bezwaar- en/of klachtenprocedures				
F4.2	Het aantal bezwaren in relatie tot het totaal aantal ontvangen en afgewezen aanvragen				
F4.3	Het aantal herziene besluiten				
F4.4	Het aantal beroepsprocedures				
F4.5	De mate waarin wordt voldaan aan de eigen normen voor bezwaren?				
<b>F5</b>	<b>Andere activiteiten</b>				
F5.1	De kwaliteit en frequentie van de andere activiteiten.				
F5.2	De relatie met en relevantie voor het beleid van de organisatie.				
F5.3	De impact van de activiteiten op de doelgroep/sector.				
<b>F6</b>	<b>Prestatie-indicatoren</b>				
F6.1	Prestaties van de organisatie in 2009 ten opzichte van collega-fondsen op het terrein van: aantallen aanvragen, behandeltermijn, overhead (percentage), regionale spreiding, klanttevredenheid, soort en percentage nieuwe aanvragers				
F6.2	Verhouding prestaties ten opzichte van voorgaande jaren (indien van toepassing)				
<b>F7</b>	<b>Financiën en middelen</b>				
F7.1	Financiële situatie van de organisatie (voldoende solvabiliteit, liquiditeit).				
F7.2	Verdeling van middelen over personeel, gebouwen en faciliteiten in relatie tot de missie en doelstellingen				
<b>F8</b>	<b>Prestaties en bereik</b>				
F8.1	Relevantie van de prestaties voor de doelstellingen.				
F8.2	De mate van sturing op prestaties door de organisatie.				
F8.3	De mate waarin de prestaties voldoen aan de door de instelling geformuleerde verwachtingen				

<b>SPECIFIEKE VRAGEN VOOR SECTORINSTITUTEN</b>					
		Goed	Voldoende	Onvoldoende	Onbekend
<b>S1</b>	<b>Organisatie en personeel</b>				
S1.1	De verhouding tussen de missie en doelstellingen en de gekozen organisatiestructuur.				
S1.2	De verhouding tussen personele capaciteit en het realiseren van de doelstelling.				
S1.3	Relatie tussen het niveau van het management en overig personeel tot het realiseren van de doelstelling.				
<b>S2</b>	<b>Financiën en middelen</b>				
S2.1	Financiële situatie van de organisatie (voldoende solvabiliteit, liquiditeit, eigen vermogen).				
S2.2	Verdeling van middelen over personeel, gebouwen en faciliteiten in relatie tot de missie en doelstellingen?				
S2.3	De mate waarin de organisatie cultureel ondernemend is?				
<b>S3</b>	<b>Prestaties en bereik</b>				
S3.1	Relevantie van de prestaties voor de doelstellingen op de 5 bestelta-ken				
S3.2	De mate van sturing op prestaties door de organisatie.				
S3.3	De mate waarin de prestaties voldoen aan de door de instelling geformuleerde verwachtingen				
S3.4	Het beleid ten aanzien van het bereiken van verschillende doelgroepen.				
S3.5	De wijze waarop de organisatie vorm geeft aan haar onafhankelijke positie.				