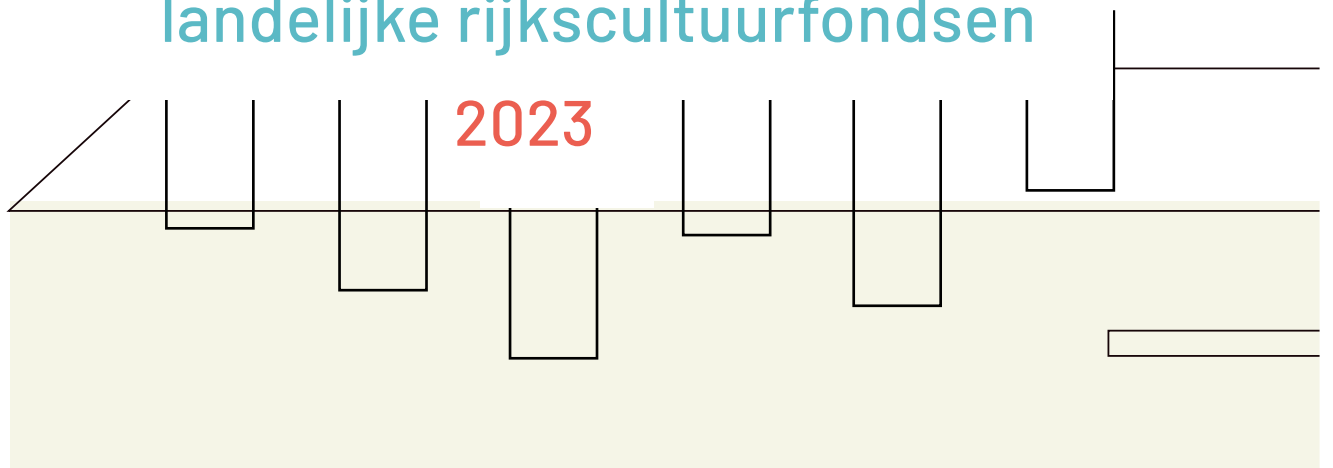




VISITATIECOMMISSIE

landelijke rijkscultuurfondsen



## VOORWOORD

*Zoals de afgelopen jaren anders waren dan de voorgaande, zo werd deze visitatie anders. De periode waarover wij 'keken' was vijf jaar in plaats van vier jaar en de gevolgen van de coronapandemie noopten ons soms ook te kijken naar 2023.*

*Hoe dan ook: de inzet waarmee de fondsen in en na de coronajaren het kunstenveld, de aanvragers en de samenleving van dienst zijn geweest is formidabel te noemen. Een onmisbare schakel, die zijn kracht voor een groot deel ontleent aan deskundigheid en betrokkenheid bij de verschillende kunstdisciplines en die een positieve rol heeft gespeeld in de sector.*

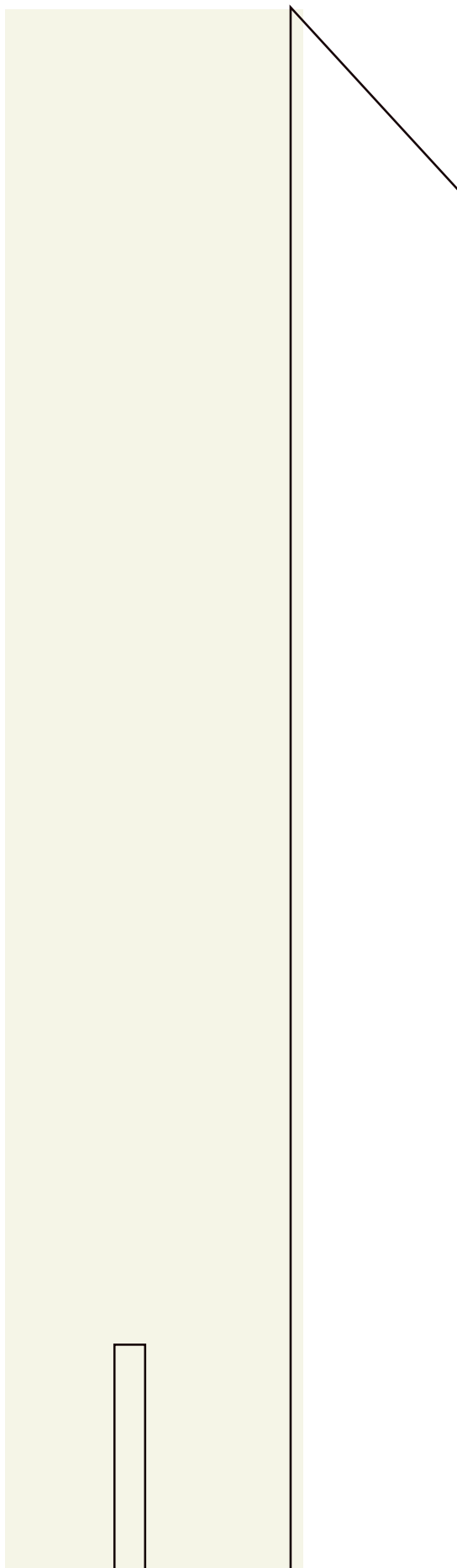
*In dit rapport doen wij aanbevelingen te verbetering en versterking van de organisatie van de fondsen.*

*Er zijn vele kunstenaars die voor hun beroepspraktijk al dan niet tijdelijk afhankelijk zijn van de koers en van de uitvoering van het kunstbeleid. Dat vraagt om regelmatige verantwoording van de organisaties die daarmee zijn belast. Daarvan zijn de fondsen zich goed bewust. Niet alles is goed gegaan. In toenemende mate werken de fondsen samen om tegemoet te komen aan terechte vragen uit de samenleving. Dat is nodig en de visitatiecommissie juicht dat toe.*

*Het is de kunst om niet voort te hollen onder druk van vele aanvragen, of om niet verleid te worden door de gedachte dat 'alles anders moet'.*

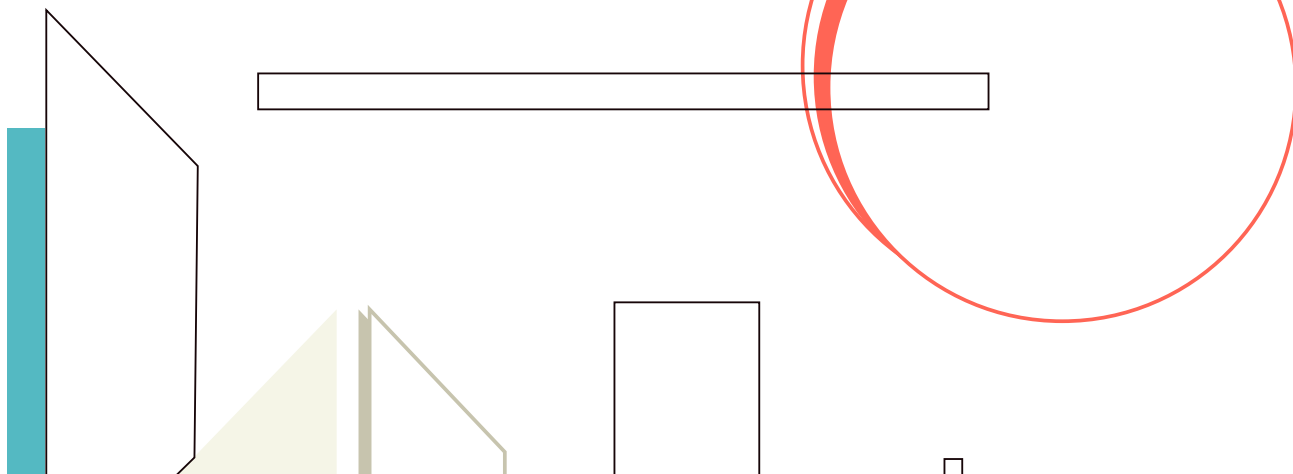
*De visitatiecommissie 2023 wenst alle betrokkenen veel succes bij het voortzetten van de goede werken.*

*Andrée van Es,  
Voorzitter visitatiecommissie rijkscultuurfondsen 2023*



# inhoud

<b>VOORWOORD</b>	<b>2</b>
<b>1. OPDRACHT EN WERKWIJZE</b>	<b>4</b>
<b>2. ALGEMENE BEVINDINGEN</b>	<b>6</b>
2.1 Ontwikkelingen in het sociale en culturele veld	6
2.2 Rolopvatting en taakuitvoering	10
2.3 Interne organisatie en governance	15
2.4 Diversiteit en inclusie	20
2.5 Impact	23
2.6 Samenwerkingen	25
<b>3. BEVINDINGEN PER FONDS</b>	<b>27</b>
3.1 fonds voor cultuurparticipatie	27
3.2 fonds podiumkunsten	31
3.3 mondriaan fonds	34
3.4 nederlands filmfonds	38
3.5 nederlands letterenfonds	42
3.6 stimuleringsfonds creatieve industrie	46
<b>4. AANBEVELINGEN AAN OCW</b>	<b>51</b>
<b>BIJLAGEN</b>	<b>53</b>
bijlage 1 Instellingsbesluit visitatiecommissie 2023	54
bijlage 2 protocol Visitatie cultuurfondsen 2018-2023	56
bijlage 3 Samenstelling visitatiecommissie rijkscultuurfondsen 2023	58
bijlage 4 Gesprekspartners per fonds	60
bijlage 5 Overzicht samenwerkingsverbanden en -regelingen	64
bijlage 6 Kengetallen	68



## 1. opdracht en werkwijze

In opdracht van de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap<sup>1</sup> zijn in 2023 de zes landelijk functionerende rijkscultuurfondsen gevisiteerd, te weten het Fonds voor Cultuurparticipatie, Fonds Podiumkunsten, Mondriaan Fonds, Nederlands Filmfonds, Nederlands Letterenfonds en Stimuleringsfonds Creatieve Industrie.

De visitatie beslaat een evaluatieperiode van vijf jaar: 2018 tot en met 2022. Dit is afwijkend ten opzichte van de drie voorgaande visitaties die zich steeds richtten op periodes van vier jaar. Hiertoe is onder andere besloten vanwege de impact van de coronapandemie. De hoop bestond dat de gevolgen van deze pandemie minder allesbepalend zouden zijn door een extra jaar mee te nemen in de beoordeling. Daarnaast kenden meerdere fondsen vanaf 2021 een sterk aangepast beleid met nieuwe regelingen en andere procedures. Door ook 2022 mee te nemen konden aanvragers, stakeholders en de fondsen in de

zelvevaluatie hierop reflecteren. Bijkomend voordeel was dat het waarderingsonderzoek betrekking had op twee jaren uit dezelfde beleidsperiode en niet, zoals eerder, verschillende beleidsperiodes.

De gevisiteerde periode bestrijkt twee beleidsperiodes: 2017-2020 en 2021-2024, waarbij de nadruk ligt op de jaren 2021 en 2022. Gezien de vele ontwikkelingen in de betreffende periodes en geplande koerswijzigingen voor de toekomst, zijn bij enkele fondsen ook ontwikkelingen in 2023 en toekomstplannen meegenomen. Voor de visitatie is door de fondsen en het ministerie van OCW het protocol *Visitatie Cultuurfondsen 2018-2023* opgesteld<sup>2</sup>. Hierin staan de afspraken met de fondsen over de aan te leveren zelfevaluaties en overige documenten en is het proces van evaluatie aangegeven. De visitatiecommissie<sup>3</sup> heeft op basis hiervan haar werkwijze ingericht.

1 Zie bijlage 1: *Instellingsbesluit visitatiecommissie 2023*

2 Zie bijlage 2: *Visitatie Cultuurfondsen 2018-2023*

3 Zie bijlage 3: *Samenstelling visitatiecommissie 2023*

De fondsen zijn als zelfstandige instellingen beoordeeld en niet in de context van het gehele kunstbestel. Uitgangspunt van de reflectie is de huidige status quo van de fondsen. Voor de beoordeling van het functioneren van de fondsen door de doelgroepen heeft de visitatiecommissie zich beperkt tot de aanvragers- en stakeholdersonderzoeken die door de fondsen zelf zijn uitgevoerd. Eigen veldonderzoek behoorde niet tot de opdracht van de commissie.

Op 4 juli 2023 zijn de zelfevaluaties aangeleverd. In aanloop daarnaartoe hebben de fondsen verschillende interne en externe onderzoeken uitgevoerd. Naast de evaluaties per fonds is ook een gezamenlijke evaluatie opgesteld waarin de fondsen ingaan op governance, samenwerkingen en de coronapandemie. Na bestudering van de stukken heeft de visitatiecommissie in september 2023 ieder fonds afzonderlijk bezocht, waarbij gesproken is met de directeur-bestuurder(s), vertegenwoordigers van de raad van toezicht, het MT, adviescommissies, de OR/personeelsvertegenwoordiging en overige medewerkers<sup>4</sup>. Aanvullend is op 11 oktober een gezamenlijk gesprek gevoerd met de fondsdirecteuren om in te gaan op overkoepelende onderwerpen.

De commissie heeft willen beoordelen of de fondsen 'de goede dingen doen en deze ook goed doen'. Hierbij heeft de commissie de vrijheid genomen minder met het vergrootglas en meer met een helikopterblik te kijken. De aanbevelingen uit voorgaande visitaties zijn als aandachtspunten meegenomen in de zelfevaluaties en de gesprekken.

In dit rapport geeft de visitatiecommissie een oordeel over de rolopvatting en taakuitvoering van de fondsen, de gehanteerde impactmethodiek,

de interne organisatie, governance en geborgde continuïteit, diversiteit en inclusie en de onderlinge samenwerking tussen de fondsen. Het rapport is in januari 2024 aangeboden aan Barbera Wolfensberger, directeur-generaal Cultuur en Media van OCW. Om de fondsen tegemoet te komen in de voorbereiding van hun subsidieaanvraag voor de nieuwe beleidsperiode 2025-2028 heeft de commissie in november 2023 al mondeling aan de fondsdirecteuren kennisgegeven van de aanbevelingen in dit rapport.

4 Zie bijlage 4: Gesprekspartners per fonds

## 2. algemene bevindingen

### 2.1

#### ONTWIKKELINGEN IN HET SOCIALE EN CULTURELE VELD

##### **Samenvattend**

- De rijkscultuurfondsen zijn wendbaar en weerbaar en bedienen hun afzonderlijke sectoren goed. Van hen wordt gevraagd rolvast te zijn en ook mee te bewegen met ontwikkelingen op maatschappelijk, cultureel en demografisch gebied. Daarvan zijn zij zich goed bewust.
- Een gezamenlijke overkoepelende visie op taken, rollen en bevoegdheden zal behulpzaam zijn bij het versterken van de specifieke toegevoegde waarde van ieder cultuurfonds.

De gevisiteerde periode kenmerkte zich door grote veranderingen in het sociale en culturele veld.

De coronapandemie bracht een schokgolf teweeg in onze samenleving en raakte de cultuursector hard. Maar ook andere technologische en sociaal-maatschappelijke ontwikkelingen maakten dat de kunst- en cultuursector zich snel moest, en nog steeds moet, aanpassen aan een nieuwe werkelijkheid.

##### **Maatschappelijke positie kunst en cultuur**

De coronapandemie trof het presentatiegerichte deel van de culturele sector vooral financieel door de drastische afname in cultuurdeelname. Het cultuurbezoek is tot op heden vrijwel nergens terug op het niveau van voor de pandemie<sup>5</sup>. Deze periode maakte echter ook de troostende, verbindende en zingevende waarde van kunst hernieuwd zichtbaar en het besef groeide dat kunst en cultuur cruciaal kunnen zijn om maatschappelijke doelen te bereiken. Ook is de afgelopen beleidsperiode de maatschappelijke aandacht voor ontwerpkracht gegroeid. Dit blijkt onder andere uit het coalitieakkoord van 2021, waarin staat dat de creatieve industrie zal worden betrokken bij de grote transitieopgaven<sup>6</sup>.

##### **Grensvervaging disciplines**

In de afgelopen beleidsperiode zijn grenzen tussen kunstdisciplines verder vervaagd en zijn nieuwe genres opgekomen of hebben hun positie bestendigd (*spoken word, virtual reality, street art*). Dit heeft de betekenis van wat kunst is en kan zijn verder opgerekt. Het veld fragmenteert

5 [Cultuurmonitor \(NB op moment van raadplegen was de laatste update van de cijfers van 26 januari 2023\)](#)

6 [Coalitieakkoord 2021-2025: Omzien naar elkaar, vooruitkijken naar de toekomst, p.32](#)

daarmee enerzijds, maar wordt tegelijkertijd ook steeds meer multidisciplinair. Dit terwijl de vijf rijkscultuurfondsen die zich op professionele sectoren richten voornamelijk monodisciplinair zijn geordend. De sector vraagt daarmee de fondsen om enerzijds meer buiten de bestaande kaders te denken en meer ruimte te geven aan interdisciplinaire projecten, en anderzijds heel specialistische kennis in huis te hebben ten aanzien van specifieke genres en disciplines.

### ***Toegenomen toegankelijkheid***

Gezamenlijk hebben de rijkscultuurfondsen in de periode tot mei 2022 ruim € 467 miljoen extra budget kunnen besteden aan coronasteun<sup>7</sup>. Dankzij deze extra middelen konden de fondsen hun deuren wijder openzetten en hun drempels verlagen. Er kwamen aanvragen vanuit nieuwe genres, aanvragen van partijen die nooit eerder steun vroegen en er was aandacht voor een betere geografische spreiding van steun: de fondsen werden in algemene zin toegankelijker. Tegelijkertijd heeft dit verwachtingen gewekt. Voor vrijwel alle fondsen geldt dat het aantal aanvragen sterk is toegenomen, maar nu de cultuurfondsen weer ‘terug moeten’ in hun rol van het verdelen van beperkte middelen, blijkt dat drempelverlaging ook een keerzijde heeft. Meer aanvragers zullen in de toekomst teleurgesteld worden.

### ***Hogere eisen***

De beleidsperiode 2017-2020 kenmerkte zich door de introductie van de Fair Practice Code (2018), een nieuwe versie van de Governance Code Cultuur (2019) en de aanscherping van de Code Culturele Diversiteit naar de Code Diversiteit en Inclusie (2019). Daarnaast was er in toenemende mate aandacht

voor duurzaamheid, het aantonen van impact en het creëren van een veilige werkomgeving. Stuk voor stuk belangrijke doelstellingen die tegemoetkomen aan maatschappelijke verwachtingen en bijdragen aan de verantwoording en goede uitvoering van het cultuurbeleid. Maar die ook leiden tot hogere eisen voor aanvragers, zowel wat betreft inhoud als ook verantwoording. In enkele gevallen zijn er ook directe onvoorziene neveneffecten, bijvoorbeeld dat er omwille van de Fair Practice Code en gelijkblijvend budget minder aanvragen gehonoreerd kunnen worden.

### ***Mondige aanvragers***

Aanvragers van cultuursubsidies lijken, in gelijke tred met de rest van de samenleving, steeds mondiger te worden. In positieve zin zorgt dit ervoor dat waardering en lof voor het handelen van een fonds snel wordt uitgesproken en succes viraal kan gaan. De keerzijde is dat aanvragers steeds duidelijker van zich laten horen als ze ontevreden zijn over een besluit of beleid, veelal ook rechtstreeks aan fondsmedewerkers. Zeker tijdens en net na de coronapandemie, toen aanvragers in sterke mate afhankelijk waren van de steun van de fondsen, kon het ongenoegen fel zijn. In enkele gevallen zijn ook collectieve lobby's opgezet naar aanleiding van afwijzende besluiten, zoals bij de meerjarige subsidietoekenningen van het Fonds Podiumkunsten in 2020<sup>8</sup> en rondom de meerjarige subsidietoekenningen Talent en Festivals bij het Fonds voor Cultuurparticipatie in 2020<sup>9</sup>.

### ***Sterke fondsen***

De commissie constateert dat de fondsen alert, flexibel en deskundig navigeren in een dynamische sector. Tijdens de coronapandemie hebben de

7 [Evaluatie coronasteun cultuursector. Een synthesestudie \(SEO et al\), mei 2023](#)

8 [Artikel Theaterkrant, 4 januari 2021](#)

9 [Nieuwsbericht Fonds voor Cultuurparticipatie, 11 december 2020](#)

fondsen naast hun normale werkzaamheden ook zorg gedragen voor de verdeling van de fasegewijs toegekende coronasteunpakketten voor cultuur, op een zo doeltreffende en rechtvaardig als mogelijke wijze. Deze bijzondere vorm van ondersteuning en de actieve rol van de fondsen hierbij is voor de cultuursector van groot belang gebleken.

De fondsen zijn wendbaar en weerbaar gebleken en uit zowel de stakeholders- als de aanvragersonderzoeken blijkt dat ze hun afzonderlijke sectoren goed bedienen. Daarbij is het van belang op te merken dat de cultuursector in veel opzichten anders is dan andere sectoren, zoals ook beschreven in het rapport *Evaluatie coronasteun cultuursector*<sup>10</sup>. Dit komt door het publieke karakter van de sector, de grote heterogeniteit in disciplines en genres, het hoge aantal zzp'ers, de diversiteit van bedrijfsmodellen en makers, de grote rol van subsidies en de diversiteit aan partijen die verantwoordelijk zijn voor het verdelen van die subsidies. De specifieke rol die de rijkscultuurfondsen in deze sector spelen, is daarbij essentieel.

### **Zoekende**

De commissie ziet wel dat het voor sommige fondsen zoeken is, en dat een balans moet worden gevonden tussen enerzijds meebewegen met ontwikkelingen en anderzijds rolvast zijn. Het is misschien geen toeval dat verschillende cultuurfondsen ten tijde van de bezoeken van de commissie bezig waren met het aanscherpen van hun missie en visie. In deze context viel het de commissie op dat het Stimuleringsfonds Creatieve Industrie in de zelfevaluatie een verhelderende analyse presenteerde van externe ontwikkelingen, kansen en bedreigingen in relatie tot de eigen rolopvatting en de consequenties voor beleid en doelstellingen.

Er moeten stappen worden gezet om te komen tot een duidelijke eigen, en een gezamenlijke, visie op de rol die de fondsen in de sectoren kunnen en moeten vervullen, aangezien de veranderingen in de sector onverminderd door zullen gaan en de effecten van de coronapandemie nog een lange tijd zullen doorwerken. Ook zijn bepaalde structurele problemen in de sector, zoals makers die onder de bestaansnorm moeten leven, niet verdwenen. Aangezien de rijkscultuurfondsen niet zelfstandig alle problemen kunnen oplossen, zijn heldere keuzes nodig waaruit de specifieke toegevoegde waarde van ieder cultuurfonds blijkt.

### **INVLOED VAN DE CORONAPANDEMIE**

De rijkscultuurfondsen hebben in totaal € 505 miljoen aan extra budget ontvangen om coronasteun mee te verlenen. Hiervan is middels specifieke regelingen € 467 miljoen door de fondsen toegekend aan 11.400 instellingen en makers. Het resterende budget is ondergebracht in bestemmingsreserves (onder andere bij het Filmfonds en het Letterenfonds). In andere gevallen is de onderbesteding ingezet voor de afhandeling van de coronasteunmaatregelen of terugbetaald aan OCW. Het laatste steunpakket is eind 2022 verdeeld, de afhandelingen liepen door tot ver in 2023. Naast de extra middelen hebben de fondsen ook eigen middelen ingezet om specifieke doelgroepen te kunnen steunen, zijn coulanmaatregelen getroffen en zijn schotten tussen budgetten weggehaald zodat kon worden geschoven met middelen.

Het doel van de steun was om de culturele infrastructuur in stand te houden en dat is goed gelukt: er zijn vrijwel geen instellingen





failliet gegaan. Het evaluatieonderzoek naar de doelmatigheid van de verleende coronasteun in de cultuursector concludeert: “Decentrale overheden en fondsen zijn goed in staat gebleken om instellingen buiten de eigen subsidierelaties en makers te bereiken.”<sup>11</sup> De coronasteunregelingen kenden over het algemeen eenvoudige aanvraagprocedures en werden ingezet voor de gehele breedte van de culturele sector. In veel gevallen betekende dit dat makers en instellingen die nooit eerder een aanvraag hadden gedaan, door de coronaregelingen voor het eerst met één van de rijkscultuurfondsen in aanraking zijn gekomen.

Nu de pandemie voorbij is moeten zowel de sector als de fondsen op zoek naar een nieuwe balans. Zo is het cultuurbezoek op weinig plekken terug op het niveau van voor de crisis, wat zorgen geeft voor het presentatiegerichte deel van de sector. Daarnaast zijn bepaalde ontwikkelingen door de pandemie versneld. Bijvoorbeeld de roep om kwaliteit meer in context van een bepaalde discipline of specifieke regio te bekijken. Dit dwingt de fondsen om met deze ontwikkelingen mee te bewegen. Daarnaast maken fondsen zich zorgen dat er mogelijk te hoge verwachtingen leven in de sector ten aanzien van het verkrijgen van steun. Binnen de tijdelijke regelingen konden de drempels voor aanvragers worden verlaagd, maar nu er weer reguliere beoordelingen gelden volgen er hogere afwijzingspercentages.

De fondsen hebben de coronaperiode als buitengewoon intensief ervaren: specifieke regelingen werden in enkele weken opgetuigd terwijl reguliere regelingen doorliepen, medewerkers moesten plots thuiswerken, processen werden gedigitaliseerd en er moest met budgetten worden geschoven. Ook was er een groot verantwoordelijkheidsgevoel jegens de sector die het

zwaar had. Dit alles had een sterke weerslag op de ervaren werkdruk en het werkplezier. Tegelijkertijd kijken de fondsen ook positief terug op de roerige en intensieve periode: er was ruimte voor experiment, er zijn nieuwe doelgroepen bereikt, er zijn structurele samenwerkingen met andere ministeries opgezet en de organisaties zijn flexibel en wendbaar gebleken. Ook was er tijdens de pandemie een effectieve en constructieve samenwerking met de collega-ambtenaren van OCW, die voort lijkt te duren.

## 2.2

### ROLOPVATTING EN TAAKUITVOERING

#### **Samenvattend**

- Er is flexibiliteit om met OCW afgestemde beleidsplannen bij te stellen. Ook wordt beter dan voorheen helder benoemd wat wel en niet tot de opdracht van de fondsen behoort.
- Sommige fondsen zijn snel geneigd nieuwe regelingen in te richten, wat kan leiden tot fragmentatie van middelen en onduidelijkheid voor aanvragers.
- Binnen ieder fonds moet ruimte zijn voor projecten die de grenzen van een discipline opzoeken en overgaan.
- Alle cultuurfondsen volgen zorgvuldige procedures en vervullen hun rol als subsidieverstrekker op integere wijze. Wel is expertise nodig in meer uiteenlopende disciplines, om tegemoet te komen aan de diversiteit van aanvragen en aanvragers.
- Fondsen hebben heldere regels en procedures en goede beoordelings- en besluitvormingsprocedures. Tevens werken ze aan het zoveel als mogelijk vereenvoudigen van aanvraagprocedures en het verbeteren van de dienstverlening. De benodigde inzet van menskracht is hierbij wel een zorg.
- Regionalisering is bij vrijwel elk fonds geïntegreerd in aanpak, regelingen en criteria.
- De toegankelijkheid van regelingen voor het Caribisch deel van het Koninkrijk is verbeterd met het Verbindingsloket Caribisch Gebied.

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

Daarnaast voeren de fondsen in meer of mindere mate flankerende activiteiten uit.

#### **Beleidsvoorbereiding**

Het ministerie van OCW formuleert in het vierjarenbeleidskader per fonds beleidsdoelstellingen en op basis hiervan stellen de fondsen meerjarenbeleidsplannen en activiteitenplannen op met concrete regelingen, projecten en activiteiten. Dat er flexibiliteit is om gestelde plannen tussentijds bij te stellen bleek wel ten tijde van de pandemie, toen snel werd geschakeld om nieuwe regelingen te ontwikkelen of bestaande aan te scherpen. De fondsen consulteren geregeld de sector om te beoordelen of hun instrumentarium nog aansluit op de behoeften in het veld. Er is open uitwisseling met OCW over de verkregen inzichten, die daarmee bijdragen aan het bijstellen van beleid of zelfs het ontwikkelen van nieuw beleid.

De commissie merkt op dat sommige fondsen snel geneigd zijn nieuwe regelingen in te richten die aansluiten bij de veranderende behoeften of het resultaat zijn van opdrachten of verzoeken van een ministerie. Zo had het Nederlands Letterenfonds 22 regelingen in 2022, tegenover 15 in 2018. Het Filmfonds had in 2021 zelfs 70 regelingen (al is dat aantal hierna wel gedaald naar 61 in 2022 en 48 in 2023). De commissie ziet hier een risico in. Het creëren van een nieuwe, specifieke regeling kan leiden tot fragmentatie van middelen en onduidelijkheid voor aanvragers. Tegelijkertijd blijken meer generieke regelingen ook niet altijd te leiden tot meer helderheid. Fondsen die regelingen samenvoegden (zoals het Fonds voor Cultuurparticipatie), kregen als feedback dat deze juist onduidelijker zijn. Het lijkt daarmee met name

van belang om aanvragers goed te gidsen en uit te leggen welke regelingen voor wie en waarvoor bedoeld zijn. De manier waarop het Mondriaan Fonds dit op haar website doet is een inspirerend voorbeeld.

In de kunsten zijn er altijd projecten die de grenzen van een discipline opzoeken en overgaan, experimenteel zijn en niet passen binnen bestaande kaders. De laatste jaren lijkt het aantal van dergelijke projecten alleen maar toe te nemen. De commissie roept de fondsen daarom nadrukkelijk op om hier binnen ieder fonds ruimte voor te behouden of de bestaande ruimte uit te bouwen en naar de sector

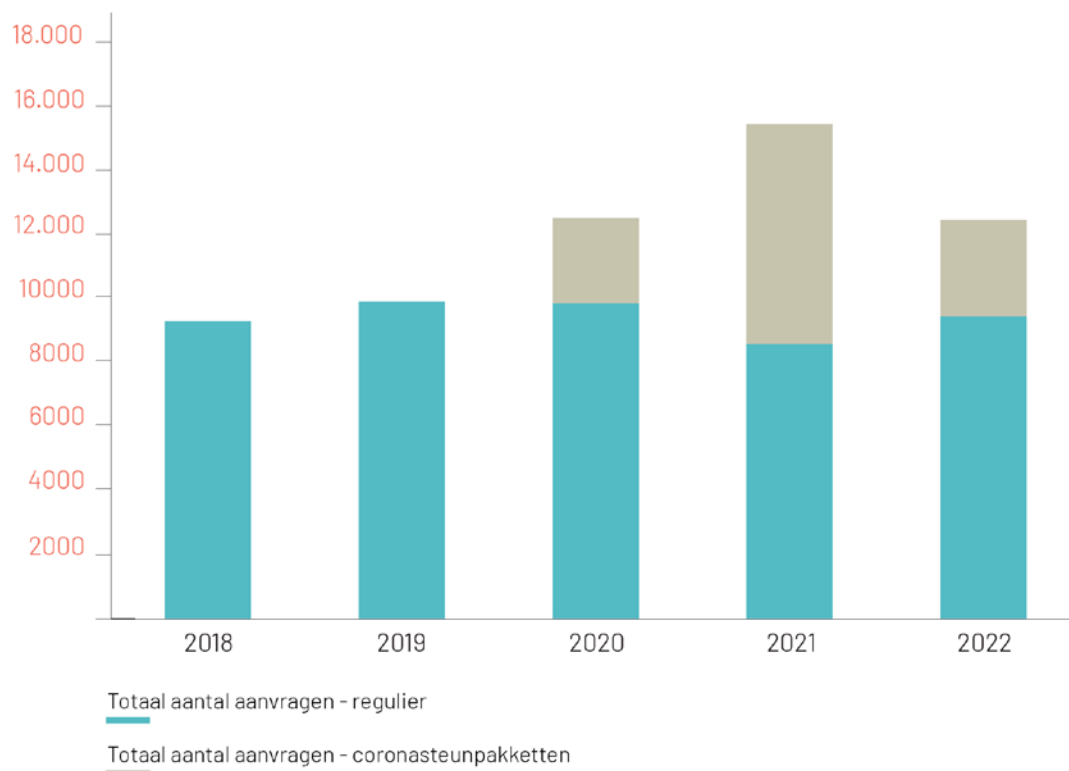
uit te dragen dat deze ruimte bestaat. Een verdere versterking van de fondsoverstijgende inzet is hierbij wenselijk.

### **Beleidsuitvoering**

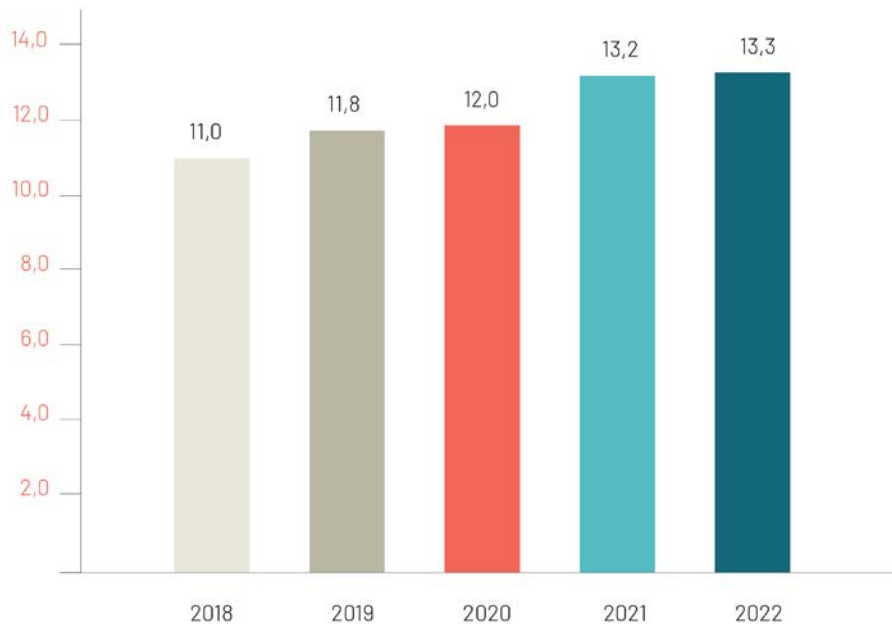
Alle cultuurfondsen volgen zorgvuldige procedures en vervullen hun rol als subsidieverstrekker op integere wijze. In de afgelopen beleidsperiode is het totaal aantal aanvragen fors toegenomen, grotendeels vanwege de coronasteunpakketten (grafiek 1). Dit kan deels een verklaring zijn van waarom de gemiddelde doorlooptijd van aanvragen tussen 2018 en 2022 is toegenomen van 11 naar ruim 13 weken (grafiek 2).

grafiek 1

### **totaal aantal aanvragen 2018-2022**



grafiek 2

**gemiddelde doorlooptijd in weken**

Om de toename in aanvragen het hoofd te kunnen bieden zijn verschillende fondsen bezig hun procedures aan te passen. Zo beweegt het Filmfonds, waar filmconsulenten aanvragen beoordelen, naar een meer getrapt systeem. Waar de consulenten nu volledige aanvragen beoordelen, zijn straks pitches een eerste stap in het proces. Bij een negatieve beoordeling van een pitch stopt de procedure. Dit zou het aanvraagproces moeten verlichten voor zowel consulenten als aanvragers. Bij het Mondriaan Fonds is een adviesplatform ingericht waarmee adviescommissies op structurele wijze criteria langslopen. Dit zorgt niet alleen voor inhoudelijk sterkere, meer objectieve en transparantere argumentaties, maar maakt de werkprocessen en commissievergaderingen ook efficiënter.

Omdat ook de verscheidenheid van de aanvragen is toegenomen en nieuwe aanvragers hun weg naar de fondsen hebben gevonden is expertise nodig in meer uiteenlopende disciplines. Om hieraan tegemoet te kunnen komen heeft het Fonds Podiumkunsten besloten bij bepaalde aanvragen specialistische expertise te vragen middels een preadvies en commissies niet langer genre-specifiek in te richten. Het Mondriaan Fonds heeft ervoor gekozen het aantal specialismen en specialisten binnen de commissies uit te breiden.

De fondsen streven naar maximale toegankelijkheid en zo laag mogelijke drempels, met name voor aanvragers die weinig tot geen ervaring hebben met fondsen. Om aanvraagprocedures zoveel als mogelijk te vereenvoudigen is er door verschillende fondsen aanvullend budget aangevraagd binnen

het Rijksprogramma Werken aan Uitvoering (WaU). Met deze semi-structurele middelen (die tot 2032 beschikbaar zijn) zijn projecten opgezet om de dienstverlening te verbeteren.

De fondsen zijn zich bewust van hun machtspositie in het veld. Ze hebben, om alle schijn van belangenverstrengeling te voorkomen, voor het beoordelen van aanvragen heldere regels en procedures die strikt worden gevolgd. Ook zijn de beoordelings- en besluitvormingsprocedures doorgaans goed. Het percentage bezwaar is bij de meeste fondsen dan ook stabiel en laag: in 2022 was het gemiddeld 1,9% (grafiek 3).

De commissie ziet dat de fondsen worstelen met het vinden van een balans tussen het zoveel als mogelijk tegemoetkomen van aanvragers en de inzet

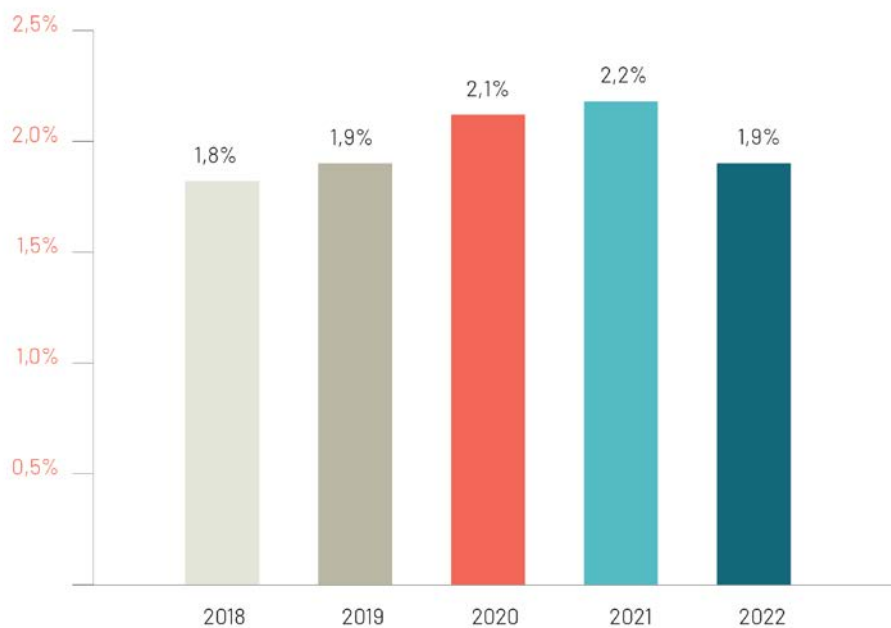
van menskracht en de emotionele belasting die dat kost. Er zit ook spanning tussen het enerzijds informeel en intensief begeleiden van aanvragers en de meer afstandelijke, procedurele rol die de fondsen hebben als subsidieverstrekker. Het zo duidelijk mogelijk afbakenen van de rollen (bijvoorbeeld in de taakverdeling tussen medewerkers) is hierin van belang.

#### **Flankerende activiteiten**

Ten opzichte van de visitatie in 2018 is er ontwikkeling in de afbakening van taken. Zowel vanuit de fondsen als vanuit OCW is er over het algemeen aandacht voor het meer helder benoemen en overleggen wat er wel en niet tot de opdracht van de fondsen behoort, zoals reflectie en debat, onderzoek en coördinatie en afstemming binnen de sectoren. De uitkomst hiervan verschilt per

grafiek 3

#### **gemiddeld bezwaarpercentage**



fonds en is mede afhankelijk van de betreffende sector. Sommige fondsen vervullen een meer sectorinstituut-achtige rol omdat de sector minder georganiseerd is (zoals de creatieve industrie en subsectoren van de podiumkunsten). Bij andere fondsen is er een andere partij die deze taken op zich neemt, zoals het LKCA<sup>12</sup> voor de cultuurparticipatie, cultuureducatie en het erfgoed. De commissie erkent deze verschillen en vindt met name de open afstemming hierover met OCW en de betreffende sectoren van belang.

Daarnaast ziet de commissie dat er nog altijd een aantal taken bij de fondsen ligt waar wel onduidelijkheid over is, zoals reflectie en debat bij het Fonds Podiumkunsten. Het verdient de aanbeveling ook hierover duidelijkheid te scheppen.

#### **Internationale promotie**

Het advies van de visitatiecommissie 2018 dat het duidelijker moet zijn waar internationale promotie is belegd, lijkt te zijn opgevolgd. Al is de uitkomst niet voor iedere sector en elk fonds gelijk: de internationale promotie van Nederlandse film is qua uitvoering belegd bij Eye Filmmuseum, waarbij nauw wordt samengewerkt met het Filmfonds dat verantwoordelijk is voor het financieren en stimuleren van internationale coproductie en cofinanciering. Het Letterenfonds is kartrekker voor het internationaal promoten van de Nederlandse letteren en Fonds Podiumkunsten heeft Dutch Performing Arts geïntegreerd in de eigen organisatie. De commissie is te spreken over de manier waarop de internationale promotie nu is belegd.

#### **Caribisch deel Koninkrijk**

De fondsen hebben zich in de periode 2021-2024 ten doel gesteld de toegankelijkheid van, en

communicatie over, regelingen van de fondsen voor het Caribisch deel van het Koninkrijk te verbeteren. Na een pilot is in 2022 in samenwerking met de Stichting PBCCG<sup>13</sup> het zogeheten Verbindingsloket Caribisch Gebied ingericht: een lokaal aanspreekpunt dat verbindend optreedt tussen de rijkscultuurfondsen en (potentiële) aanvragers.

Er ontbreekt echter nog een brede politieke visie op cultuurbeleid in het Caribisch Gebied, alsmede een culturele basisinfrastructuur, waardoor de activiteiten van de fondsen nog inbedding missen en inspanningen minder effectief zijn. De commissie stelt vast dat OCW en fondsen gezamenlijk in gesprek zijn over de toekomstplannen hiervoor.

#### **Regionalisering**

Waar regionalisering in 2018 nog een aandachtspunt was is dit nu bij vrijwel elk fonds geïntegreerd in aanpak, regelingen en criteria. Bij sommige fondsen is sturing op regionale spreiding meer nadrukkelijk aanwezig, zoals bij het Fonds voor Cultuurparticipatie en het Fonds Podiumkunsten. Bij andere fondsen is dat minder relevant omdat er bijvoorbeeld sprake is van een sterke geografische clustering van aanvragers rondom relevante opleidingen (zoals bij het Stimuleringsfonds Creatieve Industrie) of omdat het gesubsidieerde resultaat een landelijk bereik krijgt via een netwerk van intermediairs (zoals de bibliotheken en boekhandels bij het Letterenfonds). De fondsen publiceerden in 2023 het minimagazine *Rijkscultuurfondsen in de regio, Uitnodiging voor een goed gesprek*. Hierin bieden ze een opmaat voor een gesprek met overheden, instellingen en makers over hoe de fondsen nog beter kunnen aansluiten op de regionale context.

12 [Landelijk Kennisinstituut Cultuureducatie en Amateurkunst](#)

13 [Stichting Prins Bernhard Cultuurfonds Caribisch Gebied](#)

## 2.3

### INTERNE ORGANISATIE EN GOVERNANCE

#### **Samenvattend**

- Bij vrijwel elk fonds is het bedrag dat aan subsidies is toegekend toegenomen en het aantal medewerkers gestegen. Er lopen verschillende trajecten voor herstructurering en organisatieontwikkeling en de fondsen hebben verdere professionalisering doorgevoerd.
- Er is een grote betrokkenheid van fondsmedewerkers bij de betreffende sectoren – ten aanzien van de eigen organisatie wisselt de betrokkenheid. Medewerkers ervaren een (zeer) hoge werkdruk, ook is voor medewerkers meer duidelijkheid nodig over de grenzen van verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Dit geeft risico's voor uitval en stagnatie.
- De fondsen werken op een consciëntieuze wijze aan doelmatigheid. Het star aanhouden van de specifieke APK-percentages werkt daarbij belemmerend.
- De raden van toezicht zijn over het algemeen divers samengesteld en de onderlinge relatie met de directeur-bestuurders is veelal goed.
- Het contact tussen OCW en de rijkscultuurfondsen is goed. De fondsen voeden het ministerie met relevante informatie uit de haarvaten van de sectoren en worden betrokken bij beleidsvorming.
- Er zijn ook steeds meer samenwerkingen met andere ministeries en commissies, die over het algemeen ook goed verlopen.

Waar de meeste fondsen in de voorgaande beleidsperiode een redelijk stabiel personeelsbestand en organisatie-model kenden, was dat nu anders. De interne organisatie is bij een aantal

fondsen in de afgelopen jaren flink op de schop genomen.

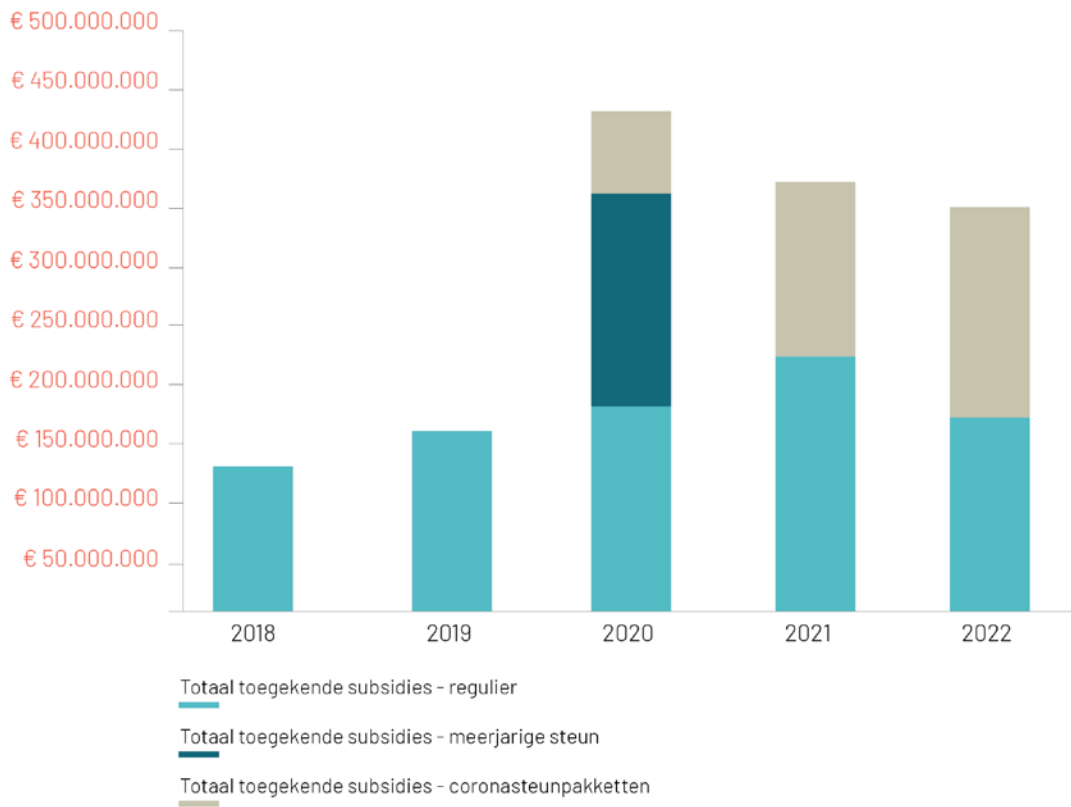
#### **Groei en professionalisering**

Bij alle fondsen is het bedrag dat ze toekenden aan subsidies toegenomen (grafiek 4), grotendeels vanwege de tijdelijke extra budgetten van de coronasteunpakketten. Om de uitvoering van deze coronasteun te realiseren, zijn extra medewerkers aangetrokken (grafiek 5). In 2018 waren in totaal 200 fte's werkzaam bij de fondsen, in 2022 was dit gestegen naar 282 fte's. Een deel van de personele groei is binnen de fondsen geland als flexibele schil, door medewerkers op een tijdelijk contract aan te nemen. Bij de meeste fondsen is de verwachting dat een groot gedeelte van de extra aangetrokken medewerkers zal aanblijven, vanwege het veranderde veld en de blijvend gegroeide en meer diverse groep aanvragers.

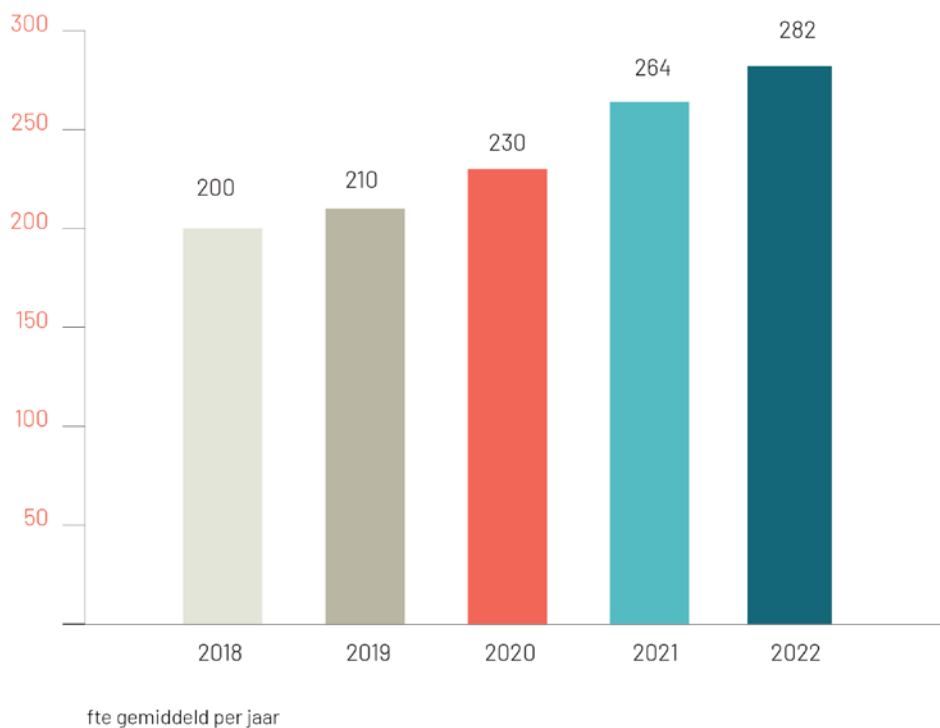
De organisatie-modellen waren door deze groei niet altijd meer toereikend. Mede daarom hebben het Nederlands Letterenfonds, het Filmfonds en het Fonds voor Cultuurparticipatie in de afgelopen beleidsperiode een traject doorlopen van herstructurering en organisatieontwikkeling of een nieuw organisatie-model geïntroduceerd. Tegelijkertijd is een aantal fondsen werkprocessen meer centraal gaan stellen: mede door een natuurlijk verloop, uitstroom van senioren collega's en instroom van veel nieuwe medewerkers moesten processen beter vastgelegd en informatie beter geborgd worden.

De commissie stelt vast dat de fondsen in tijden van groei en turbulentie adequaat hebben gefunctioneerd en daarbij ook de nodige organisatieverandering en verdere

### totaal aan toegekende subsidies



### totale personeelsbezetting 2018-2022





professionalisering hebben weten door te voeren. Tevens lijkt het beter borgen van kennis en processen essentieel voor continuïteit en mogelijke verdere groei in de toekomst. Het is ook van groot belang dat de fondsen aandacht blijven houden voor de bestending van de nieuwe modellen en processen. Hierbij is interne communicatie en ruimte voor gezamenlijke reflectie van groot belang. Niet in de laatste plaats omdat de veranderingen veel van de fondsmedewerkers hebben gevraagd.

### **Betrokkenheid medewerkers**

Uit de medewerkersonderzoeken blijkt dat medewerkers bij vrijwel alle fondsen een (zeer) hoge werkdruk ervaren. Dit is deels toe te schrijven aan de extra werkzaamheden rondom de coronasteunmaatregelen en de uitgestelde taken die hierna alsnog moesten worden opgepakt, vaak in een situatie met veel nieuwe medewerkers die moesten worden ingewerkt. Tegelijkertijd zijn fondsmedewerkers, in coronatijd verplicht, meer vanuit huis gaan werken en zijn allerlei processen (van aanvragen tot overleggen) in toenemende mate gedigitaliseerd. Niet alleen zorgde dat voor een tijdelijke extra belasting door de noodzaak van omscholing en het herinrichten van processen, ook is er in een aantal gevallen gewerkt met nieuwe, en nog niet optimaal ingerichte software, wat eerder meer dan minder werk opleverde (zoals bij het Letterenfonds).

In de gesprekken zag de commissie zonder uitzondering een grote betrokkenheid van fondsmedewerkers bij de betreffende sectoren. Wel wisselde de mate van betrokkenheid bij de eigen organisatie. De fondsen kenmerken zich als waardegedreven organisaties waar de inhoud voor alles gaat. Medewerkers zijn dienstbaar aan de sector en ondersteunen, waar mogelijk, de aanvragers. In de moeilijke omstandigheden tijdens de coronapandemie hebben medewerkers

zich volledig ingezet, er was echter niet altijd tijd en ruimte voor het verwerken van deze hoogspanningsperiode. De ervaren werkdruk was en is dan ook hoog. Zoals door één van de gesprekspartners benoemd zijn de fondsen overgegaan van een piek- naar plateaubelasting.

Veel van de fondsen kenmerken zich door een relatief platte organisatiestructuur, veelal non-hiërarchische verhoudingen en een informeel werkklimaat. Tegelijkertijd moet er ongelooflijk veel werk met grote precisie in onderlinge afstemming plaatsvinden. Daarbij is duidelijkheid nodig over de grenzen van de verantwoordelijkheden en bevoegdheden. De commissie constateert dat die duidelijkheid er niet altijd is, wat kan bijdragen aan hoge ervaren werkdruk en uiteenlopende scores bij het waarderingsonderzoek onder medewerkers. Dit is een HR-sigitaal dat vraagt om actie.

Tevens is er, als gevolg van de continu hoge werkdruk voor de medewerkers, een risico op uitval en stagnatie. Aandacht is nodig, en reflectie op de voorwaarden waaronder aan de hoge prestatie standaard kan worden voldaan. Hierbij moeten doorstromen, persoonlijke ontwikkeling en een meer professionele inzet van het HR-instrumentarium worden meegenomen.

### **Apparaatskosten**

Door OCW zijn per fonds normen gesteld voor het maximale percentage apparaatskosten (APK). Deze percentages gelden per fonds en lopen uiteen van 8% (Filmfonds) tot 24,84% (Letterenfonds). Ondanks dat vrijwel ieder fonds onder de gestelde norm blijft, was het wel onderwerp van gesprek tijdens de commissiebezoeken. Dit in het kader van doelmatigheid en de kwesties ten aanzien van de taakopvatting van de fondsen. De beweging naar diversificatie en drempelverlaging voor aanvragers brengt namelijk een hogere belasting van het

personeel met zich mee. Intensievere begeleiding, betere communicatie en zorgvuldig gemotiveerde afwijzingen zijn nodig om de aanvraagstromen in goede banen te leiden. De fondsen voelen hierin echter een belemmering vanuit de knellende APK-percentages, aangezien deze benchmarkgetallen een rigide grens markeren en ooit zijn vastgesteld op basis van een op dat moment bij het portfolio passende inspanning. Inmiddels is het portfolio aan werkzaamheden bij alle fondsen behoorlijk verzaamd met mogelijk grote gevolgen voor de benodigde realistische inzet van personeel.

De commissie ziet dat de fondsen op een consciëntieuze wijze werken aan doelmatigheid en vreest dat star aanhouden van de specifieke APK-percentages eerder belemmerend werkt dan stuwend. Daarbij haalt de commissie met instemming een aanbeveling aan uit het rapport *Evaluatie coronasteun cultuursector*: “Ga ook bij nieuwe crises uit van vertrouwen in rijkscultuurfondsen. Het geven van vertrouwen door de geldstromen te decentraliseren heeft goed uitgepakt.”<sup>14</sup>

#### **Raad van toezicht**

De visitatiecommissie heeft bij alle fondsen een delegatie van de raad van toezicht gesproken en heeft betrokkenheid en professionaliteit aangetroffen in de manier waarop deze opereren. Met name tijdens de coronapandemie waren enkele raden van toezicht van toegevoegde waarde in de ondersteuning van de directeur-bestuurders. Per raad verschilt het of deze alleen zijn toezichthoudende rol vervult of ook de directeur-bestuurder inhoudelijk bijstaat. Alle raden hebben naast hun overleg met de directeur-bestuurders geregeld overleg met de accountant en de personeelsvertegenwoordiging of ondernemingsraad

De samenstelling van de raden van toezicht is over het algemeen divers en bestaat uit zowel ‘kenners van het veld’ als onafhankelijke buitenstaanders. Positief is dat enkele fondsen leden hebben met een achtergrond in een nieuwe discipline (zoals bij het Letterenfonds). In dit verband is de commissie ingenomen met het initiatief van enkele raden van toezicht om ook aandacht te hebben voor bestuurlijke talentontwikkeling, zoals bij het Fonds Podiumkunsten, het Fonds voor Cultuurparticipatie en het Letterenfonds.

De onderlinge relaties tussen de raden van toezicht en de directieuren-bestuurders zijn over het algemeen goed. De bestuurders worden benoemd door de minister, evenals de toezichthouders. De toezichthouders zijn uitvoerend werkgever van de directeur-bestuurder, wat bij zelfstandig bestuursorganen (ZBO's) niet ongebruikelijk is. Er zijn vraagtekens bij deze constructie te plaatsen, maar het voert te ver daar in dit verband alternatieve voorstellen voor te doen.

#### **Relatie met OCW**

Het contact tussen OCW en de rijkscultuurfondsen is goed. Van belang is geweest dat het ministerie in 2021 de twee rollen binnen het departement, die van eigenaar en opdrachtgever van ZBO's, gescheiden heeft belegd. Op basis hiervan is een heldere overlegstructuur opgesteld en een team Eigenaarsondersteuning ingericht. Nu speelt zich op meerdere lagen afstemming af; van de raden van toezicht tot juristen en adviseurs zijn er reguliere overleggen en is ook ad hoc contact mogelijk. Hierdoor kunnen de cultuurfondsen het ministerie voeden met relevante informatie uit de haarvaten van de sectoren en kan het ministerie zich meer flexibel en proactief opstellen.

De commissie vraagt wel aandacht voor het zogeheten driehoeksoverleg, waarbij van de kant van de fondsen zowel de directie als de raad van toezicht zijn vertegenwoordigd. Daarmee is het in feite een vierhoeksoverleg. Dit overleg vraagt volgens de fondsen om goed laveren tussen eigenaar, opdrachtgever en toezichthouders. De commissie vindt het 'mengen' van bestuurlijke en toezichthoudende verantwoordelijkheden in één overleg kwetsbaar.

De afstand tussen OCW en de fondsen met betrekking tot beleidsvorming meandert. Na enkele jaren waarin de fondsen door het ministerie meer als uitvoeringsinstantie werden gezien, worden deze nu weer meer betrokken bij beleidsvorming. Er is inhoudelijke versterking gekomen op het ministerie, wat de samenwerking heeft verbeterd en de fondsen dichter bij het cultuurbeleid heeft gehaald. De intensieve periode van de pandemie heeft hier zeker ook in bijgedragen, toen was er een grote mate van verbondenheid en informeel contact. De commissie ziet een meerwaarde in een inhoudelijke wisselwerking tussen ministerie en fondsen.

#### **Relatie met andere ministeries**

Ondanks dat het ministerie van OCW de hoofdopdrachtgever is bij alle fondsen, zijn er ook steeds meer samenwerkingen met andere ministeries en commissies. Zo hebben het Mondriaan Fonds en Letterenfonds samenwerkingen met de ministeries van Buitenlandse Zaken en met Volksgezondheid, Welzijn en Sport. Het Stimuleringsfonds Creatieve Industrie werkt binnen het programmahuis samen met, en krijgt budget van, Buitenlandse Zaken, Buitenlandse Handel en Ontwikkelingssamenwerking en Binnenlandse Zaken en Koninkrijkrelaties. Het Fonds voor Cultuurparticipatie werkt structureel samen met het departement Onderwijs, het ministerie van Buitenlandse Zaken en het ministerie van

Volksgezondheid, Welzijn en Sport. Daarnaast zijn er langdurige samenwerkingstrajecten in wording met het ministerie van Financiën en Veiligheid & Justitie.

De samenwerkingen met de andere ministeries verlopen over het algemeen goed; ondanks de verschillende perspectieven en belangen van de eigen beleidsterreinen is er goede onderlinge afstemming. Wel geven de fondsen aan dat het soms lastig kan zijn dat eenieder spreekt vanuit een andere 'taal'.

## 2.4

### DIVERSITEIT EN INCLUSIE

#### Samenvattend

- Er is bij alle fondsen aandacht voor diversiteit en inclusie (D&I), veelal vanuit een intrinsieke motivatie.
- In algemene zin lijkt het de fondsen te ontbreken aan heldere keuzes en realistische, concrete doelstellingen.
- Verschillende fondsen hebben een 'zelfscan' uitgevoerd als nulmeting voor D&I in de eigen organisatie en acties uitgezet binnen de categorie Personeel. Het is niet altijd helder wat deze aanpak heeft opgeleverd, omdat er vooraf geen duidelijke doelstellingen zijn opgesteld.
- Bij het samenstellen van adviescommissies lijkt het totaal aan kennis en perspectieven toe te zijn genomen.
- De uitgangspunten van de Code D&I zijn vertaald naar subsidievoorwaarden. Per fonds verschilt het hoeverre ze de inspanningen van subsidiënten monitoren. Er wordt ook geëxperimenteerd met alternatieve mogelijkheden om aanvragen in te kunnen dienen en te beoordelen.
- Veel van de inspanningen van de fondsen ten aanzien van D&I richten zich op het voeren van gesprekken binnen de sector om bewustwording te vergroten.

In 2019 is de Code Culturele Diversiteit vervangen door de Code Diversiteit en Inclusie (Code D&I). Tegelijkertijd werd van de rijkscultuurfondsen gevraagd om deze code niet alleen te onderschrijven, maar er ook invulling aan te geven in hun beleid en aanpak. Dat doen ze op drie manieren: door verantwoordelijkheid te nemen ten aanzien

van de eigen organisatie, door er concrete subsidievoorwaarden over op te nemen en mogelijke drempels te verlagen en door op te treden als *thought leader* op het thema binnen de eigen sector. De fondsen zijn echter slechts één van de actoren in het geheel: de Code D&I is een afspraak van en met de gehele cultuursector.

#### Eigen organisatie

Veel fondsen hebben onder begeleiding van het LKCA, de organisatie die de Code D&I onder zijn hoede heeft, een 'zelfscan' uitgevoerd als nulmeting voor de eigen organisatie. Vervolgens zijn met name acties uitgezet binnen de categorie *Personeel*, door de raden van toezicht, adviescommissies en het personeelsbestand meer divers samen te stellen. Voor de commissie is het echter niet altijd helder wat deze aanpak heeft opgeleverd, omdat er vooraf geen duidelijke doelstellingen ten aanzien van de beoogde impact zijn opgesteld.

Ondanks de soms kritische geluiden uit de stakeholdersonderzoeken heeft de visitatiecommissie niet de indruk dat bij het samenstellen van adviescommissies de aandacht voor diversiteit ten koste is gegaan van de kwaliteit of de sector kennis. Het lijkt dat er nieuwe perspectieven en andere kennis is bijgekomen, waardoor het geheel van kennis en inzichten rond de tafel rijker is geworden. Om de discussie hierover te voeren en blijvend aandacht te hebben voor het thema, heeft een aantal fondsen werkgroepen ingericht of geeft een groep *critical friends* (on)gevraagd advies (bij het Fonds voor Cultuurparticipatie). Andere hebben werkgroepen juist opgeheven omdat het onderwerp onderdeel is geworden van regulier beleid.

De fondsen nemen daarnaast deel aan de

adviesgroep van de Code D&I en dragen gezamenlijk bij aan de &Awards: de jaarlijkse prijsuitreiking tijdens het *Event Code D&I* waarbij een project en een persoon die hebben bijgedragen aan diversiteit en inclusie in de cultuursector in de schijnwerpers worden geplaatst. Sinds 2018 komen de publieke fondsen ook twee keer per jaar met private fondsen en OCW samen binnen het Fondsenennetwerk Diversiteit, om uit te wisselen over diversiteit en inclusie.

### **Subsidievoorwaarden en lagere drempels**

Om bij te dragen aan verandering in de gehele sector, hebben de fondsen de uitgangspunten van de Code D&I vertaald naar subsidievoorwaarden. Sommige fondsen stellen aan aanvragers verplicht om een visie te geven op diversiteit en inclusie (Filmfonds) of stellen het onderschrijven en toepassen van de code als voorwaarde (Stimuleringsfonds Creatieve Industrie bij instellingssubsidies). Andere laten aanvragende instellingen de zelfscan doen en vragen ze daarna concrete inspanningen te formuleren (Fonds Podiumkunsten).

Het verschilt wel hoe actief de fondsen dit doen, en vooral ook in hoeverre ze de inspanningen van subsidiënten monitoren. Echt goede monitoring kan veelal alleen bij meerjarig ondersteunde instellingen; projecten zijn immers per definitie tijdelijk. Daarbij geven fondsen ook aan dat ze niet van alle aanvragers eenzelfde inspanning kunnen verwachten: een individuele en/of beginnende maker is daarin anders dan een professionele instelling die al jaren actief is in het veld.

Om een zo groot mogelijke groep potentiële aanvragers te bedienen ondernemen alle fondsen acties om hun aanvraagprocedure zo laagdrempelig mogelijk te maken. Er wordt bijvoorbeeld geëxperimenteerd met alternatieve mogelijkheden

om aanvragen in te dienen en te beoordelen. Zo werkt het Stimuleringsfonds Creatieve Industrie met pitches binnen de Scout Nights en bepaalde open oproepen, kunnen mensen bij het Fonds voor Cultuurparticipatie ook per video een aanvraag indienen en houdt het Mondriaan Fonds bij zijn activiteiten rekening met de breedte van het neurodiverse spectrum. Het Mondriaan Fonds heeft daarnaast de regeling Kunstenaar Start verbreed, waarmee een 'start' als kunstenaar niet langer per definitie samenhangt met het voltooien van een opleiding aan een kunstacademie.

### **Aanjager in de sector**

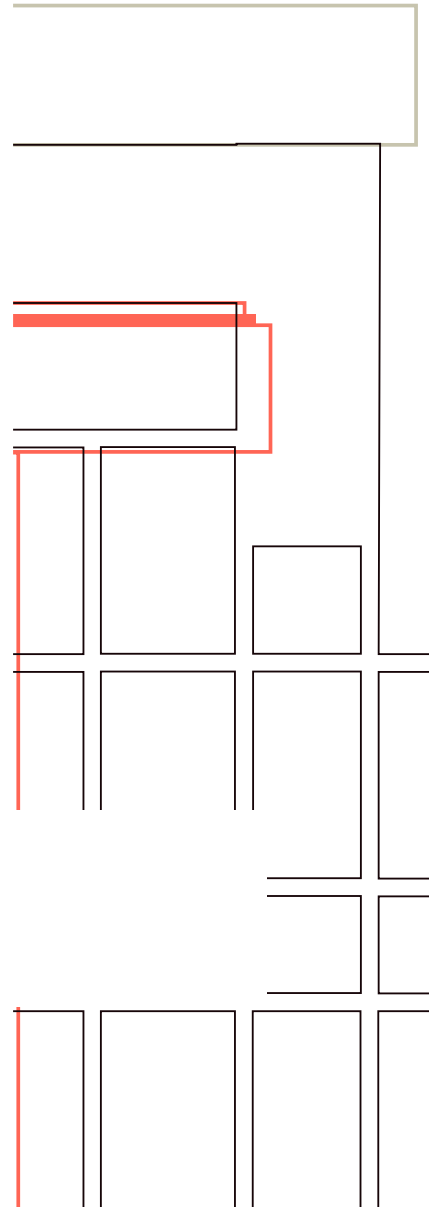
Veel van de inspanningen van de fondsen ten aanzien van diversiteit en inclusie richten zich op het voeren van gesprekken binnen de sector om bewustwording te vergroten. Deze gesprekken, met fondsmedewerkers, adviseurs of de directeur-bestuurder, zijn veelal niet openbaar of zichtbaar maar dragen in grote mate bij aan uiteindelijke verandering. Concrete projecten, zoals het in 2023 lopende Herdenkingsjaar Slavernijverleden zijn vaak een duidelijke aanleiding voor dergelijke gesprekken. Ook de publicatie van concrete onderzoeken kan functioneren als eyeopener, zowel voor de eigen organisaties als de sector, bijvoorbeeld een recent onderzoek naar de grote sekseloonkloof in de kunsten.<sup>15</sup>

### **Operationalisatie**

Het beeld van de commissie is dat er bij alle fondsen aandacht is voor diversiteit en inclusie, veelal vanuit een intrinsieke motivatie. Er zijn voorlopers en middenmoters, maar alle fondsen zijn ermee bezig en dit is een positieve ontwikkeling ten opzichte van 2018, zoals ook blijkt uit de stakeholdersonderzoeken. Hierin worden de fondsen gecompimenteerd met de transitie die ze hebben

doorgemaakt op het vlak van diversiteit en inclusie, zowel als aanjager als met betrekking tot de eigen organisatie.

Wel zijn er verschillen in de manier waarop de code is geoperationaliseerd en geïntegreerd in het reguliere beleid van de fondsen. In algemene zin lijkt het de fondsen met name te ontbreken aan heldere keuzes en realistische, concrete doelstellingen. De commissie raadt de fondsen aan haalbare ambities te formuleren binnen de eigen invloedssfeer conform de vier P's van de code (Personeel, Programma, Publiek en Partners). Daarbij is het van belang goed te prioriteren en faseren zodat niet alles geforceerd op korte termijn geadresseerd hoeft te worden.



## 2.5

### IMPACT

#### Samenvattend

- Er is in algemene zin nog te weinig ontwikkeling op het thema *impact*. Het onderwerp blijkt complex en het ministerie van OCW en de fondsen kijken naar elkaar voor antwoorden.
- OCW is verantwoordelijk voor de cultuurpolitieke doelstellingen en het beoordelen van de impact daarvan. De fondsen moeten het succes van hun eigen (strategische en operationele) doelstellingen als focus nemen.
- Impactmetingen en -evaluaties dienen bij te dragen aan het verbeteren van uitvoering en beleid.

Al sinds 2010 wordt door de verschillende visitatiecommissies aandacht gevraagd voor het meer inzichtelijk maken van de impact van de rijkscultuurfondsen: welk effect hebben de projecten, subsidies en overige inspanningen op het realiseren van de aan de missie van de organisatie verbonden doelstellingen? In de meest recente discussie in 2022 is de Auditdienst Rijk (ADR) gevraagd een verkenning te doen naar de verantwoordingsystematiek van het Rijk en van maatschappelijke impact.

Ondanks dat de fondsen ook ditmaal in wisselende mate inzicht geven in hun impact en effectmetingen, constateert de commissie dat er in algemene zin nog te weinig ontwikkeling is op dit thema. Regelingen worden, meestal direct meteen na afloop, wel geëvalueerd, maar niet altijd even systematisch. Tevens is er een sterke focus op procesanalyse en het meten van output, zo hebben enkele fondsen (Fonds voor Cultuurparticipatie, Stimuleringsfonds

Creatieve Industrie) systemen voor het continu bijhouden van bepaalde succesindicatoren – bij het Fonds voor Cultuurparticipatie gebeurt dit zelfs *real time* in een dashboard. Het bepalen van ‘impact’ blijkt echter complex en weerbarstig en het ministerie van OCW en de fondsen kijken naar elkaar voor antwoorden.

Het valt de commissie op dat impact ondertussen een beladen term is geworden, met uiteenlopende connotaties. Veel van deze connotaties zijn in eerste instantie normatief: zo zou het meten van impact het bestaansrecht van de fondsen moeten bewijzen. Daarbij bestaat er tevens een kwantitatieve bias. Aan ‘harde’ indicatoren (aantallen, scores, bedragen) wordt impliciet meer waarde toegekend dan aan ‘zachte’ indicatoren (ervaringen, motieven, verhalen). Zo kan een impactmeting verworden tot een (financieel) afrekeninstrument. Dit is naar mening van de commissie onterecht. Maatschappelijke effecten die niet in getallen uitgedrukt kunnen worden kunnen wel degelijk waardevol zijn. Maar ze vereisen een andere, meer verhalende vertelling en een luisterend oor met gevoel voor de context om inzichtelijk te zijn.

Naar de mening van de commissie dienen impactmetingen en evaluaties bij te dragen aan het verbeteren van uitvoering en beleid. Het meten van impact is geen losstaand onderwerp, maar zou inherent moeten zijn aan het gehele opereren van de fondsen.

De commissie beveelt de fondsen aan te blijven werken aan hun impactmeting, maar de definitie meer te concretiseren. Daarbij is het van belang af te bakenen over welke impact ieder fonds uitspraken

kan doen en conclusies ten aanzien van causaliteit te beperken. OCW is uiteindelijk verantwoordelijk voor helder geformuleerde cultuurpolitieke doelstellingen en daarmee ook verantwoordelijk voor het beoordelen van de impact. De fondsen kunnen reflecteren op het succes van hun eigen (strategische en operationele) doelstellingen. Het is de fondsen daarbij aan te raden zelf hun verantwoordelijkheid te nemen ten aanzien van hun impactmeting, en niet te wachten op OCW.

Concrete aanbevelingen om tot een betere systematiek te komen om impact te meten:

- Voer regulier een omgevingsanalyse uit: een verkenning van externe ontwikkelingen, kansen en bedreigingen in relatie tot de eigen rolopvatting en de consequenties voor beleid en doelstellingen.
- Ontwikkel een helder kader voor de eigen doelstellingen waaruit de samenhang blijkt tussen de verschillende inspanningen. De commissie is van mening dat het matrixmodel dat het Stimuleringsfonds Creatieve Industrie ontwikkelde een goede denkrichting kan zijn voor meerdere cultuurfondsen.
- Richt een evaluatie-instrumentarium in op basis van duidelijke indicatoren dat gebruik maakt van zowel kwalitatief als kwantitatief onderzoek op korte en lange termijn. De commissie heeft hier verschillende goede voorbeelden van gezien, zoals het dashboard van Fonds voor Cultuurparticipatie, het onderzoek van het Mondriaan Fonds naar het effect van hun ondersteuning op de carrière van makers dat 30 jaar beslaat, de reguliere evaluaties van regelingen en alle voor de zelfevaluatie uitgevoerde stakeholdersonderzoeken.
- Maak een medewerker specifiek verantwoordelijk voor het onderwerp. Iemand die onderzoek aanstuurt, informatie ophaalt en systematisch analyseert en zorg kan dragen

voor (interne en externe) communicatie van resultaten zodat verbeteringen kunnen worden geïmplementeerd en successen gevierd. De impactmanager van het Stimuleringsfonds Creatieve Industrie is hierin voor de commissie een positief voorbeeld.

- Een dergelijke systematische aanpak om de waarde van de interventies van de fondsen te bepalen versterkt het narratief van de fondsen over hun maatschappelijke rol. Consequent gebruik van dit narratief in interne en externe communicatie geeft zowel aanvragers als andere stakeholders duidelijkheid over de toegevoegde waarde van een fonds en geeft inzicht in hoe verschillende activiteiten de missie en visie van de fondsen onderbouwen.

## IMPACT

Een analyse van impact begint bij een omgevingsanalyse. Hierin wordt beschreven welke specifieke behoeften er leven in een sector. Deze behoeften leiden tot specifieke (operationele en strategische) doelstellingen die vaak onder de missie van een organisatie vallen. Vervolgens worden de doelstellingen vertaald naar activiteiten waar *input* voor nodig is (geld, manuren, etc). De activiteiten leiden op hun beurt tot kwantificeerbare *output* (het aantal gesteunde organisaties, gerealiseerde projecten, etc), met een bepaald resultaat (ook wel *outcome* genoemd). Dit resultaat is vaak kwalitatiever/zachter van aard (meer kennis, hogere kwaliteit, etc). Uiteindelijk dragen de resultaten bij aan uiteindelijke impact, evenals tal van contextuele factoren zoals maatschappelijke ontwikkelingen en het beleid van andere organisaties. De toegevoegde waarde is het deel van de *impact* dat is gerealiseerd als resultaat van de output.



## 2.6

### SAMENWERKINGEN

#### **Samenvattend**

- De strategische en operationele samenwerking tussen de rijkscultuurfondsen is sinds 2018 geïntensiveerd waardoor meer kennisuitwisseling en afstemming plaatsvindt.
- Er zit een grens aan de synergievoordelen: het nut van de huidige strategische en operationele samenwerking bestaat bij de gratie van de onderlinge verschillen.
- Voor discipline-overstijgende aanvragen hebben de fondsen verschillende gezamenlijke regelingen opgezet, soms ook in samenwerking met private fondsen. Daarnaast doen de fondsen gezamenlijk onderzoek naar interdisciplinariteit.

De strategische en operationele samenwerking tussen de rijkscultuurfondsen is sinds 2018 sterk geïntensiveerd waardoor meer kennisuitwisseling en afstemming plaatsvindt. Naast formele samenwerkingsverbanden en -regelingen<sup>16</sup> bestaat ook een uitgebreid netwerk van structureel en ad hoc collegiaal overleg tussen uiteenlopende afdelingen en medewerkers van de fondsen (juristen, beleidsadviseurs, hoofden communicatie, controllers, IT-medewerkers, HR-adviseurs). Ten slotte wisselen ook de personeelsvertegenwoordigingen en ondernemingsraden onderling kennis uit en werken drie van de zes fondsen met dezelfde HR-consulent op zzp-basis.

De commissie constateert dat de cultuurfondsen constructief samenwerken en de directeur-

bestuurders elkaar goed weten te vinden.

Hierbij merkt ze wel op dat er een grens zit aan de synergievoordelen. Het nut van de huidige strategische en operationele samenwerking bestaat bij de gratie van de onderlinge verschillen: het fijnmazige netwerk in de haarvaten van vele sectoren, de specialistische kennis, sterke internationale posities en duidelijke checks and balances per sector. De cultuurfondsen vormen een eenheid door diversiteit – te veel sturing op schaalvergroting geeft een risico voor institutionalisering en bureaucrativering.

Mede onder invloed van de coronapandemie is er ook meer samenwerking ontstaan met private fondsen. Dergelijke samenwerkingen waren eerder sporadisch en ongedefinieerd, maar lijken nu meer duurzaam van aard. Zo heeft het Stimuleringsfonds Creatieve Industrie samen met het Prins Claus Fonds het internationale mentorprogramma Building Beyond opgezet. Het Fonds voor Cultuurparticipatie heeft de nalatenschap van de regeling Age Friendly Cultural Cities overgedragen aan de private fondsen RCOAK en Sluyterman en van Loo.

#### **Discipline-overschrijdende kunst**

Voor discipline-overstijgende aanvragen hebben de fondsen verschillende gezamenlijke regelingen opgezet, soms ook in samenwerking met private fondsen. Voor aanvragen die meerdere kunstdisciplines combineren en aanvragen die een duidelijk maatschappelijke component hebben is een gezamenlijk aanspreekpunt ingericht, dat met name functioneert als een verwijzingsloket. Vanuit de sector klinkt echter nog altijd de roep om meer



## 3. bevindingen per fonds

### 3.1

#### FONDS VOOR CULTUURPARTICIPATIE

**Het Fonds voor Cultuurparticipatie wil cultuur toegankelijk maken voor iedereen en bijdragen aan gelijke kansen voor verschillende cultuurmakers, vormen van cultuur, manieren van maken en samenwerken. Zodat iedereen zich welkom voelt om mee te maken en te doen. Het fonds richt zich op cultuurparticipatie, immaterieel erfgoed en cultuuronderwijs.**

#### **Samenvattend**

- De missie van het Fonds Cultuurparticipatie kan verder worden aangescherpt ten aanzien van specifieke doelgroepen die het fonds wil bedienen.
- Met het betrekken van het sociaal domein is ook het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport opdrachtgever van het fonds geworden.
- Er is een traject van herstructurering en organisatieversterking ingezet. De operationalisatie en bestending hiervan komen in handen van een nieuwe directeur-bestuurder.
- De gehanteerde *theory of change* voor de impactmeting kan duidelijker en effectiever.
- Het fonds heeft een groep *critical friends* die meekijkt op het thema Diversiteit en Inclusie.

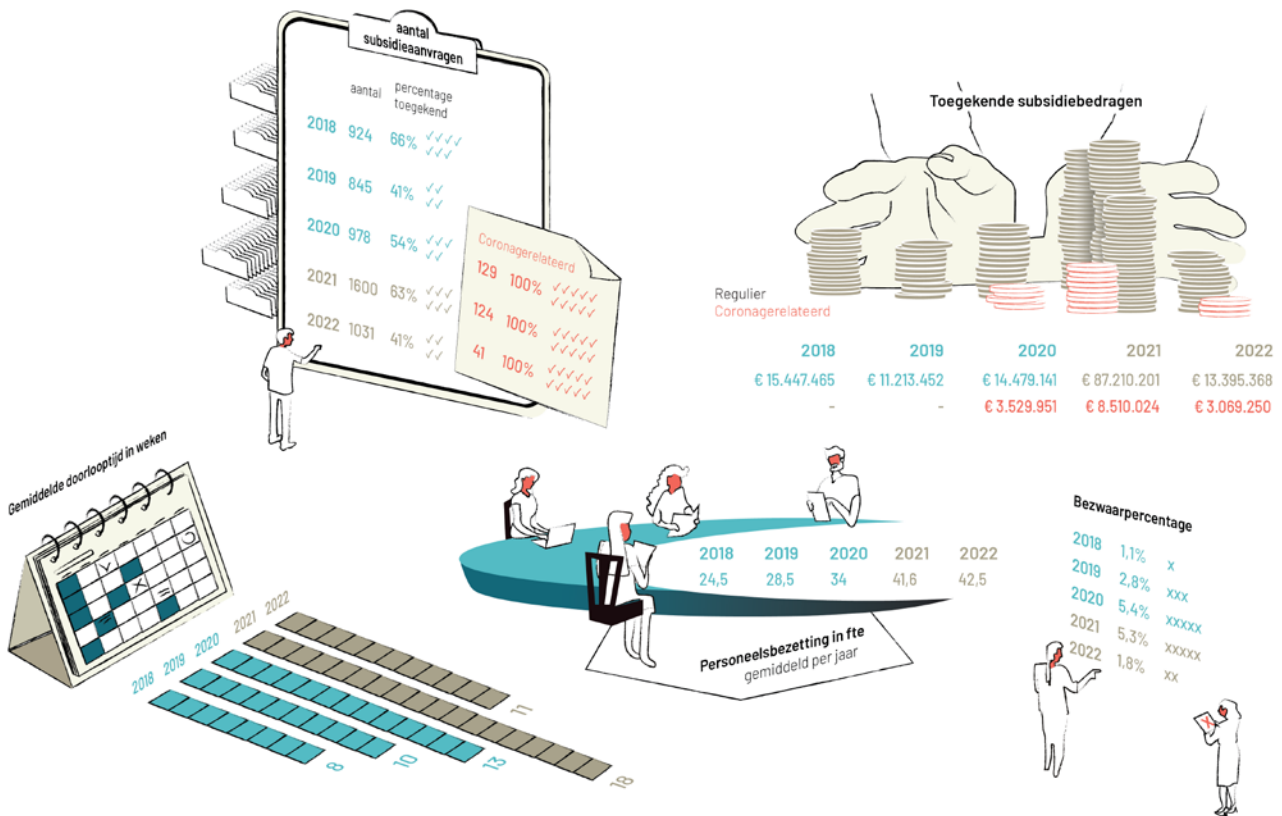
#### **Positie en rol**

Van alle rijkscultuurfondsen richt alleen het Fonds voor Cultuurparticipatie zich op amateurs. Het fonds maakt daarbij geen onderscheid tussen disciplines en stelt zich ten doel om mensen actief deel te laten nemen aan cultuur. Dat er behoefte is aan een fonds met deze focus blijkt uit de positieve reflectie van zowel aanvragers als stakeholders. De commissie ziet wel een noodzaak voor aanscherping binnen de missie: 'iedereen' is erg breed en dwingt niet tot focus binnen de beperkte middelen die het fonds uiteindelijk verdeelt. Ook doet het geen recht aan de manier waarop het fonds al specifieke groepen aanvragers bedient, zoals mbo-leerlingen (binnen het programma Cultuureducatie met Kwaliteit) of kwetsbare ouderen (binnen het programma Age Friendly Cultural Cities).

In de doorvertaling van de missie naar concrete programma's en doelstellingen is ook nog winst te behalen. In 2018 oordeelde de visitatiecommissie dat het onderscheid tussen de drie programma's niet duidelijk was. Mede op basis hiervan zijn deze voor de beleidsperiode 2021-2024 aangescherpt naar *Maak het grenzeloos, Vind elkaar in cultuur* en *Maakplaats voor cultuur*, wat de commissie nog altijd

## kengetallen

Fonds voor Cultuurparticipatie<sup>1</sup>



generieke benamingen vindt. Uit het stakeholder- en het aanvragersonderzoek blijkt dat het ook voor aanvragers niet altijd duidelijk is waar het Fonds voor Cultuurparticipatie voor staat. De commissie is dan ook positief over het voornemen van het fonds om een nieuwe aanscherping van de missie te realiseren in het beleidsplan 2025-2028. Met het oog op de niet-professionele sector die het fonds bedient is het van belang de programma's helderder te formuleren. Het Fonds voor Cultuurparticipatie heeft zich de afgelopen beleidsperiode meer gericht op het betrekken van andere domeinen zoals het sociaal domein bij cultuur. Mede door de coronapandemie is het besef gegroeid dat kunst en cultuur cruciale onderdelen zijn om maatschappelijke doelen te

bereiken. De regeling Samen Cultuurmaken (in 2019 geïntroduceerd met ondersteuning vanuit het LKCA) is een groot succes en wordt de komende jaren verder uitgebouwd met structurele middelen vanuit twee ministeries: OCW en VWS.

Het valt de commissie op dat verschillende regelingen een ander resultaat hadden dan beoogd: een opvallend laag honoreringspercentage bij de samengevoegde erfgoedregelingen, weinig aanvragen bij Cultuureducatie met Kwaliteit, overvraging van Samen Cultuurmaken en een noodzaak tot bijsturing van de te strenge beoordeling bij Vernieuwen in Cultuurmaken. Daarnaast geven (met name kleine) aanvragers aan

dat regelingen te ingewikkeld zijn en aanvraag- en verantwoordingsprocedures complex. Een meer integrale communicatieaanpak is gepland waarin proactieve doelgroepanalyses, uitleg en inspiratie centraal staan. De commissie moedigt deze ontwikkeling aan om regelingen doeltreffender te kunnen inrichten en de toegankelijkheid ervan te verhogen.

Vanuit de sector klinkt de roep dat het Fonds voor Cultuurparticipatie zich meer als een belangenbehartiger moet opstellen. Het fonds kiest er echter voor dit niet te doen, om de rol als onafhankelijke subsidieverstrekker goed te kunnen vervullen. Ook is er een andere partij in de sector die juist deze rol op zich neemt: het LKCA. De rolverdeling past beide partijen goed en de samenwerking is uitstekend.

Het Fonds voor Cultuurparticipatie werkt goed samen met de andere rijkscultuurfondsen, met name ten aanzien van operationele en organisatorische afstemming op het gebied van ICT, HR en bedrijfsvoering. In het overzicht van samenwerkingsverbanden en -regelingen komt het FCP slechts vijf keer terug, maar dit komt grotendeels door de van de overige rijkscultuurfondsen afwijkende deelsectoren die het fonds bedient. Het Fonds voor Cultuurparticipatie was verder de penvoerder van de werkgroep 'Cariben' en de pilot 'Verbindingsloket Caribisch gebied' die daaruit voortkwam.

### **Interne organisatie**

Het Fonds voor Cultuurparticipatie heeft in de afgelopen beleidsperiode een sterke groei doorgemaakt. Zo stegen de gemiddelde jaarbudgetten (bezien over de beleidsperioden) van een kleine € 33 miljoen in 2018 naar ruim € 50 miljoen in 2022. Ook nam het aantal fte's toe van 24,5 in 2018 naar 42,5 in 2022. Deze personele

groei in combinatie met uitstroom, de doorgezette digitalisering en de intrede van het hybride werken maakte dat er meer aandacht kwam voor het structureren, standaardiseren en vastleggen van processen en het borgen van de kennis.

Het fonds heeft daarom tegelijkertijd met eerdergenoemde groei een traject van herstructurering en organisatieversterking doorlopen. Daarbij werd het organisatieadviesbureau Berenschot voor de begeleiding ingezet. De organisatie is sinds januari 2023 ingedeeld in de clusters *ontwikkeling*, *realisatie* en *bedrijfsvoering* en er zijn drie clustermanagers aangesteld. Om invulling te geven aan de behoefte aan meer continuïteit en stabiliteit is een leiderschapstraject gestart onder leiding van organisatieadviesbureau Leeuwendaal. In november 2023 maakte de huidige directeur-bestuurder bekend dat zij ervoor gekozen heeft om niet op te gaan voor een tweede benoemingstermijn en daardoor per 1 maart 2024 het fonds zal verlaten.

De commissie is positief over het organisatieversterkingstraject dat is ingezet en ziet dat er vorderingen zijn gemaakt. Ook zijn medewerkers positief over het nieuwe model. Wel ziet de commissie dat de implementatie van de veranderingen nog niet op orde is, wat leidt tot onzekerheid. Ook is het de vraag of de transitie in goede banen kan worden geleid, nu duidelijk is dat de huidige directeur-bestuurder in 2024 het fonds verlaat.

Zowel uit de aanvragers-, als stakeholdersonderzoeken en de gevoerde gesprekken komt een beeld van een bevlogen organisatie, met loyale en toegewijde medewerkers. Er is veel aandacht voor de begeleiding naar een aanvraag, wat ook nodig is gezien het feit dat de aanvragers bij dit fonds veelal autodidacten zijn. Met het ministerie van OCW heeft het fonds eind

2023 gesprekken gevoerd over het percentage apparaatskosten. Dit lag op 11,09%, maar bleek te laag gezien de intensieve begeleiding van aanvragers die nodig is. Het ministerie heeft het hogere percentage van 15,07 in november 2023 toegekend.

### **Governance**

De gehele raad van toezicht is ten opzichte van 2018 vernieuwd. Ook zijn in 2022, na een kwestie rondom de contractverlenging van de directeur-bestuurder, de statuten gewijzigd. Er is nu beter vastgelegd welke rollen de raad van toezicht en de minister hebben bij het benoemen, ontslaan of schorsen van de directeur-bestuurder. De commissie vindt dit positief: momenteel is de relatie tussen de directeur-bestuurder en de RvT goed, maar het ministerie moet in kunnen grijpen als deze onverhoopt onder spanning komt te staan.

### **Impact en effect**

Het Fonds voor Cultuurparticipatie heeft de wens om meer te sturen op maatschappelijk effect en gebruikt hiervoor een *theory of change*. De voortgang van de regelingen wordt gemonitord met dashboards, managementrapportages en onderzoeken onder subsidiënten. De commissie is echter van mening dat de gehanteerde *theory of change* niet duidelijk genoeg is, samenhangend met de nog onduidelijke indeling van de programma's. Ook geven medewerkers aan behoefte te hebben aan meer reflectie op de uitkomsten van monitoring en dat er geen doorvertaling is naar beleid.

### **Diversiteit en inclusie**

Het fonds opende in 2023 de subsidieregeling Herdenkingsjaar Slavernijverleden. Één van de blijvende uitkomsten van deze regeling was de samenstelling van een groep *critical friends* die het fonds adviseert op onderwerpen ten aanzien van onder andere Diversiteit en Inclusie. Hiernaast is een interne Werkgroep Diversiteit en Inclusie

ingericht, die bijvoorbeeld heeft geleid tot het uitvoeren van een nulmeting uit de Code D&I in 2023. De commissie benadrukt het belang om dit thema in de gehele breedte van de organisatie te dragen, naast de aandacht die het krijgt binnen specifieke regelingen.

## 3.2

### FONDS PODIUMKUNSTEN

**Het Fonds Podiumkunsten is het cultuurfonds voor muziek, theater, muziektheater, dans en festivals in Nederland. Het Fonds draagt bij aan een kwalitatief goed en veelzijdig podiumkunstenaanbod en aan een zo groot mogelijk maatschappelijk bereik daarvan.**

#### Samenvattend

- Het Fonds Podiumkunsten vervult een sleutelpositie in de financiering van de sector. Het fonds zal scherpe keuzes moeten maken als de middelen afnemen. Voor scherpere criteria en afbakening is afstemming nodig met lokale en regionale overheden.
- De werkdruk is hoog, er wordt gewerkt binnen een nieuw organisatie-model en een nieuwe missie en visie zijn in de maak.
- Punten van aandacht zijn communicatie over beoordelingscriteria en specifieke genre- en discipline-kennis in de commissies.
- Het fonds werkt aan het meer standaardiseren van processen en het herinrichten van het digitale subsidiemanagementsysteem.
- Het fonds voert ten aanzien van Diversiteit & Inclusie veel gesprekken met de sector en probeert op die manier bij te dragen aan de noodzakelijke verandering.

#### Positie en rol

Het Fonds Podiumkunsten vervult een sleutelpositie in de financiering van de sector, hetgeen goed duidelijk werd tijdens de coronapandemie. Van de zes rijkscultuurfondsen heeft het Fonds Podiumkunsten veruit de grootste coronagerelateerde financiële

steun verleend: ruim € 211 miljoen binnen twaalf specifieke regelingen (o.a. Balkonscènes en 2P Covid-19). In dezelfde jaren (2020, 2021 en 2022) is daarnaast ook een kleine € 230 miljoen besteed aan reguliere subsidieaanvragen (o.a. meerjarig).

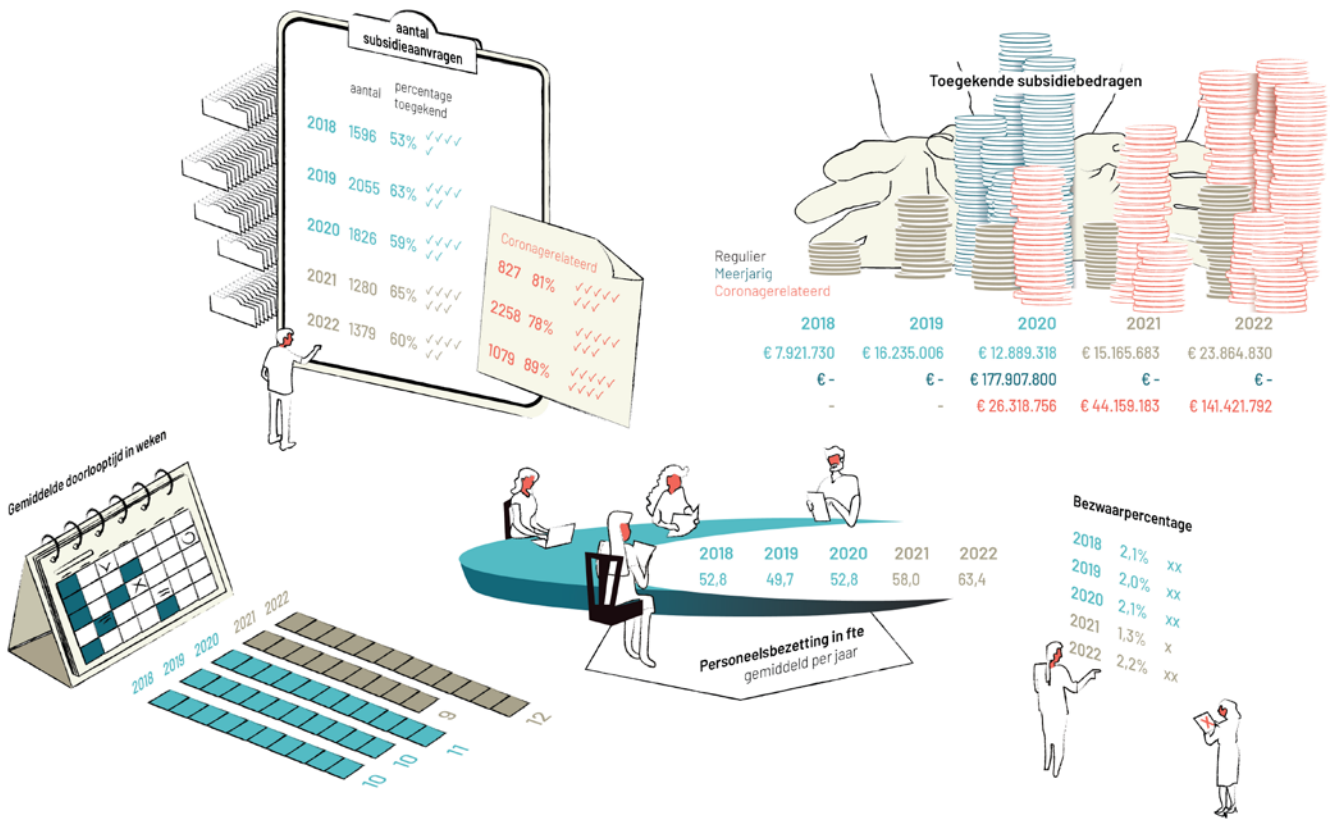
Het fonds stelt zich maatschappelijk betrokken op en probeert meer te zijn dan alleen een subsidieverstrekker. Hierbij lopen de inspanningen van het fonds voor de beleidsperiode 2021-2024 via vier beleidsdoelstellingen.

- Ten eerste wordt artistieke ontwikkeling gestimuleerd door te sturen op doorstroming en dynamiek binnen de sector (zowel via de meerjarige- als projectsubsidies en een specifieke regeling als Fast Forward).
- Daarnaast richt het fonds zich op de ontwikkeling van aanbod waarin specifieke (nieuwe) doelgroepen zich herkennen, bijvoorbeeld door genres op maat te steunen (Upstream: Music, #Nieuwe Stukken en Programma Urban Projecten).
- Verder werkt het aan duurzame publieksopbouw met criteria als *ondernemerschap* en *publieksfunctie* en extra aandacht voor het ontwikkelen van een visie op publiek.
- Ten slotte zorgt het fonds, met name via de nieuwe podiumregeling (vanaf 2023) en de meerjarige festivalsubsidies voor een geografisch gespreid netwerk van speelmogelijkheden.

In samenwerking met andere fondsen en stakeholders zijn de afgelopen beleidsperiode diverse nieuwe regelingen en initiatieven opgezet. Voorbeelden zijn Matchmakers in Cultuur – waarbij makers uit verschillende regio's actief gescout worden, en de Investeringsregeling Vrije Producties – een revolverend investeringsfonds dat is opgezet samen met producenten die zonder subsidie actief zijn in de sector.

## kengetallen

Fonds Podiumkunsten<sup>18</sup>



Ruim de helft van het budget van het Fonds Podiumkunsten is bestemd voor de meerjarige regeling die het fonds aanvullend aan de BIS financiert. In aanloop naar de beleidsperiode 2021-2024 koos de minister voor uitbreiding van de BIS om een betere geografische spreiding van middelen te garanderen. Daarop besloot het fonds om bij meerjarige projectsubsidies geen nadruk meer te leggen op standplaats, wel op de spreiding van voorstellingen over het land. Er kwam hevige kritiek na publicatie van de uitkomsten van het beoordelingsproces, waarna extra middelen zijn vrijgemaakt om alsnog breder te kunnen toekennen.

Het Fonds Podiumkunsten beseft dat er spanning

kan zitten tussen enerzijds wendbaar en toegankelijk zijn en anderzijds rolvast blijven. Daarbij is er een groeiend inzicht dat het fonds scherpe keuzes zal moeten maken. Zeker na een periode van verbreding en drempelverlaging tijdens de pandemie, met als gevolg meer, én meer succesvolle, aanvragen, komt nu een periode waarin middelen beperkter zullen zijn. Er zal behoefte zijn aan grote helderheid van criteria en goede afbakening. Daarbij is ook afstemming nodig met gemeentes en provincies, die een deel van de financieringsverantwoordelijkheid dragen.

### Interne organisatie

In 2021 is de huidige directeur-bestuurder aangesteld en gestart met een nieuw



organisatiemodel waarbij wordt gewerkt vanuit breed leiderschap. Er is geen adjunct-directeur meer en het MT is uitgebreid met een strategisch beleidsadviseur. De organisatie is in 2023 begonnen de missie en visie aan te scherpen.

Deze interne ontwikkelingen vinden plaats tegen een achtergrond van hoge werklust voor de werknemers. Naast de extra toekenningen in het kader van de coronasteun, groeide ook het reguliere subsidiebudget van € 8 miljoen in 2018 naar € 24 miljoen in 2022. Tegelijkertijd nam ook het aantal door het fonds meerjarige gesubsidieerde instellingen toe van 149 in 2017-2020 tot 213 in 2021-2024. Ook al lijkt de pandemie intussen voorbij, toch moeten nog vele uitgestelde taken worden ingehaald en werden ook in 2023 nog subsidieverantwoordingen van de coronasteun afgehandeld.

Om de hogere werklust te kunnen verwerken steeg het aantal fte's in de organisatie van 52,8 in 2018 naar 63,4 in 2022, maar deze stijging lag lager dan de groei in budget en aantal aanvragen. Tegelijkertijd was in 2023 40% van de medewerkers korter dan drie jaar in dienst en moest de organisatie omschakelen van een kennisorganisatie naar een procesorganisatie. Dit alles zorgt voor een continue hoge belasting met weinig ademruimte.

Aanvragers zijn in algemene zin positief over de aanvraagprocedure, met name qua dienstverlening en communicatie. Wat beter kan is de uitleg van beoordelingscriteria en een versimpeling van de aanvraagprocedure. Ook is een ruime meerderheid van de meerjarige gesubsidieerde instellingen tevreden over het contact dat ze hebben met het fonds. Door het aanhouden van de ontschotting die in 2017 is ingezet bestaan adviescommissies uit onafhankelijke adviseurs met een mix van expertises. Aanvragers zeggen hierin heel specifieke genre- en disciplinekennis te missen. Het fonds

zet hiervoor preadviezen in van genrespecifieke experts, maar in de zelfevaluatie wordt duidelijk dat dit wellicht beter moet worden gecommuniceerd aan aanvragers.

Het Fonds Podiumkunsten gebruikt het digitale subsidiemanagementsysteem AIMS voor het verwerken van aanvragen. Vanaf 2023 werkt het fonds aan het meer standaardiseren van processen en het herinrichten van het systeem. Dit moet voor medewerkers tijdswinst opleveren die ten gunste kan komen van inhoudelijke beoordeling en contact met aanvragers.

#### **Impact en effect**

Het fonds laat het eigen instrumentarium geregeld evalueren door een extern bureau om te toetsen of het nog voldoende aansluit bij de sector. De afgelopen beleidsperiode is de focus en behoefte verschoven van grootschalige evaluaties eens in de vier of vijf jaar naar sneller inzicht op indicatoren zodat sneller kan worden bijgestuurd. Het fonds zet vanaf de beleidsperiode 2025-2028 in op een nieuwe evaluatiemethode.

#### **Diversiteit en inclusie**

Ten aanzien van diversiteit en inclusie heeft het Fonds Podiumkunsten een voorbeeldstellende en aanjagende rol in de sector. Intern heeft men zich in de afgelopen beleidsperiode allereerst gericht op het cultureel diverser maken van het personeels- en adviseursbestand. Daarnaast is het instrumentarium verbreed en is D&I een vast onderwerp binnen regelingen en programma's. Dit gebeurt met name in rechtstreekse gesprekken met aanvragers en stakeholders waar partijen ter verantwoording worden geroepen en een beroep wordt gedaan op hun morele plicht. Het fonds ziet dat er nog grote uitdagingen liggen op het thema en dat verandering gepaard kan gaan met frustratie en ongemak. De commissie constateert dat het fonds hier niet voor wegloupt en, samen met de sector, wil groeien.

## 3.3

### MONDRIAAN FONDS

**Het Mondriaan Fonds is het publieke stimuleringsfonds voor beeldende kunst en cultureel erfgoed uit Nederland. Het ondersteunt makers, relevante projecten, presentaties en activiteiten in binnen- en buitenland, daar waar de markt dit (nog) niet doet. Het fonds wil bijdragen aan de verdere ontwikkeling van een rijke, veelzijdige en veerkrachtige kunst- en erfgoedsector, aan de publieke zichtbaarheid ervan en aan de waarde binnen een maatschappelijke context.**

#### Samenvattend

- Een subsidie van het Mondriaan Fonds is een keurmerk geworden. Het fonds is zich hiervan bewust en reflecteert en acteert hierop.
- Toegankelijkheid is een speerpunt, waarvoor onder andere een digitaal advies- en aanvraagplatform is ingericht.
- De sterke groei van de organisatie was een uitdaging voor *onboarding*, de continuïteit en borging van kennis. Enkele strategische HR-kwesties vragen de aandacht.
- Het fonds neemt effectmeting serieus, en voert onderzoeken uit die ver teruggaan in de tijd. De aandacht voor, en voortgang in, impactmeting is echter beperkt.
- Het fonds hanteert een integrale aanpak ten aanzien van diversiteit en inclusie, waaronder ook regionalisering, maar heldere doelstellingen ontbreken en de jaarlijkse rapportages zijn niet breed bekend in de organisatie.

#### Positie en rol

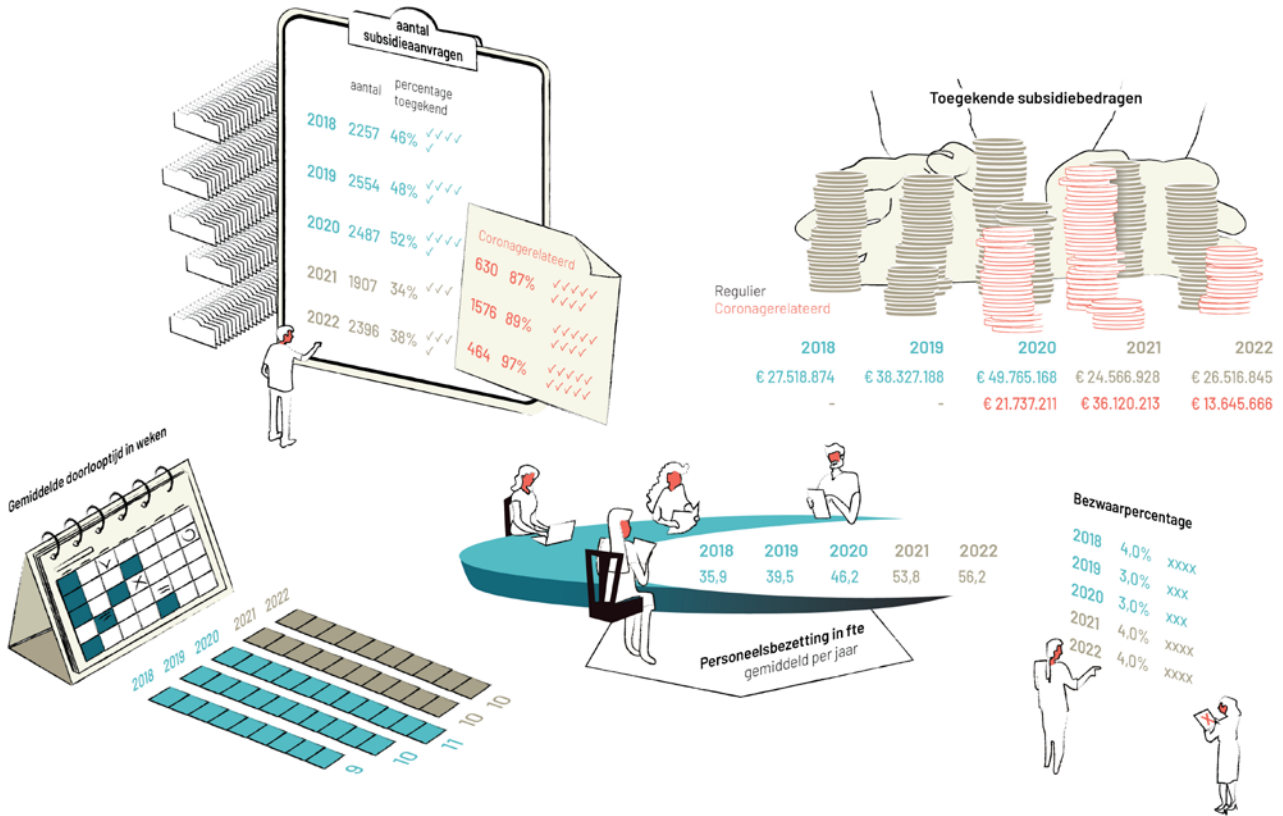
Het Mondriaan Fonds is een begrip binnen de beeldende kunst en het cultureel erfgoed en is een essentiële speler in het veld. Het fonds baseerde zijn beleid in de periode 2021-2024 op drie pijlers:

- *Ontwikkeling* richt zich op het bijdragen aan een goede basis voor de ontwikkeling van kunst en erfgoed. Hieronder vallen onder andere de regeling Kunstenaar Start en de activiteit Prospects.
- Met *Presentatie* stimuleert het fonds presentaties van Nederlandse beeldende kunst en cultureel erfgoed van hoge kwaliteit. Ook aankoopregelingen vallen hieronder. Daarbij is specifiek aandacht voor de vele verschillende lokale contexten en kwaliteiten die er bestaan binnen Nederland. Tegelijkertijd is internationale zichtbaarheid en uitwisseling een focus.
- Met *Verbinding* wil het fonds bijdragen aan het tot stand komen van duurzame verbindingen tussen verschillende actoren binnen het professionele kunsten- en erfgoedveld. Deze pijler omvat onder andere de bestaande Kunstkoopregeling en Opdrachtenregeling. Maar ook de nieuwe regeling Kunst Media waarmee het fonds nieuwe publieksgroepen met kunst in aanraking wil laten komen. Dit lukte goed met de historische docudramaserie Het Verhaal van Nederland (NTR).

Toegankelijkheid is een speerpunt voor het fonds, op meerdere vlakken. Zo heeft het fonds een aanpassing gemaakt in de regeling Kunstenaar Start, waarmee een afgeronde kunstacademie-opleiding niet langer een vereiste is voor aanvragende kunstenaars. Ook is in 2022, mede naar aanleiding van de 60% aanvragers die aangeven de procedures ingewikkeld te vinden, de handleiding op de website aangepast. Aanvragers worden meer begeleid in het aanvraagproces en krijgen de vragen te zien die aan

## kengetallen

Mondriaan Fonds<sup>19</sup>



de adviescommissies gesteld worden. Ook krijgen ze helderder uitleg over gehanteerde criteria.

Voor adviseurs en fondsmedewerkers is een digitaal beoordelingsplatform ingericht dat helpt bij de beoordeling van aanvragen. De commissie vindt dit een goede ontwikkeling, maar raadt het fonds aan geregeld te monitoren of het platform alle problemen oplost en/of geen nieuwe problemen creëert - in ieder geval eerder dan het geplande klantwaarderingsonderzoek van 2027.

Met de nieuw ingestelde Voucherregeling probeert het fonds flexibiliteit te realiseren, en kleine

bedragen toe te kennen zonder tussenkomst van een commissie. Ook is er een Pilotregeling voor projecten die buiten reguliere regelingen vallen. Naast de activiteiten die het fonds al jaren doet, zoals de Prix de Rome en de inzending voor de Biënnale van Venetië, ligt sinds 2021 ook de organisatie van de Johannes Vermeer Prijs bij het Mondriaan Fonds.

Voor velen in de sector is een subsidie van het Mondriaan Fonds een keurmerk geworden. Dit is echter niet alleen maar positief: omdat het fonds daarmee normstellend is. Dat roept de vraag op welke norm dominant is en of een toegekende aanvraag niet een 'zichzelf vervullende voorspelling'

wordt. In het nog te starten traject *De norm op tafel* wil het fonds het onderling bewustzijn vergroten over deze kwetsbaarheid, en zichzelf dwingen tot reflectie op de eigen verantwoordelijkheid. De commissie is positief over de manier waarop het fonds deze zelfreflectie organiseert en zou dit als voorbeeld willen stellen aan de andere fondsen.

Sinds 2022 is het Mondriaan Fonds gestopt met de coördinatie van Beeldende Kunst Nederland (BKNL), waar belangenbehartiging voor de beeldende kunst plaatsvindt. Wel heeft het fonds samen met het BKNL naar aanleiding van de Fair Practice Code het initiatief genomen om de richtlijn voor kunstenaarshonoraria te formuleren. De commissie constateert daarbij dat het fonds daadwerkelijk invloed heeft op het gedrag van de sector, waarbij *fair practice* en *fair pay* nu de norm zijn geworden.

### **Interne organisatie**

Tijdens de coronapandemie heeft het Mondriaan Fonds 20 tijdelijke regelingen opgezet en op een doeltreffende wijze € 70 miljoen extra steun verleend aan de sector. Tegelijkertijd heeft het fonds meerdere extra (tijdelijke) projecten en opdrachten toegekend gekregen vanuit het ministerie. Om de toename in taken aan te kunnen, groeide het aantal fte's tussen 2018 en 2022 van 35,9 naar 56,2. Hierbij is ook de organisatie aangepast. Na het vertrek van de adjunct-directeur in 2023 zijn onder andere een jurist en een hoofd bureau aangesteld.

Het fonds bestaat nu uit een goede mix van oudgedienden en nieuwe krachten en medewerkers hebben een meer diverse achtergrond ten aanzien van leeftijd, gender, etnische achtergrond en vakinhoudelijke achtergrond. De sterke groei was echter ook een uitdaging, maar liefst 50% van de huidige bezetting is in de laatste twee jaar gestart. Met name de *onboarding* bleek lastig; nieuwe werknemers begonnen tijdens corona in een situatie

waarin deels thuiswerken de norm werd. Door de uitstroom van oudgedienden bleken continuïteit en de borging van kennis belangrijke uitdagingen.

De groei maakt, naar mening van de commissie, wel een aantal andere HR-kwesties pregnant. Zo is de tijdelijkheid van een deel van het budget negatief voor het kunnen bieden van toekomstperspectief. Daarnaast lijken de werknemers behoefte te hebben aan meer transparantie op beleid; ze willen begrijpen waarom bepaalde keuzes gemaakt worden. Ten slotte is er niet altijd voldoende tijd voor reflectie en verdieping. De commissie adviseert het fonds werk te maken van de strategische HR-kwesties. De in mei 2023 nieuw ingestelde OR kan hierbij een adviserende rol vervullen.

Ten aanzien van de apparaatskosten herkent de commissie het dilemma waar het fonds voor gesteld staat. De vraag naar grotere toegankelijkheid, verbreding van het veld en de toegenomen aandacht voor codes vragen een grotere inzet van menskracht. Desondanks houdt het ministerie vast aan het gestelde percentage van 13,15. Het lijkt de commissie dat ten aanzien van dit vraagstuk enige flexibiliteit van het ministerie zou passen (zie ook de algemene opmerkingen van de commissie hierover in hoofdstuk 2.3).

### **Governance**

De raad van toezicht is in samenstelling sinds 2020 flink veranderd: jonger, cultureel diverser en met meer vertegenwoordiging vanuit kunstenaars zelf. Tevens is er een auditcommissie en remuneratiecommissie ingericht.

### **Impact en effect**

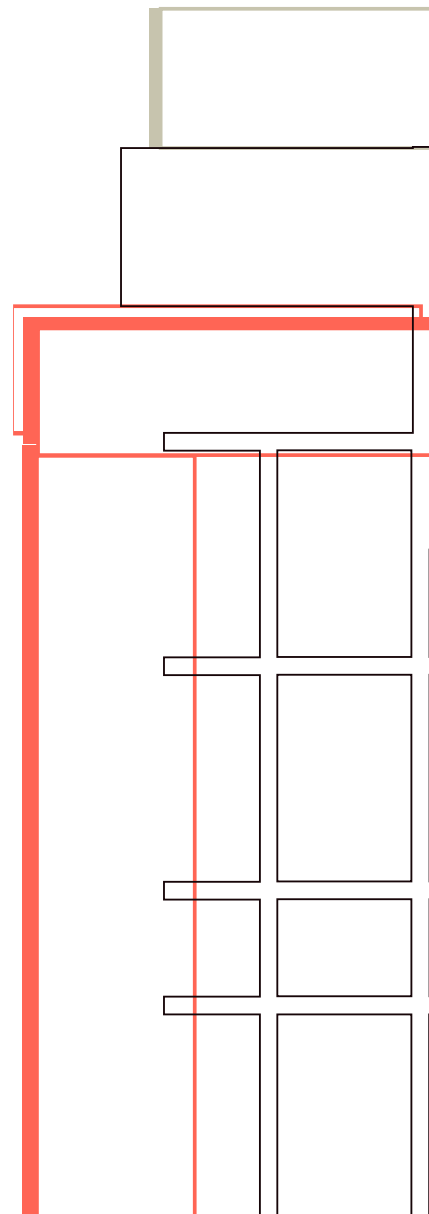
Effectmeting wordt door het Mondriaan Fonds heel serieus genomen. Er is een uitgebreid eigen instrumentarium ontwikkeld met een mix van externe onderzoeken voor langlopende regelingen en

interne onderzoeken (vragenlijsten) voor kortlopende projecten. Deze onderzoeken zijn met name gericht op de directe resultaten en effecten van bijdragen van het Mondriaan Fonds. De aandacht voor en voortgang in impactmeting was echter beperkt in de afgelopen evaluatieperiode.

De commissie is positief over de onderzoeken die momenteel lopen en die ver teruggaan in de tijd, zoals de analyse van 30 jaar Kunstenaar Start en 20 jaar Oriëntatiereis. Dit soort onderzoeken dient naar mening van de commissie te worden uitgebreid, ook met impactstudies die niet kwantitatief gefocust zijn, maar die een meer narratief karakter hebben.

#### ***Diversiteit en inclusie***

Het fonds hanteert een integrale aanpak ten aanzien van diversiteit en inclusie, die zich vertaalt in jaarplannen en jaarrapportages, workshops, *train-the-trainer* sessies en lunchbijeenkomsten. Uit de gevoerde gesprekken blijkt echter dat heldere doelstellingen ontbreken en de jaarlijkse rapportages niet breed bekend zijn in de organisatie. De commissie adviseert duidelijke doelen te stellen, te monitoren en terug te koppelen naar diegenen die er wat mee moeten, zodat het leidt tot een verbeterde aanpak.



## 3.4

### NEDERLANDS FILMFONDS

**Het Nederlands Filmfonds stimuleert een divers en kwalitatief hoogstaand filmaanbod en bevordert een voor de filmkunst ontvankelijk (productie)klimaat in Nederland. Het fonds richt zich op de professionele, onafhankelijke filmsector en verstrekt financiële bijdragen voor de ontwikkeling, realisering en distributie van filmproducties. Ook ondersteunt het filmfestivals, filmbijeenkomsten en filmeducatiehubs, publicaties, onderzoek en talentontwikkeling.**

#### Samenvattend

- De filmsector is in toenemende mate afhankelijk van het Filmfonds, wat zorgt voor een te grote verantwoordelijkheid en een noodzaak tot scherpe focus.
- De opdracht van het Filmfonds is breed, wat leidt tot (te) hoge verwachtingen in het veld. Een betere afbakening van de doelstellingen, een heldere langetermijnvisie en een herijking van de subsidieregelingen zullen bijdragen aan een betere profilering.
- Het fonds zet al langer in op verdikking (minder projecten steunen met meer budget). Een positief effect hiervan blijft vooralsnog uit.
- De organisatiegroei, wisseling in leiding, de toegenomen werkdruk en geuite onvrede van afgewezen aanvragers hebben invloed op medewerkerstevredenheid. Sinds 2023 is intern een proces van verbetering gaande.
- Het fonds maakt werk van een betere aansluiting tussen de expertise en achtergrond van consultants en het type filmproducties waarvoor wordt aangevraagd.

#### Positie en rol

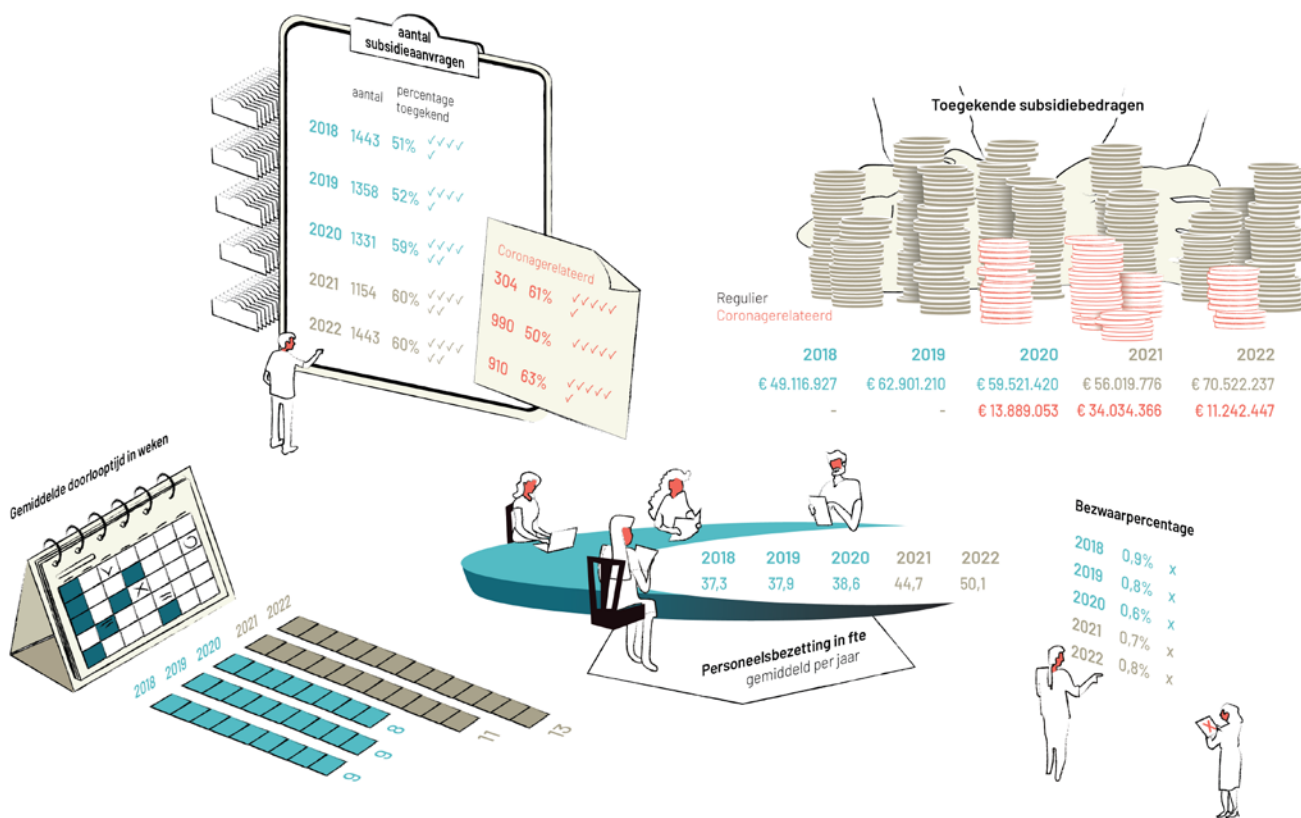
In 2018 constateerde de visitatiecommissie reeds dat 'het Filmfonds de komende jaren voor roerige tijden staat' en dit is inmiddels ook zo gebleken. Door technologische ontwikkelingen en voortschrijdende globalisering bevindt het Nederlandse medialandschap zich in een radicale transitie: streamingsdiensten domineren de verregaand gedigitaliseerde vertoningsmarkt, er is een structureel overaanbod aan films en series uit het buitenland en algoritmes bepalen in sterke mate het kijkersgedrag en daarmee het succes van producties. Streamingsdiensten zijn pas vanaf januari 2024 verplicht om te investeren in de sector, er zijn steeds minder alternatieve financieringsmogelijkheden en de andere grote publieke speler, de NPO, heeft scherp gekozen voor het steunen van eigen producties. Dit alles leidt ertoe dat de sector in toenemende mate afhankelijk is geworden van het Filmfonds, de belangrijkste publieke financier in de Nederlandse filmsector.

Daarbij was de coronapandemie desastreus. Er konden geen films worden geproduceerd en na beëindiging van de lockdown openden bioscopen als laatste in de cultuursector weer hun deuren. Dankzij de aanvullende middelen die OCW hiervoor ter beschikking stelde, kon het Filmfonds middels 17 specifieke regelingen tussen 2020 en 2022 € 59 miljoen aan coronasteun bij filmmakers en productiebedrijven laten landen. De waardering hiervoor was groot; de regelingen waren adequaat en efficiënt en kwamen tot stand in nauw overleg met de sector zelf.

De opdracht van het Filmfonds is breed en kent maar liefst zeven doelstellingen. Naast de hoofddoelstelling 'het stimuleren van een divers en kwalitatief hoogstaand filmaanbod en bevordering van een voor de filmkunst ontvankelijk (productie) klimaat in Nederland' zijn er zes nevendoelestellingen die aan dit doel bijdragen: filmproductie, profilering,

## kengetallen

Nederlands Filmfonds<sup>20</sup>



distributie, talentontwikkeling, innovatie en regionalisering. Deze doelstellingen worden vertaald in verschillende subsidieregelingen en programma's. Sinds de beleidsperiode 2017-2020 zet het fonds in op 'verdikking' (het steunen van minder films met hogere budgetten), vernieuwing en vereenvoudiging van het subsidiesysteem.

Binnen de verdikking zijn onder andere de ontwikkelingsbudgetten verdrievoudigd in hoogte, naar € 6,3 miljoen in 2022. Tevens heeft OCW de filmmiddelen van het CoBo-fonds<sup>21</sup> overgeheveld naar het Filmfonds waarmee selectieve

fondbijdragen voor speelfilm zijn verhoogd, in uitzonderlijke gevallen tot € 1,8 miljoen voor films met het hoogste ambitieniveau.

De vernieuwing richt zich onder andere op het bieden van meer ruimte voor interdisciplinaire projecten binnen regelingen (zoals Caleidoscoop). Ook zoekt het fonds samen met andere rijkscultuurfondsen naar mogelijkheden om multidisciplinaire projecten te steunen die niet passen binnen één van de specifieke disciplines. Zo heeft het Filmfonds samen met Stimuleringsfonds Creatieve Industrie de regeling Immers\Interact ingesteld voor projecten op het snijvlak van film, vormgeving

<sup>20</sup> Zie ook bijlage 6: Kengetallen

<sup>21</sup> Stichting Coproductiefonds Binnenlandse Omroep

en digitale cultuur, en samen met het Mondriaan Fonds de regeling De Verbeelding, voor projecten die de grenzen tussen beeldende kunst en film verkennen. Daarnaast heeft het fonds zich meer nadrukkelijk opengesteld voor nieuwe makers, onder andere met een regeling voor autodidacte makers (Cypher Cinema), regionale broedplaatsen en de regeling Carib Kort, gericht op de filmmakers in het Nederlands Caribisch gebied.

Met de vereenvoudiging van het subsidiesysteem zijn regelingen samengevoegd of opgeheven. Dit heeft geleid tot een afname in het aantal regelingen: het waren er 48 in 2023 tegenover 70 in 2021 en 61 in 2022.

Stakeholders merken op dat de opdracht van het fonds wellicht té breed is. De commissie sluit zich aan bij deze observatie en vreest dat een te breed profiel leidt tot te hoge verwachtingen in het veld. Het is ook de vraag of er effect is van de koers van verdikking die in de vorige beleidsperiode is ingezet. Het Filmfonds heeft in 2023 een belangrijk onderzoek laten uitvoeren door het Britse onderzoeksbureau Olsberg SPI<sup>22</sup>. Uit dit onderzoek blijkt dat Nederland in vergelijking met enkele voorbeeldlanden (Denemarken, Zweden, België, Oostenrijk) jaarlijks de meeste speelfilms produceert, maar significant minder succes in het buitenland heeft. De uitkomst van dit onderzoek geeft te denken en vraagt om het ter harte nemen van de conclusies, zowel voor de filmsector als voor het fonds zelf, bijvoorbeeld door het nogmaals grondig doorlichten van de doelstellingen en werkwijze.

De commissie denkt dat een betere afbakening van de doelstellingen, een heldere langetermijnvisie en een herijking van de subsidieregelingen kunnen bijdragen aan een betere profilering van het fonds

binnen de filmsector. Overigens is een heldere overheidsvisie op de doelstellingen van het media- en cultuurbeleid en de rol van het huidige fonds daarbij essentieel.

### **Interne organisatie**

Voor de interne organisatie van het Filmfonds was de beleidsperiode 2018-2022 turbulent. Kort nadat in 2020 de nieuwe directeur-bestuurder was aangetreden, brak de coronapandemie uit, met thuiswerken en extra uitvoeringstaken als gevolg. Eind 2022 ging de directeur-bestuurder met ziekteverlof en trad medio 2023 helemaal terug. Een voormalig lid van de raad van toezicht werd tijdelijk aangesteld als interim-bestuurder naast de zakelijk directeur die verantwoordelijk was voor de dagelijkse leiding. Sinds mei 2023 worden die taken waargenomen door Sandra den Hamer, oud-directeur van Eye Filmmuseum, met als speciale opdracht zich onder meer bezig te houden met de artistiek-inhoudelijke koers van het Fonds.

In 2020 is een organisatieveranderingstraject ingezet waarbij drie afdelingen zijn gecreëerd: Selective Funding, Productie en een centraal Subsidiebureau. Het MT is verbreed en de zakelijk directeur heeft een meer sturende functie gekregen op het gebied van bedrijfsvoering. Daarbij groeide de organisatie, zowel in de toegekende subsidiebedragen (van € 49 miljoen in 2018 naar € 70,5 miljoen in 2022) als in fte's (van 37,3 in 2018 naar 50,1 in 2022). Door het gestegen aantal aanvragen, onder andere binnen de coronasteunpakketten, nam de behandeltermijn toe van 9 weken in 2018 naar 13 in 2022. Ook het aantal afwijzingen nam navenant toe waardoor fondsmedewerkers vaker te maken kregen met teleurgestelde afgewezen aanvragers, in soms confronterende gesprekken.



De organisatiegroei, wisseling in leiding, de toegenomen werkdruk en onvrede van afgewezen aanvragers, hebben invloed gehad op de medewerkerstevredenheid. Uit het onderzoek dat in 2023 is uitgevoerd blijkt dat 28% van de medewerkers regelmatig of altijd overbelast is. Ook geeft 19% aan dat er een positief werkklimaat is en vindt 28% de communicatie vanuit de leiding voldoende. Dit beeld komt terug in de gesprekken die de commissie met de verschillende geledingen van het Filmfonds voerde, al waren ook daar de hoge mate van betrokkenheid en bevoegenheid van de medewerkers duidelijk merkbaar. Inmiddels kijken veel werknemers positief naar de ingezette en voorgenomen veranderingen en geven ze aan dat sinds 2023 een proces van verbetering gaande is. De commissie adviseert het Filmfonds om de signalen uit de organisatie zeer serieus te nemen en met regelmaat de interne temperatuur te meten en daarop adequaat te acteren.

### **Governance**

De raad van toezicht heeft een speciale contentcommissie ingesteld die de directeur-bestuurder van inhoudelijk advies voorziet. De visitatiecommissie vraagt zich af wat precies de status is van deze commissie: uit oogpunt van adequate governance hecht de visitatiecommissie aan een passende afstand tussen de raad van toezicht en het inhoudelijk beleid van het Filmfonds.

### **Impact en effect**

Het Filmfonds evalueert zowel intern als extern de koers en gemaakte keuzes. Zo zijn er wekelijkse reflecties in stafvergaderingen en is een periodieke intervisie ingericht met het consultantenteam. Deze is door de verhoogde werkdruk tijdens de coronapandemie tijdelijk naar de achtergrond verdwenen, maar inmiddels weer opgepakt.

### **Diversiteit en inclusie**

Het Filmfonds ziet maatschappelijke relevantie als een belangrijk criterium. Hierbij spelen diversiteit en inclusie (ten aanzien van gender, seksuele geaardheid, leeftijd, sociaaleconomische en geografische achtergrond) een belangrijke rol. Diversiteit is een integraal onderdeel van beoordelingscriteria en het consultantenteam is versneld uitgebreid met experts met een meer cultureel diverse achtergrond.

Tegelijkertijd heeft het fonds meer experts aangetrokken die andere vakinhoudelijke kennis meenemen. Het samenvallen van deze ontwikkelingen zorgde voor onduidelijkheid en kritiek: stakeholders geven aan zich zorgen te maken over de kennis en kunde van de consultants. In reactie hierop geeft het fonds aan werk te gaan maken van een betere aansluiting tussen de expertise en achtergrond van consultants en het type filmproducties waarvoor wordt aangevraagd. De commissie onderschrijft dat dit niet eenvoudig is, maar wel noodzakelijk voor het draagvlak.

## 3.5

### NEDERLANDS LETTERENFONDS

**Het Nederlands Letterenfonds is het publieke fonds voor literatuur in het Nederlands, Fries, Papiaments en Nederlandse Gebarentaal. Het fonds wil bijdragen aan een belezen, intelligente en creatieve samenleving waarin de rol van de letteren, van schrijvers en vertalers, wordt erkend en gewaardeerd.**

#### Samenvattend

- Verbreding is één van de speerpunten van het Letterenfonds, met drempelverlagende maatregelen voor nieuwe aanvragers en meer regelingen. Scherpe keuzes blijven echter nodig.
- Het fonds staat bekend als benaderbaar, deskundig en behulpzaam maar werknemers ervaren een structureel hogere belasting door ingezette digitalisering, de implementatie van de drie codes en nieuwe wetgeving.
- De vertrekkend directeur heeft een reorganisatie doorgevoerd die de nieuwe directeur-bestuurder moet implementeren. Hierbij is aandacht nodig voor de organisatie en medewerkers.
- Het fonds geeft aan behoefte te hebben aan een meer overkoepelend instrument om zijn impact inzichtelijk te maken.
- Diversiteit en inclusie zijn beter verankerd in de organisatie, focus en concrete doelstellingen op dit thema verdienen meer aandacht.

#### Positie en rol

De coronapandemie had voor de gehele culturele sector negatieve gevolgen, maar het bracht de letteren ook iets positiefs: het aandeel niet-lezers kromp in 2021 van een derde naar een

kwart en het lijkt erop dat die trend aanhoudt.

Tegelijkertijd hebben andere vormen van literatuur, van performance tot luisterboeken, een blijvende plek verworven. Ook is er een groeiende populariteit voor anderstalige boeken, wat gunstig is voor het algehele leesklimaat, maar zorgelijk kan zijn voor de Nederlandse literatuur.

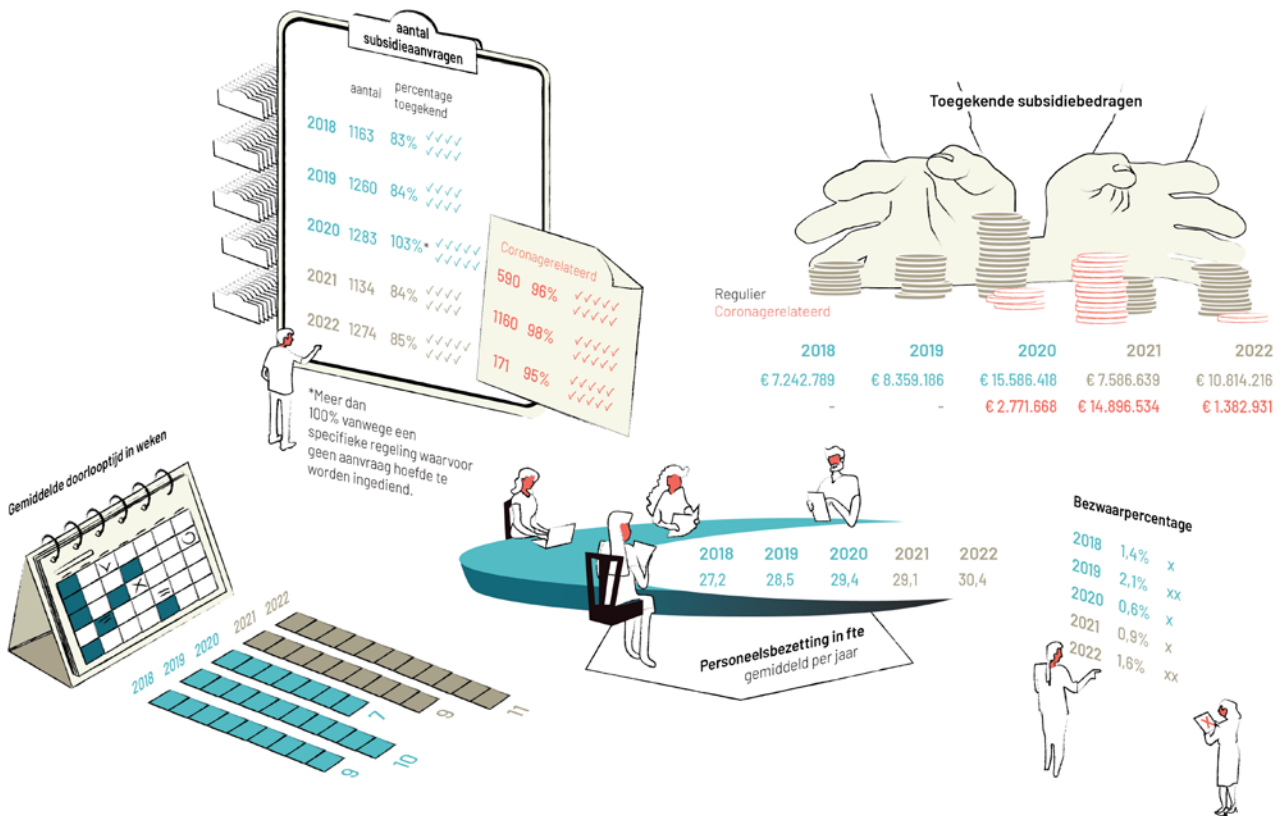
Deze veranderingen maken veel los en hebben bij het Nederlands Letterenfonds bestaande patronen op losse schroeven gezet. Verbreding van het domein is nu één van de speerpunten. Drempels om een aanvraag te doen zijn verlaagd en nieuwe groepen schrijvers, dichters en vertalers worden ondersteund. Het aantal regelingen is uitgebreid van 15 in 2018 naar 22 in 2022, onder andere met Makers buiten het boek en de Ontwikkelbeurzen. Om aanvragers te helpen navigeren in het bredere aanbod werkt het fonds aan het bundelen van regelingen onder overkoepelende titels, een subsidiewijzer ingericht en is er een uniforme aanvraagmethode.

De commissie vraagt zich wel af of het Fonds goed heeft doordacht wat het betekent als ze de deuren wijder opent. Scherpe keuzes blijven nodig, evenals het afstoten van bepaalde taken en regelingen. Het fonds werkt hier momenteel aan in de aanscherping van het beleid dat is gebaseerd op de pijlers Creatie, Productie en Presentatie, Vertaalde literatuur en Internationaal presenteren en promoten, wat zijn beslag zal krijgen in het beleidsplan 2025-2028.

Voor de sector speelt het Nederlands Letterenfonds een rol van grote betekenis. Stakeholders zijn met name positief over de manier waarop het fonds bijdraagt aan kwalitatief hoogwaardig aanbod (89%), een rijk aanbod (85%), de verrijking van Nederlandse literatuur in vertaling (79%) en internationale promotie van Nederlandse literatuur (80%).

## kengetallen

Nederlands Letterenfonds<sup>23</sup>



Naast een financierende rol heeft het Nederlands Letterenfonds een initiërende, informerende en coördinerende rol in de sector. Dit wordt door partijen zeer gewaardeerd en de minister heeft uitgesproken te verwachten dat het fonds zijn rol als ondersteunend sectorinstituut van het letterenveld in overleg met de sector verder invult.

Daarnaast is het fonds in relatie tot de andere cultuurfondsen actief: als kleinste van de zes is het Nederlands Letteren fonds betrokken bij 13 van de 24 samenwerkingsverbanden en regelingen, meer dan alle andere fondsen.

### Interne organisatie

Zowel in het waarderingsonderzoek als het stakeholdersonderzoek wordt het Nederlands Letterenfonds omschreven als benaderbaar, deskundig en behulpzaam en is er grote waardering voor de fondsmedewerkers (86%). Een van de adviseurs die de commissie sprak omschrijft een beweging waarin het Letterenfonds uit de ivoren toren is gekomen en zich dienstbaarder heeft opgesteld richting aanvragers en sector.

De commissie herkent dit beeld uit de zelfevaluatie en de gesprekken. Tegelijkertijd is er ook een duidelijke keerzijde. Al in 2018 is door de visitatiecommissie gewaarschuwd voor 'te veel

activiteiten voor de personele bezetting en de financiële spanwijdte' en dit beeld is in 2023 onveranderd. Het is hooguit versterkt; want ondanks de toename in budget, de groei van het aantal regelingen en de intensivering van de rollen, is het aantal fte's bij het fonds tussen 2018 en 2022 slechts beperkt toegenomen van 27,2 naar 30,4.

In een poging de werklust te verminderen heeft het fonds ingezet op digitalisering: een deel van de subsidies kan nu online worden aangevraagd. Echter, door (nog) weerbarstige technologie lijkt dit niet in alle gevallen te leiden tot tijdswinst. Daarbij zijn er in de afgelopen beleidsperiode randvoorwaarden bijgekomen waaraan moet worden voldaan, zoals de implementatie van drie codes<sup>24</sup> en nieuwe wetgeving. Dit zorgt voor een structureel hogere belasting. Medewerkers stellen zich daarnaast hoge eisen, vanuit betrokkenheid. Maar deze 'cum laude mentaliteit' kan ook leiden tot een hoge ervaren werkdruk en eventueel zelfs uitval. Ook is het de vraag of het nodig is: slechts 9% van de aanvragers heeft moeite met het aanvraagproces.

Naar aanleiding van het medewerkersonderzoek uit 2019 is in 2022 een herstructurering ingezet om het fonds flexibeler, creatiever en minder hiërarchisch te laten opereren. De bestaande drie afdelingen zijn overgegaan in zes teams die onderling veel samenwerken. Een aantal functies is gewijzigd en twee nieuwe zijn geïntroduceerd (directeur interne zaken en beleidsstrategie). Deze pas doorgevoerde reorganisatie, ingezet door de vertrekkende directeur, wordt als een goede en noodzakelijke beweging gezien. Het is aan de nieuwe directeur-bestuurder, die per november 2023 is aangetreden, om de aandacht voor de organisatie en medewerkers te

borgen die nodig is om de nieuwe structuur tot een succes te maken. De commissie vraagt daarbij met name aandacht voor de nodige cultuurverandering in een situatie met oudgedienden en nieuwe krachten in een veel plattere structuur.

### **Governance**

De commissie is positief over het functioneren van de raad van toezicht bij het Letterenfonds. De leden tonen op een goede manier betrokkenheid bij de organisatie en de in gang gezette veranderingen. Ook hebben ze met aandacht de opvolging van de huidige bestuurder aangestuurd, waarbij ze zorgen voor stabiliteit in de veranderende organisatie. Daarbij is de samenstelling van de raad divers, zowel op het gebied van bestuurservaring als de verschillende (nieuwe) disciplines die het fonds bedient.

### **Impact en effect**

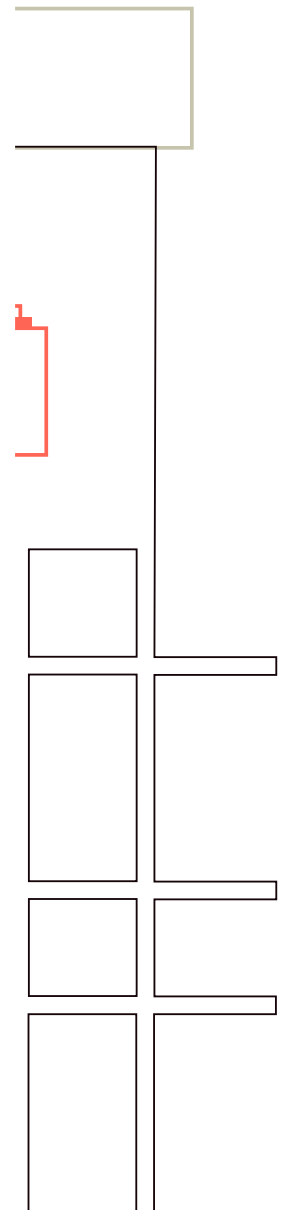
De methodiek die het Nederlands Letterenfonds hanteert om zijn effectiviteit te meten is een combinatie van kwantitatieve en kwalitatieve analyses. Een set van prestatie- en procesindicatoren en evaluatievergaderingen (eens per vier jaar) leidt tot data en narratieven die aangeven in hoeverre de output past bij de gestelde doelen. Het fonds geeft aan behoefte te hebben aan een meer overkoepelend instrument om hun impact inzichtelijk te maken. De commissie adviseert het fonds te kijken naar de manier waarop het Mondriaan Fonds en het Stimuleringsfonds Creatieve Industrie hun impactmethodieken hebben ingericht.

De commissie merkt op dat het fonds zich mogelijk nog altijd wat te bescheiden opstelt jegens de buitenwereld. Het effect van de subsidies, nieuwe initiatieven, informatie-ontsluiting en algehele

ondersteuning van de sector mag nog duidelijker worden gemaakt. Hiermee doet het fonds recht aan de onmisbare positie die het inneemt.

### ***Diversiteit en inclusie***

In 2018 was er vanuit de visitatiecommissie veel aandacht voor het toen nog lage bereik onder cultureel diverse makers. Ondertussen lijkt diversiteit en inclusie meer verankerd in de organisatie, zowel in specifieke regelingen als in tijdelijke programma's (Lot, Slow Writing Lab en #NieuweStukken), als in het algemene personeelsbeleid, met bijvoorbeeld meer divers samengestelde commissies en personeel. Het fonds geeft wel aan dat de werkelijkheid weerbarstig is in een kleine organisatie. Ook denkt de commissie dat het de organisatie zou helpen om intern transparanter te zijn over de gestelde focus en concrete doelstellingen op dit thema.



## 3.6

### STIMULERINGSFONDS CREATIEVE INDUSTRIE

**De missie van het Stimuleringsfonds Creatieve Industrie is om, vanuit het culturele perspectief, de rijke ontwerptraditie die Nederland heeft te continueren en te vernieuwen door het proces van experimenteren, onderzoeken en maken te stimuleren en goed opdrachtgeverschap te bevorderen.**

#### Samenvattend

- Het Stimuleringsfonds Creatieve Industrie hanteert een goede omgevingsregie in een complexe en dynamische sector.
- Een kwadrantenmodel ordent de doelstellingen en biedt daarmee overzicht.
- Het fonds is de afgelopen beleidsperiode specifiek geworden en richt zich volledig op stimulering. Waar doelgroepen niet (goed) vertegenwoordigd zijn in beroeps- en brancheverenigingen, neemt het fonds ook sectorinstituut-achtige taken op zich.
- De personeelsbezetting is flink opgeschaald, wat een uitdaging bleek voor de onderlinge communicatie en betrokkenheid bij de organisatie als geheel. Er is onder andere behoefte aan meer kritische reflectie.
- Het fonds heeft een impactmanager en hanteert een professionele impactmethodiek met een inzichtelijk en consistent overkoepelend narratief. Dit biedt kaders voor het systematisch verzamelen en analyseren van data.
- Er is ruimte voor verbetering op het thema Diversiteit en Inclusie.

#### Positie en rol

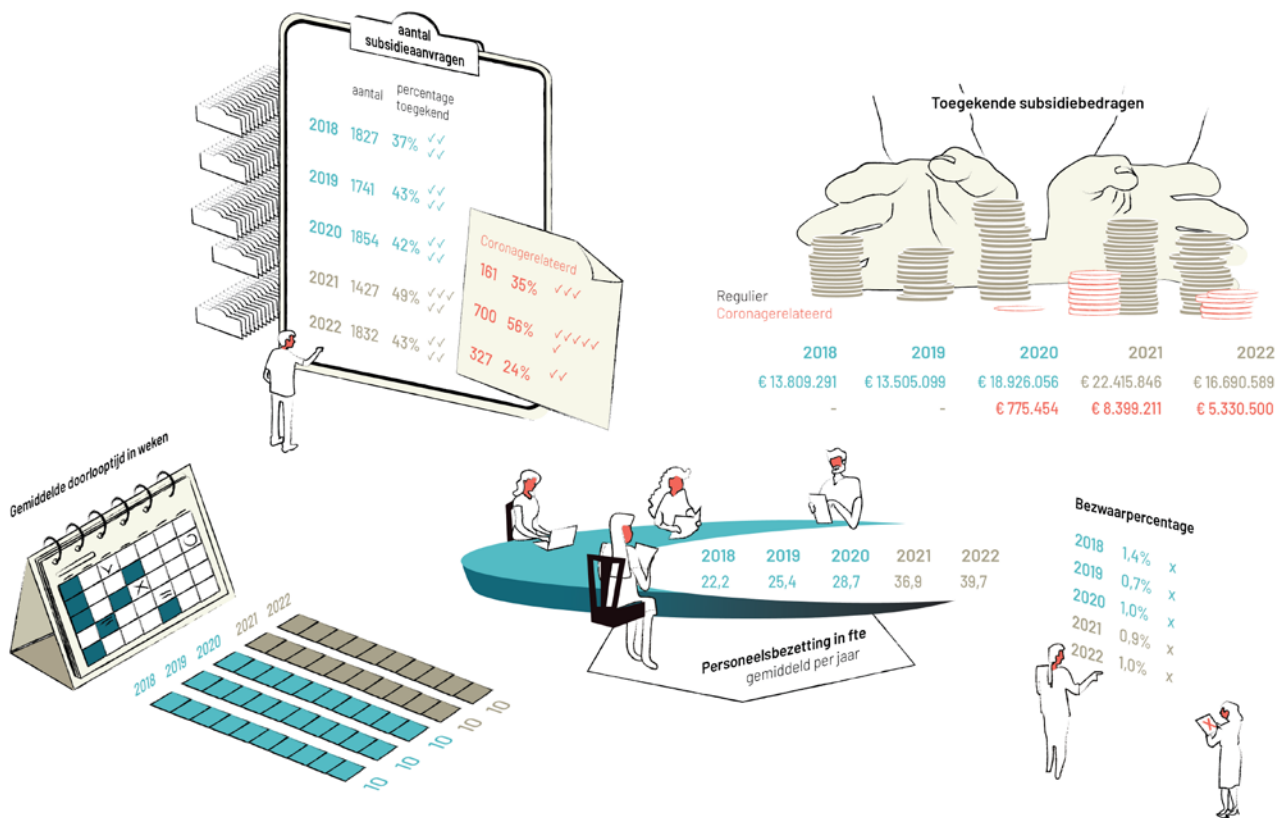
De creatieve industrie heeft de afgelopen beleidsperiode een steeds steviger positie ingenomen in Nederland. Zo staat in het coalitieakkoord van 2022 dat de creatieve industrie wordt betrokken bij de grote transitieopgaven. Ook neemt het aantal creatieve professionals in de Nederlandse samenleving jaarlijks gemiddeld met 2,4% toe en bestaat anno 2021 uit 386.000 personen<sup>25</sup>. De sector is complex en dynamisch en beslaat verschillende disciplines. In dit ecosysteem opereert het Stimuleringsfonds Creatieve Industrie op een kruispunt van verschillende ministeries (OCW, BZK, BZ, BHOS), kennisnetwerken, instellingen, netwerken en instituten. De commissie is positief over de omgevingsregie die het fonds daarin hanteert.

Het fonds bakent zijn werkerterrein af tot vier vakgebieden: Architectuur, Vormgeving, Digitale Cultuur en Interdisciplinair. Om dit cultuurgedreven deel van de creatieve industrie op een werkbare manier in te delen, heeft het fonds een kwadrantenmodel ontwikkeld. Deze kent twee assen: *vrij ontwerp - toegepast ontwerp en onderzoek en experiment - presentatiegericht*. Vanuit dit model ordent het fonds zijn doelstellingen die vallen binnen het subsidiehuis (die de ontwikkeling van de vakgebieden bevordert) en het programmahuis (een laboratorium voor nieuwe samenwerkingsvormen en het verkennen van maatschappelijke opgaven). De commissie is positief over de manier waarop het kwadrant overzicht biedt en wordt ingezet als ordeningsinstrument.

Het Stimuleringsfonds Creatieve Industrie begeeft zich als *non-profit* overheidsorganisatie in een breed en hybride veld met ook *for-profit* marktorganisaties. Afbakening van de eigen rol is daarom noodzakelijk.

## kengetallen

Stimuleringsfonds Creatieve Industrie<sup>26</sup>



Mede omdat de middelen schaars zijn is het fonds de afgelopen beleidsperiode specifiek geworden. De focus ligt daarbij op stimulering: het fonds verleent tijdelijke steun en richt zich op innovatie (niet vervolg of doorontwikkeling). Omdat niet alle doelgroepen (goed) vertegenwoordigd zijn in beroeps- en brancheverenigingen, richt het Stimuleringsfonds Creatieve Industrie zich ook op sectorinstuutachtige taken, zoals het inzichtelijk maken van wat de betekenis, mogelijkheden en resultaten van ontwerp zijn

In 2021 werden tien ontwerpinstellingen opgenomen in de culturele basisinfrastructuur (BIS). Dit heeft de druk op de meerjarige middelen bij het fonds

enigszins verminderd. De vorige visitatiecommissie had 'buitensporige druk' geconstateerd. Het fonds verleent zelf ook meerjarige steun aan instellingen, zodat deze in de tijd in omvang, middelen en reikwijdte kunnen groeien. Er zijn de afgelopen beleidsperiode ook nieuwe regelingen ingericht op het gebied van talentontwikkeling en opdrachtgeverschap, waaronder Scout Nights (onderdeel van talentontwikkeling). Mede in samenwerking met private fondsen heeft Stimuleringsfonds Creatieve Industrie zich met Building Beyond gericht op internationale uitwisseling tussen ontwerpers, makers en maatschappelijke partijen, met een focus op Afrika.

figuur 1

## Kwadrantenmodel Stimuleringsfonds Creatieve Industrie





### **Interne organisatie**

Waar de cultuursectoren met een sterke focus op presentatie zwaar getroffen zijn door de pandemie, is de creatieve industrie relatief gespaard gebleven – ontwerp kon immers grotendeels doorgaan. Dit heeft onder andere gezorgd voor een groei van het aantal aanvragen: van 1827 in 2018 naar 2159 in 2022 (inclusief aanvragen voor coronasteun). Tegelijkertijd is het bedrag dat is toegekend aan subsidies gegroeid van ruim € 13 miljoen in 2018 naar € 22 miljoen in 2022 (inclusief middelen voor coronasteun). OCW accordeerde verschuivingen van budgetten, waardoor het streefpercentage van 35% toekenningen vooralsnog is behaald. Met het wegvallen van de steunbudgetten voorziet het fonds wel een daling in dit percentage.

De hogere budgetten en gestegen aantallen aanvragen betekenden dat het fonds ook qua personeelsbezetting moest opschalen. Waar het fonds in 2018 nog 22,2 fte's telde, was dat in 2022 39,7. Nieuwe medewerkers startten deels tijdens de pandemie, een periode waarin thuiswerken de nieuwe norm werd. De te krappe huisvesting zorgt er tevens voor dat medewerkers niet allemaal tegelijk aanwezig kunnen zijn, wat een uitdaging betekent voor de onderlinge communicatie. Uit het medewerkersonderzoek blijkt dat de betrokkenheid binnen de teams nog wel op orde is, maar bij de organisatie als geheel laag (12%). Ook geven (nieuwe, jonge) medewerkers aan dat ze weinig ruimte ervaren voor kritische reflectie en dat er verbetering wenselijk en mogelijk is in de interne samenwerking.

Het fonds heeft een nieuwe beoordelingsmethodiek waarin ze werken met vaste criteria en een cijfermatige onderbouwing van de beoordeling, welke leidt tot ranking en prioritering. Dit maakt de beoordeling efficiënter en consistenten tussen de regelingen. Daarnaast hanteert het fonds een heldere, strakke workflow. Het blijft echter van

belang geen subsidiemachine te worden. De sector waarin het Stimuleringsfonds Creatieve Industrie actief is kenmerkt zich door kleinschaligheid: de gemiddelde bedrijfsomvang is 1,8 fte en de helft van de banen wordt vervuld door zzp'ers. Het fonds heeft daarmee automatisch veel aanvragen van individuen en kleine samenwerkingsverbanden, wat maakt dat begeleiding belangrijk is. Mede hierom is in 2019 een hoger APK-percentage afgesproken met OCW: dit is nu 19,14% in plaats van 15,26%. De menselijke maat kan hiermee behouden blijven en het bezwaarpercentage laag (in 2022 het laagst van alle fondsen: 0,7%).

De commissie raadt het fonds aan de uitdagingen in de interne organisatie serieus te nemen en nadrukkelijk de tijd te nemen om te werken aan de interne cohesie en heldere afstemming van taken. De versnelling en de onvermijdelijke fragmentering die was ingezet tijdens de coronapandemie kan niet blijven doorgaan. Aandacht voor een solide constellatie van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden is van groot belang om te kunnen opereren in de dynamische en complexe omgeving waar het fonds in beweegt.

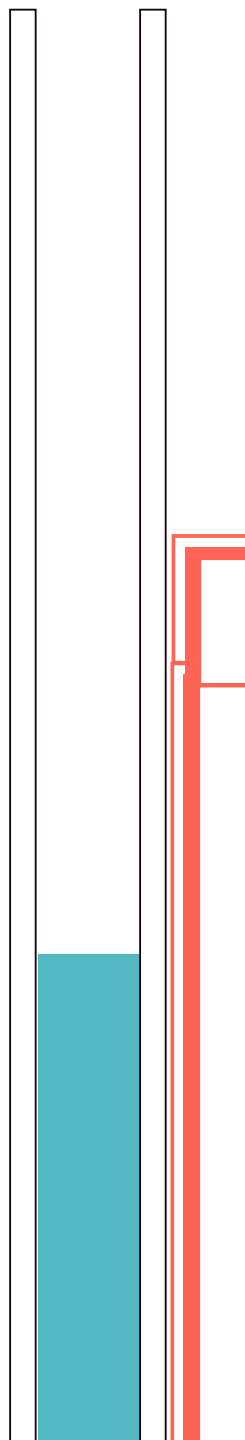
### **Impact en effect**

Sinds 2021 is het werken met impact binnen de organisatie geïntensiveerd en is het kwadrantenmodel dat doelstellingen kadert, ook ingezet om het uiteindelijke effect van de inspanningen van het fonds in kaart te brengen. Per kwadrant is beschreven wat het gewenste effect is, welke doelgroepen relevant zijn, wat in een aanvraag beschreven moet worden en hoe dit beoordeeld wordt, en welke bewijsvoering er is van succes. De intentie hierbij is niet effect meten, maar inzicht verwerven en zo te leren, te verbeteren en beter te kunnen verantwoorden. De inzichten hebben onder andere geleid tot een herverdeling van de middelen 2021-2022.

De commissie is onder de indruk van de professionele impactmethodiek van het Stimuleringsfonds Creatieve Industrie. Deze maakt het overkoepelende narratief inzichtelijk en consistent voor interne en externe stakeholders. Ook biedt het kaders voor het systematisch verzamelen en analyseren van data. De impactmanager die het proces begeleidt is een aanwinst. De commissie geeft de andere rijkscultuurfondsen met hun eigen, specifieke vakgebieden, positie en werkwijze in overweging soortgelijke verkenningen uit te voeren met de methodiek van het Stimuleringsfonds Creatieve Industrie als voorbeeld.

### ***Diversiteit en inclusie***

Het fonds heeft zich de afgelopen beleidsperiode ingezet voor het meer divers samenstellen van adviescommissies en het personeelsbestand. Desondanks ziet de commissie ruimte voor verbetering. Ondanks dat de informele werkgroep Diversiteit en Inclusie twee jaar geleden formeel is gemaakt, is het de commissie onduidelijk wat de inzet van afgelopen jaren concreet heeft opgeleverd en of bijstelling nodig is. In het medewerkersonderzoek is daarnaast de score op 'de mate waarin de organisatie open staat voor diversiteit' gedaald van een 7,72 in 2019 naar een 6,95 in 2022. De commissie vindt dit zorgelijk omdat het fonds een voorbeeldrol heeft voor het veld.



## 4. aanbevelingen aan OCW

De commissie komt in algemene zin tot de conclusie dat de fondsen grotendeels de goede dingen doen, en deze ook overwegend goed doen. Het rapport geeft, onzes inziens, een beeld van de aandachts- en ontwikkelpunten voor ieder fonds afzonderlijk, en voor de gezamenlijkheid. Er zijn echter ook aandachtspunten die de commissie het ministerie wil meegeven. Deze zetten we hieronder uiteen.

### **Planning en inhoud visitatie**

Net als in 2018 concludeert de commissie dat zowel de inhoudelijke invulling als de planning van de visitatie geoptimaliseerd kunnen worden. Ook nu lag de aandacht op de meest recente beleidsperiode (2021-2024), met een focus op de jaren 2021 en 2022. Reflectie op de daarvoor afgeronde beleidsperiode (2017-2020) was minimaal – ditmaal mede onder invloed van de coronapandemie. Idealiter is een visitatie onderdeel van de voorbereidingen voor een nieuwe beleidsperiode, waarbij de externe kritische blik van de visitatiecommissie en de waarderings- en stakeholdersonderzoeken kunnen leiden tot nieuwe visie en beleid. Aangezien een visitatie aardig wat tijd in beslag neemt, is het van belang tijdig een commissie te benoemen.

Om de fondsen te ontlasten en de visitatie doelgerichter vorm te geven is het aan te raden de commissie te betrekken bij het opstellen van het protocol, de keuze van de gevraagde documenten, de procedure en planning. Ditmaal is de commissie benoemd nadat de fondsen al waren begonnen met de zelfevaluatie en sloot de opbouw van zelfevaluaties niet optimaal aan op de wensen van de commissie. Daardoor had de commissie nog aanvullende vragen waar de fondsen zich apart over moesten buigen. Ten slotte zou de commissie ook ruimte moeten krijgen om desgewenst (specifiek en afgebakend) aanvullende gesprekken te voeren met relevante betrokkenen. Zo kunnen bepaalde vraagstukken beter worden uitgelicht.

### **Minder bureaucratie**

De rijkscultuurfondsen lijken ten prooi te vallen aan dezelfde mechanismen die elders in het publieke domein zichtbaar zijn: groeiende administratieve lasten die een zware druk op de uitvoeringsorganisatie leggen. Deze lasten worden mede veroorzaakt door het toenemend aantal vereisten waar aanvragers aan moeten voldoen ten aanzien van diversiteit, spreiding en impact. Recent verwoorden kunstenaars Ruben van Luijk en

Ruud Terhaag welk effect dit heeft op de makers: de bureaucratie gaat ten koste van het daadwerkelijk maken van kunst.<sup>27</sup>

De fondsen doen er goed aan te inventariseren op welke wijze de organisatie van de uitvoering met gezamenlijke inspanning te verbeteren is. Ook wil de commissie aan de betrokken ministeries voorhouden oog te hebben voor de problemen en werk te maken van het terugdringen van bureaucratie of een steunen-kennispunt in te richten waar alle fondsen gebruik van kunnen maken.

#### **Vertrouwen geven en verantwoordelijkheid nemen**

De commissie merkte in hoofdstuk 2.3 op dat het ministerie erop mag vertrouwen dat de fondsen op een consciëntieuze wijze werken aan doelmatigheid en dat de zeer specifieke en vaak knellende APK-percentages eerder belemmerend dan stuwend werken. Het zou het ministerie sieren om de fondsen meer zeggenschap te geven over de manier waarop zij rekenschap willen geven van de balans tussen de subsidiegelden en de inzet van personeel.

Dit is ook van belang voor een realiteit die de commissie over de gehele linie aantroft: dreiging van overbelasting van de organisaties door een 'brede' voordeur naar een te klein portaal. Dat hoort deels bij de aard van het werk en de fondsen moeten daar zelf mee aan de slag. Tegelijkertijd mag van een opdrachtgever verwacht worden zich bewust te zijn van de relatie tussen gewenste doelen en de beschikbare mensen en middelen.

De commissie roept ook het ministerie op om op een aantal punten meer en actiever bestuurlijke verantwoordelijkheid te nemen. Zo is een heldere overheidsvisie nodig op de doelstellingen van het

media- en cultuurbeleid en moet het ministerie de leiding nemen bij het beoordelen van de impact hiervan. Ook ten aanzien van het Caribisch Gebied is OCW aan zet; het ontbreekt aan een brede politieke visie op cultuurbeleid, alsmede een culturele basisinfrastructuur aldaar. Deze zijn nodig om de activiteiten van de fondsen bedding te geven.

De evolutie van de fondsen sinds de eerdere visitaties laat zien dat deze wendbaar en effectief opereren en in staat zijn zich aan te passen aan veranderende omstandigheden. In de context van de ontwikkeling van een geheel nieuw cultuursubsidiebestel<sup>28</sup> wil de visitatiecommissie benadrukken dat zij hoge waardering heeft voor de huidige fondsenconstellatie. Deze vormt een unieke samenballing van deskundigheid en doelmatigheid. Dat is een waardevol goed.

27 [Artikel NRC Handelsblad, 15 oktober 2023](#)

28 [Kamerbrief over toekomst culturele basisinfrastructuur, 20 oktober 2022](#)

## bijlagen

Bijlage 1	Instellingsbesluit visitatiecommissie 2023
Bijlage 2	Protocol Visitatie Cultuurfondsen 2018-2023
Bijlage 3	Samenstelling visitatiecommissie 2023
Bijlage 4	Gesprekspartners per fonds
Bijlage 5	Overzicht samenwerkingsverbanden en -regelingen
Bijlage 6	Kengetallen



## **Besluit van de Staatssecretaris van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap van 9 juni 2023, nr. EenK/38647989, tot instelling van een commissie voor de visitaties van de fondsen ex artikel 9 van de Wet op het specifiek cultuurbeleid (Instellingsbesluit visitatiecommissie cultuurfondsen 2023)**

De Staatssecretaris van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap,

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

Besluit:

### **Artikel 1. Begripsbepalingen**

In dit besluit wordt verstaan onder:

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

### **Artikel 2. Instelling en taak**

1. Er is een visitatiecommissie cultuurfondsen.
2. De visitatiecommissie heeft tot taak een visitatie uit te voeren bij de fondsen, resulterend in een of meer visitatierapporten, uiterlijk aan de staatssecretaris uit te brengen op 31 december 2023.

### **Artikel 3. Samenstelling commissie, benoeming leden en instellingsduur**

1. De visitatiecommissie bestaat uit een voorzitter en vier overige leden.
2. Tot leden van de visitatiecommissie worden benoemd:
  - Andree van Es, voorzitter;
  - Ann Overbergh;
  - Geert van der Veen;
  - Janwillem Schrofer;
  - Ryclef Rienstra;
  - Saniye Çelik.
3. De benoeming geschiedt voor de duur van de commissie.
4. Bij tussentijds vertrek van een lid kan de staatssecretaris een ander lid benoemen.
5. De leden kunnen worden geschorst en ontslagen door de staatssecretaris.
6. Na het uitbrengen van alle benodigde rapporten als bedoeld in artikel 2, tweede lid, is de commissie opgeheven.

### **Artikel 4. Werkwijze**

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



---

#### **Artikel 5. Informatieplicht**

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

#### **Artikel 6. Vergoeding**

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

#### **Artikel 7. Openbaarmaking**

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

#### **Artikel 8. Archiefbescheiden**

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

#### **Artikel 9. Inwerkingtreding**

1. Dit besluit treedt in werking met ingang van de eerste dag na de datum van dagtekening van de Staatscourant waarin het wordt geplaatst, en werkt terug tot en met 1 juni 2023.
2. Dit besluit vervalt met ingang van 1 januari 2024.

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

Dit besluit wordt aangehaald als: Instellingsbesluit visitatiecommissie cultuurfondsen 2023.

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

*De Staatssecretaris van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap,  
G. Uslu*

# BIJLAGE 2

## PROTOCOL VISITATIE CULTUURFONDSEN 2018-2023

5 oktober 2022

### **Basis voor de visitatie zijn de volgende documenten per fonds:**

- A. Zelfevaluatie
- B. Gezamenlijke reflectie
- C. Waarderingsonderzoek aanvragers
- D. Stakeholdersonderzoek
- E. Bijlagen

### **A. ZELFEVALUATIE**

Elk fonds reflecteert kort op de volgende onderwerpen:

1. Procesbeschrijving zelfevaluatie:
  - periode waarop zelfevaluatie betrekking heeft
  - wijze waarop zelfevaluatie tot stand is gekomen
2. Visie en beleid:
  - vertaling missie en visie naar doelstellingen (via beleidsplannen)
  - sturing op doelstellingen en de doeltreffendheid
3. Rolopvatting, taakuitvoering en doelmatigheid kerntaak subsidieverstrekking
4. Governance, bestuur en organisatie:
  - Financiën
  - Governance
  - Stakeholders, allianties en samenwerking
  - Interne organisatie

Het fonds reflecteert daarbij ook op de context waarin de sector opereert en de rol van het fonds daarin. Daarbij betreft elk fonds waar mogelijk de rapportage van de vorige visitatie en waar van toepassing de implementatie van de fonds specifieke aanbevelingen.

Deze zelfevaluatie bestaat uit maximaal 10.000 woorden.

### **B. GEZAMENLIJKE REFLECTIE**

De fondsen reflecteren in een gezamenlijke tekst op de hieronder genoemde onderwerpen. Zij betrekken daarbij de rapportage van de vorige visitatie en waar van toepassing de implementatie van de algemene aanbevelingen.

De gezamenlijke tekst reflecteert op:

1. Governance: positie en rol fondsen t.o.v. OCW en RvC
2. Samenwerkingen
  - Internationale samenwerking (o.m. Dutch Culture)



- Codes Fair Practice en Diversiteit & Inclusie
  - Kennisuitwisseling en gezamenlijke evaluaties COVID
  - Overzicht gezamenlijke projecten, programma's
3. Corona en uitvoering steunmaatregelen

Deze gezamenlijke tekst bestaat uit maximaal 5.000 woorden.

### **C. WAARDERINGSONDERZOEK AANVRAGERS**

Respondenten van dit onderzoek zijn aanvragers uit de jaren 2021 en 2022.

De aanpak en vragen zijn voor de zes fondsen waar mogelijk gelijk.

Deze worden bevraagd op:

1. Algemeen beeld van het fonds
2. Contact en informatievoorziening
3. Aanvraagproces

### **D. STAKEHOLDERS-INTERVIEWS**

Respondenten van de interviews zijn een door de fondsen gekozen representatieve selectie van relevante brancheorganisaties, instellingen en individuen.

De aanpak en vragen zijn voor de zes fondsen waar mogelijk gelijk.

### **BIJLAGEN**

Als bijlagen wordt door de fondsen meegestuurd:

- Jaarverslagen en jaarrekeningen 2018 t/m 2022
- Beleidsplan 2021-2024
- Kernaantallen in standaard format:
  - aantallen aanvragen (totaal en per regeling)
  - percentage toegekend/afgewezen (totaal en per regeling)
  - bezwaarpercentages
  - gemiddelde behandeltermijn
- Overzicht subsidieregelingen 2021-2024
- Evaluaties subsidieregelingen sinds 2018
- Beschikkingen OCW 2021-2024
- Communicatiestrategie en -beleid beleidsperiode 2021-2024

### **PROCES**

Uitgangspunt is dat de visitatiecommissie zelf verantwoordelijk is voor het proces.

De uiteindelijke invulling van dit punt gebeurt door de commissie in overleg met de fondsen.

## BIJLAGE 3

### SAMENSTELLING VISITATIECOMMISSIE RIJKSCULTUURFONDSEN 2023

#### Andrée van Es – voorzitter

Andrée van Es kende een lange loopbaan in en rondom het openbaar bestuur. Van huis uit bestuursjurist is zij volksvertegenwoordiger, wethouder en ambtenaar geweest. Ook was ze werkzaam bij VPRO-radio, De Balie in Amsterdam en als voorzitter van de Nederlandse Unesco Commissie. Tussen 2001 en 2007 was Van Es voorzitter van GGZ Nederland, branche van de geestelijke gezondheidszorg. In het verleden was zij toezichthouder van onder meer het Van Goghmuseum, De Forensische Zorgspecialisten en tot 1 juni 2024 van het UMCG. Van Es heeft ervaring met visitaties in de wereld van de woningcorporaties en als voorzitter is zij betrokken bij de lopende visitatieronde van de Rijksmusea.

#### Saniye Çelik

Saniye Çelik is hoogleraar Diversiteit, Inclusie en Politie bij het Institute of Security and Global Affairs (ISGA) van de Universiteit Leiden. Zij is tevens lector Diversiteit en Inclusie bij de Hogeschool Leiden. Zij doet onderzoek naar diversiteits- en inclusievraagstukken, sociale veiligheid, (institutionele) discriminatie, racisme en ongewenst gedrag binnen de publieke sector. Zij heeft ruim dertig jaar werkervaring bij de overheid, waarvan zeventien jaar bij de politie en veertien jaar bij het ministerie van BZK.

#### Ann Overbergh

Ann Overbergh is sinds 2019 directeur Kunstenpunt Vlaanderen. Zij heeft een master internationale betrekkingen (politieke wetenschappen) en een master cultuurmanagement en een doctoraat in economische wetenschappen. Overbergh heeft gewerkt voor verschillende Vlaamse kunstorganisaties waaronder Happy New Ears (festival voor experimentele muziek, Koftrijk), Vooruit (nu VIERNULVIER), LOD (productiehuis muziektheater) en Vlaams-Nederlands Huis deBuren. Zij vervulde verschillende rollen (productie, communicatie, programmatie). Verder maakte Overbergh deel uit van beoordelingscommissies binnen het Kunstendecreet, als lid en als modererend voorzitter.

#### Ryclef Rienstra

Vanaf de oprichting in januari 2001 t/m januari 2020 was Rienstra directeur van de VandenEnde Foundation, het private cultuurfonds van Joop en Janine van den Ende. Daarvoor was hij onder meer directeur van het Nederlands Fonds voor de Film en executive secretary van het Europese coproductiefonds Eurimages in Straatsburg. Rienstra was tot 2013 lid van de raad van toezicht EYE Filminstituut Nederland en tot mei 2018 bestuurslid van Stichting Méér Muziek in de Klas. Voorts was hij lid van diverse OCW-adviescommissies. Eerder was hij in zowel 2014 als 2018 lid van de Visitatiecommissie Rijkscultuurfondsen.

#### Janwillem Schrofer

Schrofer is van huis uit organisatiesocioloog. Tijdens zijn loopbaan gaf hij advies en leiding aan organisatieverandering in het bedrijfsleven, de overheid en maatschappelijke organisaties. Daarbij bewoog hij zich vooral op de terreinen zorg, educatie en cultuur. Tussen 1982 en 2010 was Schrofer algemeen directeur van de Rijksakademie van beeldende kunsten. Hij bekleed diverse toezichthoudende functies en was voorzitter van

de internationale visitatiecommissie van de Koninklijke Academie van de Beeldende kunsten (Kabk). Schrofer is gastdocent in binnen- en buitenland en auteur van verschillende publicaties over de creatieve beroepspraktijk (zoals Plan and Play, Play and Plan).

### **Geert van der Veen**

Geert van der Veen is managing partner van Technopolis B.V. en lid van de Company Board van de Technopolis Group, internationaal marktleider voor onderzoek- en advies op het gebied van wetenschaps- en innovatiebeleid. Van der Veen startte zijn carrière als milieutechnoloog bij TNO, werkte daarna ruim tien jaar voor Senter (nu RVO) waar hij subsidieprogramma's opzette en subsidieaanvragen beoordeelde en was divisiedirecteur bij onderzoeksinstituut ATO-DLO in Wageningen (nu WR-FBR). Bij Technopolis evalueert en adviseert Van der Veen vaak instituten en overheidsagentschappen in binnen- en buitenland. Zo was hij onder meer secretaris van de evaluatiecommissie van de Nederlandse T02 instellingen (waar onder TNO en Wageningen research), adviseerde bij NWO over haar strategie en leidde hij de evaluatie de tien federale onderzoeksinstituten in België (waaronder de Musea voor Schone Kunsten, de Musea voor Kunst en Geschiedenis, het Koninklijk Museum voor Midden-Afrika en het Koninklijk Instituut voor het Kunstpatrimonium).

### **Maïke Olij – secretaris**

Als zelfstandig strateeg, onderzoeker en adviseur werkt Maïke Olij al ruim 15 jaar in de journalistiek. Ze adviseert regionale, landelijke en Europese journalistieke organisaties bij beleidsontwikkeling en strategische vraagstukken en doet publieksonderzoek. In 2016 publiceerde ze vanuit de NOS het boek Nieuwsbehoeften en hierna volgde vele rapporten en onderzoeken voor onder andere de European Broadcasting Union, het Stimuleringsfonds voor de Journalistiek, de NPO en het Ministerie van Defensie. Olij was in 2018 lid van de Visitatiecommissie Opleiding Journalistiek van de Vrije Universiteit, in 2021 lid van de Adviescommissie Toekomstvisie Lokale Omroep van de Gemeente Utrecht en in 2022 secretaris voor het consortium Publiek Journalistiek Huis van de NOS, RPO en NLPO.

# BIJLAGE 4

## GESPREKSPARTNERS PER FONDS

### Fonds voor Cultuurparticipatie

- Hedwig Verhoeven – directeur-bestuurder
- Jaap van Royen – manager cluster realisatie
- Maarten Bul – manager cluster ontwikkeling
- Arjan Verberkmoes – business controller
- Alex Vis – voorzitter PvT en subsidieadviseur
- Mariska van den Heuvel – informatie- en applicatiebeheerder
- Thomas Nijhuis – subsidiecoördinator
- Inge Molenaar – subsidieadviseur
- Francisca Priem – subsidieadviseur
- Gino van Zolingen – subsidieadviseur
- Jeroen van Dijk – ontwikkelaar
- Jan ter ten Berge – ontwikkelaar
- Nina Pigath Pigaht – strategisch adviseur cultuurparticipatie
- Mardjan Seighali – voorzitter raad van toezicht
- Anne-Marie Bruggert – lid raad van toezicht (voorzitter auditcommissie)
- Ruben Brave – lid raad van toezicht (voorzitter remuneratiecommissie)

### Fonds Podiumkunsten

- Viktorien van Hulst – directeur-bestuurder
- Ralph Reede – hoofd subsidieondersteuning
- Cristina Fodor – hoofd communicatie
- Marianne van de Velde – strategisch beleidsadviseur
- Floris Vermeulen – secretaris muziek
- Annemieke Keurentjes – secretaris internationalisering
- Jenny Mijnhijmer – secretaris theater
- Jochem van Oortmerssen – subsidiecoördinator (vice-voorzitter OR)
- Ron Visser – secretaris dans & muziektheater (lid OR)
- Steffi Blonk – subsidieconsulent
- Kajaal Bachoe – subsidieconsulent (lid OR)
- Joanna Sarijoen – bureaumedewerker
- Cécile de Vos – voorzitter van commissies
- Guy Coolen – adviseur en verkenner van Fast Forward
- Ines van der Scheer – adviseur
- Jolanda Spoel – verkenner van Fast Forward
- Manu van Kersbergen – adviseur
- Violien Vocks – adviseur

- Kete Kervezee – voorzitter raad van toezicht
- Frits Lintmeijer – Lid raad van toezicht
- Andrew Makkinga – Lid raad van toezicht

#### **Mondriaan Fonds**

- Eelco van Lingen – directeur-bestuurder
- Rita Ouédraogo – voorzitter adviescommissie
- Raoul Balai – voorzitter adviescommissie
- Wafae el Keriasti – adviseur
- Julius Thissen – adviseur
- Denise Campbell – adviseur
- Veysel Yuce – senior projectmedewerker (lid OR)
- Sreymom Korng – projectmedewerker
- Brianne Wind – communicatiemedewerker
- Judith de Jonge – jurist
- Talitha van Ooyen – projectmedewerker
- Gijs de Visser – administratief medewerker
- Heleen de Hoog – projectmedewerker (lid OR)
- Carmen Muskee – projectmedewerker
- Wouter Koelman – hoofd beeldende kunst en internationaal
- Eva Postema – hoofd bureau
- Edgar Tepe – hoofd financiën en facilitair
- Madelon van de Pas – hoofd communicatie
- Daan Strating – hoofd IT en informatiemanagement
- Rapti Miedema – hoofd erfgoed en pilots
- Sarah Malko – bestuurssecretaris
- Geneviève Lieuw – voorzitter raad van toezicht
- Hester Alberdingk Thijm – lid raad van toezicht (voorzitter remuneratiecommissie)
- Willem Bijleveld – lid raad van toezicht (lid auditcommissie)

#### **Nederlands Letterenfonds**

- Tiziano Perez – directeur-bestuurder
- Eva Prakken – programmamedewerker
- Xenia van Dies – bureaumedewerker
- Teun Grondman – communicatiemedewerker (lid PVT)
- Jan Steinz – programmamedewerker
- Lisa Thunissen – subsidiespecialist
- Sanna Bolt – directie-assistent (voorzitter PVT)
- Elise Althoff – directeur interne zaken

- Greetje Heemskerk – beleidsstrateeg
- Barbara den Ouden – teamcoördinator internationaal presenteren en promoten & specialist internationaal
- Martine Bibo – teamcoördinator procesondersteuning & juridisch adviseur
- Jasper Veeneman – teamcoördinator bedrijfsvoering & controller
- Manon Uphoff – lid adviescommissie publicaties schrijvers
- Diederik van Werven – voorzitter adviescommissie literaire vertalingen
- Ricardo Burgzorg – lid adviescommissie meerjarige subsidies literaire- en literair-educatieve organisaties & lid adviescommissie literaire activiteiten
- Geertjan de Vugt – voorzitter adviescommissie publicaties schrijvers
- Claudia Zuidema – lid raad van toezicht
- Roos Vermeij – voorzitter raad van toezicht
- Aafje de Roest – lid raad van toezicht

#### **Nederlands Filmfonds**

- Sandra den Hamer – directeur-bestuurder
- George van Breemen – zakelijk directeur
- Jeroen van der Zalm – beleidsadviseur
- Ilke Vernooij – hoofd incentive
- Marieke van der Zalk – manager communicatie
- Iwana Chronis – hoofd selective funding
- Ilse Ronteltrap – hoofd international
- Monique Ruinen – projectmanager talentontwikkeling & filmactiviteiten
- Urias Boerleider – filmconsulent (voorzitter PVT)
- Jennifer Lie Fong – communicatieadviseur (lid PVT)
- Jolijn van Rees – projectbegeleider (lid PVT)
- Esther Aboagye Afryie – projectbegeleider
- Laetitia Griffith – voorzitter raad van toezicht
- Simone van Bijsterveld – lid raad van toezicht (voorzitter auditcommissie)
- Erik van Drunen – projectmanager selective funding
- Simone van der Broek – filmconsulent (documentaire)
- Kaweh Modiri – filmconsulent (speelfilm)
- Lotte Bronshoff – filmconsulent (jeugd en familie)
- Absaline Hehakaya – projectmanager selective funding



## **Stimuleringsfonds Creatieve Industrie**

- Syb Groeneveld - directeur-bestuurder
- Martine Huizenga - bestuurssecretaris
- Natalie Holwijn - vicevoorzitter raad van toezicht (lid auditcommissie)
- Yasemin Tümer - voorzitter raad van toezicht (lid remuneratiecommissie)
- Marinda Verhoeven - lid raad van toezicht (lid remuneratiecommissie)
- Marieke Ladru - programmaleider talentontwikkeling
- Joris van Ballegooijen - hoofd subsidies
- Odilia Arlaud - hoofd financiën en bedrijfsvoering
- Lisa Wolters - impactmanager
- Tibor Bijl - plaatsvervangend coördinator vormgeving (lid PVT)
- Sharvin Ramjan - coördinator talentontwikkeling (lid PVT)
- Odiel van de Nobelen - stafmedewerker digitale cultuur (lid werkgroep D&I)
- Myrthe Kramer - secretariaat (lid werkgroep D&I)
- Wouter Pocornie - adviseur architectuur
- Yassine Salihine - voormalig voorzitter commissie vormgeving
- Gwenoële Trapman - voorzitter bezwaarcommissie

## BIJLAGE 5

### OVERZICHT SAMENWERKINGSVERBANDEN EN -REGELINGEN

<i>Samenwerkende fondsen</i>	<i>Samenwerking / regeling</i>	<i>Beschrijving</i>
Alle zes cultuurfondsen	Aanspreekpunt interdisciplinaire aanvragen	Gezamenlijk aanspreekpunt voor (potentiële) aanvragers van projecten die meerdere cultuurgebieden combineren en projecten die een duidelijke maatschappelijke component hebben.
Alle zes cultuurfondsen	Johannes Vermeer Prijs	De staatsprijs is bestemd voor een opmerkelijk getalenteerde, actief werkende kunstenaar die in Nederland geboren en/of werkzaam is, en heeft als doel een verdiepende impuls te geven aan de artistieke praktijk van de laureaat. Het Mondriaan Fonds is penvoerder.
Alle zes cultuurfondsen en het Prins Bernhard Cultuurfonds Caribisch Gebied	Verbindingsloket voor vergroting bereik Caribisch deel Koninkrijk	Samen met het PBCCG stelden de fondsen een extra aanspreekpunt open voor het Nederlands Caribisch gebied. Penvoerder namens de fondsen is het Fonds voor Cultuurparticipatie.
Fonds Podiumkunsten en Nederlands Letterenfonds	Kwartiermaker Zeeland	Pilot per 2021 gericht op het versterken van de culturele infrastructuur in Zeeland. De kwartiermaker richt zich op het creëren van samenwerkingen waarin cultureel veld, gemeenten en provincie zich gezamenlijk mede-eigenaar voelen van de culturele infrastructuur, inclusief nieuwe initiatieven.
Fonds Podiumkunsten en Nederlands Letterenfonds	Werkbijdrage theatertekst	Gezamenlijke werkbijdrage voor theatertekst met het doel de kwaliteit, diversiteit en ontwikkeling van het Nederlands theaterrepertoire te stimuleren.
Fonds Podiumkunsten en Nederlands Letterenfonds (i.s.m. Literatuur Vlaanderen, Lira en Sabam)	Toneelschrijfprijs	Heeft als doel de Nederlandstalige toneelschrijfkunst en de opvoering van Nederlandstalig toneelwerk onder de aandacht te brengen en te stimuleren. De prijs wordt uitgereikt aan de auteur van het beste oorspronkelijk Nederlandstalig toneelwerk.
Fonds Podiumkunsten t.b.v. alle sectoren	Slecht Weer Fonds	Revolverend fonds waaruit festivalorganisaties die een tekort hebben opgelopen als gevolg van onvoorziene omstandigheden een bijdrage kunnen krijgen. Het staat open voor festivals uit alle sectoren.



<b>Samenwerkende fondsen</b>	<b>Samenwerking / regeling</b>	<b>Beschrijving</b>
Fonds Podiumkunsten t.b.v. alle sectoren	Handelingskader inreisverklaring cultuur	Bedoeld om inreizende professionals uit de culturele en creatieve sector, die door de COVID-19 uitbraak problemen ondervinden aan de grens, te ondersteunen. Het loket werd per 17 september 2022 gesloten.
Nederlands Filmfonds en Fonds Podiumkunsten	Tekstmarkt	Kruisbestuivingsprogramma tussen schrijvers van Podiumkunsten en filmscenario's met Zuid-Afrika.
Nederlands Filmfonds en Mondriaan Fonds	De Verbeelding	Films (speelfilmlengte) op het snijvlak van beeldende kunst en cinematografie, gemaakt in een samenwerking tussen kunstenaars en producenten.
Nederlands Filmfonds en Nederlands Letterenfonds	Books on Screen	Organisatie internationale netwerkbijeenkomsten voor filmproducenten en rechtenmanagers van literaire uitgeverijen.
Nederlands Filmfonds en Stimuleringsfonds Creatieve Industrie	Immerse\Interact / Immerse\Interact XL	Met samenwerkingsproject Immerse\Interact stimuleren het Stimuleringsfonds Creatieve Industrie en het Nederlands Filmfonds projecten binnen het interdisciplinaire medialandschap, waarbij projecten op het vlak van digital storytelling en de inzet van interactieve of immersieve media centraal staan. Voor de aanvraagronde van 30 augustus 2022 gold de mogelijkheid voor een (aanvullende) realiseringbijdrage: Immerse\Interact XL.
Nederlands Letterenfonds en Fonds Podiumkunsten	#NieuweStukken	Subsidieregeling sinds november 2018 voor tien talentvolle beginnende schrijvers (ook dichters en woordkunstenaars) waarvan de verhalen nog te weinig te horen zijn op de Nederlandse podia. Er wordt samengewerkt met vijf partners die ervaring hebben met het produceren van teksten voor het podium, en een netwerk hebben dat aanvullend is op het netwerk van de fondsen. Jaarlijks is er ruimte voor tien beginnende schrijvers. In 2022 is het programma geëvalueerd en is de editie van 2023 voorbereid.

<b>Samenwerkende fondsen</b>	<b>Samenwerking / regeling</b>	<b>Beschrijving</b>
Nederlands Letterenfonds t.b.v. alle sectoren	HR-voucherregeling voor de culturele en creatieve sector	Subsidieregeling per februari 2021 gericht op het bevorderen van de kwaliteit van het HRM bij meerjarig gesubsidieerde instellingen bij de fondsen. Een HR-voucher kan worden aangevraagd voor o.m. het ontwikkelen van opleidingsbeleid voor medewerkers, advies over de optimale inzet van vrijwilligers, algemene scan van het personeelsbeleid en mogelijke verbeteringen, begeleiding bij de verdere verankering van het diversiteitsbeleid in de organisatie, etc.
Nederlands Letterenfonds t.b.v. alle sectoren	Stage Cultuur Inclusief	Culturele organisaties kunnen gebruikmaken van platform Stage Cultuur Inclusief voor het plaatsen van vacatures voor stage en startersplekken. Het platform is bedoeld om de instroom van divers talent te bevorderen. Stage Cultuur Inclusief is een initiatief van de zes rijkscultuurfondsen, en is verlengd tot 1 november 2023.
Nederlands Letterenfonds t.b.v. alle sectoren	Steunfonds Oekraïense makers	Kunstenaars die voor de Russische agressie in Oekraïne gevlucht zijn en in Nederland verblijven, kunnen een bijdrage ontvangen voor de uitoefening van hun werkpraktijk.
Stimuleringsfonds Creatieve Industrie en Fonds Podiumkunsten	Upstream	Met Upstream ondersteunen zowel het Stimuleringsfonds Creatieve Industrie als het Fonds Podiumkunsten (de laatste in samenwerking met Sena) vernieuwende artistieke formats en samenwerkingen binnen de Nederlandse pop-/urban muziek. De fondsen en Sena willen met behulp van Upstream de muziekindustrie in Nederland verbreden en versterken, internationaal sterker voor de dag laten komen en crossovers naar andere disciplines stimuleren.
Stimuleringsfonds Creatieve Industrie en Nederlands Letterenfonds	Literatuur op het Scherm	Dichters/schrijvers maken met vormgevers nieuw werk in het digitale domein. Er is eens in de twee jaar een open oproep. In 2022 hebben de deelnemers het resultaat van hun samenwerking gepresenteerd.
Stimuleringsfonds Creatieve Industrie en Mondriaan Fonds	Voorlichting talent binnen en buiten het kunstvakonderwijs (Get a Grant)	De fondsen geven gezamenlijk voorlichting over o.a. talentontwikkeling en regelingen bij de fondsen. Dit gebeurt binnen en buiten het kunstvakonderwijs.

<b>Samenwerkende fondsen</b>	<b>Samenwerking / regeling</b>	<b>Beschrijving</b>
Stimuleringsfonds Creatieve Industrie en Mondriaan Fonds	Residency Arita/ Japan	Het Stimuleringsfonds Creatieve Industrie en het Mondriaan Fonds bieden sinds 2016 gezamenlijk twee residency perioden aan in de Japanse keramiekregio Saga. De werkperiode in Japan biedt aan veelbelovende kunstenaars en ontwerpers de ruimte om onderzoek te doen op artistiek en technisch gebied en hun eigen werk te ontwikkelen. Een belangrijk uitgangspunt van deze residency is om speciale technieken te leren binnen de oudste keramische industrie van Japan en deze in het eigen werk toe te passen.
Stimuleringsfonds Creatieve Industrie t.b.v. alle sectoren	Innovatielabs	Namens de zes rijkscultuurfondsen voerde het Stimuleringsfonds Creatieve Industrie samen met CLICKNL een open call Innovatielabs uit; makers en instellingen uit alle artistieke en creatieve disciplines waren welkom een bijdrage aan te vragen voor plannen die een impuls geven aan veerkracht in de culturele en creatieve sector.
Stimuleringsfonds Creatieve Industrie, Fonds Podiumkunsten, Filmfonds, Nederlands Letterenfonds en Mondriaan Fonds	Residency Van Doesburghuis	Fondsen bieden sinds 2017 via open oproepen gezamenlijk een residency aan in het Van Doesburghuis in Meudon-Val-Fleury/Parijs waar professionele makers hun artistieke praktijk verder kunnen ontwikkelen. Gezien de doelgroep van professionele makers, neemt het FCP geen deel aan deze samenwerking.
Stimuleringsfonds Creatieve Industrie, Mondriaan Fonds en Fonds voor Cultuurparticipatie	Digitaal erfgoed	Samenwerking met betrekking tot regelingen rondom digitaal erfgoed.
Stimuleringsfonds Creatieve Industrie, Mondriaan Fonds, Fonds voor Cultuurparticipatie	Stimuleren Eigentijds gebruik ambachten	Het Stimuleringsfonds Creatieve Industrie en Mondriaan Fonds hebben in 2020 een open oproep ontwikkeld voor ontwerpers en beeldend kunstenaars om een samenwerking aan te gaan met één of meerdere ambachtlieden en zo eigentijds gebruik van ambachten te stimuleren. Het Fonds voor Cultuurparticipatie zet in op eigentijdse beoefening en het borgen van onder andere ambachtelijke kennis en vaardigheden via de regeling Immaterieel erfgoed. De samenwerking krijgt in 2023 een vervolg.

## BIJLAGE 6

### Kengetallen

FONDS VOOR CULTUURPARTICIPATIE		2018	2019	2020	2021	2022
Aantal subsidieaanvragen	Regulier	924	845	978	1600	1031
	Coronagerelateerd	-	-	129	124	41
Percentage subsidieaanvragen toegekend	Regulier	66%	41%	54%	63%	41%
	Coronagerelateerd	-	-	100%	100%	100%
Toegekende subsidiebedragen	Regulier	€ 15.447.465	€ 11.213.452	€ 14.479.141	€ 87.210.201	€ 13.395.368
	Coronagerelateerd	-	-	€ 3.529.951	€ 8.510.024	€ 3.069.250
Gemiddelde doorlooptijd in weken		8	10	13	18	11
Bezwaarpercentage		1,1%	2,8%	5,4%	5,3%	1,8%
Personeelsbezetting in fte gemiddeld per jaar		24,5	28,5	34	41,6	42,5

FONDS PODIUMKUNSTEN		2018	2019	2020	2021	2022
Aantal subsidieaanvragen	Regulier	1596	2055	1826	1280	1379
	Coronagerelateerd	-	-	827	2258	1079
Percentage subsidieaanvragen toegekend	Regulier	53%	63%	59%	65%	60%
	Coronagerelateerd	-	-	81%	78%	89%
Toegekende subsidiebedragen	Regulier	€ 7.921.730	€ 16.235.006	€ 12.889.318	€ 15.165.683	€ 23.864.830
	Meerjarig	€ -	€ -	€ 177.907.800	€ -	€ -
	Coronagerelateerd	-	-	€ 26.318.756	€ 44.159.183	€ 141.421.792
Gemiddelde doorlooptijd in weken		10	10	11	9	12
Bezwaarpercentage		2,1%	2,0%	2,1%	1,3%	2,2%
Personeelsbezetting in fte gemiddeld per jaar		52,8	49,7	52,8	58,0	63,4

## Kengetallen

MONDRIAAN FONDS		2018	2019	2020	2021	2022
Aantal subsidieaanvragen	Regulier	2257	2554	2487	1907	2396
	Coronagerelateerd	-	-	630	1576	464
Percentage subsidieaanvragen toegekend	Regulier	46%	48%	52%	34%	38%
	Coronagerelateerd	-	-	87%	89%	97%
Toegekende subsidiebedragen	Regulier	€ 27.518.874	€ 38.327.188	€ 49.765.168	€ 24.566.928	€ 26.516.845
	Coronagerelateerd	-	-	€ 21.737.211	€ 36.120.213	€ 13.645.666
Gemiddelde doorlooptijd in weken		9	10	11	10	10
Bezwaarpercentage		4,0%	3,0%	3,0%	4,0%	4,0%
Personeelsbezetting in fte gemiddeld per jaar		35,9	39,5	46,2	53,8	56,2

NEDERLANDS FILMFONDS		2018	2019	2020	2021	2022
Aantal subsidieaanvragen	Regulier	1443	1358	1331	1154	1443
	Coronagerelateerd	-	-	304	990	910
Percentage subsidieaanvragen toegekend	Regulier	51%	52%	59%	60%	60%
	Coronagerelateerd	-	-	61%	50%	63%
Toegekende subsidiebedragen	Regulier	€ 49.116.927	€ 62.901.210	€ 59.521.420	€ 56.019.776	€ 70.522.237
	Coronagerelateerd	-	-	€ 13.889.053	€ 34.034.366	€ 11.242.447
Gemiddelde doorlooptijd in weken		9	9	8	11	13
Bezwaarpercentage		0,9%	0,8%	0,6%	0,7%	0,8%
Personeelsbezetting in fte gemiddeld per jaar		37,3	37,9	38,6	44,7	50,1

## Kengetallen fondsen

NEDERLANDS LETTERENFONDS		2018	2019	2020	2021	2022
Aantal subsidieaanvragen	Regulier	1'63	1260	1283	1134	1274
	Coronagerelateerd	-	-	590	1160	171
Percentage subsidieaanvragen toegekend	Regulier	83%	84%	103%*	84%	85%
	Coronagerelateerd	-	-	96%	98%	95%
Toegekende subsidiebedragen	Regulier	€ 7.242.789	€ 8.359.186	€ 15.586.418	€ 7.586.639	€ 10.814.216
	Coronagerelateerd	-	-	€ 2.771.668	€ 14.896.534	€ 1.382.931
Gemiddelde doorlooptijd in weken		9	10	7	9	11
Bezwaarpercentage		1,4%	2,1%	0,6%	0,9%	1,6%
Personeelsbezetting in fte gemiddeld per jaar		27,2	28,5	29,4	29,1	30,4

\* Meer dan 100% vanwege een specifieke regeling waarvoor geen aanvraag hoefde te worden ingediend

STIMULERINGSFONDS CREATIEVE INDUSTRIE		2018	2019	2020	2021	2022
Aantal subsidieaanvragen	Regulier	1827	1741	1854	1427	1832
	Coronagerelateerd*	-	-	161	700	327
Percentage subsidieaanvragen toegekend	Regulier	37%	43%	42%	49%	43%
	Coronagerelateerd*	-	-	35%	56%	24%
Toegekende subsidiebedragen	Regulier	€ 13.809.291	€ 13.505.099	€ 18.926.056	€ 22.415.846	€ 16.690.589
	Coronagerelateerd*	-	-	€ 775.454	€ 8.399.211	€ 5.330.500
Gemiddelde doorlooptijd in weken		10	10	10	10	10
Bezwaarpercentage		1,4%	0,7%	1,0%	0,9%	1,0%
Personeelsbezetting in fte gemiddeld per jaar		22,2	25,4	28,7	36,9	39,7

\* M.b.t. specifiek met RAOCCC gefinancierde regelingen. Een deel van de RAOCCC-middelen zijn gebruikt om de bestaande regelingen op te hogen. Deze aanvragen en middelen zijn in dit overzicht ondergebracht onder 'regulier'.

