

 DSPA person with curly hair is performing a handstand in a hip-hop studio. They are wearing a white t-shirt, light-colored shorts, and grey sweatpants. The studio has a wooden floor with a black and white checkered pattern. In the background, there are shelves with trophies and a sign that reads "HAAGS HIPHOP CENTRUM".

# Evaluatie Meerjarenbeleidsplan kunst en cultuur 2021 - 2024

Eindrapportage

Ronald Nijboer, Annelies van der Horst

Versie: 26 oktober 2021

Ronald Nijboer  
rnijboer@dsp-groep.nl

Annelies van der Horst  
avanderhorst@dsp-groep.nl

Met medewerking van: Yan Crabbendam en Mensje van Puffelen

Afbeelding:

Haags Hiphop Centrum/Aight – Breakdance les bij het Haags Hiphop Centrum o.l.v. Ton Steenvoorden.  
Fotograaf Fleur Beemster

# Inhoud

<b>1</b>	<b>Inleiding</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Onderzoeksopzet en -methode</b>	<b>6</b>
2.1	Doel, hoofdvraag en evaluatiekader	6
2.2	Onderzoeksmethode	7
<b>3</b>	<b>Analyse</b>	<b>10</b>
3.1	Totstandkoming Beleidskader en Subsidieregeling	10
3.2	Indienen subsidieaanvragen door culturele instellingen	18
3.3	Advisering door de Adviescommissie	23
3.4	Totstandkoming Ontwerp-MJB en MJB	33
<b>4</b>	<b>Vergelijking</b>	<b>43</b>
4.1	Werkwijze	43
4.2	Vergelijking met Den Haag	55
<b>5</b>	<b>Samenvatting</b>	<b>59</b>

# 1 Inleiding

Eens in de vier jaar staan de cultuurafdelingen van de vier grote steden net als het ministerie van OCW voor een fikse opgave: de verdeling van de vierjarige subsidies. De belangen zijn groot. Het voortbestaan van een instelling kan afhangen van een positief of negatief advies. Hoeveel vernieuwing is mogelijk, welke beleidsdoelen spelen een rol en wie nemen zitting in de commissies? Gemeenteraadsleden roeren zich en burgers springen op de bres voor hun favoriete gezelschap of instelling.

Alle steden werken dan ook met een zorgvuldig proces om stapsgewijs tot een nieuw meerjarenbeleidsplan te komen. Via Meedenksessies Cultuur, themabijeenkomsten en publieksonderzoeken worden burgers en instellingen uitgenodigd om mee te denken over de uitgangspunten. Een onafhankelijke Adviescommissie of kunstraad adviseert de cultuurafdeling en de wethouder over de subsidieaanvragen, waarna instellingen nog bezwaar kunnen maken. Toch blijken de verschillende uitgedachte procedures geen garantie voor een rimpelloos traject. Ook de totstandkoming van het Meerjarenbeleidsplan Kunst en Cultuur 2021-2024 in de gemeente Den Haag leidde tot veel beroering.

In het Meerjarenbeleidsplan heeft de gemeente Den Haag de verdeling van (vierjarige) subsidies aan de verschillende culturele instellingen vastgelegd. De verdeling van kunst- en cultuursubsidies, zowel op Rijksniveau als binnen de grote steden, gaat vrijwel altijd gepaard met felle reacties en hevige emoties. Dat is niet verwonderlijk, want de (financiële) belangen zijn groot, het beschikbare cultuurbudget beperkt en er zijn veel partijen bij betrokken. Ondanks een zorgvuldig ingerichte procedure is commotie haast onafwendbaar. Juist vanwege die grote (financiële) belangen en de vele betrokkenen is het van belang om het proces, de systematiek en het financiële stelsel te evalueren en te kijken waar dit verbeterd kan worden.

In deze evaluatie kijken we terug op het proces van de totstandkoming van het Haagse Meerjarenbeleidsplan Kunst en Cultuur 2021-2024 (hierna MJB). Ook blikken we vooruit op de toekomstige MJB-procedure: op welke punten kan deze verbeterd worden? Dat doen we samen met alle betrokken partijen: culturele instellingen, leden van de Adviescommissie, gemeenteraadsleden, ambtenaren en wethouder. We willen onze dank uitspreken voor de medewerking van al deze partijen. De totstandkoming van het MJB is een hectisch en soms belastend proces geweest, waarbij partijen soms lijnrecht tegenover elkaar stonden. Tijdens de evaluatie hebben we ervaren dat een ieder ruimhartig bereid was op een constructieve wijze mee te werken. Dat waarderen wij zeer. Dankzij al deze inbreng zijn we ervan overtuigd dat deze evaluatie bruikbare aanbevelingen heeft opgeleverd om de toekomstige MJB-procedure beter in te richten.

## Over de opbouw van het rapport

In het volgende hoofdstuk beschrijven we de onderzoeksopzet en -methode. Vervolgens begint de analyse, opgedeeld in vier processtappen. Allereerst wordt de processtap feitelijk beschreven, gevolgd door de analyse op basis van de inbreng van de betrokkenen. Elke processtap wordt afgesloten met conclusies en aanbevelingen.

Na de analyse van de Haagse MJB-procedure maken we in hoofdstuk 4 een uitgebreide vergelijking van de MJB-procedure in Den Haag met vergelijkbare procedures in Amsterdam, Rotterdam en Utrecht en die van het Fonds Podiumkunsten. We sluiten in hoofdstuk 5 af met een samenvatting, waarin we de conclusies en aanbevelingen op een rij zetten. Tot slot zijn in de bijlage de deelvragen van het onderzoek te vinden.



## 2 Onderzoeksoptzet en -methode

### 2.1 Doel, hoofdvraag en evaluatiekader

Het doel van de evaluatie luidt:

*Komen tot een MJB-procedure die efficiënter en effectiever uitgevoerd wordt, breed gedragen wordt en waarin de rollen en taken van alle betrokken partijen op voorhand duidelijk zijn vastgelegd. Het is voor iedereen volstrekt duidelijk wie wanneer waarover adviseert of besluit.*

Daarbij formuleerden we de volgende hoofdvraag:

*Op welke punten kan de gemeente Den Haag zijn systematiek, financiële stelsel en proces van het Meerjarenbeleidsplan verbeteren?*

Vanuit het doel van de evaluatie komt een viertal aandachtsgebieden naar voren. Binnen de evaluatie wordt gekeken naar de volgende dimensies:

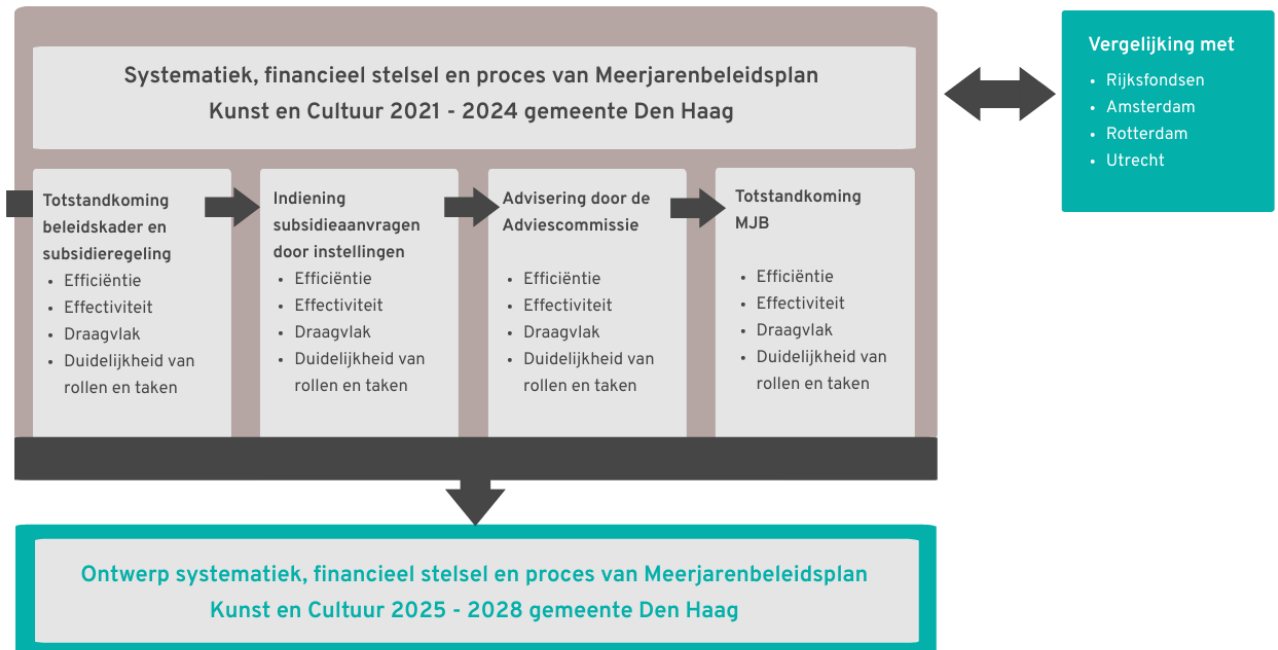
- ① **Efficiëntie**  
In hoeverre is het doel (per onderdeel en van het gehele proces) bereikt met zo min mogelijk middelen?
- ② **Effectiviteit**  
In hoeverre is het doel (per onderdeel en van het gehele proces) gerealiseerd?
- ③ **Draagvlak**  
In hoeverre ondersteunen betrokken partijen de stappen in het proces en de uitkomsten (per onderdeel en van het gehele proces) en voelen zij zich betrokken bij het proces?
- ④ **Duidelijkheid over rollen en taken van alle betrokken partijen**  
In hoeverre is het voor betrokken partijen duidelijk wie welke taken, bevoegdheden en rollen heeft, zowel per onderdeel als in het gehele proces?

Het MJB-proces omvatte een langlopend proces met vele verschillende onderdelen, van stadsgesprekken tot het vaststellen van het definitieve MJB. Binnen deze evaluatie is het MJB-proces opgedeeld in vier processtappen:

- 1 Totstandkoming beleidskader en subsidieregeling
- 2 Indiening subsidieaanvragen door instellingen
- 3 Advisering door de Adviescommissie
- 4 Totstandkoming MJB

Naast de evaluatie van het MJB-proces in Den Haag voeren we een vergelijking uit met de gang van zaken in de andere steden binnen de G4 en de Rijksfondsen. In onderstaand evaluatiekader laten we zien hoe het onderzoek er schematisch uitziet.

Figuur 1: Evaluatiekader



Per onderdeel van het evaluatiekader is een set aan deelvragen geformuleerd.<sup>1</sup> Per processtap kijken we terug en vooruit. Wat waren de ervaringen, wat ging er goed en wat kan er beter?

## 2.2 Onderzoeksmethode

De uitvoering van het onderzoek is opgedeeld in twee fasen; fase 1 bestond uit een terugblik en reconstructie van het afgelopen MJB-proces, fase 2 bestaat uit vooruitkijken naar het toekomstige MJB-proces. Voor de beantwoording van de onderzoeksvragen is op verschillende manieren informatie verzameld die hieronder uiteen worden gezet.

### Documentenanalyse

Op basis van een uitgebreide documentenanalyse stelden we een feitelijke beschrijving op van het MJB-proces. We gebruikten hiervoor beleidsdocumenten, adviezen, regelingen, onderzoeken, raads- en commissienotulen en communicatie van en richting instellingen, burgers en andere betrokkenen. Dit resulteerde in een chronologische beschrijving van de verschillende processtappen.

<sup>1</sup> De deelvragen zijn te vinden in bijlage 1.

## Interviews

Er zijn in mei en juni 2021 achttien (groeps-)gesprekken gevoerd met in totaal zestig personen, te weten één gesprek met de wethouder Cultuur, drie gesprekken met in totaal twintig ambtenaren van de gemeente Den Haag, twee gesprekken met zes leden van de Adviescommissie, drie gesprekken met zeven gemeenteraadsleden, vijf gesprekken met tweeëntwintig instellingen en vier gesprekken met betrokkenen bij de procedure in Amsterdam, Rotterdam, Utrecht en het Fonds Podiumkunsten.

Bij het uitnodigen van instellingen is rekening gehouden met variatie van instellingen in grootte, discipline, aangevraagd subsidiebedrag, adviesoordeel, subsidie afgewezen/toegewezen, nieuw in MJB/eerder in MJB, wel/geen bezwaar ingediend.

In de tweede fase van het onderzoek, in september en oktober, is een viertal lerende sessies georganiseerd met de gemeenteraadscommissie, beleidsambtenaren, de wethouder Cultuur en zeven instellingen (waarbij wederom rekening is gehouden met dezelfde variatie van instellingen). In deze lerende sessies werden de bevindingen en suggesties besproken.

## Enquête

Alle 103 culturele instellingen die een subsidieaanvraag hebben ingediend zijn uitgenodigd om deel te nemen aan een online enquête. Zo kreeg iedere instelling de kans om haar mening te geven over de procedure. De enquête is, in lijn met de onderzoeksvragen en de opbouw van dit rapport, opgebouwd aan de hand van de vier te onderscheiden processtappen en bestond uit gesloten en open vragen.

Op 6 juni 2021 werd de uitnodiging verstuurd naar de 103 culturele instellingen. Deze kregen tot en met 28 juni de tijd om de enquête in te vullen. Ruim een week na de uitnodiging werd een herinnering gestuurd. Uiteindelijk reageerden 59 instellingen (een respons van 57%). De precieze verdeling van de respondenten per discipline is te zien in tabel 1.1.<sup>2</sup>

Tabel 1.1 Respondenten van enquête, verdeeld naar discipline

Discipline	Percentage	Aantal
Theater en podia	16%	9
Popmuziek	9%	5
Oude, Klassieke en Nieuwe muziek	15%	8
Dans	7%	4
Film	2%	1
Letteren en debat	2%	1
Musea en Erfgoed	5%	3

<sup>2</sup> De totalen in de tabellen tellen niet altijd op tot 100%, vanwege afronding van de afzonderlijke antwoordcategorieën. Ook tellen niet alle totale aantallen op tot 59 respondenten, omdat in sommige gevallen, zoals bij tabellen 1.1. en 1.2, enkele respondenten de vraag oversloegen.



Beeldende kunst	15%	8
Cultuurankers	13%	7
Cultuureducatie en -onderwijs	5%	3
Discipline overstijgend	7%	4
Geen van de hierboven genoemde disciplines	3%	2

Overigens is het logisch dat sommige disciplines meer vertegenwoordigd zijn dan andere, omdat er ook in de gehele populatie meer instellingen zijn binnen die discipline (er zijn bijvoorbeeld meer theater/podia dan filminstellingen).

Zowel instellingen die relatief lage als relatief hoge subsidiebedragen aanvroegen reageerden op de enquête, zoals te zien in tabel 1.2.

Tabel 1.2 Respondenten van enquête, verdeeld naar ingediend subsidiebedrag

Ingediend subsidiebedrag	Percentage	Aantal
Tussen € 0 - € 100.000	27%	15
Tussen € 101.000 - € 200.000	22%	12
Tussen € 201.000 - € 500.000	18%	10
Tussen € 501.000 - € 1.000.000	16%	9
Meer dan € 1.000.000	16%	9

Die verscheidenheid is ook terug te zien in andere categorieën. Bij 13% van de respondenten was het advies van de Adviescommissie om de subsidieaanvraag volledig toe te kennen. Bij 53% deels en bij 35% om niet toe te kennen. Ruim een kwart (29%) van de respondenten gaf aan dat het college van B en W of de gemeenteraad uiteindelijk afweek van het adviesoordeel voor hun instelling. Met betrekking tot het amendement van de gemeenteraad op het MJB gaf 69% aan dat hun instelling daar geen onderdeel van uitmaakte, 13% zei dat hun instelling werd gekort, 4% kreeg extra subsidiegelden en bij 15% veranderde een eerdere afwijzing in een (deels) toekenning. Daarmee kunnen we concluderen dat de enquête is ingevuld door zowel respondenten voor wie de subsidieaanvraag een positief resultaat opleverde, als door respondenten voor wie dat niet gold.

## 3 Analyse

### 3.1 Totstandkoming Beleidskader en Subsidieregeling

De eerste processtap is de totstandkoming van het beleidskader en de subsidieregeling. Allereerst wordt deze processtap feitelijk beschreven, gevolgd door de analyse op basis van de inbreng van de betrokkenen en documentatieonderzoek. We sluiten het hoofdstuk af met verbeterpunten.

#### 3.1.1 Feitelijke beschrijving

Voor het opstellen van het beleidskader en de subsidieregeling organiseerde de gemeente Den Haag themabijeenkomsten, waarvoor zij de culturele sector uitnodigde. Daarnaast raadpleegde de gemeente haar inwoners door het afnemen van enquêtes en het organiseren van stads- en panelgesprekken. De uitkomsten van deze bijeenkomsten en gesprekken werden verwerkt in het beleidskader. De gemeenteraad stelde het beleidskader vervolgens vast.

#### Themabijeenkomsten voor de culturele sector

De gemeente organiseerde eind 2018 vijf themabijeenkomsten die werden afgesloten met een stadsgesprek. De aanwezigen bestonden voornamelijk uit professionals uit de cultuursector, daarnaast waren de aanwezigen betrokken bij kunstopleidingen, onderwijsinstellingen, amateurverenigingen, buurthuizen en organisaties zoals The Hague Marketing, The Economic Board The Hague, de Haagse Cultuur Academie, Platform 31, International Community Platform, Young The Hague, en de Haagse jongerenambassadeurs. Vrienden en vrijwilligers van de culturele instellingen en geïnteresseerde inwoners van Den Haag waren eveneens aanwezig.

Naar aanleiding van het themagesprek 'inclusie en het brede bereik van cultuur' en de onvrede over de begeleiding van die bijeenkomst zijn betrokkenen met expertise over inclusie nog een keer in kleinere setting bij elkaar gekomen om dieper in te gaan op dit thema. Dat initiatief heeft geleid tot het ontstaan van een informeel netwerk over inclusie.

#### Enquêtes en onderzoeken

Om te peilen hoe inwoners denken over cultuur in de stad zijn er enquêtes afgenomen en gesprekken gevoerd. Eind 2018 en begin 2019 kregen inwoners vragen over cultuur in Den Haag, gericht op hun ervaringen en behoeften. Het ging om de volgende enquêtes en gesprekken:

- 🕒 De Stadsenquête (2018) – kwantitatief onderzoek (n=1000). Hoewel er een aselechte steekproef is benaderd, bleek de steekproef geen evenwichtige vertegenwoordiging van de Haagse bevolking. Een aantal wijken bleef ondervertegenwoordigd.

- ③ Stadspanel (januari 2019) – kwantitatief onderzoek (n=900). Mensen dienen zich actief aan te melden als lid van het Stadspanel. Daaruit volgt dat er geen sprake is van een goede vertegenwoordiging van de Hagenaren. Hogere opgeleiden en zestigplussers waren oververtegenwoordigd in het stadspanel.
- ③ Stadskamer (januari 2019) – focusgroepen (n=32) van 4 x 2 uur met mensen uit wijken, die in de enquêtes ondervertegenwoordigd waren, waarbij ze zijn geselecteerd op het niet-deelnemen aan cultuur.
- ③ Jongerenambassadeurs (eerste kwartaal 2019). Omdat jongeren in de enquêtes ondervertegenwoordigd waren zijn de Haagse Jongerenambassadeurs om advies gevraagd. Onderdeel van het advies was een enquête die de Jongerenambassadeurs hebben uitgezet onder Haagse jongeren (n=702).

Naast de inspraak door het culturele (werk)veld en de inwoners is ook de bijdrage van het Directieoverleg Podiumkunsten Den Haag en het Directieoverleg Haagse Musea meegenomen in de inhoud van het beleidskader. Zij hebben in het najaar 2018 namens 69 organisaties een eigen advies uitgebracht: 'Kiezen voor Kunst en Cultuur'. Dit advies lag in lijn met de inhoud van het beleidskader. Ook van invloed is het advies van 11 april 2019 van de Raad voor Cultuur aan de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. In dat advies stelt de Raad een stelselwijziging voor in de BIS, vraagt ze ruimte voor nieuwe cultuurvormen, doet ze een voorstel voor meer samenwerking in de cultuurregio's, en houdt ze een pleidooi voor een bredere en inclusievere benadering van cultuur met aandacht voor Fair Practice en bedrijfsvoering.

### **Beleidskader in het kort**

Voor het schrijven van het beleidskader Kunst en Cultuur 2021-2024 was het Coalitieakkoord 2018-2022 'Den Haag, Stad van Kansen en Ambities' leidend. Themagesprekken met de culturele instellingen, een afsluitend stadsgesprek, opiniepeilingen en inbreng van culturele vertegenwoordigers zorgden voor een stevige inbreng vanuit de stad, haar bewoners en instellingen in het Beleidskader.

In het beleidskader koos de gemeente voor de volgende beleidsthema's:

- ③ Inclusie en het brede bereik van cultuur
- ③ Bedrijfsvoering
- ③ Cultuureducatie
- ③ Samenwerking
- ③ Makersklimaat en talentontwikkeling

De beleidsrichtlijnen voor de beoordeling waren:

- ③ Kwaliteit
- ③ Bedrijfsvoering
- ③ Inclusie en diversiteit
- ③ Samenwerking en positionering

- 🕒 Belang voor het publiek en bijdrage aan het geheel van het cultureel aanbod
- 🕒 Belang voor de stad; de economische en/of maatschappelijke opgave
- 🕒 Belang van cultuureducatie en -onderwijs
- 🕒 Belang van makersklimaat en talentontwikkeling

De gemeenteraad heeft op 18 juli 2019 het Beleidskader Kunst en Cultuur 2021-2024 vastgesteld, met een financieel kader van € 56,2 mln. op jaarbasis, waarvan € 55,6 mln. binnen de adviesruimte van de Adviescommissie Meerjarenbeleidsplan Kunst en Cultuur 2021-2024 viel.<sup>3</sup>

In het Beleidskader zijn de volgende bedragen opgenomen die buiten de adviseringsruimte van de Adviescommissie vallen:

- 🕒 Cultuureducatie € 480.000: dit bedrag moet scholen van het primair onderwijs in staat stellen om leerlingen receptieve culturele activiteiten aan te bieden in aansluiting op de COH-leerlijnen.
- 🕒 Regiofonds € 100.000: dit bedrag vormt een bijdrage aan het nieuw op te richten Regiofonds voor culturele samenwerking in de regio Haaglanden in aansluiting op het rijksbeleid ten aanzien van de stedelijke cultuurregio's.<sup>4</sup>

### 3.1.2 Bevindingen evaluatie

#### Themabijeenkomsten

Bijna driekwart (73%) van de instellingen die de enquête invulden was op de hoogte van de themabijeenkomsten en stadsgesprekken en wist dat ze zich hiervoor konden aanmelden. Een vergelijkbaar percentage van de respondenten (75%) nam daadwerkelijk deel aan de stadsgesprekken die aan het beleidskader voorafgingen.

Instellingen namen onder andere deel om informatie te halen over het proces en zo goed mogelijk voorbereid te zijn op het indienen van de subsidieaanvraag. Ook wilde men weten welke thema's er spelen, bij de gemeente, het veld en de politiek en wat er verwacht wordt van instellingen. Men vond het een mooi moment om collega's uit het veld te ontmoeten en zelf input te geven, je stem te laten horen. Instellingen namen deel vanuit betrokkenheid bij cultuur in de stad en vonden het belangrijk om de eigen visie te geven en inbreng te hebben in het beleidskader. Tijdens de interviews gaven instellingen aan de bijeenkomsten van waarde te vinden.

Voor enkele instellingen voelden de stadsgesprekken als een verplichting, zo gaven instellingen aan in de enquête, 'een verplichte rondedans met de sector', 'wegblijven is geen optie'. Andere kritiek luidde dat er in deze setting weinig verrassends naar voren komt en dat de aanwezigen een select clubje vormen, waar

<sup>3</sup> Ontwerp Meerjarenbeleidsplan Kunst en Cultuur 2021-2024

<sup>4</sup> Advies Meerjarenbeleidsplan Kunst en Cultuur 2021-2024 Den Haag

het voor buitenstaanders lastig is om tussen te komen. Sommige nieuwe aanvragers gaven aan dat ze helemaal niet op de hoogte waren van de stadsgesprekken.

Verskillende instellingen hadden ook kritiek op de gesprekken zelf. Ze verliepen chaotisch; doel, inhoud, structuur en resultaat waren niet duidelijk genoeg. Omdat het ging om vrij massale bijeenkomsten waar de sprekers van tevoren vastlagen, had het publiek maar beperkt inspraak.

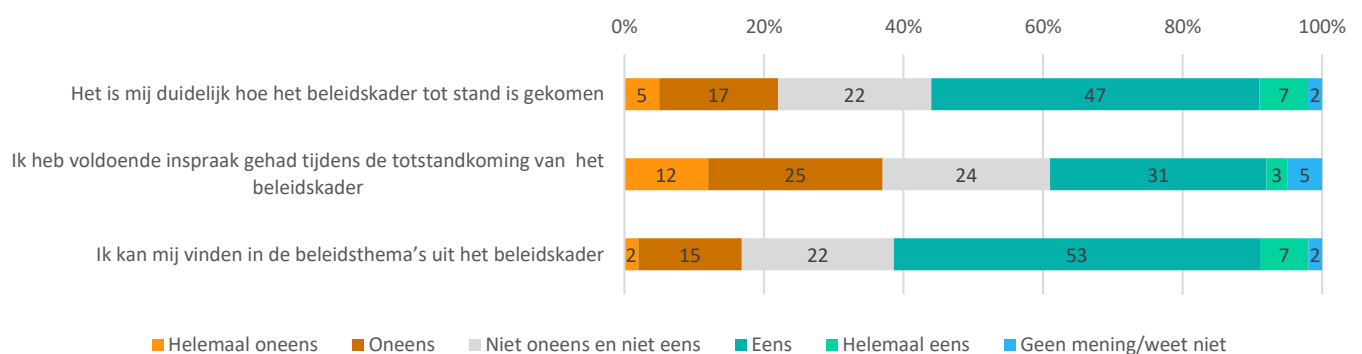
Vanuit de gemeentelijke organisatie vonden de geïnterviewden de themabijeenkomsten waardevol en goed georganiseerd. Door de gemeente is veel informatie opgehaald, zo werd gezegd.

Gemeenteraadsleden verschilden in hun opvatting of deelname aan stadsgesprekken tot de rol van de gemeenteraad behoort. Sommige raadsleden kozen er bewust voor om niet te deelnemen, anderen juist wel. Met name voor de kleinere fracties was deelname te intensief.

## Beleidskader

Voor iets meer dan de helft (54%) van de respondenten van de enquête was het duidelijk hoe het beleidskader tot stand is gekomen, zoals te zien in grafiek 3.1. Ongeveer een derde (34%) van de respondenten vond dat ze voldoende inspraak had tijdens de totstandkoming van het beleidskader. Meer dan de helft (60%) van de respondenten kon zich vinden in de beleidsthema's uit het beleidskader. Instellingen gaven aan dat de inhoud van het beleidskader aansloot op de thema's van de stadsgesprekken.

Grafiek 3.1 Stellingen met betrekking tot totstandkoming beleidskader



Enkele instellingen vonden het beleidskader wel erg breed en abstract geformuleerd. Thema's waren niet gelijkwaardig en niet altijd even duidelijk uitgewerkt. Zo was het voor een aantal instellingen niet duidelijk wat onder diversiteit en inclusie werd verstaan, terwijl daar wel veel nadruk op lag. Leden van de Adviescommissie bevestigden dit. De doelen in het beleidskader waren niet altijd even duidelijk en ook niet goed vertaald naar de beoordelingscriteria die de Adviescommissie hanteerde (met name op de thema's cultuurparticipatie en -educatie).

Ook vonden instellingen dat er teveel thema's en ambities waren ten opzichte van de beschikbare middelen. Het beleidskader gaf de indruk dat er veel inhoudelijke uitgangspunten bijkwamen voor de instellingen, zonder dat er (extra) budget tegenover kwam te staan. Fair Pay was een belangrijk aandachtspunt, maar daar waren geen aanvullende middelen voor beschikbaar. De gemeente had op dit punt aangekondigd dat er keuzes gemaakt zouden worden, waarbij liever minder instellingen voldoende subsidie zouden ontvangen dan veel instellingen te weinig.

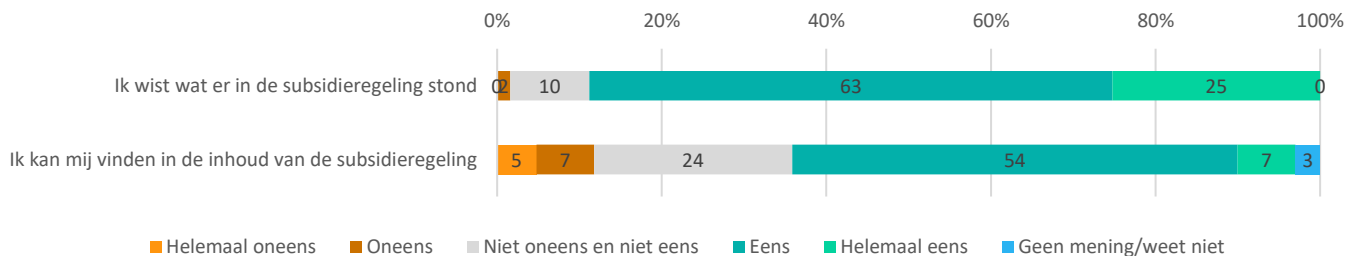
Verschillende instellingen gaven aan dat de indeling in disciplines niet meer voldoet, omdat vele interdisciplinair werken.

Vanuit de gemeentelijke organisatie werd aangegeven dat het beleidskader beknopter kan, met duidelijke verwachtingen, zowel financieel als inhoudelijk.

## Subsidieregeling

De inhoud van de subsidieregeling was voor de grote meerderheid van de instellingen bekend (88%). De criteria waren duidelijk.

Grafiek 3.2 Stellingen met betrekking tot subsidieregeling

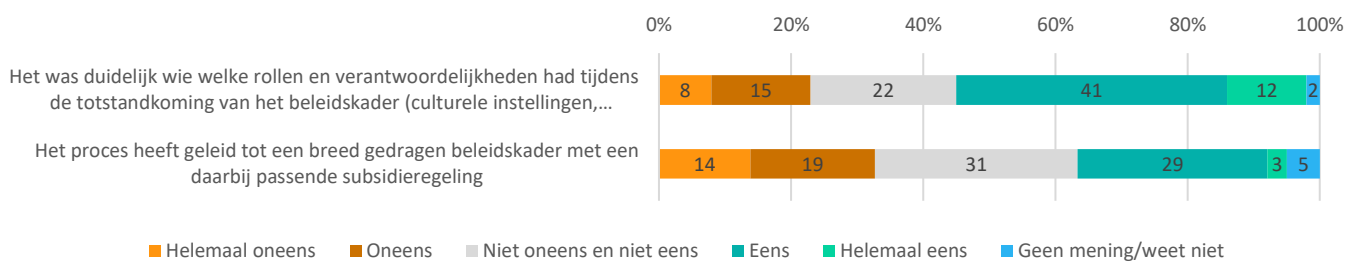


## Rollen en taken

De rollen en verantwoordelijkheden tijdens deze processtap waren bij 53% van de instellingen bekend. Uiteindelijk zegt 33% van de instellingen dat het proces niet geleid heeft tot een breed gedragen beleidskader met een daarbij passende subsidieregeling, tegenover 32% die dat wel vindt.



Grafiek 3.3 Stellingen met betrekking tot rollen, verantwoordelijkheden en proces



Verschillende gemeenteraadsleden stellen dat de gemeente tijdens deze processtap meer duidelijkheid had kunnen scheppen over de vervolgstappen. Wie staat op welke momenten waarvoor aan de lat? Wanneer is er wel of geen invloed mogelijk? Voor gemeenteraadsleden werd pas later in het gehele MJB-proces duidelijk dat dit de processtap was waar veel invloed mogelijk was.

Geïnterviewden vanuit de gemeentelijke organisatie vinden dat de gemeenteraad bij de besluitvorming over het beleidskader en subsidieregeling een grotere rol hadden moeten pakken. Daar had de gemeenteraad de kaders voor de vervolgstappen moeten vastleggen.

### Gehele processtap

Een deel van de instellingen was positief over het proces (de themabijeenkomsten en de totstandkoming van het beleidskader), vond het 'zorgvuldig' en 'nuttig'. Andere instellingen vonden het een tijdrovend proces. De meeste kritiek spitste zich toe op een gebrek aan inspraak. Een aantal instellingen had het gevoel dat zij weinig invloed kon uitoefenen en dat er vooral geluisterd werd naar de grote instellingen. Als nieuwkomer is het lastig om je op de juiste manier te informeren en een rol te kunnen spelen in dit proces. Het voelde voor sommigen – niet alleen nieuwkomers – als 'feest van de gevestigde orde', 'schijn van medezeggenschap' en 'een ver van mijn bed show', waarbij de stadsgesprekken 'soms meer bedoeld voor de bühne' leken.

Twee punten kwamen bij een groot deel van de interviews naar voren:

- Vlak voor de start van het proces totstandkoming Beleidskader en Subsidieregeling vond een grote reorganisatie plaats van de gemeentelijke organisatie. Daarbij is veel kennis, geheugen en kunde van het team cultuur verdwenen. Dat is van invloed geweest op het hele proces, ervaring met de voorgaande keren werd gemist, het ontbrak aan een evaluatie op de voorgaande procedure en het beleidskader had innovatiever kunnen zijn.
- Het beleidskader moet duidelijk maken welke stad Den Haag is en wil zijn en een analyse van de culturele sector bevatten.<sup>5</sup> Terugkijkend was het beleidskader en de subsidieregeling ook het moment geweest om te kiezen welke instellingen of functies wel en welke niet de procedure voor

<sup>5</sup> Overigens maakten analyses van de culturele sectoren in Den Haag onderdeel uit van het beleidskader.

het MJB zouden moeten doorlopen, of dus wellicht een andere positie zouden moeten krijgen of thuishoren binnen een andere subsidieregeling.

### 3.1.3 Conclusies

Opsommend kunnen we de volgende conclusies trekken met betrekking tot deze processtap:

- ③ De themabijeenkomsten werden door een groot deel van de instellingen bezocht. Er was kritiek op de opzet van de bijeenkomsten: te groot, te weinig ruimte voor inspraak, teveel 'usual suspects'.
- ③ Het beleidskader werd als breed/abstract en te weinig concreet ervaren. Sommige thema's en beoordelingscriteria waren te weinig uitgewerkt. Daarnaast werd inspraak op het concept beleidskader gemist. Er kon wel vooraf worden meegedacht over het beleidskader, maar daarna werd het resultaat niet meer getoetst bij de betrokkenen.
- ③ De indeling in disciplines voldoet niet meer, omdat veel instellingen interdisciplinair werken.
- ③ De inhoud van de subsidieregeling was voor vrijwel alle instellingen duidelijk.
- ③ Voor gemeenteraadsleden was het onduidelijk wat hun rol was bij het op- en vaststellen van het beleidskader.
- ③ Veel kennis, geheugen en kunde op het terrein van cultuur bij de ambtelijke organisatie is verdwenen na een reorganisatie.
- ③ Gemiste kansen in deze processtap:
  - De gemeente had gemeenteraadsleden via besprekingen over het kader mee kunnen nemen, zodat voor hen duidelijk was wat hun rol kon zijn en welke inbreng ze konden leveren, zodat ze een grotere rol konden pakken bij het op- en vaststellen van het kader.
  - Vastgesteld had kunnen worden welke instellingen wel of niet de procedure voor het MJB zouden moeten doorlopen of per definitie subsidie zouden ontvangen.
- ③ Het budget levert een groot knelpunt op, onder meer voor instellingen bij het waarmaken van de ambities uit het beleidskader. Het budget<sup>6</sup> is in vergelijking met de andere steden lager per inwoner (€ 102 per inwoner tegenover € 122 (Utrecht), € 130 (Rotterdam) en € 125 (Amsterdam)).

### 3.1.4 Advies (veranderingen / verbeterpunten)

Op basis van de bevindingen uit de evaluatie komen wij tot de volgende verbeterpunten:

- ③ Knip de totstandkoming van het beleidskader op in twee stappen (met name Amsterdam kan hierbij als voorbeeld dienen voor de afstemming met de sector en de gemeenteraad):
  - 1) visie lange termijn en de hoofdlijnen van de ambities voor de eerstkomende vier jaar;
  - 2) beleidskader (inclusief subsidieregeling en financieel kader)
- De visie op de lange termijn en de ambities voor de eerstkomende vier jaar (ad 1) komen tot stand op basis van een (externe) analyse van het Haagse cultuurveld

---

<sup>6</sup> Dit gaat om de budgetten bij de start van het proces. In sommige gevallen veranderde het budget gedurende het proces.

(sectoranalyse/verkenning), een sessie met de gemeenteraad en sessies met het culturele veld. De gemeenteraad stelt deze visie en ambities vast.

- Vervolgens vindt de uitwerking van de ambities voor het beleidskader en de subsidieregeling plaats inclusief het financiële kader (ad 2).
  - Neem in het kader ook op of en welke instellingen of functies sowieso gemeentelijke subsidie zullen ontvangen of een andere positie binnen de procedure moeten krijgen (bijvoorbeeld systeeminstellingen of instellingen die gemeentelijke collecties beheren).
  - Tijdens de uitwerking van de ambities voor het beleidskader en de subsidieregeling vinden themabijeenkomsten plaats met de sector (kleinere bijeenkomsten waar meer ruimte is voor verdieping, met hoogstens één grootschalige aftrapsessie).
  - De gemeenteraad stelt het beleidskader vervolgens vast (kaderstellende verantwoordelijkheid).
- ③ Organiseer (technische ) sessies met de gemeenteraad waarin de procedure, rollen en verantwoordelijkheden worden besproken.
  - ③ Hou wel oog voor potentiële nieuwe aanvragers. Ook zij moeten kunnen participeren tijdens dit traject. De analyse van het Haagse cultuurveld kan daarbij helpen.
  - ③ Hou het aantal beleidsthema's beperkt en dus werkbaar voor de Adviescommissie (maximaal 5).
  - ③ Behoud één MJB waartoe alle instellingen die een meerjarensubsidie ontvangen toe behoren (binnen de sector bestaat geen grote behoefte voor de invoering van een aparte regeling of een basisinfrastructuur). Wel kan in het MJB aangegeven worden welke instellingen een bijzondere positie hebben (bijvoorbeeld systeeminstellingen en collectiebeherende instellingen).
  - ③ Daarnaast kan wel een getrapt systeem van inschrijving worden toegevoegd, waarbij de subsidieregeling wordt opgedeeld in verschillende categorieën met daaraan maximale bedragen gekoppeld. Het Fonds Podiumkunsten werkt met een dergelijk getrapt systeem van inschrijven, waarbij aanvragers die een lager bedrag aanvragen in een andere categorie komen, en daarvoor onder andere minder uitvoeringen per jaar hoeven te realiseren, op minder criteria beoordeeld worden en minder zwaar beoordeeld worden op bedrijfsvoering .
  - ③ Deze eerste processtap is cruciaal voor het verloop van de rest van het MJB-proces. Tijdens het vorige MJB-proces werkte het verloop van deze stap tot aan het einde negatief door. Het is aan te raden om bij het komende MJB-proces eenmalig wat meer tijd uit te trekken om deze processtap zorgvuldig te doorlopen, in afstemming met gemeenteraad en sector.

## 3.2 Indienen subsidieaanvragen door culturele instellingen

Nadat het beleidskader en de subsidieregeling waren vastgesteld kregen culturele instellingen de mogelijkheid tot het indienen van de subsidieaanvraag.

### 3.2.1 Feitelijke beschrijving

Een aanvraag voor een subsidie kon door de instellingen worden ingediend tot uiterlijk 2 december 2019. De aanvraag was bestemd voor de activiteiten die plaatsvinden in de periode van 1 januari 2021 tot en met 31 december 2024. Het Beleidskader Kunst en Cultuur 2021-2024 is de basis voor de beoordeling van de subsidieaanvragen in het kader van het Meerjarenbeleidsplan Kunst en Cultuur 2021-2024.

#### **Uitgangspunten**

1. Subsidie wordt uitsluitend verstrekt voor activiteiten die bijdragen aan een kwalitatief hoogwaardig veelzijdig kunst- en cultuuraanbod.
2. Het doel dat met de verstrekte subsidie wordt nagestreefd is om een bijdrage te leveren aan de Haagse kunst- en cultuur infrastructuur waarbij een inclusief en divers bereik voorop staat.
3. Het achterliggende maatschappelijke doel van de activiteiten is terug te vinden in de visie die de instelling heeft op zijn maatschappelijke rol in de samenwerking met de stad en de gerichte bijdrage die zij levert aan het vergroten van sociale cohesie en leefbaarheid in de stad.

#### **Aanvraag**

1. De aanvraag om subsidie wordt ingediend met behulp een aanvraagformulier (inrichtingseisen).
2. De aanvrager levert daarbij de volgende documenten aan:
  - a) een realistische en sluitende meerjarenbegroting voor de periode 2021-2024;
  - b) een plan waarin inzichtelijk wordt gemaakt hoe de waarden die ten grondslag liggen aan de Fair Practice Code, de Governance Code Cultuur en de Code Culturele Diversiteit vertaald worden in beleid, begroting en dagelijks handelen;
  - c) een verklaring waaruit blijkt in hoeverre de subsidieontvanger als BTW belaste ondernemer is aan te merken;
  - d) een specificatie van verrekenbare en niet-verrekenbare BTW.
3. De aanvraag en de bijbehorende bijlagen worden zoveel mogelijk op een voor openbaarmaking geschikte manier en op een voor het algemeen publiek toegankelijke wijze opgesteld<sup>7</sup>.

Na indiening was er voor de instellingen geen mogelijkheid meer voor een toelichting op de subsidieaanvraag. In totaal hebben 103 instellingen een subsidieaanvraag ingediend waarvan 33 nieuwe aanvragers. Er werd in totaal voor € 70,9 miljoen aangevraagd. Dat was € 15,3 miljoen meer dan de gemeenteraad beschikbaar stelde voor de adviesruimte van de Adviescommissie.

<sup>7</sup> RIS303155 Subsidieregeling meerjarenbeleidsplan kunst en cultuur 2021-2024, DH 2021

### 3.2.2 Bevindingen evaluatie

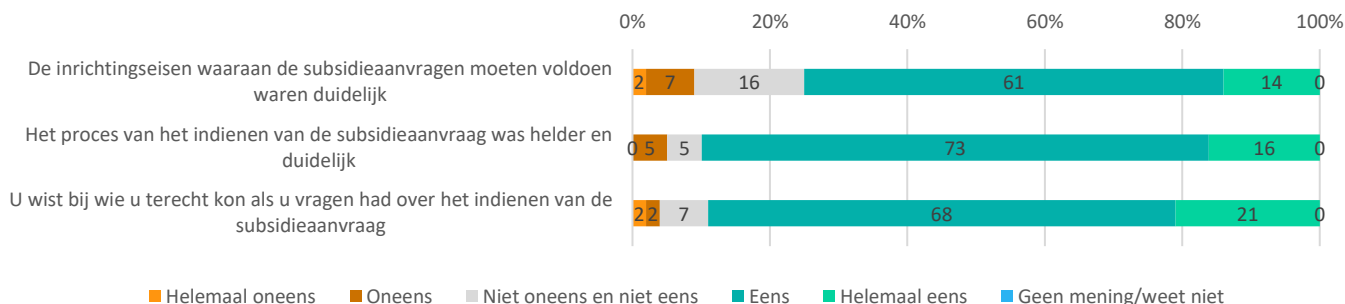
#### Proces en contact

Voor een meerderheid van de instellingen die de enquête invulde was het proces van het indienen van de subsidieaanvraag helder en duidelijk (89%). Velen gaven aan dat ze de stap als positief en duidelijk hebben ervaren. Een instelling stelde: 'met het maken van een meerjarenplan blijf je als instelling alert op je eigen maatschappelijke relevantie'. Het pad na indiening van de aanvragen (wat er mee zou gebeuren) was duidelijk en de communicatie door de gemeente was helder, zo vertelden instellingen tijdens de interviews. Wel misten instellingen de mogelijkheid in gesprek te gaan met gemeente en vooral de Adviescommissie over de (concept) subsidieaanvragen.

De inrichtingseisen waren volgens driekwart duidelijk en 89% van de respondenten wist bij wie ze terecht konden met vragen. De betrokken ambtenaren waren goed bereikbaar en meedenkend bij eventuele vragen, zo werd er gezegd.

De planning van het indienen van de subsidieaanvragen in Den Haag, eerder dan de deadlines van OCW en de landelijke cultuurfondsen, was lastig voor de instellingen die ook daar een aanvraag deden.

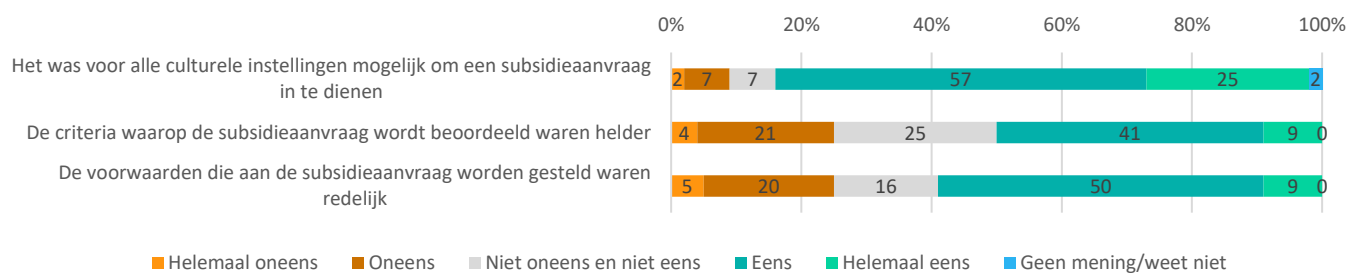
Grafiek 3.4 Stellingen met betrekking tot indienen subsidieaanvraag



#### Toegankelijkheid

Een ruime meerderheid (82%) gaf aan dat het voor alle culturele instellingen mogelijk is om een subsidieaanvraag in te dienen. Toch werd ook gesteld dat het systeem vooral ingericht is voor organisaties die al structurele subsidie ontvangen. 'Als nieuwkomer wordt je niet meegenomen in de communicatie en de ins en outs van de aanvraagprocedure,' stelde een instelling.

Grafiek 3.5 Stellingen met betrekking tot indienen subsidieaanvraag



Minder eensgezind waren de instellingen over de redelijkheid van de voorwaarden. Meermaals stelden ze dat het proces te omslachtig en tijdrovend is voor kleine partijen. Het vraagt enorm veel capaciteit van een instelling om een subsidieaanvraag in te dienen en dat iedere vier jaar te herhalen. Verschillende geïnterviewde instellingen pleitten voor een langere subsidieperiode. Ook worden voorstellen gedaan om de aanvraag alleen toe te spitsen op nieuwe ontwikkelingen bij een instelling of onderscheid te maken in de looptijd van de subsidie.

Een deel van de gemeentelijke organisatie is van mening dat er meer onderscheid zou moeten zijn tussen grote en kleine instellingen. Ook zou ze meer aandacht willen besteden aan verwachtingenmanagement, door gesprekken te voeren met indieners over de haalbaarheid. De gemeente merkt dat niet alle culturele instellingen die een aanvraag doen zich voldoende bewust zijn van de zakelijkheid van de (bekostigings-)relatie tussen gemeente en instellingen, waarbij de gemeente verantwoording aflegt voor het verdelen van publiek geld en de keuzes die daarin worden gemaakt.

Leden van de Adviescommissie constateren een verschil tussen de aanvragen van de grotere instellingen en die van de kleinere. De eerste zijn vaak professioneel en volledig, de tweede vaak wat fragmentarisch, maar wel bevolgen. Hoe strikter een subsidieformat, hoe meer het lef verdwijnt doordat instellingen naar de beleidsambities van de gemeente toeschrijven, huiverig om maar niet buiten de boot te vallen.

Ook de gemeenteraad merkt het verschil tussen de grotere en kleinere instellingen op en omdat de grotere instellingen zich over het algemeen naar de ervaring van de raad wel weten te redden voelt een deel van de raadsleden zich de hoeder voor de kleinere culturele instelling.

## Format

In interviews gaven instellingen aan dat het format teveel als dwingend werd ervaren. Op verschillende plekken in het format werd dezelfde informatie gevraagd, de gevraagde informatie was soms te specifiek (kengetallen), het aantal woorden (te) beperkt en de ruimte ontbrak om de eigen inhoudelijke ambities en (toekomstige) ontwikkeling te beschrijven. Het format voldeed met name niet voor instellingen met veel verschillende activiteiten, die samengesteld zijn (door fusie of door verschillende beleidsthema's zoals



kunst en zorg bijvoorbeeld), een meer intermediaire of educatieve functie hebben of relatief weinig subsidie aanvragen. Daarnaast moeten alle instellingen aan hetzelfde format en dezelfde criteria voldoen. Een deel van de instellingen gaf aan dat dat niet werkt. Het doet geen recht aan de diversiteit aan instellingen in de stad.

De gemeenteraad heeft ook gezien dat het format weinig flexibiliteit bood voor de verschillende soorten instellingen zoals de instellingen op het snijvlak van cultuur en andere beleidsdomeinen en zou meer begeleiding wensen bij het aanvragen voor vooral de kleinere instellingen.

## Criteria

Een kwart van de instellingen vond de criteria waarop beoordeeld werd niet helder. De criteria stonden open voor interpretatie en willekeur. Het beleidskader was erg breed geformuleerd en het was van tevoren niet duidelijk waar de Adviescommissie accenten op zou leggen, zo stelden instellingen. Wel vindt een respondent het juist rijkdom dat een aanvraag niet als een 'één op één invuloefening' wordt behandeld, door alleen de criteria af te vinken. Volgens deze persoon is het juist goed dat er naar de geest in plaats van de letter gekeken wordt, maar geeft het de beoordeling tegelijkertijd ook iets ongrijpbaars.

## Digitaal versus fysiek

Instellingen werd gevraagd om, naast het digitaal indienen van de subsidieaanvraag, deze ook fysiek aan te leveren in drievoud. Instellingen hebben het fysiek indienen van de aanvragen op het gemeentehuis als een plechtig en ook leuk moment ervaren. Ook de gemeentelijke organisatie ervaaarde dat zo. Enkele instellingen vinden het ook ouderwets en pleiten voor een gehele papierloze wijze van indienen.

Een deel van de gemeentelijke organisatie vindt het fysiek indienen van subsidieaanvragen niet meer van deze tijd. Bovendien kan het leiden tot een ongelijke behandeling, omdat er toch verschil zit in de aanvragen (bijlagen, verhouding tekst en beeld) en de aanvragen daardoor lastiger met elkaar te vergelijken zijn.

### 3.2.3 Conclusies

Opsommend kunnen we de volgende conclusies trekken met betrekking tot deze processtap:

- 🕒 De subsidieaanvraag wordt als toegankelijk ervaren door een grote meerderheid van de instellingen.
- 🕒 Wel is het als nieuwe aanvrager lastiger, omdat het reilen en zeilen van het proces nog onbekend is.
- 🕒 Kleine instellingen ervaren het proces als zeer tijdsintensief.
- 🕒 Het subsidieformat werd als te dwingend ervaren. Het bood te weinig ruimte voor flexibiliteit en leidde tot uniformiteit.

- ⦿ De criteria waren niet voor alle instellingen helder en concreet. Het was niet duidelijk waar de Adviescommissie accenten op zou leggen.
- ⦿ De planning van het indienen van de aanvragen in de Haagse procedure wijkt af van de planning van landelijke fondsen en het ministerie van OCW.

### 3.2.4 Advies (veranderingen / verbeterpunten)

Op basis van de bevindingen uit de evaluatie komen wij tot de volgende verbeterpunten:

- ⦿ De aanvraag voelt voor instellingen als een te strak format, wat leidt tot uniformiteit en een gebrek aan lef. Geef in de aanvraag iets meer ruimte voor toelichting. Ruimte voor bijlagen is niet wenselijk, want dit zorgt voor grote verschillen tussen instellingen, waarbij instellingen met meer menskracht een voordeel kunnen hebben. Daarnaast is het voor de Adviescommissie van belang dat de aanvragen goed te vergelijken en te beoordelen zijn.
- ⦿ Laat het indienen van de subsidieaanvraag gelijk lopen met andere (landelijke) subsidieaanvragen.
- ⦿ Maak het indienen geheel papierloos, in plaats van fysiek in drievoud aanleveren.

## 3.3 Advisering door de Adviescommissie

### 3.3.1 Feitelijke beschrijving

#### Taakomschrijving

Voor de beoordeling van de aanvragen door de instellingen is een onafhankelijk adviesorgaan aangesteld, dat elke vier jaar opnieuw wordt samengesteld. De Adviescommissie heeft tot taak het college van burgemeester en wethouders te adviseren over het cultuurbeleid van de gemeente Den Haag en kan op verzoek van het college analyses op de verschillende cultuursectoren verrichten evenals op de bredere ontwikkelingen in het culturele veld.

De Adviescommissie werd met ingang van 2019 en in beginsel doorlopend tot en met 2024 benoemd, of tot het installeren van de Adviescommissie daaropvolgend<sup>8</sup>. De instelling gebeurde een jaar eerder in het proces ten opzichte van de vorige cyclus, om de Adviescommissie een jaar lang de tijd te geven instellingen te bezoeken.

#### Samenstelling van Adviescommissie

De door het college op 8 januari 2019 geïnstalleerde Adviescommissie Meerjarenbeleidsplan Kunst en Cultuur bestond uit 10 leden. Aan deze Adviescommissie, met expertise op het gebied van verschillende kunstdisciplines, cultuurparticipatie en cultuuronderwijs, werden op 12 maart 2019 nog 23 leden toegevoegd om de sectorale deskundigheid te verstevigen. De adviseurs werden in flexibele samenstelling betrokken bij de beoordeling van de subsidieaanvragen van instellingen door in subcommissieverband en onder voorzitterschap en vicevoorzitterschap van een lid uit de op 8 januari benoemde Adviescommissie. In het collegebesluit van 8 januari 2019 werd, naast de kerncommissie van 10 adviseurs, een maximum van een twintigtal adviseurs genoemd. Naderhand is besloten de Adviescommissie te versterken met expertise uit de sectoren Film en Beeldende Kunst/Musea<sup>9</sup>.

#### Werkwijze

De door de Adviescommissie gevolgde werkwijze is in lijn met het Reglement Adviescommissie Meerjarenbeleidsplan Kunst en Cultuur Den Haag 2019. Doordat de Adviescommissie in januari 2019 werd geïnstalleerd, had zij een heel kalenderjaar de tijd om het culturele veld van Den Haag te leren kennen en om alle jaarlijkse festivals te bezoeken. Vanaf januari 2019 tot en met januari 2020 hebben de kerncommissieleden en de adviseurs voor een aanvullende verkenning op de (in december 2019) ingediende subsidieaanvragen diverse culturele activiteiten bezocht.

---

<sup>8</sup> RIS301532 Installatie Adviescommissie Meerjarenbeleidsplan Kunst en Cultuur 2021-2024

<sup>9</sup> RIS301985 Installatie leden voor de Adviescommissie Meerjarenbeleidsplan Kunst en Cultuur 2021-2024

## Gevoerde gesprekken

De Adviescommissie heeft een aantal gesprekken gevoerd ter voorbereiding van en ter input voor de adviezen voor het Meerjarenbeleidsplan Kunst en Cultuur Den Haag 2021 -2024:

- ③ De Adviescommissie heeft kennismakingsgesprekken gevoerd met alle aanvragers.
- ③ Vervolgens zijn er gesprekken gevoerd met andere betrokkenen bij het Haagse cultuurbeleid: vertegenwoordigers van het Koninklijk Conservatorium, de Koninklijke Academie van Beeldende Kunsten (KABK) en de voorzitters van Stichting Directieoverleg Podiumkunsten Den Haag en het Directieoverleg Haagse Musea.
- ③ Daarnaast heeft de Adviescommissie gesproken met het Centraal Evenementenbureau van de gemeente en de koepelorganisatie The Hague and Partners, die met hun diensten en activiteiten nauw zijn betrokken bij het stedelijke cultuurbeleid.
- ③ De subcommissieleden Educatie hebben nog activiteiten bezocht van cultuureducatieaanbieders binnen het primair onderwijs en aanvullende gesprekken gevoerd met beleidsmedewerkers en interne cultuurcoördinatoren van instellingen in het primair en voortgezet onderwijs.

## Beoordeling

Per aanvraag heeft de Adviescommissie een subcommissie samengesteld die uit minimaal drie adviseurs bestond, waarvan ten minste één adviseur uit de kerncommissie die tevens als voorzitter optrad. In de kern Adviescommissie is iedere aanvraag door minimaal twee commissieleden integraal gelezen. De overige kerncommissieleden hebben zich beperkt tot de samenvatting van de aanvraag. Daarnaast heeft de subcommissie Diversiteit en Inclusie op alle aanvragen meegelezen en geadviseerd en heeft de subcommissie Bedrijfsvoering op specifieke aanvragen meegelezen en geadviseerd.

De Adviescommissie heeft zich bij de beoordeling van de subsidieaanvragen gebaseerd op:

- ③ Het Beleidskader Kunst en Cultuur 2021-2024 dat in hoofdlijnen het cultuurbeleid van de gemeente weergeeft voor de periode 2021-2024. Dit kader omvat naast beleidsthema's en -doelen ook richtlijnen voor de beoordeling door de Adviescommissie van de ingediende subsidieaanvragen van culturele instellingen.
- ③ Ook heeft de Adviescommissie de adviezen van de Adviescommissie Meerjarenbeleidsplan Kunst en Cultuur 2017-2021 en de tussentijdse evaluaties<sup>10</sup> bij haar besluitvorming betrokken.

## Tijdspad beoordeling

Tussen medio januari en half maart 2020 zijn alle aanvragen binnen de verschillende subcommissies besproken en van een preadvies voorzien. Tussen 30 maart en 3 april 2020 zijn de voorlopige preadviezen

---

<sup>10</sup> De vorige Adviescommissie heeft aanbevolen om middels tussentijdse evaluaties een vinger aan de pols te houden bij zes instellingen waarvan ze meende dat de aanvraag daartoe aanleiding gaf. Deze Adviescommissie heeft die werkwijze bewust niet overgenomen. Volgens de Adviescommissie kunnen instellingen gewenste verbeteringen zelf uitvoeren en kan het goed worden gemonitord via de bestaande dialoog met beleidsmedewerkers van de gemeente (Advies Meerjarenbeleidsplan Kunst en Cultuur 2021-2024 Den Haag).

per instelling – bestaande uit de inleiding en beoordeling, maar zonder de voorlopige conclusie en het adviesbedrag – voor een controle op feitelijke onjuistheden voorgelegd aan alle aanvragers. Van 69 van de 103 aanvragende instellingen ontving de Adviescommissie een schriftelijke reactie. De Adviescommissie heeft de door de instellingen geconstateerde feitelijke onjuistheden in de preadviezen verwerkt. Overige opmerkingen, zijnde geen feitelijke onjuistheden, zijn niet in de adviezen verwerkt omdat deze buiten het kader van deze procedurestap vallen. Op 24 april 2020 bood de Adviescommissie haar integraal advies ('Kracht en Kwetsbaarheid; op weg naar een verbindende kunstsector in een veranderende stad') met daarin de verdeling van de middelen aan het College aan<sup>11</sup>.

### **Wijzigingen Adviescommissie tijdens het proces**

Tijdens het proces heeft er een aantal wisselingen en toevoegingen plaatsgevonden in de Adviescommissie. We zetten deze wijzigingen hieronder uiteen:

*Besluit 29 oktober 2019:*

- I. aan de heer Jan Zoet decharge te verlenen als lid van de Adviescommissie Meerjarenbeleidsplan Kunst en Cultuur 2021-2024;
- II. voor de Adviescommissie Meerjarenbeleidsplan Kunst en Cultuur 2021-2024 mevrouw Ellen Walraven te benoemen als lid met expertise op het gebied van theater.

*Toelichting:* Het Adviescommissielid voor de sector Theater, Jan Zoet, heeft het college laten weten zijn functie als kernlid te moeten neerleggen vanwege het aanvaarden van een functie in het Haagse culturele veld. Omdat dhr. Zoet het college tijdig heeft geïnformeerd, kon het proces om een nieuw Adviescommissielid te zoeken snel worden opgestart. Omdat het college Ellen Walraven kan benoemen als nieuw Adviescommissielid voor de sector Theater, loopt het proces van advisering geen vertraging op<sup>12</sup>.

*Ontslag kernlid Adviescommissie Ellen Walraven, 19 mei:*

Ontslag van commissielid mevrouw Ellen Walraven, met expertise op het gebied van theater, wegens het aanvaarden van een functie in de culturele sector in Den Haag per 13 mei 2020, niet langer als adviseur kan optreden voor het Meerjarenbeleidsplan Kunst en Cultuur 2021-2024.

## 3.3.2 Bevindingen evaluatie

### **Kennismakingsgesprek**

Het kennismakingsgesprek werd door meerdere instellingen die de enquête invulden benoemd als onprettig. 'We konden ons eigen verhaal niet kwijt'. Instellingen bestempelden de opstelling van leden van de Adviescommissie als 'negatief', 'arrogant' en 'vooringenomen'. Het gesprek werd door een instelling als

<sup>11</sup> Advies Meerjarenbeleidsplan Kunst en Cultuur 2021-2024 Den Haag

<sup>12</sup> RIS303829 Benoemingsbesluit leden Ellen Walraven Adviescommissie Meerjarenbeleidsplan Kunst en Cultuur 2021-2024

'sturend' ervaren en 'minder luisterend dan wij hadden gehoopt'. Het ging vooral over de werkwijze van de Adviescommissie en niet zozeer over de inhoud. Ook tijdens de interviews was een deel van de instellingen negatief over de kennismakingsgesprekken. Er waren andere commissieleden bij het gesprek dan vooraf aangekondigd en bovendien waren dat dan leden zonder kennis van de discipline van de instelling, zo gaven instellingen aan.

Een ander deel van de instellingen was positief over de gesprekken met Adviescommissieleden, ook al kwam ook daar vaak een andere vertegenwoordiging dan vooraf aangekondigd. Verschillende instellingen geven aan dat het moment van het gesprek beter plaats kan vinden na het indienen van de aanvragen.

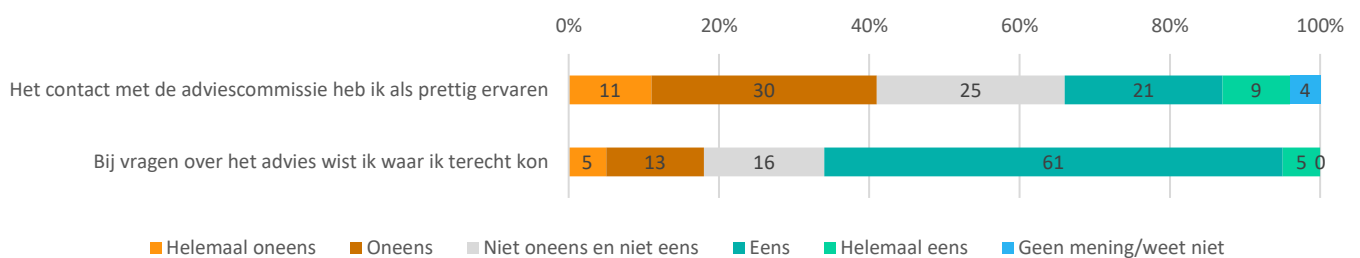
Leden van de Adviescommissie zelf waardeerden de gesprekken met instellingen. Wel zouden die volgens de geïnterviewde Adviescommissieleden plaats moeten vinden nadat de leden de aanvraag hebben gelezen. Nu waren Adviescommissieleden niet goed geïnformeerd waardoor de gesprekken in sommige gevallen oppervlakkig bleven, de sfeer formeel was of was het ongemakkelijk omdat de afvaardiging van de Adviescommissie te veel op afstand stond van de instelling bijvoorbeeld door te weinig diversiteit in de afvaardiging. Kennismakingsgesprekken kunnen ook leiden tot een bepaalde indruk van een instelling die onterecht meeweegt in de advisering, dat vraagt om een uiterst zorgvuldige inrichting van deze gesprekken.

## Bezoek

Het bezoek aan activiteiten van de instellingen vond onaangekondigd plaats, instellingen wisten daarom niet altijd of er daadwerkelijk een bezoek is gebracht en of dat heeft plaatsgevonden bij een activiteit die de ambities van de instelling goed laat zien. Ook is het voorgekomen dat commissieleden geen gebruik hebben gemaakt van de gereserveerde entreetickets. Instellingen hadden graag wat meer betrokken willen worden bij deze bezoeken omdat zij juist op dat moment een toelichting kunnen geven op de kern van hun werkzaamheden.

Naar weten van de gemeente heeft de Adviescommissie alle instellingen bezocht, maar dat daar discussie over is ontstaan is niet goed, zo stellen geïnterviewden. De bezoeken kunnen meer verantwoord worden.

Grafiek 3.6 Stellingen met betrekking tot contact Adviescommissie





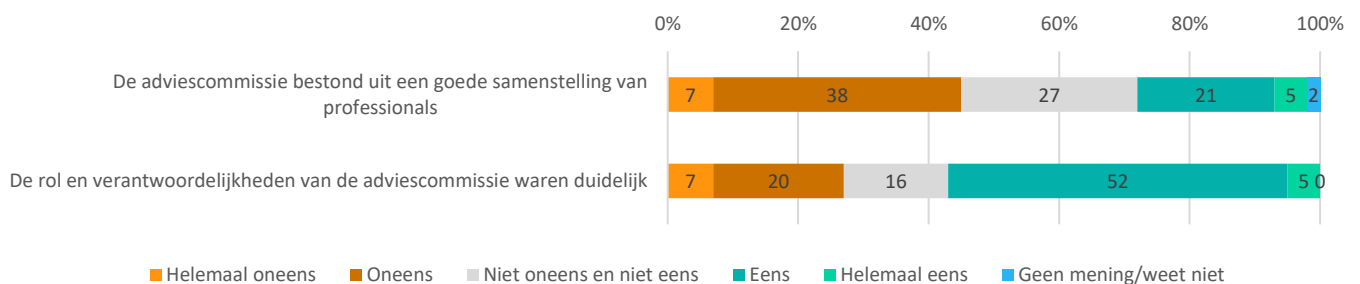
Uiteindelijk heeft 30% van de instellingen het contact met de Adviescommissie als prettig ervaren, tegenover 41% die dat niet zo heeft ervaren. Wel geeft een meerderheid (66%) aan dat ze wisten waar ze terecht konden bij vragen over het advies.

## Samenstelling

Alle instellingen waren op de hoogte van de samenstelling van de Adviescommissie. Voor een meerderheid van de instellingen (57%) waren de rol en verantwoordelijkheden van de Adviescommissie duidelijk. Ook voor de commissieleden zelf was dit duidelijk. Bovendien vonden zij hun opdracht en het beleidskader helder.

Bij die samenstelling van de commissie plaatsten sommige instellingen vraagtekens. Een kwart van de instellingen (26%) vond dat de Adviescommissie bestond uit een goede samenstelling van professionals, tegenover 45% die dat niet vond.

Grafiek 3.7 Stellingen met betrekking tot samenstelling Adviescommissie en proces



Een veelgenoemde klacht bij de samenstelling was onvoldoende kennis van het Haagse culturele veld. Ook benoemden sommige instellingen de expertise als onevenwichtig, omdat sommige kunstvormen oververtegenwoordigd waren en andere vormen juist niet. 'De commissieleden hadden zeker veel kennis van cultuur, maar niet zozeer van onze discipline,' schreef een instelling. Bovendien wijzen instellingen op het feit dat de hele Adviescommissie alleen voor het MJB-proces wordt benoemd en daardoor geen ervaring heeft kunnen opbouwen met de Haagse culturele instellingen.

Ook gemeenteraadsleden zijn kritisch over de samenstelling van de Adviescommissie.

Adviescommissieleden hadden te weinig kennis van zaken van- en gevoel voor de culturele sector van Den Haag, zo benoemden raadsleden. Ook zijn raadsleden van mening dat er te weinig geheugen wordt opgebouwd, doordat de commissie elke vier jaar nieuw wordt ingericht.

De term belangenverstremming viel in verschillende antwoorden van instellingen. Zo schreef een instelling: 'De schijn van belangenverstremming werpt een schaduw op het functioneren van de

commissie'. Raadsleden gaven aan dat er een gebrek aan vertrouwen ontstond bij de raad door de discussie over belangenverstrengeling.

Deze discussie heeft hoofdzakelijk te maken met de aankondiging dat Adviescommissielid Ellen Walraven de nieuwe directeur werd van het literaire festival Writers Unlimited. Kort voor de aankondiging adviseerde de Adviescommissie positief over de subsidie van Writers Unlimited, terwijl het negatief adviseerde over het andere Haagse literaire festival Crossing Border. Dit leidde tot de nodige aandacht in lokale en nationale media. Het heeft volgens alle betrokkenen geleid tot een zeer onwenselijke situatie.

## Proces

Bij de advisering in de Adviescommissies is het beleidskader uitgangspunt geweest, dit is in twee informatiebijeenkomsten van de adviescommissie voorbereid. De opdracht en het beleidskader waren duidelijk, zo geven commissieleden aan.

Aan twee onderwerpen had achteraf meer aandacht besteed moeten worden (ook door de gemeente), zo geven Adviescommissieleden aan: uitwerken van diversiteit en inclusie en het bespreken van deze voorwaarden met de instellingen en de verschillende mogelijke perspectieven op artistieke kwaliteit. Het onderscheid in de beoordeling tussen artistieke kwaliteit en diversiteit en inclusie is door de Adviescommissie terugkijkend als kunstmatig ervaren, het kan veel meer in samenhang met elkaar beoordeeld worden. Gemeenteraadsleden vinden dat criteria concreter uitgewerkt kunnen worden voordat de advisering start. Daarnaast misten Adviescommissieleden bij sommige aanvragen informatie die van belang was bij de beoordeling van een instelling zoals bijdragen vanuit andere beleidsvelden.

Het kernlid dat diversiteit en inclusie in portefeuille had benaderde leden met expertise op dit vlak. Deze vormden een eigen subcommissie die alle aanvragen doornam en het advies inbracht in de andere subcommissies, wat als zeer intensief werd ervaren.

De voorzitter van de kerncommissie nam deel aan alle subcommissievergaderingen en kennismakingsgesprekken, dat leidde terugkijkend tot een onduidelijke rol en verantwoordelijkheid in die stap van de opbouw van de adviezen. Juist doordat hij veel kennis verzamelde en de advisering overzag werd zijn deelname soms als te sturend ervaren, hoewel zijn kritische vragen ook werden gewaardeerd.

Een aantal commissieleden vraagt zich af of de beoordeling van bijvoorbeeld de bedrijfsvoering los van die van de inhoud van de aanvraag zou kunnen. Door een externe partij of alleen in de kerncommissie.

Een enkele instelling vindt dat de opdracht van de Adviescommissie een onmogelijke was, kijkende naar de eisen en wensen ten opzichte van de beschikbare middelen en tijd. De gemeente is van mening dat de

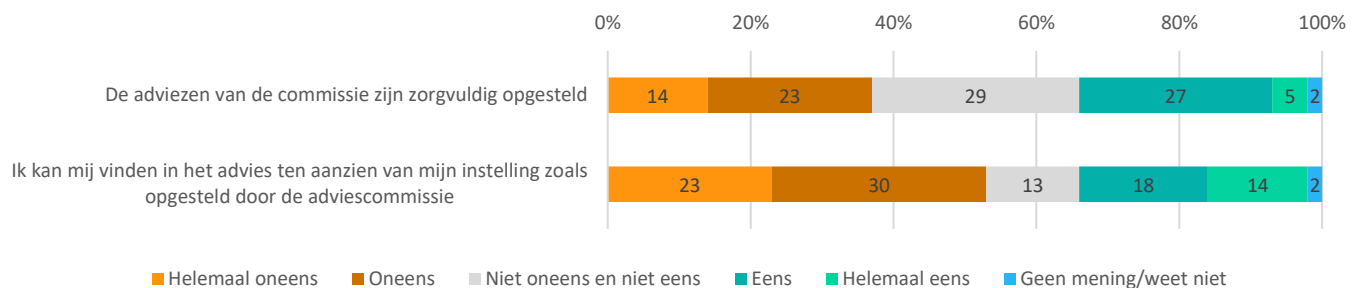
Adviescommissie een grote klus heeft geleverd en dat de (persoonlijke) kritiek op commissieleden ongepast is.

Gegeven de formele positie van de Adviescommissie wordt gewezen op het reglement dat volgens juristen niet voldoende vastlegt over de wijze van adviseren en beoordelen. Daarnaast was de beschikbare tijd en informatie voor ondersteuning van de Adviescommissie te beperkt om het proces op de juiste wijze (bij) te sturen. Vanuit de gemeente werd ook aangegeven dat de scheiding tussen het (ambtelijk) secretariaat van de Adviescommissie en de gemeentelijke beleidsadviseurs te strikt was. Contact/werkoverleg tijdens het proces – expliciet niet tijdens het besluit – moet mogelijk zijn en had tot meer connectie met het Haagse veld kunnen leiden en daarmee meer rust in het gehele proces, zo is de gedachte bij de gemeente. Nu is die mogelijkheid er helemaal niet, om de onafhankelijkheid zo scherp mogelijk te waarborgen. Voor instellingen is het vooral van belang dat er voldoende kennis over de instellingen wordt meegenomen in het advies, of dit nou komt van de beleidsadviseurs of geborgd is binnen de Adviescommissie.

Het is niet voor iedereen duidelijk aan wie de Adviescommissie adviseert, formeel aan het College van B&W, maar ook de gemeenteraad meent dat het advies aan hen is gericht.

## Adviezen

Grafiek 3.8 Stellingen met betrekking tot advisering door de Adviescommissie



Over het resultaat – het advies – waren meer negatieve dan positieve respondenten, 37% vond de adviezen niet zorgvuldig opgesteld en 53% kon zich niet vinden in het advies ten aanzien van de eigen instelling. Instellingen beoordelen de kwaliteit van de adviezen verschillend, sommige herkennen de ambities en doelen van de instelling, andere missen fundamentele kennis van de instelling of discipline die beoordeeld wordt. Het advies, zo ervaren instellingen, is geformuleerd op artistieke kwaliteit en tal van andere oordelen zoals over de bedrijfsvoering en organisatie, niet altijd is duidelijk waarom niet alleen de artistieke kwaliteit de doorslag geeft.

Voor verschillende instellingen was het onduidelijk hoe het advies tot stand kwam en wat de onderbouwing was. Zo stelde iemand: 'De commissie schreef o.a. dat ze vragen had over enkele punten op

de begroting. Deze werden niet verder gespecificeerd. Het frustrerende voor ons als organisatie was dat deze formulering erg vaag was én dat er geen mogelijkheid was om eventuele vragen die de commissie had te beantwoorden.' Een ander schreef: 'In ons geval is het onduidelijk waarop het nogal stevige oordeel van de commissie is gebaseerd. Een meer feitelijke onderbouwing is wel gewenst.' Ook gaven enkele instellingen aan dat adviezen aantoonbare feitelijk onjuistheden bevatte, die na reactie van de instelling niet werden bijgesteld.

De Adviescommissie moest nu op te veel onderwerpen een onderbouwd advies leveren, zo geven instellingen aan. Daarnaast moest de Adviescommissie binnen een vooraf meegegeven financieel kader adviseren waardoor de adviezen volgens de instellingen soms toegeschreven zijn naar het budget dat wel of juist niet beschikbaar was.

Ook op de toon van de adviezen was kritiek: 'Het taalgebruik in het advies was schofferend en denigrerend,' en 'Ongemeen felle bewoordingen die als respectloos werden ervaren en met regelmaat slecht onderbouwde argumenten'. De adviezen waren volgens de instellingen onnodig scherp en kritisch, wat een instelling kan schaden omdat de adviezen openbaar zijn.

Gemeenteraadsleden zijn van mening dat de Adviescommissie over artistieke kwaliteit oordeelt en de gemeenteraad niet. Ook de gemeente vindt dat de Adviescommissie als onafhankelijk orgaan te werk is gegaan. Dat is ook de bedoeling omdat de gemeente niet oordeelt over de artistieke inhoud van culturele activiteiten en een onafhankelijke Adviescommissie van deskundigen daarover wel kan adviseren.

Over de andere criteria zou de gemeenteraad wel iets kunnen vinden. Ook heeft de Adviescommissie het financiële kader te veel als sturingsmechanisme voor de eindoordelen gebruikt, zo stellen raadsleden.

### 3.3.3 Conclusies

Opsommend kunnen we de volgende conclusies trekken met betrekking tot deze processtap:

- 🕒 Het kennismakingsgesprek tussen instellingen en Adviescommissie werd door een grote groep instellingen als onprettig ervaren. Er was weinig ruimte voor inhoud en eigen inbreng. Bovendien waren deze gesprekken in sommige gevallen met andere personen dan vooraf aangekondigd, met te weinig kennis over de discipline en/of instelling, zo was de ervaring van instellingen.
- 🕒 Hoewel activiteiten van alle instellingen door de Adviescommissie bezocht zijn, is dit niet voor alle instellingen duidelijk. Zij hadden graag meer betrokken willen worden bij de bezoeken, zodat zij toelichting konden geven over hun werkzaamheden.
- 🕒 Er is veel kritiek op de samenstelling van de Adviescommissie, die onvoldoende kennis van de Haagse cultuursector zou hebben. Sommige disciplines waren ondervertegenwoordigd. Het is een nadeel dat de Adviescommissie iedere vier jaar opnieuw wordt ingericht en er geen geheugen wordt opgebouwd van de Haagse cultuursector.

- ③ De benoeming van een van de commissieleden als directeur van Writers Unlimited heeft voor veel onmin gezorgd bij betrokkenen. Veel geïnterviewden gaven aan dat het zorgde voor de schijn van belangenverstrengeling en het vertrouwen in de Adviescommissie flink heeft beschadigd.
- ③ De vraag is in hoeverre dit in de toekomst te voorkomen is. Bij de sollicitatieprocedure met commissieleden is expliciet gevraagd naar betrokkenheid bij Haagse instellingen en is aangegeven dat dit niet mogelijk is gedurende de periode van zitting in de Adviescommissie. Niet alles is contractueel dicht te timmeren. Wel kan deze casus als risico worden meegegeven aan toekomstige Adviescommissies.
- ③ Het thema diversiteit en inclusie kreeg voor het eerst zo'n nadrukkelijke positie binnen het MJB. De begrippen waren niet helder uitgewerkt, waardoor het voor instellingen moeilijk in te schatten was hoe ze hier in hun aanvraag mee om moesten gaan. Binnen de Adviescommissie werd het thema diversiteit en inclusie ondergebracht binnen een aparte subcommissie met een kernlid diversiteit en inclusie in de kerncommissie. De aparte subcommissie nam alle aanvragen door en bracht advies uit aan de andere subcommissies, wat een zeer intensief proces was.
- ③ Een meerderheid van de instellingen kon zich niet vinden in het advies ten aanzien van de eigen instelling. De onderbouwing was voor velen onduidelijk en ook de toon van de adviezen werd als onnodig scherp ervaren.

### 3.3.4 Advies (veranderingen / verbeterpunten)

Op basis van de bevindingen uit de evaluatie komen wij tot de volgende verbeterpunten:

- ③ Bouw meer continuïteit/geheugen/kennis van de Haagse cultuursector op binnen een Adviescommissie, door een deel van de Adviescommissie te laten bestaan. Maak gebruik van een getrappt systeem van aan- en aftreden van commissieleden. Het systeem van de gemeente Utrecht kan hierbij als voorbeeld dienen.
- ③ Voor de installatie van de Adviescommissie spreekt het voor zich dat het Reglement Adviescommissie goed in elkaar zit en in afstemming met Juridische Zaken wordt opgesteld. Tegelijkertijd is niet ieder incident te voorkomen. Waak voor het dichttimmeren van het reglement, omdat ook in de toekomst op basis van vertrouwen tussen de Adviescommissie en de gemeente gewerkt zal moeten worden.
- ③ Voer tussentijdse visitaties<sup>13</sup> in, zodat er sprake is van meerdere contactmomenten tussen instelling en Adviescommissie, eveneens naar het voorbeeld van Utrecht, waar de Adviescommissie zowel de beoordeling als de tussentijdse visitaties uitvoert. Een beoordeling komt dan voor een instelling minder 'uit de lucht vallen'.
- ③ Verzoek de Adviescommissie om de positief beoordeelde aanvragen in het advies op een volgorde te plaatsen (prioritering) en aan te geven tot waar het financieel kader reikt (zaaglijn) zodat duidelijk wordt welke instellingen eventueel wel een positief advies hebben gekregen maar geen subsidie.

<sup>13</sup> De visitatie bestaat uit een gesprek tussen leiding en bestuur/RVT van de instelling met leden van de adviescommissie en betrokken ambtelijk accounthouder. Het gesprek wordt gevoerd aan de hand van voortgang uitvoering beleid, ontwikkelingen, knelpunten etc.

- ③ Zorg ervoor dat er een administratie is van de bezoeken aan instellingen en wees hier transparant over naar de instellingen toe.
- ③ Bouw daarnaast een gespreksmoment in tussen instelling en Adviescommissie na het indienen van de aanvraag.
- ③ Verzwaar de integrale afweging, zodat instellingen die tussen disciplines invallen goed beoordeeld kunnen worden (en ook tussen budgetten). Zorg wel voor disciplinekennis.
- ③ Maak helder wat er van instellingen verwacht wordt met betrekking tot diversiteit en inclusie en hoe dit wordt meegewogen in het advies. Maak diversiteit en inclusie daarnaast onderdeel van de integrale beoordeling in de verschillende commissies in plaats van in een aparte subcommissie.
- ③ Een voorzitter van de Adviescommissie dient iets van de inhoud af te staan en geen onderdeel uit te maken van de inhoudelijke besluitvorming.
- ③ Breid de ambtelijke voortoets (procedureel, waarbij gekeken wordt of de begroting en aanvraag compleet zijn) waar nodig uit met een ambtelijke toelichting bij de aanvraag. Bij sommige instellingen (bv. met een specifieke geschiedenis of waar net geïnvesteerd is in een accommodatie) waar de kennis van beleidsadviseurs van belang is voor de advisering, kan die vooraf (via bijvoorbeeld een voorblad) aan de Adviescommissie worden meegegeven.
- ③ Bouw na het uitbrengen van de adviezen voldoende ruimte in voor instellingen om te reageren op feitelijke onjuistheden in het conceptadvies en geef aan wat er met een reactie van een instelling gebeurt.
- ③ Het gebundelde advies inclusief de verwerking van de reacties van de instellingen op de conceptadviezen wordt vervolgens overhandigd aan de wethouder.

## 3.4 Totstandkoming Ontwerp-MJB en MJB

### 3.4.1 Feitelijke beschrijving

#### Ontwerp-MJB

Het college stemde op 16 juni 2020 in met het Ontwerp-Meerjarenbeleidsplan Kunst en Cultuur 2021-2024 en volgde daarmee het advies van de Adviescommissie op en week hier op een aantal punten vanaf.

- ⦿ Afwijkend van het advies van de Adviescommissie besloot het college Museum Bredius, Muzee Scheveningen en STET The English Theatre een subsidie te verlenen voor de periode 2021-2024. De financiering van deze aanvullende toekenning bedroeg in totaal € 551.717. Dit bedrag werd door het college aanvullend aan het financieel kader van het Meerjarenbeleidsplan Kunst en Cultuur 2021-2024 gereserveerd.
- ⦿ Op advies van de Adviescommissie werden daarnaast extra middelen van €1.252.500 gereserveerd aanvullend aan het financiële kader om een impuls te geven aan het inlopen van achterstanden in het beheer bij musea met een gemeentelijke collectie, het behoud van de cultuurankerfuncties van Scheveningen en Haagse Hout en de functie van het openluchttheater, en de financiering van de cultuurankerfuncties van de twee bibliotheken en Prins27<sup>14</sup>.

#### Zienswijze

Na het besluit op het Ontwerp-Meerjarenbeleidsplan Kunst en Cultuur 2021-2024 in juni door het college werd instellingen de gelegenheid geboden een zienswijze in te dienen. Instellingen konden tot en met 10 juli 2020 schriftelijk hun zienswijze kenbaar maken. Het betrof hier de inhoudelijke reacties op het advies. De 59 binnengekomen zienswijzen zijn, beoordeeld en voorzien van een reactie, verwerkt in het Zienswijzerapport. Geen van de zienswijzen heeft tot een herzien besluit van het college geleid<sup>15</sup>.

#### Bezwaar

Instellingen waarvan de toenmalige meerjarige cultuursubsidie volgens het Ontwerp-MJB zou worden beëindigd of lager vastgesteld, hebben op 17 juni 2020 een beëindigings- dan wel kortingsbesluit toegestuurd gekregen. Elf instellingen hebben hiertegen bezwaar gemaakt:

- ⦿ Stichting Gezamenlijke Projecten Haagse Musea, Stichting De Dutch Don't Dance Division, Stichting Heden Den Haag, Stichting Loos, Stichting Ballet van Leth, Stichting Het Popdistrict, Stichting Ciconia Consort, Stichting Muzee Scheveningen, Other Word Productions (Crossing Border), Stichting Jegens & Tevens en Matangi Strijkkwartet.

De behandeling van de bezwaarschriften is overgedragen aan de Adviescommissie Bezwaarschriften van de gemeente Den Haag, die vervolgens aan het college van B en W adviseert over hoe om te gaan met de

<sup>14</sup> Ontwerp Meerjarenbeleidsplan Kunst en Cultuur 2021-2024

<sup>15</sup> Ontwerp Meerjarenbeleidsplan Kunst en Cultuur 2021-2024

gemaakte bezwaren. De bezwaarprocedures volgden een separaat traject parallel aan de besluitvormingsprocedure over het Meerjarenbeleidsplan.

### **Definitief Meerjarenbeleidsplan**

Het raadsvoorstel Meerjarenbeleidsplan Kunst en Cultuur 2021-2024 lag op 8 september 2020 ter besluit voor in het college. Op donderdag 24 september vond een hoorzitting plaats naar aanleiding van dit voorstel. Op 8 en 12 oktober is het raadsvoorstel door de Commissie Samenleving besproken. Op 4 november 2020 werd het Meerjarenbeleidsplan in de gemeenteraad behandeld en op 5 november heeft de gemeenteraad bij amendement met het Meerjarenbeleidsplan ingestemd. Op 1 december 2020 nam het college een besluit over de individuele subsidies van de instellingen. Begin 2021 werden de subsidiebeschikkingen voor 2021 verzonden<sup>16</sup>.

### **Amendement gemeenteraad**

Een meerderheid van de gemeenteraad stemde voor een amendement met betrekking tot het MJB. De volgende wijzigingen zijn bij amendement doorgevoerd:

- ② €400.000 binnen het programma 'Cultuur en Bibliotheek' vrijgemaakt ter versterking van het Meerjarenbeleidsplan Kunst en Cultuur 2021-2024;
- ② Acht grotere culturele instellingen (met een subsidiebedrag van boven 1,5 miljoen euro) krijgen een jaarlijkse korting van 1,5% op hun subsidie. Door deze korting kwam er €573.147,- vrij in binnen het financieel kader. De betreffende instellingen hebben bezwaar aangetekend tegen deze korting.
- ② Het totaal van €973.147,- wordt vervolgens jaarlijks toegekend aan kleinere culturele instellingen volgens de verdeling zoals in het dictum genoemd. "Hiermee wordt de verschraving van het culturele aanbod tegengegaan en kan een aantal belangrijke instellingen met een maatschappelijke betekenis voor de stad blijven bestaan. Zo houden we de culturele sector in Den Haag levendig, sterk en divers."

Na twee jaar zal worden geëvalueerd of de culturele instellingen die door dit amendement subsidie krijgen, hun bedrijfsvoering op orde hebben. Het gaat om de volgende instellingen:

- ② Ciconia Consort (subsidiebedrag: €30.000), Crossing Border (€120.000), Dutch Don't Dance Division (€200.000), Lonneke van Leth Dans (€150.000), Matangi Strijkkwartet (€30.000), Theater Branoul (€80.000), LOOS (€60.000), Jan Campert (€10.000), Theatergroep Drang (€40.000), Rabarber (tbv 'de Appelloods') (€25.000), AIGHT (€25.000), Beweigi Foundation (€10.000), Regentenkamer (€15.000), Filmhuis (€22.000), Another Kind of Blue (€20.000), Popdistrict (€50.000), The Grey Space in the Middle (€40.000), TodaysArt (€46.147).

Voor een aantal instellingen geldt dat de subsidie voor de jaren 2023-2024 voorwaardelijk is toegezegd, mits de bedrijfsvoering verbetert ten opzichte van de aangegeven punten in het advies van de Adviescommissie.

---

<sup>16</sup> Meerjarenbeleidsplan Kunst en Cultuur 2021 -2024 – Zee aan mogelijkheden



### 3.4.2 Bevindingen evaluatie

#### Ontwerp-MJB, amendement en definitief MJB

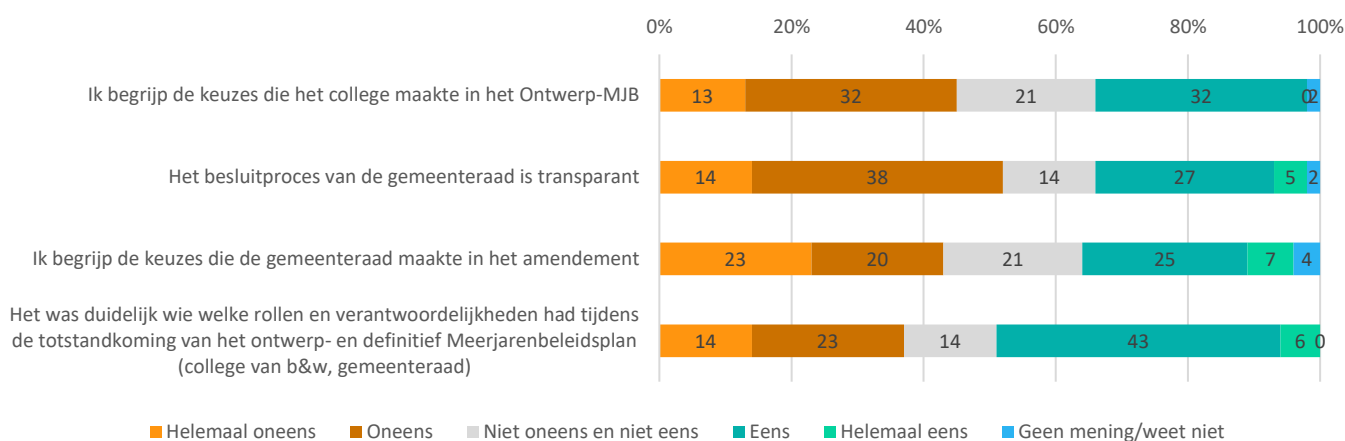
##### *Perspectief instellingen*

Het formele proces van het indienen van de adviezen naar een Ontwerp-MJB en een definitief MJB was bekend bij de instellingen, net zoals de rollen en verantwoordelijkheden van de betrokken partijen, zo geven de geïnterviewde instellingen aan. Procesmatig is alles goed begeleid door de ambtelijke organisatie. Maar het amendement in de gemeenteraad verstoort het proces, omdat vanaf dat moment niet meer duidelijk was wie leidend was in de besluitvorming: gemeenteraad of college van B en W (wethouder). Ook was de status van het advies van de Adviescommissie onduidelijk.

Een groot aantal instellingen dat de enquête invulde was ronduit negatief over deze processtap. Instellingen noemden het onder meer 'schimmig', 'niet transparant', 'schijn van willekeur', 'chaotisch', 'politieke koehandel', 'rommelig', 'pijnlijk', 'gebrek aan empathie'.

De keuzes van het college in het Ontwerp-MJB werden door een derde van de instellingen (32%) begrepen, terwijl 45% aangeeft deze juist niet te begrijpen. 'Het was niet geheel duidelijk waar de ingrepen van de wethouder precies op waren gebaseerd,' vertelde een instelling.

Grafiek 3.9 Stellingen met betrekking tot totstandkoming MJB



Nadat instellingen een negatief advies kregen, werden ze benaderd door de gemeente. Instellingen hebben dat contact als 'definitief' ervaren terwijl het besluit nog niet was genomen. Ook werd waardering vanuit de gemeente voor de staat van dienst van de instelling gemist.

'De ingrepen van de gemeenteraad voelden willekeurig en ook heel erg gebaseerd op lobby,' vertelde een instelling. Instellingen ervoeren de besluitvorming als onhelder en subjectief. 'Waarom korten bij de grote 8? Waarom toekennen aan sommige instellingen en andere niet? Waarom precies deze bedragen?' De

ingreep door de gemeenteraad is ervaren als op de stoel gaan zitten van de Adviescommissie en wijzigen van eerder in de gemeenteraad vastgelegde uitgangspunten in het beleidskader.

Een andere instelling stelde: 'lobby en onderlinge onderhandelingen tussen fracties/woordvoerders hebben geleid tot aanpassingen die door de "buitenwacht" niet te doorgronden waren' en 'de keuzes zijn arbitrair'. Het amendement van de gemeenteraad was volgens sommige respondenten 'koehandel', wat het werk van de Adviescommissie ondergraaft. 'Het is heel vreemd dat de gemeente een commissie instelt en vervolgens het werk zelf gaat over doen'. De keuzes van de gemeenteraad voelde voor een instelling als 'gebaseerd op emotie en lobby'.

Een enkele instelling had begrip voor de ingrepen van de raad, 'voor mij is het eigenlijk heel duidelijk: de gemeenteraad heeft het laatste woord'. Maar anderen instellingen stelden dat deze processtap juist vooral schade toebracht. Het leidde tot 'een politiek spel', waarbij op geen enkele manier meer rekening werd gehouden met het belang van de culturele instellingen. 'Partijen werden tegen elkaar uit gespeeld.' Ook het uiteindelijke resultaat werd door sommige respondenten als negatief opgevat voor de sector: 'Door zoveel te amenderen en te schaven bij de grote instellingen is de sector als geheel alleen maar kwetsbaarder geworden (en we zijn al kwetsbaar). Er wordt door de gemeenteraad helemaal geen rekening gehouden met wat het betekent om instellingen met te weinig budget alsnog binnenboord te houden: dit heeft lange termijn effecten op de bedrijfsvoering en financiële gevolgen die ook weer op de rest afstralen. Er zal weer geld bij moeten, de noodklok zal halverwege het kunstenplan weer luiden. En fair pay en fair practice komen zo steeds verder uit beeld.' Over het algemeen reageren instellingen negatief op de financiële uitwerking van het amendement, de gemeenteraad had aanvullend budget moeten regelen en niet moeten korten op de subsidiebedragen voor een deel van de instellingen.

'Het proces van definitieve vaststelling en goedkeuring door de gemeenteraad was een debacle,' zo vatte een instelling het samen. 'Op momenten dat de gemeenteraad onderbouwingen wilde voor bepaalde keuzes en wijzigingen impliceerde, leek de wethouder zelf niet goed te snappen wat de formele en juridische kaders van zijn eigen procedure waren. Hoe uiteindelijk via moties verschillende instellingen, waarvan een aantal negatief waren geadviseerd, alsnog het MJB in zijn gekomen is uitermate kwalijk en lijkt puur op willekeur gebaseerd. Dit is aan niemand op een goede manier uit te leggen.'

Een instelling kwam tot de conclusie dat 'de procedure onderuit gehaald is' en 'wij blijkbaar de volgende keer niet alleen veel tijd moeten stoppen in een goed plan schrijven, aan de stadsdebatten deelnemen, input geven voor het op te stellen MJB-plan en natuurlijk ons eigen werk goed doen – maar nu ook moeten gaan lobbyen bij alle politieke partijen tot op het allerlaatst moment want het MJB-plan is blijkbaar tot op het laatste moment te wijzigen.'

### *Perspectief gemeenteraad*

In het verleden heeft de gemeenteraad ook aanpassingen gedaan op het MJB, maar altijd was er sprake van aanvullend budget. Dit keer was uitzonderlijk, omdat de gemeenteraad met het amendement op een eigen manier de middelen is gaan herverdelen en daarmee terugkijkend toch op de stoel van de Adviescommissie is gaan zitten. Gemeenteraadsleden maakten zich druk over met name kleinere culturele instellingen van wie de aanvragen niet waren gehonoreerd en die naar de mening van betrokken raadsleden van groot belang zijn voor de culturele sector in Den Haag. Aan hen is gevraagd wat het minimum bedrag was om te overleven en de optelsom is verkregen door te korten op een aantal grote instellingen en zo heeft de gemeenteraad 18 instellingen 'gered'.

In de besluitvorming over het MJB en op het moment dat bleek dat het amendement een meerderheid zou halen kregen raadsleden de indruk dat hun bevoegdheden formeel-juridisch werden ingeperkt. Waar zij van mening waren dat de gemeenteraad het MJB vaststelt, werd nu aangegeven dat de gemeenteraad niet beslist over individuele instellingen. Dat gaf de gemeenteraad de indruk dat het College de spelregels wijzigde, omdat de gemeenteraad van mening is dat zij wel over verdeling besluiten. Het verschil van mening over de politiek/juridische positie van gemeenteraadsleden dat ontstond leidde tot een patstelling tussen gemeenteraad en college.

De communicatie met de wethouder verliep niet soepel. De wethouder belde instellingen na het verschijnen van het advies waarmee hij bij de gemeenteraad de indruk wekte dat hij achter het advies stond (dat werkte als een rode lap voor de raad die eigen ruimte wilde), daarnaast bracht het college zelf wijzigingen aan waarmee de financiële ruimte die er nog was verdampte. Volgens sommige gemeenteraadsleden heeft de raad meermaals signalen afgegeven aan het college dat het proces niet goed verliep en openingen geboden voor alternatieven voordat de besluitvorming plaats had. Sommige raadsleden geven aan dat zij een moment van gezamenlijk overleg over de mogelijke implicaties van het advies met de wethouder hebben gemist.

### *Perspectief gemeente*

De onduidelijkheid over de rolverdeling en verantwoordelijkheden ontstond op het moment dat het college de noodzaak zag om het advies op drie punten te 'repareren', zo stellen geïnterviewden binnen de gemeente. De redenen voor de reparatie hadden vooraf aan de Adviescommissie moeten worden meegegeven of betreffende instellingen hadden buiten het proces moeten blijven. Het moment van 'reparatie' wekte wellicht de indruk dat ook de gemeenteraad de mogelijkheid had om te 'repareren' door wijzigingen aan te brengen.

De gemeenteraad heeft in de algemene subsidieverordening het college de opdracht en de bevoegdheid gegeven subsidies zoveel mogelijk via subsidieregelingen weg te zetten. Het is dus aan het college om subsidieregelingen op te stellen en het is dus ook aan het college om, op basis van de desbetreffende

regeling, tot een verdeling van de (beperkt) beschikbare middelen te komen, zo stellen medewerkers van Juridische Zaken. De gemeenteraad is bevoegd de kaders uit te zetten waarbinnen het college een dergelijke regeling kan opstellen. Deze verschillende rollen en verantwoordelijkheden zijn bij het MJB-proces door elkaar gaan lopen. Bovendien, zo stellen medewerkers van Juridische Zaken, waren het beleidskader en de subsidieregeling met de kennis van nu onvoldoende uitgewerkt, waardoor het te weinig richting gaf aan alle betrokkenen.

De gemeenteraad heeft een rol gepakt aan het eind van het proces die voorbijging aan de zorgvuldigheid van de toetsing aan het beleidskader door een onafhankelijke Adviescommissie. Dat beleidskader is goedgekeurd door de raad zelf. Door af te wijken van de eerder zelf vastgestelde lijn en in te grijpen op individuele instellingsbeschikkingen, deels ten koste van andere instellingen, heeft zowel het proces als het culturele veld en de samenwerking daarbinnen schade opgelopen. Het was aan het college geweest hierin een krachtiger rol te pakken, te staan voor het door haar goedgekeurde advies en daarover duidelijker te communiceren met de gemeenteraad.

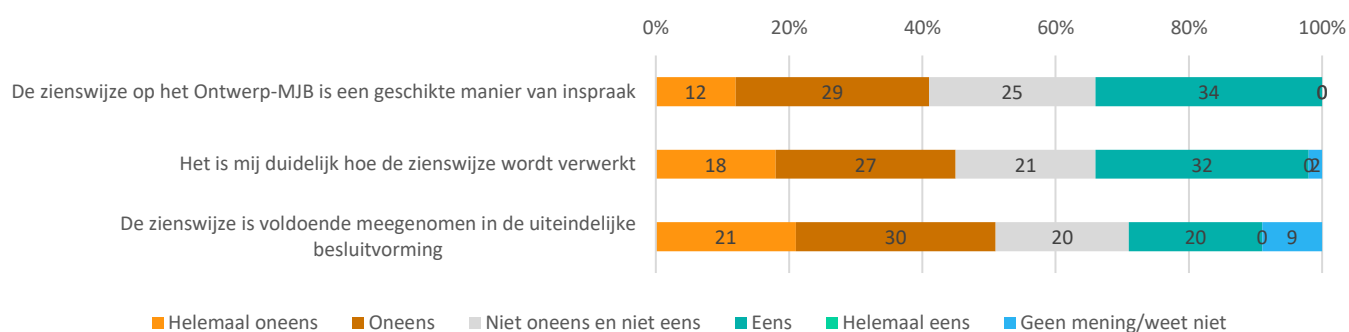
#### *Perspectief Adviescommissie*

De Adviescommissie heeft met verbazing kennis genomen van de besluitvorming over het MJB. Maar de verantwoordelijkheid en rol van de Adviescommissie voor het advies houdt ook op na het opleveren. De Adviescommissie is tijdens de advisering binnen de door de gemeenteraad vastgelegde kaders gebleven en dat is het belangrijkste.

### Zienswijze

De zienwijze werd door 41% van de instellingen niet als een geschikte manier van inspraak gezien. Het was voor 45% van de instellingen onduidelijk hoe de zienwijze werd verwerkt. Ongeveer de helft (51%) gaf aan dat de zienwijze onvoldoende meegenomen is in de uiteindelijke besluitvorming. 'Het indienen van de zienwijze voelde als een formaliteit, niet als iets waar werkelijk nog iets mee gedaan zou worden,' antwoordde een instelling. Het leidt zelden tot aanpassingen, zeiden verschillende instellingen. 'Een wassen neus', 'voor de Bühne' en 'een zoethoudertje' werd het genoemd. 'Alle reacties op de zienwijzen zijn gelijkloidend en soms zelfs gekopieerd,' schreef een instelling. 'Hoe denkt de gemeente dat de instellingen zich hierdoor serieus genomen voelen?'

Grafiek 3.10 Stellingen met betrekking tot totstandkoming MJB

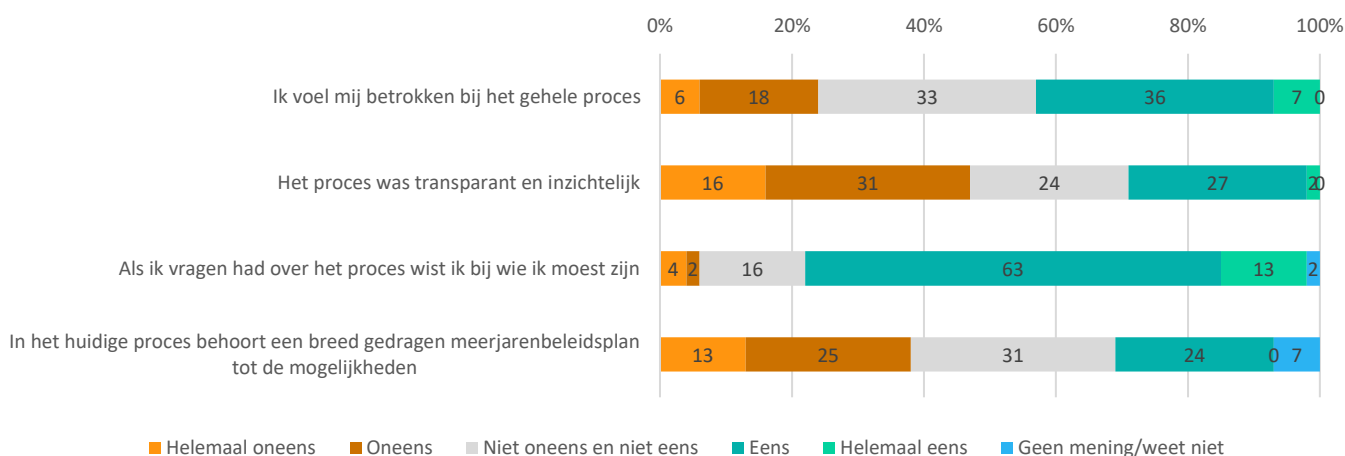


Instellingen hebben gebruik gemaakt van de inspraakmogelijkheden bij de gemeenteraad en die mogelijkheid wordt gewaardeerd, hoewel daar ook onenigheid ontstond over de procedure van besluitvorming waardoor de vergadering werd verdaagd. Dit leidde tot onduidelijkheid bij instellingen.

### Algeheel proces

We sluiten deze paragraaf af met enkele bevindingen over het gehele proces. Ruim driekwart van de instellingen die de enquête invulden (76%) geeft aan dat het bij vragen over het proces duidelijk was bij wie ze moesten zijn. Over de andere stellingen over het gehele proces was men minder eenduidig.

Grafiek 3.11 Stellingen met betrekking tot het algehele proces



Negenentwintig procent vond het proces transparant en inzichtelijk, terwijl 47% het daar juist niet mee eens was. Instellingen ervoeren het onder meer als 'rommelig', 'demotiverend', 'oneerlijk', 'beledigend' en 'zeer tijdsintensief'. Enkele instellingen geven aan dat met name de laatste stap in het proces ondoorzichtig was.

Sommige instellingen ervoeren het als 'intensief, maar ook waardevol', het geeft 'ook voor ons zelf een heldere richting,' antwoordde een instelling. Een andere instelling vond het 'nuttig', want 'het vastleggen van dergelijke zaken komt de overdraagbaarheid en daarmee de verduurzaming van de instelling ten goede'. Het is een 'fijn herijken van het beleid van je eigen organisatie'. Maar ook de positief gestemden hadden kanttekeningen: 'het tumult in de sector en bij de inwoners laat zien dat er verbeterpunten zijn' en 'het is en blijft heel veel werk voor een kleine organisatie'.

Drieënveertig procent van de instellingen voelde zich betrokken bij het gehele proces. De kritiek richt zich erop dat met name de grotere instellingen die al bekend zijn met het proces betrokken zijn. Voor buitenstaanders voelt het proces als gesloten, 'een fort', 'ondanks dat beleidsadviseurs bereikbaar waren voor vragen, had ik niet het gevoel dat ik ergens bij betrokken werd of inspraak ergens in had'. Een andere instelling stelde: 'Als een proces waar wij geen enkele vat op hadden.' 'Een groot gevecht om gehoord te worden. Gesprek over inhoud of feitelijke onjuistheden met de gemeente is niet mogelijk,' gaf een andere instelling als antwoord.

Het heeft volgens sommige instellingen ook niet tot het gewenste resultaat geleid: 'Uiteindelijk zijn de onderlinge verhoudingen in het veld verslechterd (de een zijn brood...). De plannen zijn niet verbeterd. De verhouding met de gemeente is verslechterd.'

Een klein kwart (24%) van de instellingen vindt dat een breed gedragen meerjarenbeleidsplan in het huidige proces überhaupt tot de mogelijkheden behoort. Achtendertig procent denkt dat dit helemaal niet mogelijk is.

Tot slot vinden instellingen dat de periode na het ontwerp-MJB, met het indienen van zienswijzen, inspraak en lobby (en voor sommige het moeten aanpassen van de plannen) te kort op de uitvoeringsperiode zit die op 1 januari start. Dat geeft een enorme druk en onzekerheid. Dit viel deze keer samen met corona-maatregelen.

### 3.4.3 Conclusies

Opsommend kunnen we de volgende conclusies trekken met betrekking tot deze processtap:

- 🕒 Alle betrokken partijen zijn ongelukkig over het verloop van de laatste processtap en een groot deel van de betrokkenen is ronduit negatief. De aanpassingen van het college van B en W op het advies van de Adviescommissie waren niet voor alle betrokkenen even duidelijk. Met name het amendement in de gemeenteraad heeft het proces ernstig verstoord. Het was voor betrokkenen niet meer duidelijk wie leidend was in de besluitvorming en wat de status van het advies van de Adviescommissie was. Bovendien is met de ingreep het vertrouwen in de gemeente en tussen de instellingen onderling geschaad.

- ③ De rolverdeling tussen Adviescommissie, B&W (wethouder) en gemeenteraad is onduidelijk. In beginsel heeft de gemeenteraad een grote verantwoordelijkheid bij het bepalen van de beleidsvisie en het beleidskader en het bijbehorende budget. Nu heeft de gemeenteraad om diverse redenen een rol gepakt aan het eind van het proces die voorbijging aan de zorgvuldigheid van de toetsing aan het beleidskader door een onafhankelijke Adviescommissie.
- ③ Het was voor gemeenteraadsleden onduidelijk in hoeverre ze konden besluiten over individuele instellingen. Het college gaf de raad het gevoel dat ze beknot werden in hun bevoegdheden, met name door het optrekken van een muur op het moment dat het amendement een meerderheid leek te krijgen. Het was aan het college geweest hierin een krachtiger rol in te pakken, er gezamenlijk proberen uit te komen met de raad en te staan voor het door haar goedgekeurde advies.
- ③ De korting op de subsidie van grote instellingen leidde tot spanningen tussen instellingen en zette partijen tegen elkaar op.
- ③ Het indienen van de zienswijzen heeft geen gevolgen gehad en daarmee alleen maar tot frustratie bij de betrokkenen geleid.
- ③ Het proces en de besluitvorming stonden onder druk door de budgettaire kaders die zowel de advisering als de besluitvorming inperkten.

#### 3.4.4 Advies (veranderingen / verbeterpunten)

Op basis van de bevindingen uit de evaluatie komen wij tot de volgende verbeterpunten:

- ③ De rol- en taakverdeling tussen het college van B en W en de gemeenteraad kan duidelijker en transparanter. De gemeenteraad heeft een kaderstellende en controlerende rol. Het college is belast met de uitvoering binnen de grenzen van de door de raad vastgestelde kaders. Het zwaartepunt van de betrokkenheid en verantwoordelijkheid van de gemeenteraad dient daarom bij de start van het proces te liggen; bij het vaststellen van de beleidsvisie, het beleidskader en het financieel kader. Het college van B en W neemt vervolgens binnen deze kaders en op basis van het advies van een onafhankelijke Adviescommissie besluiten over de subsidies aan de instellingen. Het dient aanbeveling om de systematiek van het MJB (op papier en in de praktijk) in overeenstemming te brengen met de hierboven geschetste rolverdeling.
- ③ Met deze rolverdeling ziet deze laatste processtap er als volgt uit (waarbij het systeem in Rotterdam als voorbeeld kan dienen voor deze stap):
  - De Adviescommissie overhandigt het advies aan het college van B&W;
  - De beleidsafdeling stelt in afstemming met de wethouder de bestuurlijke reactie op het advies en het verdeelvoorstel voor de meerjarige subsidies op;
  - Het college van B&W stelt dit vast;
  - De instellingen die een aanvraag hebben ingediend ontvangen een aankondiging van het besluit;
  - Te overwegen valt om voor de instellingen met een negatief advies een overgangperiode, inclusief nazorg in te bouwen;

- Bij de begrotingsbehandeling in november is het verdeelbesluit als bijlage opgenomen in de gemeenteraad (ter informatie of ter instemming).
- ③ Binnen deze opzet wordt de zienswijze afgeschaft. Ruimte voor instellingen om te reageren op het advies vindt plaats in de vorige processtap. Tevens volgt na beschikking de mogelijkheid tot bezwaar en beroep.



## 4 Vergelijking

Een vergelijking van de procedure in Den Haag met de procedures van de andere G4-steden Amsterdam, Rotterdam en Utrecht en die van het Fonds Podiumkunsten (FPK) kan voorbeelden en oplossingen bieden voor gewenste verbeteringen in de procedure in Den Haag. De vergelijking is gebaseerd op een analyse van de beschikbare documentatie en interviews met vertegenwoordigers van de drie steden en het FPK. De opzet van dit laatste hoofdstuk bestaat uit:

- 1 Werkwijze in Amsterdam, Rotterdam, Utrecht en bij het FPK
- 2 Vergelijking met Den Haag

### 4.1 Werkwijze

#### Amsterdam

##### Totstandkoming beleidskader en subsidieregeling

- ⦿ Elke vier jaar worden in de 'Hoofdlijnen kunst en cultuur' het inhoudelijke beleid voor kunst en cultuur, de cultuurpolitieke doelen en het financiële kader vastgelegd. De afgelopen periode heeft de gemeenteraad dit op 18 december 2019 vastgesteld.
- ⦿ Het meerjarenbeleidsplan heet in Amsterdam 'Kunstenplan 2021-2024'.
- ⦿ De Hoofdlijnen kunst en cultuur zijn gebaseerd op verschillende bronnen:
  - de verkenning die de Kunstraat<sup>17</sup> uitvoert (sectoranalyse);
  - inbreng van de afdeling kunst en cultuur;
  - overleg met het Amsterdamse Fonds voor de Kunst (AFK<sup>18</sup>) en met de Amsterdamse Culturele Instellingen (ACI: overlegorgaan van de culturele sector).
- ⦿ Naar aanleiding van dit proces komt eerst de beleidsbrief 'contouren Kunstenplan' (mei 2019) tot stand. De contouren van het Kunstenplan worden in 5 à 6 sessies besproken met culturele instellingen. Ook de gemeenteraad ontvangt dit document en bespreekt het.
- ⦿ Over de contouren worden gesprekken gevoerd met de culturele sector (georganiseerd in het ACI). Met kleinere organisaties, andere partners en de stadsdelen gaat de gemeente Amsterdam ook in gesprek.
- ⦿ De uitwerking van de contouren vindt plaats in de 'Hoofdlijnen kunst en cultuur 2021-2024'.
- ⦿ De gemeenteraad krijgt de stukken doorgestuurd. Zij heeft invloed op het beleid (dus de contouren en de hoofdlijnen) en niet op de subsidieverdeling op instellingenniveau.
- ⦿ De gemeenteraad wordt betrokken door kennismakingen met de instellingen (bezoeken en presentaties) en door uitwisseling met het AFK.

<sup>17</sup> Permanent onafhankelijk adviesorgaan (gevraagd en ongevraagd advies)

<sup>18</sup> Amsterdams Fonds voor de Kunst is een onafhankelijke stichting die door de gemeente Amsterdam vastgestelde subsidieregelingen uitvoert (advies en besluitvorming)

- ③ Het systeem in Amsterdam is complex en daarom is veel technische informatie voor de gemeenteraad noodzakelijk. Voor de grote fracties is de hoeveelheid informatie geen groot probleem, maar voor de kleine fracties wel. Daarom worden technische sessies voor de gemeenteraadsleden georganiseerd.
- ③ De Hoofdlijnen kunst en cultuur worden vervolgens vastgesteld door de gemeenteraad en daar zit ook de regeling in van het AFK en de uitgangspunten voor de Amsterdamse basisinfrastructuur (A-Bis)<sup>19</sup>. Dit leidde tot amendementen en moties zoals de opname van de Balie in de A-Bis (stond haaks op het benoemen van functies in de A-Bis) en het toevoegen van vier muziekensembles.
- ③ Een aantal instellingen heeft bezwaar gemaakt tegen de invulling van de A-Bis.
- ③ Bij de hoofdlijnen zat het actieplan diversiteit en inclusie en dat plan leidde ook tot discussie. Een deel van de raad vond het heel goed, een ander deel juist echt niet.

## Indienen subsidieaanvraag

- ③ Subsidies konden worden aangevraagd in de periode 23 december 2019 - 3 februari 2020.
- ③ Het Amsterdamse Fonds voor de Kunst en de Amsterdamse Kunstraad beoordelen de aanvragen. De Kunstraad beoordeelt de aanvragen voor de Amsterdamse Bis en adviseert de gemeente, waarna de gemeente besluit. De overige aanvragen worden door het AFK beoordeelt, die zowel adviseert als besluit over subsidietoekenningen.
- ③ De gemeente bepaalt de hoofdlijnen en beoordelingscriteria, maar in de periode van advisering staat de gemeente op afstand. Het is op dat moment het proces van de Kunstraad en het AFK, die onderling afstemmen.
- ③ Cluster cultuureducatie valt buiten Kunstenplan, de advisering hierover is bij AFK gelegd.
- ③ AFK adviseerde dit keer niet binnen het financieel kader. Er bleek een tekort van 6,6 miljoen. Instellingen kregen bericht: "positief advies, maar geen subsidie". Het tekort was een groot knelpunt dat de gemeente in afstemming met AFK heeft moeten oplossen.

<sup>19</sup> Uit Hoofdlijnen kunst en cultuur 2021 – 2024: 'Het gemeentebestuur kiest voor de nieuwe Kunstenplanperiode voor een tweeledige Amsterdam Bis. Een deel bestaat uit instellingen die uniek zijn in hun functie, onvervangbaar en een vast onderdeel van het fundament van de Amsterdamse culturele infrastructuur. Daarnaast creëren we op basis van het advies van de Kunstraad in de Amsterdam Bis ruimte voor een aantal instellingen die een voortrekkersrol vervullen bij het realiseren van de beleidsdoelstellingen in de nieuwe Kunstenplanperiode en zich hierin in de afgelopen periode ruimschoots hebben bewezen. Deze ruimte creëren we via negen functies waarvoor meer instellingen een aanvraag kunnen indienen. Binnen deze functies in de Amsterdam Bis kunnen in totaal veertien instellingen geselecteerd worden.

Voor de instellingen die op naam worden aangewezen in de Amsterdam Bis geldt dat ze:

- artistiek-inhoudelijk zeer goed presteren;
- een belangrijke rol spelen binnen de culturele infrastructuur van Amsterdam en een cruciale schakel vormen binnen de culturele ketens;
- een groot aanzien hebben in Amsterdam, nationaal en internationaal;
- zakelijke goed presteren en de Governance Code Cultuur toepassen;
- een voorbeeldfunctie vervullen als cultureel ondernemer, onder meer op het gebied van goed werkgeverschap (Fair Practice Code);
- een substantieel publiek bereiken en zich inzetten voor het bereiken van nieuwe publieksgroepen;
- structureel verbonden zijn met andere organisaties en initiatieven binnen de kunst- en cultuursector en verantwoordelijkheid nemen voor culturele ketens;
- én zicht hebben op cultuureducatie en/of talentontwikkeling en/of cultuurparticipatie binnen de betreffende discipline en daaraan vanuit de eigen organisatie een belangrijke bijdrage leveren.'

## Advisering door de Adviescommissies AFK en KR

- Met het oog op de integraliteit in de advisering vindt er aan het begin en aan het eind van het adviesproces van het AFK en de Amsterdamse Kunstraad overleg plaats tussen beide organisaties.
- Acht speciaal aangestelde commissies van deskundige adviseurs beoordelen de ontvangen aanvragen per thema bij het AFK. Ze doen dat aan de hand van de criteria in de Hoofdlijnen Kunst en Cultuur van de gemeente en de Regeling Vierjarige subsidies van het AFK<sup>20</sup>. De Adviescommissies beoordelen op alle aspecten van de aanvraag.
- Bij de Kunstraad zijn de leden van het bestuur voorzitter van de commissies, bij het AFK worden de voorzitters vanuit de commissies benoemd.
- Bij de inrichting van Adviescommissies worden vragen gesteld over mogelijke belangenverstremming, waar dat kan spelen adviseert commissielid niet. Bij de Kunstraad treedt men in zo'n geval terug.
- De Kunstraad en het AFK leggen het conceptadvies voor aan de aanvragers. Het gaat om eventuele feitelijke onjuistheden te corrigeren.
- De inbreng van beleidsadviseurs vindt vooral bij het opstellen van de hoofdlijnen plaats. De knip tussen beleidsadviseur/accounthouder en Adviescommissie is helder, omdat je als accounthouder niet verantwoordelijk voor het advies bent. Er is voldoende kennis van de culturele sector bij de Kunstraad en het AFK en er wordt rekening gehouden met de integrale blik.

## Totstandkoming Kunstenplan

- 25 juni 2020: besluit over invulling functies A-Bis inclusief subsidiebedragen door het college van B en W.
- Op 3 augustus volgt besluit van het AFK. Dit geeft instellingen die buiten de A-Bis vallen ruimte om gebruik te maken van de vierjarige subsidies bij het AFK.
- College besluit over A-Bis binnen het financieel kader, dat eerder is vastgesteld door de gemeenteraad. Daarom hoeft het Kunstenplan niet meer door de gemeenteraad te worden vastgesteld. Gemeente neemt de adviezen van de Kunstraad over en voegt een bestuurlijke reactie toe.
- AFK besluit zelf en stuurt dit aan gemeente, maar omdat het besluit van het AFK het financieel kader te buiten ging is de financiële oplossing wel in de gemeenteraad aan de orde geweest (en daarbij ging het over instellingen). Er is in die fase gelobbyd door instellingen.
- De gemeenteraad stelt de opdracht aan het AFK vast. Daardoor kon de raad ook zelf budget herverdelen (ontwikkelregeling van AFK was nog niet definitief).
- Het gaat om een verdeling van schaarse middelen en daarom is het belangrijk om de besluitvorming inhoudelijk helder te onderbouwen en als wethouder en college achter het advies te gaan staan.

---

<sup>20</sup> Alle aanvragen van de instellingen worden beoordeeld op een aantal criteria, te weten: • artistiek belang • belang voor de stad • uitvoerbaarheid • diversiteit en inclusie

Daarom staat de inhoudelijke advisering ook op afstand van de gemeente: je ontvangt als gemeente advies, vervolgens neemt het college dit over en daarmee is het vastgesteld. Het advies van de Adviescommissie is het advies – het college beslist over het verdelingsvoorstel.

## Financieel kader

Er is in totaal €111,6 miljoen beschikbaar. Dit budget is als volgt opgebouwd: € 89,3 miljoen voor de Amsterdam Bis en € 22,3 miljoen voor de regelingen bij het AFK. € 15,7 miljoen voor de Amsterdamse Bis ligt al vast op basis van eerder genomen raadsbesluiten. De Kunstraad adviseert over de verdeling van de overige € 73,5 miljoen. € 19,7 miljoen van de € 22,3 miljoen voor het AFK is voor de 4-jarige subsidies en € 2,6 miljoen is voor de regeling Innovatie & Ontwikkeling.

## Rotterdam

### Totstandkoming beleidskader en subsidieregeling

- ⦿ In de periode 2017-2020 kwamen de beleidslijnen tot stand in co-creatie met de sector. Dat leverde echter problemen op bij de gemeenteraad: zij is degene die uiteindelijk de beleidslijnen vaststelt, de raad vond dat ze er zo te weinig over te zeggen had. Uit deze ervaring bleek wel dat de sector productief mee kan en wil denken over het beleid en die kracht wil Rotterdam blijven benutten. Daarom voerde de gemeente met verschillende partijen gesprekken over wat volgens hen de belangrijkste ontwikkelingen waren en wat de gemeente daarmee in beleid kan doen. Ook vonden bijeenkomsten en gesprekken plaats ter voorbereiding van het cultuurprofiel en de langetermijnvisie voor cultuur.
- ⦿ De langetermijnvisie en de uitgangspunten 2021-2024 zijn door de gemeenteraad vastgesteld. In principe is die visie er nu, die gaat de komende jaren niet veranderen. Tegelijkertijd is het wel zo dat een andere wethouder betekent dat er in de toekomst misschien toch verandering in wordt doorgevoerd.
- ⦿ RRKC doet normaliter een sectoranalyse, dit keer niet vanwege de eerdere investering op de langetermijnvisie. Wel heeft RRKC op de drie i's gereflecteerd (de drie uitgangspunten van het cultuurbeleid: inclusiviteit, innovatie en intercollectiviteit) in de vorm van een trendanalyse.<sup>21</sup>

### Rotterdamse Culturele basis

- ⦿ De Rotterdamse culturele basis is deze periode ingevoerd.<sup>22</sup> Daarnaast is er een aantal instellingen dat niet op hun artistieke waarde beoordeelt dient te worden, zo vindt de gemeente. Het is

<sup>21</sup> RRKC (2019) Beschouwingen over inclusiviteit, innovatie en interconnectiviteit Trends in de Rotterdamse cultuursector.

<sup>22</sup> Uit Cultuurplan Rotterdam 2021-2024: 'Instellingen in de RCB moeten: - ten minste gedurende twintig jaar een meerjarige bekostigingsrelatie met de gemeente Rotterdam hebben; - een overheidsbijdrage ontvangen van ten minste € 2 miljoen per jaar; - onder normale omstandigheden gemiddeld ten minste 100.000 bezoeken per jaar realiseren en zich actief inzetten voor het bereiken van nieuwe publieksgroepen; - gezien hun verbintenis met de stad strategisch partner kunnen zijn van de gemeente bij de maatschappelijke, economische en ruimtelijke opgaven van de stad. Hun inhoudelijke (artistieke) kwaliteit en betekenis moet in voorgaande cultuurplanadviezen door de RRKC onderschreven zijn. De volgende culturele instellingen vormen in de periode 2021-

ingevoerd voor die instellingen die je niet op hun artistieke waarde kan beoordelen, deze zijn buiten het cultuurplan geplaatst.<sup>23</sup>

- ③ De plannen van instellingen in de culturele basis zijn niet getoetst, maar werden wel inhoudelijk beoordeeld.
- ③ Voor intermediaire instellingen formuleerde de gemeente prestatie-eisen en hun aanvraag is beoordeeld door de gemeente en deskundigen.
- ③ Er was weinig discussie over wie wel en niet in de basis zouden terechtkomen. Die keuzes konden makkelijk verantwoord worden want het ging niet om de artistieke waarde maar om bijvoorbeeld het aantal bezoekers per jaar en hoe lang een instelling al in het Cultuurplan zaten.
- ③ Er was wel discussie met de RRKC over de Rotterdamse Bis, die vond dat Rotterdam inhoudelijke criteria moest formuleren voor opname in de Basisinfrastructuur. Maar omdat dat teveel discussie oplevert, want niet al die instellingen kunnen voldoen aan de speerpunten, is het toch doorgezet.
- ③ Rotterdam gaat het succes van de Bis later evalueren, de basis werd ook voor het eerst ingevoerd.
- ③ De Bis-instellingen hebben elkaar als groep wel gevonden om te werken aan een aantal doelstellingen voor de komende jaren.
- ③ Instellingen in de basis moeten aan extra voorwaarden voldoen. Ze moeten bijdragen aan de drie i's, stedelijke vraagstukken en verantwoordelijkheid nemen voor de sector als geheel.  
In het Cultuurplan zitten 14 'doorgroeiërs' – deze waren nieuw in het vorige Cultuurplan – en 20 nieuwe instellingen. Daarnaast heeft Rotterdam de impulsregeling ingevoerd voor instellingen die nog niet rijp zijn voor een plek in het Cultuurplan.

## Indienen subsidieaanvraag

- ③ Begin oktober 2019 publiceerde de gemeente de Handleiding voor het indienen van de cultuurplanaanvragen en de downloadbare invulformulieren. Van maandag 16 december 2019 tot en met vrijdag 31 januari 2020 konden culturele instellingen een aanvraag indienen voor het Cultuurplan. Aanvragen konden online worden ingediend.

---

2024 gezamenlijk de RCB: Concert- en congresgebouw de Doelen, Theater Rotterdam, Luxor Theater, Theater Zuidplein, Museum Boijmans Van Beuningen, Maritiem Museum Rotterdam, Kunsthal Rotterdam, Rotterdams Philharmonisch Orkest.'

<sup>23</sup> Uit Cultuurplan Rotterdam 2021-2024: 'Een tweede groep instellingen die buiten de systematiek van het Cultuurplan geplaatst is, is die van de instellingen die intermediaire functies vervullen: - het ontwikkelen, beheren en verhuren van werkruimtes voor kunstenaars, ontwerpers, kunstenaarsinitiatieven en creatieve ondernemers; - het adviseren, ondersteunen en faciliteren van scholen en culturele instellingen op het gebied van cultuuronderwijs; - het adviseren en ondersteunen van initiatieven op het gebied van cultuur in de gebieden.

Wij vinden het niet langer wenselijk en logisch dat deze instellingen artistiek-inhoudelijk beoordeeld worden. De organisaties die deze functies uitvoeren, leveren immers zelf geen artistiek product maar dragen eraan bij dat anderen in de cultuursector (zoals kunstenaars, culturele organisaties, creatieven, culturele initiatiefnemers op gebiedsniveau) hun werk efficiënt en effectief kunnen doen.' De volgende instellingen die de genoemde functies in de afgelopen jaren hebben uitgevoerd, ontvangen de komende jaren subsidie buiten het Cultuurplan: Stichting Kunst Accommodatie Rotterdam (SKAR), Kenniscentrum Cultuureducatie Rotterdam (KCR), Cultuur Concreet.

## Advisering door de Adviescommissie

- De Rotterdamse Raad voor Kunst en Cultuur (RRKC) brengt elke vier jaar advies uit over de aanvragen van culturele organisaties en richt hier speciale Adviescommissies voor in (zowel op disciplines als integraal).
- Tijdens de advisering voert de gemeente tweewekelijks overleg met de RRKC. De onderlinge samenwerking tussen gemeente en RRKC verliep goed.
- De RRKC heeft geadviseerd budget te reserveren voor jazzprogramming en voor een kwartiermaker voor de stadsmuseale functie. Dit viel buiten het financieel kader.
- Een andere kwestie over het budget was de voorwaarde van fair pay. Er was een aantal instellingen dat moeite had eraan te kunnen voldoen. Rotterdam heeft die instellingen met een apart budget bijgestaan. Vraag was wel hoe dit budget te verdelen en hoe de procedure daartoe uit te voeren naast de Cultuurplanprocedure. Betreft een bijdrage voor de gehele periode 2021-2024. Het helpt instellingen in fair pay in te groeien gedurende vier jaar. Het bleek wel een 'blessing in disguise': Rotterdam kan nu met recht zeggen dat instellingen zich moeten bekommeren om de zzp'ers.
- Instellingen konden reageren op feitelijke onjuistheden van de conceptadviezen, de RRKC had het over cijfers. Instellingen wilden ook kunnen reageren op de formulering van de adviezen want als er wordt geconcludeerd dat je organisatie 'niet inclusief is' (terwijl uit publieksonderzoek bijvoorbeeld blijkt dat je dat wel bent) kan dat gevolgen hebben voor aanvragen elders.
- Wat een aantal instellingen bij de gemeente opmerkte: de aanvraag komt in een soort 'black box' terecht; je ziet niet wat er gebeurt met het RRKC-advies en je kunt er ook geen invloed op uitoefenen. Vanwege knelpunten moest de gemeente schuiven met budgetten, dat heeft ertoe geleid dat doorgroeiërs een beperktere verhoging kregen dan de RRKC adviseerde.
- Er is gelobbyd maar er was geen georganiseerde lobby, men was redelijk tevreden.
- In het verleden vonden gedurende meerdere dagen inspraakbijeenkomsten plaats maar de Adviescommissie heeft deze keer vanaf het begin af gecommuniceerd dat ze daar niet voor openstond.

## Totstandkoming MJB

- De RRKC beoordeelt van februari tot juni 2020 de aanvragen. Het college vraagt de RRKC uiterlijk 1 juni 2020 advies uit te brengen over de aanvragen voor het Cultuurplan 2021-2024 en over de aanvragen van de instellingen die tot de Rotterdamse Culturele Basis gaan behoren.
- Er was maar één discussie en die was over en met Museum Rotterdam. Het advies van de RRKC om die subsidie stop te zetten was de katalysator voor aanpak stadsmuseale functie.
- Qua uiteindelijke beslissing: er is 1 instelling uitgegaan (maar die is overgeheveld naar de impulsregeling) en er zijn een paar nieuwe instellingen ingekomen.

- ⦿ Het college van B en W stelde op 22 september 2020 het Cultuurplan inclusief het verdelingsvoorstel vast,
- ⦿ Bij de begrotingsbehandeling in november 2020 werd het verdelingsvoorstel aan de gemeenteraad voorgelegd. De gemeenteraad heeft er niet aan gesleuteld (dat is in 2013 wel gebeurd). Na de gemeenteraadsbehandeling worden uiterlijk 15 januari 2021 de subsidiebeschikkingen verzonden.<sup>24</sup>

## Financieel kader

Voor het Cultuurplan 2021-2024 is jaarlijks een bedrag van € 83.979.500 beschikbaar (prijsspeil 2019 en gecorrigeerd met enkele technische aanpassingen). Van dit bedrag is € 42.630.500 gereserveerd voor de Rotterdamse culturele basis, € 750.000 voor de Impulsregeling Cultuur voor organisaties in opbouw die het stelsel van eenmalige subsidies ontgroeid zijn, en € 750.000 voor Plusprogramma's op het gebied van interconnectiviteit en participatie. Na aftrek van deze onderdelen en de huidige subsidiebedragen voor de intermediaire instellingen KCR, Cultuur Concreet en de SKAR, resteert een verdeelbaar budget voor het Cultuurplan 2021-2024 van € 37.821.500. Later is daar nog € 2,75 mln. bijgekomen voor Fair Pay en nog circa € 4 mln. additioneel voor Cultuurplan en de Rotterdamse culturele basis

## Utrecht

### Totstandkoming beleidskader en subsidieregeling

- ⦿ In 2017 heeft Utrecht een sectoranalyses en kosten-batenanalyse laten uitvoeren. Deze zijn tezamen als bouwstenen gebruikt voor de cultuurnota. De sectoranalyses zijn ook gebruikt voor de cultuurvisie. De nieuwe cultuurvisie loopt tot 2030 en de cultuurnota is een concretisering daarvan voor de komende 4 jaar. (Het was nogal een exercitie en Utrecht wil dit niet elke 4 jaar doen.)
- ⦿ Utrecht heeft als enige van de G4 een visitatieprocedure. Deze wordt uitgevoerd door de Adviescommissieleden die in de eerdere procedure meededen – zo behoudt de Adviescommissie kennis en kunde – maar ook een aantal nieuwe mensen – waardoor er ook nieuwe perspectieven worden toegevoegd.
- ⦿ Het visitatierapport gaat gepaard met een 'state of the art'. In de State of the Art – de algemene beschouwingen – van dat rapport geeft de visitatiecommissie adviezen voor de komende beleidsperiode mee.<sup>25</sup>
- ⦿ De culturele sector is zo georganiseerd dat iedere sector zijn eigen 'koepel' heeft waardoor het makkelijk schakelen is met die sectoren, ook onderling. Utrecht gebruikt deze 'koepel' vaak als klankbord.

<sup>24</sup> <https://www.rotterdam.nl/bestuur-organisatie/cultuurplan-2021-2024/>

<sup>25</sup> De commissie bezoekt Utrechtse cultuurinstellingen die subsidie krijgen voor de cultuurnotaperiode 2017-2020. De leden gaan met hen in gesprek over activiteiten, de tot dusver behaalde resultaten en de plannen tot 2020 met als doel het cultuuraanbod in de stad hoog, divers en innovatief te houden. In het visitatierapport presenteert de visitatiecommissie een tussentijdse stand van zaken van de instellingen die onderdeel zijn van de Cultuurnota 2017 - 2020. Het visitatierapport bestaat uit 58 rapporten, op basis waarvan tevens een 'State of the Art' over Utrecht is opgesteld. De State of the Art is een actuele en overkoepelende beschouwing op de Utrechtse culturele sector. De rapporten per instellingen beschrijven: Artistieke kwaliteit, Betekenis voor de stad, Ondernemerschap, Onderscheidenheid, Cultuur voor iedereen, Ruimte voor talentvolle makers, Fair Practice.

- ③ December 2018 is het rapport van de Visitatiecommissie Cultuurnota 2017-2020 gepresenteerd.
- ③ Op 30 januari 2019 was op het Stads kantoor een Meedenksessie Cultuur (voorheen stadsgesprek genoemd) daar waren 200 mensen bij. Deze heeft geresulteerd in de visie [Recept voor de toekomst](#).
- ③ Op 7 maart 2019 was er een raadsinformatiebijeenkomst waarin raadsleden met jonge, creatieve makers hebben gesproken over hun behoeften en ideeën voor Utrecht.
- ③ Oktober 2019: de Cultuurnota 'Kunst kleurt de stad' is door de gemeenteraad vastgesteld.
- ③ Het beleid en de toetsingscriteria worden vastgesteld door de gemeenteraad.
- ③ Voor het eerst lag de uiteindelijke besluitvorming bij B&W. Vorige keer, toen het uiteindelijke besluit nog bij de gemeenteraad lag, vielen 7 instellingen onder de zaaglijn. Die 7 instellingen gingen vervolgens elk alle gemeenteraadsleden af, dat was ook voor de raad te intensief.

### Indienen subsidieaanvraag

- ③ De indientermijn liep tot 30 januari 2020 om 17.00u. Subsidies konden online worden aangevraagd met eHerkenning via het subsidieportaal.

### Advisering door de Adviescommissie

- ③ De Adviescommissie bestaat uit een combinatie van ervaren leden uit de Adviescommissie Cultuurnota 2017-2020 en de Visitatiecommissie Cultuurnota 2017-2020, leden van de Adviescommissie Projectsubsidies Cultuur en nieuw geworven leden.
- ③ De visitatiecommissies die eind 2022 aan de slag gaat bestaat voor 90% uit leden die ook adviseerden over de aanvragen 2021-2024. De werving gebeurt uit de leden van de commissies voor projectsubsidies, Utrecht werft zelf en houdt deels sollicitatie. De voorzitter wordt apart benoemd. Secretarissen zijn extern.
- ③ Door de benoeming van 1 voorzitter wordt de indruk gewekt dat er ook maar 1 commissie was. Maar dat was niet zo en uit een evaluatie bleek ook dat het onderscheid niet helemaal helder was. Utrecht heeft een kerncommissie (8), een aparte voorzitter en een pool van 30 leden. Uit die pool wordt op basis van de aanvragen 'Adviescommissies op maat' gemaakt, 3 tot 5 personen die qua expertise het beste paste bij de specifieke aanvragen. Alle positief beoordeelde in de deelcommissies werden doorgezet naar de kerncommissie. Die mensen uit de kerncommissie zaten ook in de deelcommissies.
- ③ Het college vraagt de Adviescommissie om, met inachtneming van de Cultuurvisie 2030 en binnen het budgettaire en beleidsmatige kader van de Cultuurnota 2021-2024, advies uit te brengen over individuele aanvragen, te komen tot een integrale afweging en daarmee het college te adviseren over de verdeling van de vierjarige subsidies Cultuurnota voor de periode 2021-2024.<sup>26</sup>

<sup>26</sup> <https://www.utrecht.nl/fileadmin/uploads/documenten/wonen-en-leven/vrije-tijd/kunst-en-cultuur/cultuurnota-2021-2024/2019-Cultuurnota-2021-2024.pdf>



- ⦿ Er is niet veel gelobbyd om instellingen onder de zaaglijn te redden. Er waren nu 2 instellingen onder de zaaglijn maar daar had Utrecht zelf al een oplossing voor. De reactie op de adviezen vanuit de sector waren in eerste instantie goed. Later kwamen er op de vrijdag voor de dinsdag dat B&W samenkwam toch nog 3 brieven binnen van 3 koepels. In de brieven stond toch kritiek op de adviezen. Deze waren te weinig onderbouwd, te hard geformuleerd en de sector stelde vraagtekens bij de expertise van de Adviescommissie.
- ⦿ Utrecht doet een ambtelijke voortoets maar die is procedureel: klopt de begroting, is het compleet? Bij sommige instellingen (waar iets speelt/een geschiedenis is) wordt een voorblad gemaakt waarin de gemeente de commissie informatie meegeeft. Bijvoorbeeld wanneer de gemeente net geïnvesteerd heeft in de accommodatie van een instelling of wanneer een instellingen taken heeft waarvoor subsidie noodzakelijk is.
- ⦿ Eventuele belangenverstremgeling wordt niet van te voren gecontroleerd. Commissielid wordt er dan afgehaald. Het adagium luidt: 'bij twijfel, overleg met ons'. Maar daar blijft het bij.
- ⦿ Er was ook wel wat kritiek op de maatwerkcommissie, dus wellicht wil Utrecht een klein stukje terug naar het oude model, waarmee wordt bedoeld dat er iets meer disciplinekennis terug in de commissies mag, maar Utrecht gaat niet meer terug naar commissies per disciplines.
- ⦿ Utrecht was heel tevreden over de diversiteit in de samenstelling van de commissies, waaronder de diversiteit in leeftijd.
- ⦿ Een visitatieprocedure zorgt ervoor dat niet eens in de 4 jaar een beoordeling uit de lucht komt vallen.

## Totstandkoming MJB

- ⦿ Het College van B en W besluit of het advies wordt overgenomen. Indien wenselijk of nodig kan afstemming plaatsvinden met andere financiers zoals de landelijke publieke fondsen, het Rijk of de Provincie Utrecht. Op basis van het advies nam het College een besluit over de subsidieverdeling in de Nota Subsidieverdeling Cultuurnota 2021-2024.
- ⦿ Utrecht heeft het volledige advies overgenomen. Het enige verschil is dat het literatuurfestival dat op de zaaglijn viel volledig is gehonoreerd. Besloten is dat, als een instelling voor meer dan 50 procent boven de zaaglijn valt, het volledige bedrag wordt gehonoreerd. Er vielen ook 2 instellingen onder maar die zijn via een andere regeling geholpen.
- ⦿ Instellingen kregen vooraf geen conceptadvies ter inzage. Dat gebeurde vier jaar geleden wel.
- ⦿ Utrecht heeft deze keer een informele check op feiten gedaan door het advies onder embargo 2 dagen van te voren te sturen naar de aanvragers. Met name nieuwkomers dachten dat ze moesten wachten tot het advies openbaar is. Achteraf gezien vindt Utrecht dat onhandig gecommuniceerd.
- ⦿ Naar aanleiding van de 'Nota Subsidieverdeling' ontvingen aanvragers in juli 2020 een beschikking. Deze beschikking is onder voorbehoud van vaststelling van de programmabegroting in november 2020, waarmee de meerjarige financiële afspraken definitief hun beslag krijgen.

- ③ Vier van de 82 partijen hebben bezwaar gemaakt. Twee beroepszaken lopen nog. Die vier bestaan uit twee die minder hadden gekregen en twee die afgewezen waren. De twee afgewezen instellingen zijn in beroep gegaan.
- ③ Het advies is het advies, het staat. Er moeten wel heel zwaarwegende elementen zijn waardoor de gemeente daarvan af zou wijken. Daaraan vasthouden heeft veel werk geschied.
- ③ Dit proces wordt onderschat, het is zeer intensief voor alle partijen. Wijziging naar zes in plaats van vier jaar zou goed zijn.

## Financieel kader

In totaal is er jaarlijks een budget van 44,25 miljoen beschikbaar in de Cultuurnotaperiode 2021-2024.

## Fonds Podiumkunsten

### Totstandkoming beleidskader

- ③ Bij de afronding van de regeling 2017-2020 stelde FPK zich de vraag hoe een nieuwe regeling eruit zou kunnen zien. Daarbij speelde mee dat de toen bestaande regeling nog stamde uit de tijd van de bezuinigingen op cultuur. Dat betekende onder andere dat FPK geen instellingssubsidies mocht verlenen, louter activiteitensubsidies (rekenregel op basis van het aantal voorstellingen). Dat werd als te beperkend ervaren. Voor de periode 2021-2024 werd een instellingssubsidie weer mogelijk.
- ③ De opzet van de nieuwe regeling werd mede bepaald door de omvang van de Rijks-BIS en de opdracht van de minister aan het FPK. De BIS bleek met ingang van 2021 in omvang toe te nemen en het beschikbare budget voor de meerjarige subsidies bij FPK nam af.
- ③ Er was behoefte bij FPK om het onderscheid tussen BIS en FPK-vierjarigen helder te maken en te voorkomen dat nieuwe en kleinere instellingen buiten de boot zouden vallen.
- ③ Op het moment dat het FPK de contouren van de regeling had bedacht (al voordat de opdracht bekend was) heeft het FPK deze voorgelegd aan focusgroepen bestaande uit podiumkunstinstellingen uit de verschillende disciplines. In 9 sessies is dit met behulp van dilemma's met het veld besproken.
- ③ Er is gekozen voor een getrappt systeem van drie categorieën instellingen. Het idee om voor drie categorieën te kiezen in de regeling was al een idee van het FPK, er werden al langer vraagtekens geplaatst bij het toepassen van dezelfde meetlat bij alle aanvragers. De categorie met de grootste instellingen (categorie III) zou oorspronkelijk ruimte bieden aan meer aanvragers, maar door de uitbreiding van de BIS ging dat niet door.
- ③ Andere wijzigingen waren:
  - Instellingssubsidie en minder strenge voorwaarden waardoor instellingen vrijer zijn in de besteding van de subsidie, daardoor zijn meer soorten activiteiten mogelijk.
  - Eigen inkomstennorm is vervallen, vanaf categorie II moest aanvrager aangeven hoe het, het gevraagde subsidiebedrag dacht te verdubbelen. Hoe maakt niet zoveel uit, maar geeft wel

inzicht in lokaal draagvlak. Aanvrager moest het aannemelijk maken, nu instellingen eindje op weg zijn in de uitvoering wordt duidelijker of voornemen wel of niet gehaald wordt. Indien nodig wordt met instellingen overlegd of bijstelling van FPK-subsidiebedrag verstandig is om terugbetaling aan het einde te voorkomen.

## Indienen subsidieaanvraag

- ③ Alle instellingen die overwegen een aanvraag in te dienen kunnen vooraf in gesprek met FPK. Zij kunnen tips krijgen, de regeling wordt uitgelegd en soms krijgt een instelling ook een 'doe maar niet' advies. Het FPK is hier open in. Er is geen mogelijkheid om een conceptaanvraag te bespreken (bij andere regeling FPK bestaat die wel). Na het indienen van aanvragen is geen toelichting meer mogelijk.
  - ③ Na indiening checkt FPK of de aanvragen ontvankelijk zijn.
  - ③ Er is sprake van een getrappt systeem. Verwijzing naar de documenten waar de tabellen in staan:
    - Festivalsubsidies: [pagina 2](#)
    - Productiesubsidies: [pagina 2](#).
- Er is geen variatie in de vereisten voor de aanvraag: ongeacht hoe groot de instelling, de aanvraag is hetzelfde.<sup>27</sup> Die variatie zit wel in de voorwaarden en criteria.

## Advisering door de Adviescommissie

- ③ Er zijn drie commissies voor de meerjarige productiesubsidies, verdeeld over de drie verschillende categorieën.
- ③ Elke categoriecommissie bestaat uit acht adviseurs plus een onafhankelijk voorzitter.
- ③ Er zijn vijf commissies voor de meerjarige festivalsubsidie, verdeeld over 5 landsdelen: De vijf festivalcommissies hebben – naast de voorzitter – een vaste kern van twee commissieleden, aangevuld met drie adviseurs uit het desbetreffende landsdeel.
- ③ Voor het invullen van de Adviescommissies maakt FPK gebruik van een pool met 200 adviseurs, als er nog leden missen met een specifieke expertise worden die in het netwerk gezocht. Het FPK gaat wanneer alle aanvragen binnen zijn na of kandidaat-leden in de aanvragen worden genoemd. Als dat zo is, dan wordt diegene van de lijst kandidaat-leden gehaald.
- ③ De samenstelling en onafhankelijkheid van de commissie moet klip en klaar zijn, ook om gedoe achteraf te voorkomen.
- ③ De Adviescommissies hebben onafhankelijke voorzitters die apart worden benoemd en wat verder van de inhoud afstaan, zij oordelen niet mee.
- ③ De procedure was als volgt: eerst adviseerden disciplinecommissies over het eerste criterium dat geldt voor alle categorieën (artistieke kwaliteit op basis van werk van de maker en activiteitenplan), daarna vond de advisering over de andere criteria plaats in integraal samengestelde commissies per

---

<sup>27</sup> [https://fondspodiumkunsten.nl/content/subsidieregeling/i\\_132/Richtlijnenproducties.pdf](https://fondspodiumkunsten.nl/content/subsidieregeling/i_132/Richtlijnenproducties.pdf)

categorie. Niet alle leden vonden het fijn om slechts over een deel van een aanvraag te kunnen oordelen. De gevolgde procedure lijkt nog steeds als de beste optie in iets wat toch heel ingewikkeld is: interdisciplinair beoordelen en toch de discipline-expertise behouden.

- ③ Voor de commissies werd tijdens de eerste vergaderdagen door het bureau van het fonds een uitwerking van de toetsingscriteria opgesteld.
- ③ Door de vorm van de regeling waarbij aanvragers voor een staffel kiezen adviseert de commissie niet over het subsidiebedrag. FPK leidt aanvragers naar een bedrag toe en vindt dan dat er ook niet op het bedrag bekibbeld moet worden. Op basis van de criteria plaatst de commissie de aanvragen in een rangorde.
- ③ Een gemeente gaat vaak uit van een exploitatietekort, vaste bedragen zijn echter duidelijker.
- ③ Diversiteit en Inclusie werden geborgd door het toepassen van de Code (vinkje in de aanvraag), een Reflectie (dient als nulmeting) en daarnaast zaten beide onderwerpen geïntegreerd in de andere onderdelen van de beoordeling.
- ③ Alle Adviescommissieleden hebben introductiebijeenkomsten bijgewoond voorafgaand aan de start van de advisering, waarin uitleg werd gegeven over de procedure en de uitwerking van de criteria.
- ③ De adviezen gaan naar de directeur/bestuurder en zij stelt vast. Het besluit wordt gepubliceerd.
- ③ Aanvragers krijgen geen conceptadviezen voor reactie en kunnen geen zienswijzen indienen.
- ③ Daarna bestaat de mogelijkheid van bezwaar en daarna beroep.
- ③ Deze deelregeling blijft waarschijnlijk (met aanpassingen). Ontwikkelingen die daarop van invloed zijn:
  - Hoe gaat het stelsel eruit zien?
  - Opracht van OCW aan het FPK kan veranderen
  - Budget, + 15 miljoen is tot en met 2024
  - Hoe ontwikkelt categorie I zich, de kleinere instellingen.
- ③ Ook de toepassing van de Codes zou afgestemd kunnen worden. Vooraf is lastiger, de vragen die een gemeente zoals Den Haag aan een instelling stelt (beleidskader) zijn anders dan die van een landelijk cultuurfonds.

## Financieel kader

Het beschikbare budget voor de periode 2021-2024 is jaarlijks € 20 miljoen voor de meerjarige productiesubsidie en € 6,1 miljoen voor de meerjarige festivalsubsidie.

(Voor COVID is een aparte regeling. Voor deze regeling is maximaal 24 miljoen euro beschikbaar.)

Door het beperkte budget moest het FPK met een B-lijst werken (positief, geen subsidie). Net voor Prinsjesdag kwam de minister met extra budget van 15 miljoen om die B-lijst alsnog te honoreren (voor 95% van het ingetekende bedrag. Het extra geld was een resultaat van de lobby (vanuit de sector). Er waren wel veel minder bezwaren door het extra geld. In de Tweede Kamer zijn alleen nog veranderingen ten aanzien van de BIS (OCW) behandeld.

## 4.2 Vergelijking met Den Haag

### Totstandkoming beleidskader en subsidieregeling

#### 🕒 *Sectoranalyse:*

Utrecht en Amsterdam stellen voorafgaand aan het formuleren van het beleidskader een analyse op van de culturele sector. In Utrecht stelt de visitatiecommissie de analyse op aan de hand van de tussentijdse gesprekken met de culturele instellingen, in Amsterdam stelt de Kunstraad deze analyse op. In Rotterdam koos de RRKC dit keer voor een analyse van de sector door reflectie op de vier beleidsuitgangspunten. De analyses worden uitgevoerd door externe adviesraden, niet door de gemeente zoals in Den Haag en verschijnen voorafgaand aan het opstellen van de beleidslijnen.

#### 🕒 *Participatie bij voorbereiding beleidskader*

FPK heeft de contouren van haar regeling in 9 focusgroepsessies besproken met de instellingen en daarna de regeling opgesteld. Amsterdam start met een beleidsbrief contouren Kunstenplan die in verschillende sessies met instellingen en de gemeenteraad wordt besproken. Met de opbrengst daarvan stelt de gemeente in afstemming met de sector de Hoofdlijnen kunst en cultuur 2021 – 2024 op.

#### 🕒 *Lange termijnvisie van Rotterdam en Utrecht*

Door Rotterdam is er een uitgangspuntennota opgesteld op basis van input van de sector met een lange termijn visie op cultuur. Deze beslaat het hele cultuurbeleid. Door Utrecht is een nieuwe cultuurvisie geschreven (tot 2030) en de cultuurnota is een concretisering daarvan voor de betreffende 4 jaar.

#### 🕒 *Gemeenteraadsleden vooraf betrekken*

Amsterdam betreft de raadscommissie in de eerste fase van het proces onder andere door kennismaking met instellingen (bezoeken en presentaties) en contact met het AFK. Bovendien worden 'technische sessies' georganiseerd om de raadsleden inzicht te geven in wat hun taak is en hoe de regeling van het proces in elkaar zit (dit is met name omdat het Amsterdamse systeem erg complex is). Ook Rotterdam benadrukt dat het betrekken van de gemeenteraad aan de voorkant het proces voor de raad transparant maakt.

#### 🕒 *Diversiteit en inclusie*

Alle gemeenten legden nadruk op diversiteit en inclusie in hun beleidskaders. In Amsterdam leidde het al in deze eerste fase tot discussie, in andere steden leidde het op andere momenten in het proces tot discussie. Dit blijkt een heikel punt in de algemene zin en dat heeft te maken met een gebrek aan definitie: wat valt er onder diversiteit en inclusie? Het komt ook door hoe weinig het te

kwantificeren is wanneer wat inclusief en divers is. En als laatste factor speelt ook mee hoe groot die eis kan zijn voor kleine organisaties.

#### 🕒 *Visitatieprocedure*

Utrecht heeft als enige in de G4 een visitatieprocedure.

#### 🕒 *Basisinfrastructuur*

Zowel Amsterdam als Rotterdam (dit keer voor het eerst) maken gebruik van een Basisinfrastructuur. In feite maakt ook Utrecht gebruik van een Bis maar noemt dit niet zo, in Utrecht wordt door de gemeenteraad besloten over een aantal instellingen dat gegarandeerd subsidie krijgt, omdat het onmogelijk is deze buiten de subsidies te laten vallen.

## Indiening subsidieaanvragen door instellingen

#### 🕒 *Oriënterende gesprekken*

Fonds Podiumkunsten biedt instellingen de kans om vooraf in gesprek te gaan over de aanvraag voor tips, een uitleg van de regeling en een initiële inschatting of een instelling überhaupt kans maakt. In Amsterdam is er ook gelegenheid voor een gesprek voorafgaand aan de aanvraag, net zoals in Den Haag.

#### 🕒 *Getrapt systeem*

Door FPK wordt een getrapt systeem gebruikt van drie categorieën met vaste subsidiebedragen. De eisen zijn hetzelfde voor iedere instelling, maar de criteria waarop een instelling wordt beoordeeld zijn zwaarder per categorie. FPK werkt ook met een inschrijving op vaste bedragen, wat discussie over de hoogte van het subsidieadvies voorkomt.

#### 🕒 *Fases*

In Amsterdam wordt eerst bepaald welke instellingen op de functies in de Bis terechtkomen. De instellingen die daarbij buiten de boot vallen krijgen de kans om hun aanvraag ook bij het AFK te laten beoordelen.

## Advisering door de Adviescommissie

#### 🕒 *Externe organisatie adviseert over aanvragen*

In Amsterdam adviseert en besluit het AFK, de Kunstraad adviseert over de subsidieaanvragen A-Bis. In Rotterdam adviseert de Rotterdamse Raad voor Kunst en Cultuur over de aanvragen voor het Cultuurplan. Utrecht heeft een Adviescommissie die werkt met externe commissiesecretarissen. Utrecht lijkt wat betreft organisatie van Adviescommissie nog het meest op Den Haag, omdat

Utrecht de advisering niet onderbrengt bij een permanente (advies)Raad of Fonds zoals in Amsterdam en Rotterdam.

#### *Commissies per discipline*

In Amsterdam en Rotterdam richten de Kunstraad, het AFK en de RRKC Adviescommissies in op thema of discipline. Ook wordt rekening gehouden met integrale beoordeling, in Amsterdam door de onderlinge afstemming tussen het AFK en de Kunstraad en in Rotterdam doordat de RRKC een aparte integrale commissie inricht. In Utrecht is besloten af te stappen van disciplinecommissies. In plaats daarvan worden aanvragen beoordeeld door maatwerkcommissies, toegesneden op de aanvraag. FPK kiest voor twee stappen: de disciplinecommissie oordeelt op artistieke kwaliteit, wanneer die voldoende is gaat de aanvraag naar integraal samengestelde categoriecommissies.

#### *Leden van de Adviescommissie*

In Amsterdam en Rotterdam en bij FPK wordt bij de inrichting van Adviescommissies gecontroleerd op mogelijke belangenverstrengeling. In Den Haag is hier bij gesprekken met nieuwe leden expliciet naar gevraagd. In Utrecht ligt die verantwoordelijkheid bij de commissie; bij twijfel volgt overleg. Overall wordt naar een goed evenwicht gezocht tussen onafhankelijkheid en kennis van de stad en sector.

## Totstandkoming Meerjarenbeleidsplan (MJB)

#### *Rol en positie gemeenteraad*

Anders dan in Den Haag hebben de gemeenteraden van Utrecht, Rotterdam en Amsterdam niet ingegrepen op het collegebesluit over de verdeling van de subsidies (en het onderliggende advies van de Adviescommissie). Mogelijk omdat de rol van de gemeenteraad in deze gemeenten eerder duidelijk was gemaakt (zie eerder dit advies). Alleen afwijkingen op de door de gemeenteraad eerder vastgestelde inhoudelijke en financiële kaders, zoals het beschikbaar stellen van aanvullend budget, zijn in deze gemeenteraden aan de orde geweest.

#### *Hors Concours*

Amsterdam, Rotterdam en Utrecht hebben alle drie een categorie instellingen waarvan vooraf vaststaat dat de subsidie niet kan worden beëindigd. Aanvragen worden dus vooral inhoudelijk getoetst. Amsterdam heeft een A-Bis bestaande uit voor de stad essentiële culturele functies, Rotterdam heeft met ingang van 2021 een Rotterdamse basis. In Utrecht betreft het een aantal vooraf aangewezen instellingen. Intermediaire functies zoals cultuureducatie zijn in Amsterdam en Rotterdam geen onderdeel meer van de adviestrajecten. De gemeenteraden stellen met het beleidskader vast om welke functies en instellingen het gaat.

### *Zienswijze/feitelijke correcties*

Nergens wordt ruimte gegeven voor het indienen van een zienswijze. Wel geven alle gemeenten ruimte voor feitelijke correcties als ze een conceptadvies terugleggen bij de instellingen, het FPK niet. Die feitelijke correcties leveren vaak discussie op. Het gaat bij feitelijke onjuistheden om cijfers, meetbare zaken, terwijl voor de instellingen het ook belangrijk kan zijn een correctie door te voeren op de bepaling dat ze al dan niet 'inclusief' zijn. Utrecht was ontevreden over haar eigen handelen in dit deel van de procedure, Utrecht heeft instellingen twee dagen van te voren conceptadviezen voorgelegd ter correctie, maar dat niet goed genoeg gecommuniceerd waardoor de kleinere instellingen niet wisten dat dit het moment was van correcties.

## Financieel kader

De verschillen in financieel kader, berekend naar bedrag per inwoner, zijn als volgt:

Gemeente	Inwoneraantal	Budget x 1 miljoen	Per inwoner
Amsterdam	870.000	109	125,-
Rotterdam	650.000	85	130,-
Den Haag	550.000	56	102,-
Utrecht	360.000	44	122,-

NB. afgeronde bedragen en budget bij start MJB procedures (2019).



## 5 Samenvatting

In de periode mei-oktober 2021 evalueerde DSP-groep het proces van de totstandkoming van het Haagse Meerjarenbeleidsplan Kunst en Cultuur 2021-2024, oftewel het MJB. Het doel van de evaluatie luidt: *Komen tot een MJB-procedure die efficiënter en effectiever uitgevoerd wordt, breed gedragen wordt en waarin de rollen en taken van alle betrokken partijen op voorhand duidelijk zijn vastgelegd. Het is voor iedereen volstrekt duidelijk wie wanneer waarover adviseert of besluit.*

Daarbij formuleren we de volgende hoofdvraag: *Op welke punten kan de gemeente Den Haag zijn systematiek, financiële stelsel en proces van het Meerjarenbeleidsplan verbeteren?*

Binnen de evaluatie is het MJB-proces opgedeeld in vier processtappen:



Aan de hand van deze processtappen is het onderzoek uitgevoerd en ook het rapport volgt de vier stappen. In deze samenvatting staan we per processtap stil bij de belangrijkste conclusies en alle aanbevelingen. We nemen hierin alle aanbevelingen op, omdat deze in iedere processtap verband houden met elkaar.

### Methode

Voor de beantwoording van de onderzoeksvragen is op verschillende manieren informatie verzameld. Op basis van een uitgebreide documentenanalyse stelden we een feitelijke beschrijving op van het MJB-proces. Dit resulteerde in een chronologische beschrijving van de verschillende processtappen. In mei en juni 2021 voerden we achttien (groeps-)gesprekken met in totaal zestig personen, verspreid over de betrokken groepen (culturele instellingen, gemeente, Adviescommissie, gemeenteraad). Daarnaast zijn alle 103 culturele instellingen die een subsidieaanvraag indienden uitgenodigd om deel te nemen aan een online enquête. Hierop reageerden 59 instellingen. In september en oktober organiseerden we vier lerende sessies waarin de verschillende betrokkenen konden reageren op de eerste bevindingen en suggesties voor verandering. Daarnaast voerden we een vergelijking uit met de verdeling van de subsidies voor de periode 2021-2024 in de andere steden binnen de G4 en de Rijksfondsen. Op basis van een analyse van de opbrengst is de definitieve rapportage opgesteld.

### Stap 1: Totstandkoming Beleidskader en Subsidieregeling

De eerste processtap blijkt cruciaal voor het verloop van de rest van het MJB-proces. Zaken die aan het begin van het vorige proces niet goed verliepen werkten tot aan het einde van het proces negatief door. Zo was het voor gemeenteraadsleden onduidelijk wat hun rol was bij het op- en vaststellen van het

beleidskader. Daarnaast was er door een reorganisatie onvoldoende ervaring, kennis en geheugen op het terrein van cultuurbeleid en de sector bij de ambtelijke organisatie. Het uiteindelijke beleidskader werd als te breed en te weinig concreet ervaren; sommige thema's en beoordelingscriteria waren onvoldoende uitgewerkt. Onder meer deze bevindingen hebben geleid tot de volgende aanbevelingen:

- ③ Knip de totstandkoming van het beleidskader en de subsidieregeling op in twee stappen:
    - 1) visie lange termijn en hoofdlijnen ambities eerstkomende vier jaar
    - 2) beleidskader (inclusief subsidieregeling en financieel kader)
  - De visie op de lange termijn en de ambities voor de eerstkomende vier jaar (ad 1) komen tot stand op basis van een (externe) analyse van het Haagse cultuurveld (sectoranalyse/verkenning), een sessie met de gemeenteraad en sessies met het culturele veld. De gemeenteraad stelt deze visie en ambities vast.
  - Vervolgens vindt de uitwerking van de ambities voor het beleidskader en de subsidieregeling plaats inclusief het financiële kader (ad 2).
  - Neem in het kader ook op of en welke instellingen of functies sowieso gemeentelijke subsidie zullen ontvangen of een andere positie binnen de procedure moeten krijgen (bijvoorbeeld systeeminstellingen of instellingen die gemeentelijke collecties beheren).
  - Tijdens de uitwerking van de ambities voor het beleidskader en de subsidieregeling vinden themabijeenkomsten plaats met de sector (kleinere bijeenkomsten waar meer ruimte is voor verdieping, met hoogstens één grootschalige aftrapsessie).
  - De gemeenteraad stelt het beleidskader vervolgens vast (kaderstellende verantwoordelijkheid).
- ③ Organiseer (technische) sessies met de gemeenteraad waarin de procedure, rollen en verantwoordelijkheden worden besproken.
  - ③ Hou wel oog voor potentiële nieuwe aanvragers. Ook zij moeten kunnen participeren tijdens dit traject. De analyse van het Haagse cultuurveld kan daarbij helpen.
  - ③ Hou het aantal beleidsthema's beperkt en dus werkbaar voor de Adviescommissie (maximaal 5).
  - ③ Behoud één MJB waartoe alle instellingen die een meerjarensubsidie ontvangen toe behoren (binnen de sector bestaat geen grote behoefte voor de invoering van een aparte regeling of een basisinfrastructuur). Wel kan in het MJB aangegeven worden welke instellingen een bijzondere positie hebben (bijvoorbeeld systeeminstellingen en collectiebeherende instellingen).
  - ③ Daarnaast kan een getrappt systeem van inschrijving worden toegevoegd, waarbij de subsidieregeling wordt opgedeeld in verschillende categorieën, afhankelijk van de gewenste subsidieomvang.
  - ③ Deze eerste processtap is cruciaal voor het verloop van de rest van het MJB-proces. Tijdens het vorige MJB-proces werkte het verloop van deze stap tot aan het einde negatief door. Het is aan te raden om bij het komende MJB-proces eenmalig wat meer tijd uit te trekken om deze processtap zorgvuldig te doorlopen, in afstemming met gemeenteraad en culturele sector.

## Stap 2: Indienen subsidieaanvragen door culturele instellingen

Een grote meerderheid van de instellingen ervaart de subsidieaanvraag als toegankelijk. Wel is het als nieuwe aanvrager lastiger, omdat het reilen en zeilen van het proces nog onbekend is. Daarnaast ervaren kleine instellingen het proces als zeer tijdsintensief. Het subsidieformat werd als te dwingend ervaren met weinig ruimte voor flexibiliteit en lef, wat leidde tot uniformiteit. Bovendien waren beoordelingscriteria niet altijd helder. Tot slot ervaren instellingen het als vervelend dat de planning van het indienen van de aanvragen afwijkt van andere (landelijke) subsidieverstrekkingen. Deze bevindingen hebben geleid tot de volgende aanbevelingen:

- 🕒 De aanvraag voelt voor instellingen als een te strak format, wat leidt tot uniformiteit en een gebrek aan lef. Geef in de aanvraag iets meer ruimte voor toelichting. Ruimte voor bijlagen is niet wenselijk, want dit zorgt voor grote verschillen tussen instellingen, waarbij instellingen met meer menskracht een voordeel kunnen hebben. Daarnaast is het voor de Adviescommissie van belang dat de aanvragen goed te vergelijken en te beoordelen zijn.
- 🕒 Laat het indienen van de subsidieaanvraag gelijk lopen met andere (landelijke) subsidieaanvragen (OCW, cultuurfondsen).
- 🕒 Maak het indienen geheel papierloos, in plaats van fysiek in drievoud aanleveren.

## Stap 3: Advisering door de Adviescommissie

Het contact tussen instellingen en Adviescommissie werd door een grote groep instellingen als onprettig en onvoldoende ervaren. De kennismakingsgesprekken waren onprettig, soms met andere personen dan vooraf aangekondigd. Bovendien is er juist behoefte aan een gesprek na het indienen van de aanvraag. En hoewel activiteiten van alle instellingen door de Adviescommissie bezocht zijn, was dit niet voor alle instellingen duidelijk. Er is kritiek op de samenstelling van de Adviescommissie, die onvoldoende kennis van de Haagse cultuursector zou hebben. Daarnaast heeft de benoeming van een van de commissieleden als directeur van een Haagse instelling voor veel onmin gezorgd. Uiteindelijk kon een meerderheid van de instellingen zich niet vinden in het advies, was de onderbouwing onduidelijk en werd de toon als onnodig scherp ervaren. Onder meer deze bevindingen hebben tot de volgende aanbevelingen geleid:

- 🕒 Bouw meer continuïteit/geheugen/kennis van de Haagse cultuursector op binnen een Adviescommissie, door een deel van de commissie te laten bestaan. Maak gebruik van een getrappt systeem van aan- en aftreden van commissieleden.
- 🕒 Voor de installatie van de Adviescommissie spreekt het voor zich dat het Reglement Adviescommissie goed in elkaar zit en in afstemming met Juridische Zaken wordt opgesteld. Tegelijkertijd is niet ieder incident te voorkomen. Waak voor het dichttimmeren van het reglement, omdat ook in de toekomst op basis van vertrouwen tussen de Adviescommissie en de gemeente gewerkt zal moeten worden.

- ③ Voer tussentijdse visitaties<sup>28</sup> in, zodat er sprake is van meerdere contactmomenten tussen instelling en Adviescommissie. Een beoordeling komt dan voor een instelling minder 'uit de lucht vallen'.
- ③ Verzoek de Adviescommissie om de positief beoordeelde aanvragen in het advies op een volgorde te plaatsen (prioritering) en aan te geven tot waar het financieel kader reikt (zaaglijn) zodat duidelijk wordt welke instellingen eventueel wel een positief advies hebben gekregen maar geen subsidie.
- ③ Zorg ervoor dat er een administratie is van de bezoeken aan instellingen en wees hier transparant over naar de instellingen toe.
- ③ Bouw daarnaast een gespreksmoment in tussen instelling en Adviescommissie na het indienen van de aanvraag.
- ③ Verzwaar de integrale afweging, zodat instellingen die tussen disciplines invallen goed beoordeeld kunnen worden (en ook tussen budgetten). Zorg wel voor disciplinekennis.
- ③ Maak helder wat er van instellingen verwacht wordt met betrekking tot diversiteit en inclusie en hoe dit wordt meegewogen in het advies. Maak diversiteit en inclusie daarnaast onderdeel van de integrale beoordeling in de verschillende commissies in plaats van in een aparte subcommissie.
- ③ Een voorzitter van de Adviescommissie dient iets van de inhoud af te staan en geen onderdeel uit te maken van de inhoudelijke besluitvorming.
- ③ Breid de ambtelijke voortoets (procedureel, waarbij gekeken wordt of de begroting en aanvraag compleet zijn) waar nodig uit met een ambtelijke toelichting bij de aanvraag. Bij sommige instellingen (bv. met een specifieke geschiedenis of waar net geïnvesteerd is in een accommodatie) waar de kennis van beleidsadviseurs van belang is voor de advisering, kan die vooraf (via bijvoorbeeld een voorblad) aan de Adviescommissie worden meegegeven.
- ③ Bouw na het uitbrengen van de adviezen voldoende ruimte in voor instellingen om te reageren op feitelijke onjuistheden in het conceptadvies en geef aan wat er met een reactie van een instelling gebeurt.
- ③ Het gebundelde advies inclusief de verwerking van de reacties van de instellingen op de conceptadviezen wordt vervolgens overhandigd aan de wethouder.

#### Stap 4: Totstandkoming Ontwerp-MJB en MJB

Alle betrokken partijen zijn ongelukkig over het verloop van de laatste processtap en een groot deel van de betrokkenen is ronduit negatief. De aanpassingen van het college van B en W op het advies van de Adviescommissie waren niet voor alle betrokkenen even duidelijk. Met name het amendement in de gemeenteraad heeft het proces ernstig verstoord. Het was voor betrokkenen niet meer duidelijk wie leidend was in de besluitvorming en wat de status van het advies van de Adviescommissie was. Bovendien is met de ingreep het vertrouwen in de gemeente en tussen de instellingen onderling geschaad. De rolverdeling tussen Adviescommissie, B&W (wethouder) en gemeenteraad is onduidelijk. De bevindingen in deze processtap hebben geleid tot de volgende aanbevelingen:

<sup>28</sup> De visitatie bestaat uit een gesprek tussen leiding en bestuur/RVT van de instelling met leden van de adviescommissie en betrokken ambtelijk accounthouder. Het gesprek wordt gevoerd aan de hand van voortgang uitvoering beleid, ontwikkelingen, knelpunten etc.

- ③ De rol- en taakverdeling tussen het college van B en W en de gemeenteraad kan duidelijker en transparanter. De gemeenteraad heeft een kaderstellende en controlerende rol. Het college is belast met de uitvoering binnen de grenzen van de door de raad vastgestelde kaders. Het zwaartepunt van de betrokkenheid en verantwoordelijkheid van de gemeenteraad dient daarom bij de start van het proces te liggen; bij het vaststellen van de beleidsvisie, het beleidskader en het financieel kader. Het college van B en W neemt vervolgens binnen deze kaders en op basis van het advies van een onafhankelijke Adviescommissie besluiten over de subsidies aan de instellingen. Het dient aanbeveling om de systematiek van het MJB (op papier en in de praktijk) in overeenstemming te brengen met de hierboven geschetste rolverdeling.
- ③ Met deze rolverdeling ziet deze laatste processtap er als volgt uit:
  - De Adviescommissie overhandigt het advies aan het college van B&W;
  - De beleidsafdeling stelt in afstemming met de wethouder de bestuurlijke reactie op het advies en het verdeelvoorstel voor de meerjarige subsidies op;
  - Het college van B&W stelt dit vast;
  - De instellingen die een aanvraag hebben ingediend ontvangen een aankondiging van het besluit;
  - Te overwegen valt om voor de instellingen met een negatief advies een overgangperiode, inclusief nazorg in te bouwen;
  - Bij de begrotingsbehandeling in november is het verdeelbesluit als bijlage opgenomen in de gemeenteraad (ter informatie of ter instemming).
- ③ Binnen deze opzet wordt de zienswijze afgeschaft. Ruimte voor instellingen om te reageren op het advies vindt plaats in de vorige processtap. Tevens volgt na beschikking de mogelijkheid tot bezwaar en beroep.

# Bijlage 1 – Deelvragen

## 1 Algemeen

- 1 Wat waren veranderingen in het MJB-proces ten opzichte van de vorige cyclus 2017-2020?
- 2 In hoeverre is de gemeente Den Haag in staat geweest de uitgangspunten van het beleidskader te vertalen naar een transparant en inzichtelijke beoordelingsprocedure met heldere criteria die resulteerden in kwalitatief hoogwaardige adviezen met een breed gedragen uitkomst?
- 3 Voelden alle partijen zich voldoende betrokken gedurende het proces?
- 4 Waren de rollen en taken voor alle betrokken partijen duidelijk?
- 5 In hoeverre zijn de ingezette middelen efficiënt ingezet? In hoeverre had dit efficiënter gekund? Zijn sommige processtappen overbodig?

## 2 Totstandkoming Beleidskader en Subsidieregeling

- 1 Hoe zijn het Beleidskader en de Subsidieregeling tot stand gekomen?
- 2 In hoeverre zijn de ingezette middelen in dit onderdeel efficiënt ingezet? In hoeverre had dit efficiënter gekund? Zijn sommige activiteiten overbodig?
- 3 In hoeverre heeft dit onderdeel van het proces geleid tot voor eenieder duidelijk en breed gedragen Beleidskader en Subsidieregeling?
- 4 In hoeverre was het voor betrokken partijen duidelijk welke rollen en taken eenieder had binnen dit onderdeel?
- 5 Op welke punten kan de gemeente Den Haag de totstandkoming van het Beleidskader en de Subsidieregeling verbeteren?

## 3 Indien subsidieaanvragen door culturele instellingen

- 1 Hoe verliep de procedure rondom het indienen van de subsidieaanvragen door culturele instellingen?
- 2 In hoeverre zijn de ingezette middelen van de gemeente in dit onderdeel efficiënt ingezet? In hoeverre had dit efficiënter gekund? Zijn sommige activiteiten overbodig?
- 3 In hoeverre was het voor betrokken partijen duidelijk welke rollen en taken eenieder had binnen dit onderdeel?
- 4 Was het voor alle betrokken partijen duidelijk welke instellingen wel of niet beoordeeld zouden worden?
- 5 Is de subsidieregeling binnen de huidige systematiek toegankelijk voor alle culturele instellingen? Zo nee, hoe zou dat anders kunnen? Zijn er instellingen die beter buiten de adviesprocedure gehouden kunnen worden?

- 6 Op welke punten kan de gemeente Den Haag de indiening van de subsidieaanvragen door culturele instellingen verbeteren? Is verandering in de systematiek voor aanvragen nodig en zo ja, hoe?

#### 4 **Advisering door de Adviescommissie**

- 1 Hoe, door wie en op grond waarvan is de commissie samengesteld? En wat is hun opdracht?
- 2 Hoe is de advisering door de Adviescommissie tot stand gekomen?
- 3 In hoeverre zijn de ingezette middelen van de gemeente in dit onderdeel efficiënt ingezet? In hoeverre had dit efficiënter gekund? Zijn sommige activiteiten overbodig?
- 4 In hoeverre heeft dit onderdeel van het proces geleid tot voor eenieder duidelijke, kwalitatief hoogwaardige en breed gedragen adviezen?
- 5 In hoeverre was het voor betrokken partijen duidelijk welke rollen en taken eenieder had binnen dit onderdeel?
- 6 Zijn de beleidsrichtlijnen voor beoordeling van de aanvragen werkbaar geweest voor de Adviescommissie?
- 7 Op welke punten kan de gemeente Den Haag de advisering door de Adviescommissie verbeteren?

#### 5 **Totstandkoming Ontwerp-MJB en MJB**

- 1 Hoe is het Ontwerp-MJB en MJB tot stand gekomen (inclusief beroep en bezwaarprocedures, korting en beëindigingsprocedure, steunbetuigingen, zienswijzer rapport, amendement)?
- 2 In hoeverre zijn de ingezette middelen in dit onderdeel efficiënt ingezet? In hoeverre had dit efficiënter gekund? Zijn sommige activiteiten overbodig?
- 3 In hoeverre heeft dit onderdeel van het proces geleid tot een voor eenieder duidelijk en breed gedragen MJB?
- 4 In hoeverre was het voor betrokken partijen duidelijk welke rollen en taken eenieder had binnen dit onderdeel?
- 5 Op welke punten kan de gemeente Den Haag de totstandkoming van het Ontwerp-MJB en het MJB verbeteren?

#### 6 **Vergelijking**

- 1 Hoe verhoudt het MJB-proces van de gemeente Den Haag zich tot die van de andere steden (G4) en de Rijksfondsen, op de verschillende onderdelen van het proces en, indien inzichtelijk, op het gebied van efficiency, effectiviteit, draagvlak en duidelijkheid van rollen en taken?
- 2 Waar zitten verschillen? Op welke punten kan de gemeente Den Haag leren van het MJB-proces van de Rijksfondsen en andere gemeenten?

- 
- 
- 3 Is het nodig om meer lijn aan te brengen in de inhoudelijke beoordeling van de Rijksfondsen en die van de gemeente Den Haag? Welke consequenties brengt dat met zich mee?



DSP-groep BV  
Van Diemenstraat 410  
1013 CR Amsterdam  
+31 (0)20 625 75 37

dsp@dsp-groep.nl  
KvK 33176766  
www.dsp-groep.nl

DSP-groep is een onafhankelijk bureau voor onderzoek, advies en management, gevestigd aan de IJ-oever in Amsterdam. Sinds de oprichting van het bureau in 1984 werken wij veelvuldig in opdracht van de overheid (ministeries, provincies en gemeenten), maar ook voor maatschappelijke organisaties op landelijk, regionaal of lokaal niveau. Het bureau bestaat uit 40 medewerkers en een groot aantal freelancers.

#### **Dienstverlening**

Onze inzet is vooral gericht op het ondersteunen van opdrachtgevers bij het aanpakken van complexe beleidsvraagstukken binnen de samenleving. We richten ons daarbij met name op de sociale, ruimtelijke of bestuurlijke kanten van zo'n vraagstuk. In dit kader kunnen we bijvoorbeeld een onderzoek doen, een registratie- of monitorsysteem ontwikkelen, een advies uitbrengen, een beleidsvisie voorbereiden, een plan toetsen of (tijdelijk) het management van een project of organisatie voeren.

#### **Expertise**

Onze focus richt zich met name op de sociale, ruimtelijke of bestuurlijke kanten van een vraagstuk. Wij hebben o.a. expertise op het gebied van transitie in het sociaal domein, kwetsbare groepen in de samenleving, openbare orde & veiligheid, wonen, jeugd, sport & cultuur.

#### **Meer weten?**

Neem vrijblijvend contact met ons op voor meer informatie of om een afspraak te maken. Bezoek onze website [www.dsp-groep.nl](http://www.dsp-groep.nl) voor onze projecten, publicaties en opdrachtgevers.