

# Visitatie ProDemos 2014

*Eindrapport, juli 2014*

# Visitatie ProDemos 2014

*Eindrapport, juli 2014*

Vooraf.....	2
1 Oordeel van de commissie .....	3
2 Verdieping: inspiratie voor de toekomst.....	4
Zakelijke basis .....	4
Burgerschapsvorming en burgerschapseducatie .....	4
Lokale democratie.....	5
Moeilijk bereikbare groepen.....	6
(Nieuwe) technieken .....	7
3 Bevindingen van de commissie .....	9
Algemeen.....	9
Publieksbereik.....	11
Samenwerking.....	12
Bedrijfsvoering.....	13
Scores per onderdeel van het visitatieprotocol .....	16
4 Wederhoor .....	17
5 De visitatie .....	19
Proces .....	19
Beoordelingskader .....	19
Beoordelingsprotocol.....	19
Samenstelling van de commissie.....	20
Geïnterviewde personen .....	21

## Vooraf

In de periode april-juli 2014 heeft een vijfhoofdige commissie zich gebogen over de wijze waarop ProDemos, het huis voor democratie en rechtsstaat, zijn taken uitvoert. De bevindingen en oordelen zijn opgenomen in deze rapportage.

De commissie schetst eerst op hoofdlijnen de meest pregnante beelden en aandachtspunten.

Het tweede hoofdstuk geeft vervolgens een verdieping op vijf thema's die volgens de commissie van belang zijn bij zetten van een, noodzakelijke, volgende stap in de toekomst.

Het derde hoofdstuk bevat de bevindingen van de commissie, gebaseerd op het visitatieprotocol.

In het vierde hoofdstuk staat de reactie van ProDemos op de bevindingen.

Het vijfde en laatste hoofdstuk geeft meer informatie over de aanpak en het proces.

## 1 Oordeel van de commissie

---

De commissie spreekt in de eerste plaats haar grote waardering uit voor de wijze waarop ProDemos in korte tijd een levendige, gezonde en relevante organisatie heeft opgebouwd. Dit is een bijzondere prestatie die de commissie met nadruk naar voren wil brengen.

Tijdens het visitatieproces is de commissie er van overtuigd geraakt dat ProDemos een belangrijke rol te vervullen heeft in het verspreiden van het gedachtegoed op het terrein van de democratische rechtsstaat. In het bijzonder voor jongeren, met binnen deze groep aandacht voor degenen die minder vanzelfsprekend met de thematiek in aanraking komen.

Ook voor het bredere publiek is het belangrijk om de waarde en betekenis van de democratische rechtsstaat te kennen en beleven. Het gaat dan niet alleen om de geschiedenis of de instituties van de democratische rechtsstaat, maar ook om de waarden, normen en verantwoordelijkheden die erbij horen. ProDemos kan in belangrijke mate bijdragen aan de verankering en bescherming van een fundamenteel onderdeel van onze samenleving, dat vaak als (te) vanzelfsprekend wordt gezien.

Bij deze belangrijke rol past een zelfbewuste en eigentijdse organisatie die niet alleen een grote rijkdom aan informatie aanreikt, maar ook diepere lagen raakt: die de kostbaarheid van de democratie laat zien. Die betekenis geeft, en aantoont dat we trots mogen zijn op onze verworvenheden zonder het besef van de kwetsbaarheid ervan te verliezen. Op dit punt mag ProDemos verder uitgroeien tot een organisatie die onlosmakelijk verbonden is met het stelsel, en die zijn autoriteit ontleent aan de excellente kennispositie en de onafhankelijkheid ten opzichte van alle partijen, organisaties en instituties.

Op het gebied van publieksbereik moeten ProDemos en zijn subsidieverstrekkingen niet teveel nadruk leggen op bezoekersaantallen in kwantitatieve zin. Het is uiteraard van belang om substantiële aantallen mensen naar Den Haag te halen. Maar daarnaast geeft de commissie twee meer kwalitatieve maatstaven in overweging, namelijk in de eerste plaats het bevorderen van een positieve attitude ten opzichte van democratie en de rechtsstaat bij moeilijk bereikbare groepen (met name op een jeugdige leeftijd als attitudes worden gevormd) en in de tweede plaats het aanbod op locaties buiten Den Haag. Deze doelstellingen zullen ProDemos helpen om ook mensen te bereiken voor wie ProDemos (geografisch of anderszins) te ver weg is.

De positionering van ProDemos vindt de commissie op dit moment te smal. Dat is logisch gezien de jeugd van de organisatie, maar onvoldoende om het hiervoor geschetste toekomstbeeld te realiseren. De democratische rechtsstaat heeft haar oorsprong in de *trias politica*, wat het vanzelfsprekend maakt dat alle onderdelen daarvan actief en stevig betrokken zijn, zowel inhoudelijk als ten behoeve van de instandhouding van ProDemos. Concreet betekent dit dat het aantal subsidieverstrekkingen zou mogen toenemen van twee (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Tweede Kamer) naar een grotere groep, bestaande uit vakministeries, de provinciale en lokale bestuurslaag en de instituties van de rechtsstaat. De verbreding draagt niet alleen in financiële zin bij aan de stevigheid van ProDemos maar vergroot ook het draagvlak en de (inhoudelijke) onafhankelijkheid ten opzichte van de individuele subsidieverstrekkingen.

Zoals gezegd heeft ProDemos volgens de commissie zeer goede stappen gezet in de korte tijd van zijn bestaan. De commissie onderstreept dat ProDemos moet gaan streven naar een volgende stap waarbij het huidige aanbod een uitstekende basis is. Voor duurzaam succes is echter meer nodig. De commissie draagt vijf verdiepende thema's aan waarop verdere ontwikkeling mogelijk, of wellicht zelfs noodzakelijk is.

## 2 Verdieping: inspiratie voor de toekomst

---

### Zakelijke basis

Gebleken is dat ProDemos een gezonde organisatie is, ook op zakelijk vlak. De commissie ziet dit als een uitstekende prestatie.

Om de zakelijke robuustheid te bestendigen kan ProDemos niet stilzitten of de huidige formule ongewijzigd voortzetten. Dit vergt creativiteit en visie en het is van belang hiervan voldoende in huis te hebben, of te halen. In de profilering naar buiten toe is het belangrijk om meer zelfbewustzijn en stevigheid te tonen. De marketing mag de kwaliteiten en autoriteit van het instituut met minder bescheidenheid naar buiten brengen.

Zoals eerder geschetst acht de commissie het wenselijk als het aantal subsidieverstrekkers groter wordt en de *trias politica* weerspiegelt.

Binnen de Rijksoverheid ligt het verwerven van subsidies voor ontwikkelactiviteiten bij andere departementen dan het ministerie van BZK voor de hand. Voor onderwijsactiviteiten is het ministerie van OCW de vanzelfsprekende contribuant. EZ kan een bijdrage leveren aan innovatieve IT-toepassingen. SZW is een logische partner bij onderwerpen die aan de doe-democratie en de participatiesamenleving gerelateerd zijn.

Veel meer dan nu mogen ook de andere overheidslagen betrokken worden, waarbij de commissie hier met name de VNG noemt als partner richting gemeenten, en de Raad voor de Rechtspraak voor de instituties van de rechtsstaat.

Europese geldstromen kunnen de subsidie en eigen inkomsten aanvullen, en tegelijkertijd een brug slaan naar deze zeker ook relevante bestuurslaag. Mogelijkheden voor ProDemos zijn bijvoorbeeld Horizon2020, wetenschappelijke kaderprogramma's en Erasmusplus. Gezien de complexiteit opereert ProDemos hier bij voorkeur als partner in een samenwerkingsverband.

Het is niet verkeerd als ProDemos hiernaast eigen inkomsten tracht te genereren, maar dit mag niet leiden tot aantasting van het onafhankelijke imago, ongewenste verbreding van de focus of afleiding van de kerntaak. Ook mag dit de subsidieverstrekkers geen prikkel geven de subsidie te verlagen of beëindigen.

Tot slot zou ProDemos kunnen onderzoeken in hoeverre het wenselijk is om de museale kant verder te ontwikkelen en zo een groter en breder publiek te trekken. Aansluiting bij de Museumjaarkaart biedt een extra kanaal om bezoekers te trekken. Het is denkbaar dat ProDemos deel uitmaakt van een 'route' door de stad waar ook andere musea (bijvoorbeeld Escher, Panorama Mesdag, Gemeentemuseum) bij aansluiten. Een instituut op een gebied van de democratische rechtsstaat past volgens de commissie uitstekend in een interessant dagje uit in Den Haag.

### Burgerschapsvorming en burgerschapseducatie

ProDemos heeft in korte tijd een groot publiek bereikt, en biedt een zeer divers aanbod aan producten en activiteiten. De commissie heeft hier grote waardering voor.

Niet iedere burger is vanzelfsprekend in staat om te participeren in de democratische rechtsstaat. Dat geldt niet alleen voor een aantal klassieke 'moeilijk bereikbare' groepen (waarover later meer), maar

ook voor het bredere publiek. Voor participatie zijn kennis, vaardigheden en een zekere mentaliteit nodig.

Een paar voorbeelden. Nederland heeft een specifieke politiek cultuur waarin het niet zomaar gaat om het bereiken van een politieke meerderheid ('de helft +1') maar om draagvlak verwerven, polderen. Ook is er gedrag dat hoort bij de democratische rechtsstaat zoals het respecteren van afwijkende meningen, van religie, geaardheid, en sekse.

Dat is een mentaliteit die jongeren moeten aanleren, zich toe moeten eigenen. Hoe diverser de samenleving, hoe belangrijker dit is. De basis van waarden, normen en gewenst gedrag is daarnaast niet vrijblijvend. Het is belangrijk om dit gedachtegoed consistent en permanent uit te dragen en bij te sturen of in gesprek te gaan zodra er geschillen of conflicten ontstaan. De islamdebatten die de gemeente Rotterdam in dit verband gehouden heeft zijn hier een voorbeeld van.

Uiteraard is ProDemos niet de enige speler op dit terrein. Sterker nog, de kans van slagen is slechts dan aanwezig als alle partijen, organisaties en instituties consistent zijn in hun boodschap dat de rechtsstaat in al zijn facetten van grote waarde is. Dus wanneer de leraar, de politie, de politiek, de overheid, de beheerder van het buurthuis en de religieuze gezagsdragers op dit thema allemaal hetzelfde uitdragen. ProDemos kan hierin een anker zijn, als onafhankelijke en deskundige partij.

In het onderwijs zou ProDemos kunnen streven zich te ontwikkelen van 'nice to have' naar 'need to have'. De commissie heeft de indruk dat het aanbod momenteel nog vaak gezien wordt als vrijblijvend, en een leuke aanvulling als daar tijd en ruimte voor is. ProDemos mag een steviger plek trachten in te nemen binnen het (zeer relevante) onderwijsveld door essentiële invullingen te geven op de eigen thematiek. De onderwijskundige basis die hiervoor nodig is heeft ProDemos overigens al grotendeels tot zijn beschikking.

## Lokale democratie

ProDemos beperkt terecht de activiteiten niet tot 'het Haagse'. Dat is volgens de commissie een verstandige keuze die bijdraagt aan de effectiviteit van ProDemos.

De stap naar 'Den Haag' en zijn instituties is voor veel mensen groot, in geografisch maar ook in sociaal opzicht. Voor bepaalde groepen kan de lokale setting de beste setting zijn voor een kennismaking met de democratische rechtsstaat, of een opstapje om daarna een keer naar Den Haag te komen.

Het lokale niveau is om meerdere redenen heel belangrijk in de democratische rechtstaat. Het is op dit niveau dat de meeste burgers kennis maken met instituties, en hieraan betekenis geven. Wanneer de kennismaking niet goed verloopt, ontstaat een voedingsbodem voor onverschilligheid of cynisme. Vaak onnodig; meerdere gesprekspartners hebben bij de commissie onder de aandacht gebracht dat via een zorgvuldige en serieuze dialoog velen vatbaar zijn voor een meer begripvolle houding. De commissie is van mening dat ProDemos zich op lokaal niveau meer mag manifesteren, zelfstandig of als aanvulling op bestaande lokale initiatieven. Vanuit lokaal niveau is aangegeven dat dit zeer welkom is, vooral ook omdat ProDemos niet belast is met belangen zoals verkiezingswinst of de noodzaak steun te krijgen voor lokale projecten.

De commissie heeft waargenomen dat ProDemos al behoorlijk actief is op lokaal niveau, en ook dat het lastig is om structurele samenwerking op te bouwen met 400 gemeenten en 12 provincies. De gesprekspartners hebben de commissie diverse suggesties aan de hand gedaan die mogelijk deel uitmaken van een oplossing om dit belangrijke niveau te benaderen.

De lokale democratie en burgerinitiatieven zijn een speerpunt van de Vereniging van Nederlandse Gemeenten. Het is volgens deze partij goed mogelijk om via de infrastructuur van de VNG gemeenten en gemeentelijke partijen te bereiken, eventueel samen met andere partners die op dit onderwerp actief zijn (zoals het Genootschap van Burgemeesters, de Vereniging van Raadsleden en de Vereniging van Griffiers).

Een van de gesprekspartners had goede ervaringen met het werken met ambassadeurs: mensen die namens ProDemos lokaal dingen kunnen organiseren, contacten tot stand brengen et cetera. ProDemos zou dan de methoden en materialen kunnen leveren en op verzoek kunnen bijspringen. Met dit laatste heeft ProDemos al ervaring, getuige de ‘Toolbox politiek actief’ die aan gemeenten en lokale partijen beschikbaar wordt gesteld. Aandachtspunt bij het werven van ambassadeurs is niet teveel afhankelijk te worden van ‘early adopters’. Die hebben namelijk vaak moeite om ‘massa’ te organiseren als draagvlak voor activiteiten. Mogelijk kan hier een verband gelegd worden met de genoemde infrastructuur van de VNG.

Het is relevant om te zoeken naar gemeenschappelijke belangen met de lokale partners. Zo heeft de gemeente Rotterdam de wens om de burgers meer kennis mee te geven over de geschiedenis van de stad. Dit is een mooie grond voor samenwerking. Vanuit ProDemos werd al aangegeven dat het selecteren van lokale partners met zorg moet gebeuren. Een goede partner heeft een groot lokaal netwerk en is op lokaal niveau onomstreden.

De commissie maakt hierbij de kanttekening dat aandacht voor het lokale niveau en de activiteiten in Den Haag naast elkaar moeten blijven bestaan en elkaar aan moeten vullen. Het ondergaan van de democratische rechtsstaat bij de gezichtsbepalende Haagse instituties en de specifieke thema’s die daar spelen, kan nooit helemaal vervangen worden door aanbod op lokaal niveau.

## Moeilijk bereikbare groepen

ProDemos is zich zeer bewust van zijn taak om naast de ‘usual suspects’ ook andere groepen te benaderen. Waar hoog opgeleide, politiek geïnteresseerde burgers vaak uit zichzelf wel aan kennis over de democratische rechtsstaat komen, of deze van huis of opleiding uit meekrijgen, zijn er grote groepen die niet geïnformeerd of geïnteresseerd zijn. Het is mooi dat ProDemos dit onderscheid goed weet te maken.

Duidelijk is dat het aantal VMBO-leerlingen achterblijft in de bezoekersaantallen, zeker de lagere niveaus, en nog sterker als er naast het opleidingsniveau nog andere drempelverhogende zaken zijn zoals een grote sociaal-economische afstand. Deze groepen zijn moeilijk naar Den Haag te halen. Begeleiders vinden het een risico om de reis te ondernemen, en scholen leggen niet zelden de prioriteiten anders of hebben geen middelen. De meest voor de hand liggende oplossing is deze groepen in hun eigen context te bezoeken en daar het gesprek aan te gaan over onderwerpen die dicht bij de eigen belevingswereld liggen. Democratie (of het ontbreken daarvan) bestaat immers ook in de klas, het gezin of de voetbalvereniging. Sleutel tot een succesvolle dialoog zijn gelijkwaardigheid en aandacht. Werken met lokale rolmodellen of ‘helden’ kan zeker helpen. Leerlingen zullen het als een eer beschouwen als zij (‘de mensen die in de krant staan’) de moeite nemen om hen op te zoeken. Een bezoek aan het gemeentehuis, of uiteindelijk Den Haag is dan een mogelijke vervolgstap. Bij de opening van de Tweede Kamer bleek hoe groot de belangstelling was om daar eens te mogen kijken en in de blauwe bankjes te zitten. Leerlingen zijn ook dol op ‘grote verhalen’, en bijvoorbeeld de grenzen van de democratie. En daar levendige en herkenbare werkvormen bij bedenken, zoals bijvoorbeeld ‘de rijdende rechter’.

Een andere ‘moeilijk bereikbare groep’ zijn de onverschillige of cynische burgers. Het is duidelijk, uit de ervaringen van ProDemos zelf, maar bijvoorbeeld ook die van het Sociaal en Cultureel Planbureau, dat de oorzaak vaak ligt in gebeurtenissen waarop de mensen zelf weinig invloed hebben of zich in elk

geval niet gehoord voelen. Of er is sprake van een gebrek aan informatie of van desinformatie. Het is bekend dat binnen deze groepen de meningen hardnekkig zijn en men elkaar hierin bevestigt en versterkt. Ook hier is de beste aanpak gelegen in het persoonlijk contact. Het verhelderen van 'hoe het werkt' en oor hebben voor frustraties over ongewenst of onbegrepen overheidsop treden, de 'zakkenvullers' en alle andere rondgaande voorbeelden over waarom de gezagsdragers niet te vertrouwen zijn. Je kunt hier andere voorbeelden tegenover zetten. Laten zien hoe een rechter je beschermt door boven partijen te staan. Of waarom er soms een parlementaire enquête wordt gehouden als er bij de overheid iets misgegaan is.

De commissie heeft waardering voor het feit dat ProDemos zich ook inspant voor andere groepen die minder makkelijk te bereiken zijn, zoals mensen met een verstandelijke handicap of laaggeletterden. Onder deze groepen is desinteresse misschien niet het grootste probleem, maar is er eerder een cognitieve kloof die overbrugd moet worden. De website stemjijook.nl, de poster met uitleg over hoe je moet stemmen en de speciale verkiezingskranten zijn mooie voorbeelden van hoe dit kan.

Er is nog een categorie als 'moeilijker te bereiken' geduid, en dat zijn de mensen die ver van Den Haag wonen. ProDemos geeft aan dat de kritieke grens om en nabij de 150 kilometer ligt. ProDemos heeft zelf al ideeën om hier een oplossing te vinden, zoals aangepaste begintijden, of tweedaagse bezoeken. In dat laatste geval kan ook een andere interessante organisatie, of een attractie, in het programma opgenomen worden. Daarnaast verwijst de commissie naar haar voorgaande observaties over lokaal te implementeren programma's. Verder zou ProDemos werk kunnen maken van een 'virtueel ProDemos'. Hierover meer in de volgende paragraaf.

## (Nieuwe) technieken

ProDemos heeft aantrekkelijke en speelse methoden om de democratische rechtsstaat aan de man te brengen. De commissie heeft zich onder andere gebogen over de vraag welke (nieuwe) methoden en technieken je kunt gebruiken om je boodschap te verspreiden.

Een van de inspirerende voorbeelden is het Newseum in Washington, een organisatie die zowel fysiek als online een soortgelijke boodschap als ProDemos voor het voetlicht brengt. Hoewel onvergelijkbaar qua schaalgrootte en budget, is het een mooie bron voor nieuwe ideeën.

Inzetten van nieuwe media doet ProDemos al ruimschoots. Er zijn echter meer mogelijkheden dan Facebook, Twitter en YouTube. De commissie werd daarnaast gewezen op Layar, Roamlar en Foursquare, waarmee rondleidingen ondersteund en verlevendigd kunnen worden, en waar je weinig meer dan een smartphone voor nodig hebt. Overigens is ook de meer 'traditionele' audiotour aantrekkelijk voor veel mensen. ProDemos werkt hier al mee bij toeristen.

Het is ook mogelijk om ProDemos, of de instituties, virtueel bij bezoekers te brengen. Het zou interessant zijn om samen met partners (het ministerie van EZ, het ministerie van OCW, het Instituut voor Beeld en Geluid, King van de VNG) een business case en pilot te maken. De Tweede Kamer heeft aangegeven zeker open te staan voor dit soort ontwikkelingen, inclusief de bereidheid om (ook financieel) in pilots te participeren

Er zijn interessante voorbeelden van 'alternate reality games', bijvoorbeeld van de Engelse lerares Helen Keegan, die haar leerlingen met behulp van opdrachtjes en echte 'suspense' lang in de ban hield van het onderwerp en die eindigde met een grote projectie op een video wall in het centrum van Londen. Haar verhaal staat op YouTube.

Het Haags Gemeentemuseum heeft de 'wonderkamers' die internationaal bewondering oogsten. Deze zijn ingericht op beleving rond een thema en leiden ertoe dat bezoekers veel langer dan voorheen in



het museum blijven. Uit deze hoek kwam ook de suggestie dat je mensen kunt projecteren op neveldamp en kunt laten praten, bijvoorbeeld een minister, of de koning.

Wat verschillende gesprekspartners echter aangeven ter relativering is dat de virtuele wereld absoluut iets toevoegt, maar nooit de echte beleving vervangt. En, zeker zo belangrijk, dat de inhoud altijd voorop moet staan en niet de 'gadget'.

### 3 Bevindingen van de commissie

---

De commissie heeft de visitatie uitgevoerd aan de hand van een protocol (zie hoofdstuk 5). Hieronder komen per aandachtspunt in het protocol de belangrijkste bevindingen aan de orde.

#### Algemeen

##### *Relevante missie*

ProDemos werkt aan de hand van de volgende missie:

*ProDemos heeft als opdracht mensen in Nederland te informeren over en te betrekken bij de democratie en de rechtsstaat.*

Deze missie is voor ProDemos richtinggevend voor het strategisch plan, het aanbod van activiteiten, de interactie met de samenleving, de communicatie en de gerichtheid op beleving als methode voor kennisoverdracht. ProDemos geeft in de zelfevaluatie aan dat de formulering van de missie beter kan. Pogingen daartoe hebben nog geen resultaat opgeleverd.

De commissie vindt de missie relevant, helder, ambitieus en ondersteunend voor de beleidsmatige keuzes. De missie kan nog aan betekenis winnen als daarin ook verwoord wordt: het aankweken van een positieve attitude en het besef van de urgentie daarvan (door één van de gesprekspartners van de commissie treffend 'bestaansverheldering' genoemd). Om toekomstgericht en duurzaam te zijn is verdere verdieping en focus nodig. De commissie denkt daarbij aan het benoemen van de positionering en onafhankelijkheid van ProDemos, de opgave richting bepaalde groepen in de samenleving, en de inhoudelijke speerpunten.

##### *Trias politica en de andere bestuurslagen*

ProDemos heeft in korte tijd een bijzonder breed aanbod tot stand gebracht, met een scala aan onderwerpen voor een breed publiek. Jaarlijks stelt ProDemos een activiteitenprogramma op met de concrete plannen voor dat jaar. De activiteiten zijn gegroepeerd rond de doelgroepen en bevatten een breed palet: bezoekprogramma's, werkvormen, gastlessen, workshops, films, trainingen, evenementen, testen et cetera.

Het zwaartepunt ligt duidelijk bij de landelijke politiek en geografisch gezien in Den Haag. Er is van daaruit gebouwd aan aanbod op provinciaal en lokaal niveau waar inmiddels ook activiteiten bij ontwikkeld zijn. In het verdiepende deel van dit rapport wees de commissie al op het belang om meer focus te leggen op de overige bestuurslagen en de lokale worteling, en de instituties van de rechtsstaat zodat de democratische rechtsstaat in zijn volle breedte belicht wordt.

##### *Betrokken stakeholders*

ProDemos heeft een groot netwerk aan stakeholders: gemeenten, rechtbanken, lerarenverenigingen, opleidingen, het Parlement, Montesquieu-instituut, de Raad voor de Rechtspraak et cetera. Het is duidelijk dat er in de omgeving van ProDemos grote betrokkenheid is bij het instituut, niet in de laatste plaats door de wijze waarop de directeur de contacten met de buitenwereld onderhoudt. Niet zelden worden vanuit deze contacten initiatieven en samenwerkingsverbanden ontwikkeld. De commissie heeft een aantal mogelijkheden voor toekomstige uitbouw aangegeven (instituties van de rechtsstaat, het lokale niveau, museale partijen).

### *Goede relatie met de Raad van Toezicht*

De Raad van Toezicht is zeer betrokken en uitsproken positief over ProDemos. De Raad vergadert regelmatig en ontvangt daarbij van ProDemos de relevante stukken (jaarrekening, activiteitenprogramma, jaarverslag, periodieke rapportages en de interne ‘updates’).

De Raad is tevreden over de ontwikkeling die ProDemos heeft doorgemaakt, en geeft aan dat de opbouwjaren zeer intensief waren, en de organisatie inmiddels met wat meer afstand aangestuurd kan worden.

De Raad van Advies, eveneens op basis van de statuten in het leven geroepen, is zeer divers van samenstelling. Dit leidt tot afstemmingproblemen op logistiek gebied (agenda’s verenigen) en op het gebied van inhoud en focus. Deze nadelen worden opgevangen doordat de directeur van ProDemos ook één-op-één contact onderhoudt met de leden van de Raad van Advies. Voor zover de commissie dit kan beoordelen, wordt dit door de leden van de Raad van Advies positief gewaardeerd.

De commissie heeft de indruk dat een andere vorm van de Raad van Advies wenselijk kan zijn. De aanpak kan zich meer richten op het benutten van de meerwaarde van de individuele leden, bijvoorbeeld door de genodigden uit te kiezen rond het thema van de vergadering. Ook ziet de commissie de mogelijkheid om meer beroep te doen op de leden om als ambassadeur op te treden voor ProDemos.

### *Uitstekende beleidsontwikkeling en -implementatie*

ProDemos heeft veel bereikt op dit vlak, getuige onder andere het uitgebreide activiteitenprogramma. De commissie beoordeelt dit als een zeer sterk punt van ProDemos. Mooi is ook dat er vaak sprake is van samenwerkingspartners die niet alleen op het gebied van inhoud bijdragen, maar ook op het gebied van draagvlak. Door de activiteiten te evalueren en zo nodig bij te stellen laat ProDemos ook zien dat de organisatie in staat is zelf te leren en te ontwikkelen.

‘Nadeel’ van de vliegende start is dat succesformules de neiging hebben een organisatie minder scherp en veranderingsgezind te maken. De commissie heeft dit niet geconstateerd, maar wil hier desondanks voor waarschuwen. Bestendiging van hetzelfde concept levert niet vanzelfsprekend een duurzame basis voor het voortbestaan op. ProDemos zal hier op bedacht moeten zijn en blijven. In het verdiepende gedeelte van dit rapport geeft de commissie aan aantal handvatten die ProDemos bij het vormgeven van de noodzakelijke volgende stap kan gebruiken.

### *Positioneren met visie*

ProDemos is een nog jonge organisatie die in een bepaalde, hoogopgeleide, politiek geïnteresseerde kring naamsbekendheid heeft opgebouwd. Ook bij onderwijsprofessionals heeft ProDemos een helder profiel en aanbod. De commissie heeft hier grote waardering voor.

De positiebepaling is buiten deze kringen nog niet geheel uitgekristalliseerd en duidelijk is dat de ambities hier en daar op gespannen voet staan met de middelen die de organisatie hiervoor in kan zetten.

Groot goed is de (partij)onafhankelijke opstelling van ProDemos. Dit mag duidelijker doorklinken in de profilering; het geeft de organisatie autoriteit en gewicht op het thema. Belangrijk is wel om in de praktijk te borgen dat er absolute onafhankelijkheid is in alle uitingen, ook over stromingen die in de maatschappij kritisch bezien worden (populisme, meer uitgesproken religieuze of etnische stromingen).

### *Steviger en met meer focus richting toekomst*

De commissie ziet ProDemos als een organisatie die in staat is om een adequate toekomstvisie te formuleren en realiseren. ProDemos mag, zoals eerder gesteld, zichzelf steviger op de kaart zetten en zijn eigen relevantie benadrukken.

Op inhoudelijk vlak zijn zeer adequate toekomstplannen gevonden (bijvoorbeeld de gecombineerde plannen met Madurodam om een programma aan basisschoolleerlingen te bieden). De commissie ziet zeker ook mogelijkheden om door het gebruik van nieuwe media en techniek het bereik te vergroten. Pro-actief acteren is en blijft hier een vereiste, evenals het aanbrengen van focus op een aantal groepen en thema's. In het verdiepende deel van dit visitatierapport is nader op deze punten ingegaan.

## Publieksbereik

### *Groot, maar niet geheel representatief publiek*

ProDemos heeft als doelgroepen kinderen en jongeren, groepen die niet makkelijk te bereiken zijn, studenten, actieve burgers, toeristen en andere geïnteresseerde burgers, gezinnen, inburgeraars, bedrijven, expats en professionals. Het publieksbereik is toegenomen van 63.845 bezoekers in 2010 naar 159.954 bezoekers in 2013, wat een bijzondere prestatie genoemd kan worden. Daarnaast bereikt ProDemos ook indirect veel mensen via lesmateriaal, de Stemwijzer, informatie op de website en de overige publicaties.

Niet elke groep wordt nog even goed bereikt, iets dat ProDemos goed in beeld heeft. Zo is het westen van het land oververtegenwoordigd, en is er ondervertegenwoordiging van VMBO en zorgleerlingen.

Het streven is om het bezoekersaantal op termijn verder te laten groeien naar 250.000 per jaar, mede ingegeven door de motie Heijnen van 24 juni 2013 die de doelstelling geeft om 75% van de leerlingen voor het 18<sup>e</sup> jaar de Tweede Kamer te laten bezoeken. Dit komt op een aantal van 150.000 scholieren per jaar.

De commissie ziet hier vier belangrijke aandachtspunten:

- Op dit moment heeft noch ProDemos noch de Tweede Kamer de capaciteit om een dergelijk bezoekersaantal op te vangen. De capaciteit van de locatie(s), beveiliging en begeleiding moeten mee kunnen groeien op het moment dat het bezoekersaantal stijgt, en daar zijn ook financiële middelen mee gemoeid.
- Er moet actiever geworven worden bij scholen om dergelijke aantallen te benaderen. Zeker VMBO-scholen zijn vaak huiverig om met een groep leerlingen op pad te gaan. Of zij stellen andere prioriteiten als het om uitstapjes gaat. Bezoek aan Den Haag kan dan een brug te ver zijn, waarmee het relevant wordt om ProDemos ook op locatie onder het voetlicht te kunnen brengen.
- De commissie gaf eerder in deze rapportage al aan de het kwantitatieve streefcijfer uit de motie Heijen aangevuld kan worden met kwalitatieve streefcijfers (het bevorderen van een positieve attitude bij moeilijk bereikbare groepen, of het aanbod op lokaal niveau).
- ProDemos zou volgens de commissie het publiek niet alleen moeten informeren, maar ook moeten activeren, zeker bij groepen die al een behoorlijke kennis en acceptatie van de democratische rechtsstaat hebben. Het zou mooi zijn om deze groep te activeren, en te helpen om ambassadeurs voor de democratie te worden.
-

### *Winst mogelijk op inhoud en bereik*

In financieel opzicht is de verhouding omzet-bezoekersaantal realistisch voor een organisatie als ProDemos. Deze conclusie is gebaseerd op een vergelijking met een aantal Nederlandse musea.

De effectiviteit kan toenemen als het gaat om de inhoud van het aanbod. Dat zou bijvoorbeeld kunnen door een positie te verwerven als referentiepunt voor dit onderwerp voor het onderwijs. Daarmee wint ProDemos aan positie en relevantie (van 'nice to have' naar 'need to have'). Het blijft daarnaast belangrijk om aanbod en doelgroepen constant af te stemmen.

Het versterken van het decentrale aanbod (op locatie) zou de reikwijdte sterk doen toenemen. Dat is ook het niveau waarop de meeste 'moeilijk bereikbare' groepen het best bereikt worden.

### *Goed zichtbaar in de nieuwe media*

ProDemos is actief op Twitter, Facebook, LinkedIn en YouTube. Vooral de eerste twee hebben een aanzienlijk bereik. De filmopnamen die op YouTube staan kunnen nog wel meer publiciteit krijgen. De website is verzorgd en informatief.

### *Evalueren is leren*

Evaluaties zijn een essentieel instrument om een goed beeld te krijgen van de eigen effectiviteit en daarmee een borging van de (toekomstige) toegevoegde waarde. ProDemos voert evaluaties, voor zover de commissie dat kan beoordelen, adequaat uit. Er zijn diverse methoden die daarbij ingezet worden, die meestal bestaan uit het meten van ervaring en waardering. Van het programma 'Politiek' is een meer uitgebreide effectmeting gemaakt. Dit onderzoek geeft een beeld van het beoogde en niet-beoogde effect op kennis, emoties, interesse, stem- en participatie-intentie, politiek zelfvertrouwen en cynisme. Dit soort metingen zijn van grote waarde voor het evalueren van programma's. Een dergelijke 'zware' meting is niet op elk onderdeel van het programma noodzakelijk, maar heeft in voorkomende gevallen zeker meerwaarde. Om ook de effectiviteit op lange termijn in beeld te krijgen kan het zinvol zijn om niet alleen aansluitend aan een bezoek te evalueren, maar ook een aantal maanden later een nameting te houden.

## Samenwerking

### *Een goede reputatie*

ProDemos heeft duidelijk sympathie in de buitenwereld weten te genereren, en dat is in de ogen van de commissie welverdiend. De reputatie is uitstekend en dit lijkt de bereidheid tot samenwerking bij diverse partners te ondersteunen.

ProDemos zou volgens de commissie specifiek voor het zetten van de volgende stap naar de toekomst partijen om zich heen kunnen verzamelen die de organisatie kunnen helpen bij het vormgeven, en uiteindelijk realiseren, van de ze stap. De commissie beveelt aan om een dergelijke groep breed samen te stellen en ook minder voor de hand liggende partijen uit te nodigen. De diversiteit van de gesprekspartners die de commissie tijdens deze visitatie heeft gesproken heeft veel inspiratie en ideeën opgeleverd (zie hoofdstuk 5 voor de namen).

De verhouding met de Tweede Kamer is stevig en heeft met het recent aangaan van de subsidierelatie ook een meer structureel karakter gekregen. De commissie heeft begrepen dat bij de Tweede Kamer intern de discussie speelt of ProDemos onderdeel uit zou moeten maken van het Parlement. De commissie zou dit niet toejuichen. Het is essentieel dat ProDemos de hele breedte van de trias politica uit kan dragen, en dat is het meest effectief vanuit een zelfstandige en onafhankelijke positie.

Zoals eerder aangegeven, geven de relaties op provinciaal en lokaal niveau een meer wisselend beeld en is er minder sprake van daadwerkelijke samenwerking. De oorzaken zouden financieel kunnen zijn, maar ook kunnen liggen in de grote capaciteit die nodig is om de circa 400 Nederlandse gemeenten te bereiken. ProDemos zou in dit opzicht intensiever samen kunnen werken met overkoepelende organisaties zoals de VNG, die een infrastructuur kan bieden richting gemeenten. Wellicht kan ook aandacht gegeven worden aan de functionele democratie van de Waterschappen.

Relaties met de instituties van de rechtsstaat zijn ook duidelijk aanwezig (Raad voor de Rechtspraak, Hoge Raad, rechtbanken) maar ook deze lijken minder vaak omgezet te worden in concrete activiteiten in het programma van ProDemos.

### *Brug naar kennis en wetenschap*

ProDemos werkt actief samen met diverse experts en kennisinstituten: universiteiten, lerarenopleidingen, het SCP, SLO, het Europees Platform, het Montesquieu-insituut et cetera. Het doel is de kennis ten behoeve van de programma's en activiteiten uit te bouwen en goed te benutten. Intern heeft ProDemos een werkgroep die zich met onderzoek en contacten in dit veld bezighoudt. Deze werkgroep verkent bijvoorbeeld met het Parlementair Documentatie Centrum van het Montesquieu Instituut of de 'big data' die ProDemos genereert in het democratielab geschikt zijn voor verdere analyse.

Naast samenwerking ten behoeve van de kennisopbouw is er ook regelmatig sprake van gezamenlijke activiteiten. Met het SCP wordt bijvoorbeeld een lezingencyclus georganiseerd rond het thema doe-democratie.

In Den Haag is het aantal samenwerkingsverbanden talrijk. Voorbeelden van samenwerkingspartners zijn hier het Haags Historisch Museum, de Gevangenpoort, Humanity House, het Nationaal Archief, de Algemene Rekenkamer, het Huis van Europa, de Raad van State, Nieuwspoort en het Vredespaleis.

ProDemos kijkt ook over de landsgrenzen, bijvoorbeeld in het verband van NECE (Networking European Citizenship Education), de Bundeszentrale für Politische Bildung en de Koning Boudewijnstichting. Hier liggen volgens de commissie relevante mogelijkheden om met Europese subsidies samen activiteiten te ontwikkelen.

De commissie heeft een positief beeld van het netwerk van ProDemos en de actieve manier waarop de organisatie dit inzet.

## Bedrijfsvoering

### *Snelle start*

ProDemos heeft in korte tijd een productieve en gezonde organisatie opgebouwd, wat de commissie als een grote prestatie ziet. Door te werken met een vaste kern en een flexibele schil van begeleiders kan de organisatie goed mee-ademen met schommelingen in de vraag naar de diensten. Het is goed dat ProDemos met het instellen van een paar centrale units de planning, coördinatie en facilitaire kant van de activiteiten versterkt heeft en zodoende efficiënter en stabiel kan leveren. Voor de continuïteit van activiteiten, vooral de grotere evenementen, is het belangrijk om terugvalmogelijkheden te hebben op het moment dat een personeelslid zou uitvallen. Eén van de projectleiders heeft dat aangekaart, en ProDemos werkt hieraan.

### *Betrokken personeel*

De medewerkers van ProDemos hebben een goede naam als experts op hun eigen terrein, en hebben relevante netwerken om hun taken uit te voeren. De commissie heeft grote betrokkenheid

waargenomen tijdens de gesprekken. Studenten zijn een waardevolle toevoeging aan het personeelsbestand: ze zijn flexibel, goed opgeleid en hebben een relatief geringe afstand tot de scholierengroepen die ze begeleiden. Het verloop in deze groep is tamelijk hoog, maar het aanbod ook, dus in de praktijk levert dat weinig problemen op.

### *Stuurinformatie op orde*

Voor zover de commissie dat op grond van de stukken heeft kunnen beoordelen, verloopt de planning- en controlcyclus goed. Daardoor kan de organisatie goed aangestuurd worden en is de directie *in control*. Doordat de medewerkers uren vastleggen in een tijdschrijfsysteem kan ProDemos ook een financiële evaluatie van de activiteiten doen, iets dat aanzienlijke meerwaarde heeft wanneer het nodig is om prioriteiten te stellen of beslissingen te nemen over het al dan niet voortzetten van een activiteit. Daar waar de complexiteit groot is (aanbestedingen, Europese subsidieaanvragen) maakt ProDemos verstandig gebruik van externe expertise.

De commissie wil drie punten onder de aandacht brengen:

- De meervoudige geldstromen (twee subsidieverstrekkers en eigen inkomsten) compliceren de verantwoordingsmethodiek. Met de subsidieverstrekkers moet duidelijk afgesproken worden welke eisen er aan de verantwoording worden gesteld, en welke eventuele beperkingen er gelden bij de besteding van de gelden. Dit geldt mogelijk ook voor het ontbreken van het onderscheid tussen ‘opdrachten’ en ‘overige subsidies’ in de jaarstukken.
- ProDemos heeft risico’s gelopen door financiële en juridische aansprakelijkheid te aanvaarden zonder formele garantstelling van de subsidieverstrekker (bij de viering van 200 jaar koninkrijk).
- Het is verstandig om door middel van ‘what-if-scenario’s de mogelijke gevolgen van substantiële verlagingen van subsidies in kaart te brengen en terugvalopties te bepalen. Dit versterkt de *control*.

### *Calamiteiten*

ProDemos heeft een veiligheidsplan, herziet dat periodiek en toetst de werking. Er zijn 12 BHV-ers die de vereiste (na)scholing en praktijkoefeningen doen. Op grond van deze aanpak, die beschreven is in de zelfevaluatie van ProDemos, heeft de commissie geen aanleiding gezien hierover opmerkingen te maken.

### *Kwaliteitszorg in ontwikkeling*

Voor de interne kwaliteitszorg is de ‘werkgroep Kwaliteit’ ingesteld. Een (nog tot stand te brengen) projectplan moet de interne kwaliteit beter gaan borgen, bijvoorbeeld op het gebied van kosten/batenanalyses, bepalen van faalkosten, automatiseringsbeslissingen et cetera.

Bij evaluaties van activiteiten worden ook de facilitaire dienstverlening, ontvangst, techniek en operationele ondersteuning nabeschouwd. ProDemos constateert zelf dat de toedeling en opvolging van verbeterpunten meer aandacht verdienen.

De ‘risico-inventarisatie en evaluatie’ is begin 2013 uitgevoerd en heeft geen bijzondere bevindingen opgeleverd.

### *Het financiële fundament*

Op basis van de jaarstukken kan ProDemos gekenschetst worden als een gezonde en stevige onderneming met een goede vermogenspositie en bevredigende cijfers op het gebied van liquiditeit en solvabiliteit. Het eigen vermogen is voldoende om de organisatie financiële continuïteit te bieden wanneer de inkomsten zouden wegvallen. Vanaf 2015 krijgt ProDemos naast de subsidie van het ministerie van BZK ook een subsidie van de Tweede Kamer die compenseert voor de subsidiekorting die ProDemos enige tijd boven het hoofd gehangen heeft. Deze subsidies zijn samen zo’n 80 procent van de opbrengsten. Daarnaast genereert ProDemos eigen inkomsten, onder andere door betaalde

opdrachten, de verkoop van (gemeentelijke) Stemwijzers, winkelverkoppen en betalende bezoekers. ProDemos is op dit laatste vlak duidelijk nog zoekende en ook zeer behoedzaam. De commissie vindt dit zeer verstandig gezien het belang van een onafhankelijke en onkreukbare reputatie. Het aandeel eigen inkomsten is de afgelopen jaren gestaag toegenomen.

De commissie plaatst bij het financiële beeld de volgende kanttekeningen:

- De commissie raadt ProDemos aan het eigen vermogen te bestemmen zodra de financiële buffer het equivalent van 12 maanden bedrijfskosten overstijgt.
- In de financiering zou de trias politica weerspiegeld moeten zijn.
- Wanneer ProDemos zijn kwantitatieve doelstelling op het gebied van bezoekersaantallen verdiept met een aantal kwalitatieve doelstellingen (bevorderen van attitudes bij bepaalde groepen, aanbod op lokaal niveau), kunnen bij deze specifieke doelstellingen aanvullende subsidieverstrekkers gezocht worden.
- Het genereren van inkomsten bij gemeenten en provincies kan de financiële basis verstevigen en daarnaast ook draagvlak en eigenaarschap opleveren. Dit geldt ook voor donaties van fondsen en particulieren.
- Het feit dat ProDemos veel aanbod gratis ter beschikking stelt, verlaagt de drempel voor gebruikers. Dat neemt volgens de commissie niet weg dat ProDemos best een niet-financiële tegenprestatie zou mogen vragen voor het geleverde. Zo kan mensen gevraagd worden zich in te zetten voor het lokaal uitdragen van de democratische rechtsstaat, of om een actieve rol te nemen in activiteiten van ProDemos.
- Het is prima dat ProDemos als partner in Europese projecten participeert; voor een relatief kleine organisatie is deze geldstroom wel lastig te managen.
- ProDemos is terecht zeer voorzichtig met sponsoring. Als netwerkorganisatie is het echter vaak mogelijk om samenwerkingsverbanden te zoeken met organisaties die een vergelijkbaar doel hebben, of met de MVO-doelstellingen van (een selectie van) bedrijven. De bijdragen hoeven niet altijd financieel te zijn, maar kunnen ook bestaan uit het over en weer beschikbaar stellen van niet-financiële bronnen (kennis, menskracht, contacten).

### *‘Smoel’ in het straatbeeld*

ProDemos is zeer goed gesitueerd ten opzichte van de Haagse instituties van de democratische rechtsstaat. De bezoekersgroepen met de herkenbare rode keycards zijn regelmatig te vinden in en om het gebouw, en zijn het zichtbare bewijs dat ProDemos een groot en divers publiek bedient. Het is een sterk punt dat bezoekers door deze locatie de democratische rechtsstaat kunnen ‘voelen’, zich echt in de instituties kunnen begeven en pers, Kamerleden en bewindspersonen aan het werk kunnen zien.

Het positieve beeld strekt zich uit tot de binnenkant van het gebouw. De inrichting van de ruimtes is verrassend en uitnodigend en draagt bij aan de ‘beleving’ van de democratische rechtsstaat.

De buitenkant van het gebouw is naar het oordeel van de commissie te anoniem en geeft onvoldoende weer wat ProDemos doet. Dit sluit aan bij het eerder in deze rapportage gemaakte punt dat ProDemos zichzelf zelfbewuster en assertiever mag presenteren. Eerste vereiste is dan een zeer goede zichtbaarheid in het straatbeeld.

Als ProDemos de ambities op het gebied van bezoekersaantallen waarmaakt is de huidige locatie te klein. ProDemos heeft al diverse oplossingen of ideeën daarvoor, bijvoorbeeld een deel van het programma elders aanbieden (concreet Tweede Kamer en Madurodam) en er zijn wellicht meer geschikte mogelijkheden. Volgens de commissie is het niet wenselijk van locatie te veranderen.

De commissie raadt ProDemos aan de ontwikkeling van het aantal bezoekers goed te volgen en te anticiperen op knelpunten. Ondercapaciteit kan de kwaliteit van het aanbod aantasten en is een belangrijk afbreukrisico voor een publieksorganisatie. De commissie beveelt aan de activiteiten bij



doelgroepen op locatie uit te bouwen. Dit heeft het nadeel dat de belevingscomponent minder prominent is, maar kan om meerdere redenen een waardevolle aanvulling zijn op het aanbod. Meer hierover is te lezen in het verdiepingsdeel van deze rapportage.

## Scores per onderdeel van het visitatieprotocol

Bijgaande scores heeft de commissie toegekend aan de verschillende onderdelen van het visitatieprotocol. De commissie benadrukt nogmaals dat ProDemos een uitstekende prestatie heeft geleverd. De commissie heeft bij het toekennen van de oordelen *ook* nadrukkelijk gekeken naar de mate waarin ProDemos ten behoeve van de toekomstige ontwikkeling aandacht zou moeten besteden aan het betreffende aspect. Zie de bijlage voor het volledige protocol.

ALGEMEEN	
Relevantie missie	Goed
Spreiding over aspecten democratische rechtsstaat	Goed
Betrekken stakeholders	Goed
Informereren Raad van Toezicht	Excellent
Concretiseren beleidsontwikkeling	Excellent
Bepalen positie in de samenleving	Voldoende

PUBLIEKSBEREIK	
Onderscheiden doelgroepen	Goed
Effectiviteit publieksbereik	Voldoende
Aanwezigheid in nieuwe media	Voldoende
Onderzoek naar kwaliteit activiteiten	Goed

SAMENWERKING	
Samenwerking met instituties democratische rechtsstaat	Voldoende
Netwerk van experts en kennisinstituten	Goed
Samenwerking met instellingen in andere landen	Goed

BEDRIJFSVOERING	
Organisatie effectief en toegesneden op doelstellingen	Excellent
Kwalitatief goed, en voldoende personeel	Goed
Planning en controlcyclus, sturingsinformatie	Goed
Opvolging calamiteiten	Goed
Kwaliteitsprocessen op orde	Goed
Passend beleid om inkomsten te genereren	Goed
Passende en kwalitatief goede huisvesting	Voldoende

## 4 Wederhoor

---

De commissie heeft de conceptrapportage van deze visitatie voorgelegd aan ProDemos. Hieronder is de integrale reactie van ProDemos opgenomen:

ProDemos is blij met de krachtige wijze waarop de visitatiecommissie zijn missie ondersteunt. Het is inderdaad van eminent belang dat de samenleving in al haar verscheidenheid geïnformeerd is over en betrokken is bij democratie en rechtsstaat.

De oordelen en aanbevelingen van de commissie zien wij als een sterke stimulans bij de verdere ontwikkeling van onze organisatie. En uiteraard zijn we gelukkig met de waarderende woorden in het rapport.

De commissie moedigt ProDemos aan om zelfbewust verder te bouwen aan zijn positie en rol ten dienste van de democratische rechtsstaat. Wij zien dit als een ondersteuning van onze ambitie. ProDemos wil als zelfstandige en niet partijpolitieke organisatie een bijdrage leveren aan Nederland als democratische rechtsstaat. Daaraan werken we door activerende en educatieve activiteiten. ProDemos neemt geen partijpolitieke standpunten in, maar ziet het wel als zijn taak relevante thema's te agenderen en van verschillende kanten te belichten.

Terecht constateert de commissie dat ProDemos alleen kan werken als partner van raden en staten, van overheden op de verschillende niveaus en van rechtbanken. Het zou inderdaad de reikwijdte van ProDemos versterken als naast de ministeries van BZK en V&J en de Staten-Generaal bijvoorbeeld andere ministeries, de VNG, IPO en de Raad voor de rechtspraak als partners ook financieel zouden bijdragen.

De visitatiecommissie ondersteunt het streven van ProDemos om niet exclusief Haags te zijn. Het bereik van activiteiten in gemeenten, provincies en rechtbanken is inmiddels substantieel en ten opzichte van vorig jaar sterk gegroeid. Maar de grenzen van onze financiële mogelijkheden zijn wel in zicht. Inderdaad is verdere uitbouw van 'ProDemos op locatie' afhankelijk van structurele ondersteuning van belanghebbende instituties en hun koepelorganisaties.

Bij deze door ons gedeelde wens tot versterking van de samenwerking, ook in financiële zin, realiseren wij ons echter terdege dat deze samenwerking alleen succesvol en bestendig kan zijn als de concrete meerwaarde ervan duidelijk is. Heldere doelstellingen en overtuigende activiteiten moeten steeds de basis vormen voor inhoudelijke en financiële partnerschappen.

Inderdaad zijn de ambities zoals die vanaf de oprichting aan ProDemos zijn meegegeven en die door de commissie sterk worden ondersteund, op termijn niet te realiseren zonder extra middelen. Heel graag zullen wij in onze contacten met stakeholders de mogelijkheden verder verkennen, wat ons betreft vanuit productgerichte samenwerkingsafspraken.

Daarnaast is ProDemos erop uit het aandeel aan inkomsten vanuit de verkoop van producten, diensten en activiteiten te vergroten. Uiteraard heeft de commissie gelijk dat de onafhankelijkheid van ProDemos en de focus van het werk daardoor niet geschaad mag worden. Maar wij zijn ervan overtuigd dat het voor de scherpte en klantgerichtheid van onze organisatie heel goed is steeds te denken in termen van kosten en resultaten, zowel in subsidierelaties als in de relatie van ProDemos met klanten en opdrachtgevers.

In het rapport van de commissie wordt benadrukt dat kwantitatieve en kwalitatieve doelstellingen met elkaar verbonden moeten blijven. Deze oproep sluit aan bij onze ambitie en wij nemen die graag ter harte.

ProDemos zoekt in zijn activiteiten consequent naar de combinatie van attractief en educatief. Informeren over en betrekken bij democratie en rechtsstaat vragen om actieve deelnemers aan activiteiten. Maar het effect staat of valt met aansprekende vormen die deelnemers laten beleven wat de betekenis van democratie en recht is.

De aantrekkingskracht voor scholen en voor alle andere doelgroepen ligt in de ontmoeting met de werkelijkheid. Goed voorbereide en begeleide bezoeken aan gemeenten, provincies en rechtbanken zijn daarom interessant. Ook willen we graag (jonge) mensen laten kennismaken met de instellingen van de EU. Maar de aantrekkingskracht van Den Haag als het nationale centrum van de democratie stijgt daar nog bovenuit. Wij willen ons daarom blijven inspannen om juist ook doelgroepen die (letterlijk of figuurlijk) op afstand staan van de politiek naar Den Haag te laten komen en niet alleen activiteiten op locatie aan te bieden.

ProDemos moet ook inhoudelijk relevant zijn en blijven. Met het oog daarop zoeken wij verbinding met deskundigen overal om ons heen, zoals ook door de commissie is geconstateerd. Terecht zegt de commissie dat de inbreng van de leden van de Raad van Advies nog effectiever kan worden benut. Daarover is overleg gaande. Gedacht wordt aan de mogelijkheid om meer een beroep te doen op specifieke deskundigheden van de adviseurs voor bepaalde ProDemos-activiteiten. Ook lijkt het goed om in overleg met de leden van de Raad van Advies het overleg met het groeiende aantal stakeholders verder te structureren.

Het is verheugend dat de commissie positief oordeelt over de bedrijfsvoering van ProDemos, ook in financiële zin. Graag maken wij een kanttekening bij de opmerking van de commissie over de betrokkenheid van ProDemos bij het nationale project 'viering 200 jaar koninkrijk'. Door goede afspraken met de projectorganisatie en de betrokken ministeries van BZK en AZ is een goede werkwijze gerealiseerd die, ook naar het oordeel van onze accountant, risico's minimaliseert.

Ten slotte nog een opmerking over het gebouw aan de Hofweg. Met de commissie vinden wij de locatie uitstekend. De mogelijkheden van het gebouw zijn ook nog niet volledig benut. Maar het heeft fysiek geen sterke uitstraling als Huis voor democratie en rechtsstaat. Mogelijkheden tot versterking daarvan zien wij ook in de openbare ruimte tussen het ProDemos-gebouw en het Binnenhof. Zo'n stedenbouwkundige aanpak biedt bovendien mogelijkheden om de veiligheid voor de vele (overstekende) bezoekers te verbeteren.

ProDemos is de visitatiecommissie zeer erkentelijk voor de intensieve betrokkenheid die de leden in de afgelopen maanden hebben getoond. Deze visitatie 2014 (de eerste in een hopelijk lange geschiedenis) bewijst dat extern onderzoek een goede bijdrage kan leveren aan de ontwikkeling van de kwaliteit van het werk van ProDemos.

## 5 De visitatie

---

### Proces

De subsidieregeling van ProDemos schrijft een periodieke visitatie voor. Vertrekpunt hiervoor was het opstellen van een zelfevaluatie door ProDemos. De organisatie heeft de evaluatie met een brede groep medewerkers opgesteld en besproken, en door de Raad van Toezicht laten accorderen.

In december 2013 heeft de minister van Binnenlandse Zaken een vijfhoofdige commissie benoemd om de visitatie uit te voeren. Na een startbijeenkomst heeft de commissie zestien interviews afgenomen, binnen en buiten ProDemos. Dat gebeurde steeds in een duo van een lid met de secretaris. De informatie uit de zelfevaluatie en de interviews leverden een rijk beeld op van ProDemos zoals het nu functioneert, en ook inspiratie en aandachtspunten voor de toekomst. In een tweede bijeenkomst heeft de commissie de oordelen bepaald en de rapportage besproken, waarna deze is voorgelegd aan ProDemos voor wederhoor.

### Beoordelingskader

De oordelen van de commissie hebben de volgende betekenis:

Excellent: hoeft niet per se te zijn (in die zin dat er geen ruimte is voor verbetering) maar is zodanig goed dat er sprake is van een voorbeeldwerking.

Goed: gaat boven de standaard uit, met nog steeds enige ruimte voor verbetering

Voldoende: beantwoordt aan de verwachtingen die 'standaard' van overheids- of maatschappijwege gesteld mogen worden. Ruimte voor verbetering.

Onvoldoende: beantwoordt nog niet helemaal aan de standaard, ruimte voor (ten dele) forse verbetering

Slecht: voldoet in het geheel niet aan de standaard, dient van de grond af opgebouwd te worden.

### Beoordelingsprotocol

NB: hoofdstuk drie is volgens de structuur van het protocol opgezet en bevat de onderbouwing van de oordelen.

#### 1. Algemeen

1.1 ProDemos heeft een relevante missie en past die bij beleidsontwikkeling consequent toe

1.2 ProDemos verdeelt de aandacht over de verschillende aspecten en componenten van de democratische rechtsstaat evenwichtig.

1.3 ProDemos kent zijn stakeholders en betreft deze op relevante momenten bij beleidsontwikkeling en – evaluatie.

1.4 De Raad van Toezicht krijgt tijdig de relevante informatie en benut deze effectief voor de uitoefening van zijn rol.

1.5 ProDemos slaagt erin de beleidsontwikkeling te vertalen naar concrete plannen en activiteiten.

1.6 ProDemos is overtuigend in het bepalen van zijn positie in de samenleving.

1.7 De toekomstvisie van ProDemos is actueel en relevant.

## **2. Publieksbereik**

2.1 ProDemos heeft zijn publiek goed in beeld in de onderscheiden doelgroepen.

2.2 ProDemos heeft inzicht in het publieksbereik van zijn activiteiten en is effectief in het bereiken van publiek, ook in relatie tot de ingezette middelen.

2.3 ProDemos is ten behoeve van de verschillende doelgroepen op een relevante en doelmatige manier aanwezig in de nieuwe media.

2.4 ProDemos onderzoekt en ontwikkelt de kwaliteit van zijn activiteiten adequaat.

## **3. Samenwerking**

3.1 ProDemos werkt goed samen met de relevante instituties van de democratische rechtsstaat.

3.2 ProDemos onderhoudt en benut een relevant netwerk van experts en kennisinstituten.

3.3 ProDemos werkt goed samen met relevante instellingen in andere landen.

## **4. Bedrijfsvoering**

4.1 De organisatie is effectief toegesneden op de doelstellingen.

4.2 Het personeel is kwalitatief en kwantitatief in staat om een optimale bijdrage te leveren aan de realisatie van de doelstellingen.

4.3 De (financiële) planning en control cyclus levert relevante sturingsinformatie.

4.4 De opvolging van calamiteiten is in de organisatie geborgd.

4.5 ProDemos heeft zijn kwaliteitszorgprocessen op orde.

4.6 Het beleid om inkomsten te genereren uit opdrachten is passend bij de organisatie en solide.

4.7 De huisvesting van ProDemos past bij het niveau van de activiteiten en de bedrijfsvoering en is van voldoende kwaliteit.

## **Samenstelling van de commissie**

De visitatiecommissie is op 18 december 2013 benoemd door de Minister van BZK, en bestond uit:

Mevrouw mw.mr. drs. A.W.H. Bertram (voorzitter), gemeentesecretaris van Den Haag, tevens o.a. lid van de Raad van Advies van de Mondriaanonderwijsgroep en lid van de beoordelingscommissie Smart Governance van de NWO.

De heer dr. R. Bisschop, lid van de Tweede Kamer voor de SGP, voorheen gemeenteraadslid en Statenlid. Tevens eerder directeur bij een scholengemeenschap.

De heer drs. A.A. Pormes, vakdidacticus maatschappijleer aan de Universiteit van Leiden, voormalig voorzitter van de Nederlandse Vereniging van Leraren Maatschappijleer.

De heer P. Rijntjes, zelfstandig adviseur, voorheen werkzaam als adjunct-directeur Publiek en Markt bij Naturalis Biodiversity Centre, en directeur NEMO.

De heer drs. L. Tayart de Borms, afgevaardigd bestuurder van de Koning Boudewijnstichting in België, tevens eerder lid van o.a., de European Cultural foundation en het European Policy Centre.

De commissie is bijgestaan door mevrouw drs. M.P.S. Langemeijer MBA in de rol van secretaris, met secretariële ondersteuning van mevrouw S. Rovers.

## Geïnterviewde personen

De commissie heeft tijdens het visitatieproces gesproken met de volgende personen:

1. Aik van Eemeren (beleidsmedewerker Vereniging voor Gemeentesecretarissen)
2. Pierre Heijnen (Bestuursvoorzitter ROC)
3. Wim Deetman (voorzitter Raad van Toezicht ProDemos)
4. Henk Bakker (directeur Bedrijfsvoering van de Tweede Kamer)
5. Groepsgesprek met MBO-leerlingen dat ProDemos net heeft bezocht
6. Rianne Slomp (docente maatschappijleer aan het Ichtuscollege)
7. Jan van Zanen (burgemeester Utrecht)
8. Koen Berkenbosch (controller Naturalis)
9. Dieter Mockelmann (adviseur op het gebied van ICT en onderwijs)
10. Paul van Vlijmen (directeur Spoorwegmuseum)
11. Jantine Kriens (voorzitter directieraad VNG)
12. Marco Pastors (directeur Nationaal Programma Rotterdam Z.)
13. Kars Veling (directeur ProDemos)
14. Brahim Fattah en Huri Sahin (medewerkers van ProDemos; bereiken 'moeilijke' groepen)
15. Benno Tempel (directeur Gemeentemuseum Den Haag)
16. Paul Dekker (hoofd bij SCP; aandachtsgebied burgerschap)
17. Geert Corstens en Hans Storm (president en griffier/kabinetschef Hoge Raad)
18. Groepsgesprek met medewerkers ProDemos:
  - ✓ Eddy Habben Jansen, adjunct-directeur
  - ✓ Gerda Bosdriesz, hoofd Dienst Kenniscentrum/ProDemos Academie
  - ✓ Albert Binken, teamhoofd Programma Binnenhof voor Scholen
  - ✓ Margreet Nieuwstad, medewerker Bezoekerscentrum
  - ✓ Sedi van Loon, programmabegeleider PBS, tevens lid van de OR
  - ✓ Willy van Wely, medewerker afdeling Communicatie, tevens lid van de OR
  - ✓ Jochum de Graaf, projectleider StemWijzer
  - ✓ Kees Stroobach, hoofd Financiën
  - ✓ David Muntslag, projectmedewerker Rechtsstaat, tevens voorzitter van de OR
  - ✓ Karel Ploeger, medewerker jongerenparticipatieprojecten
  - ✓ Jan Dirk Gerritsen, projectleider dienst Educatie