

Visitatie ProDemos 2024

Eindrapport, 4 maart 2025

Inhoudsopgave

1.	Inleiding	2
2.	Proces en aanpak	3
2.1	Beoordelingsprotocol	4
2.2	Beoordelingskader	5
3.	Oordeel van de commissie	6
4.	Bevindingen van de commissie	8
4.1	Algemeen	8
4.2	Publieksbereik	13
4.3	Samenwerking	18
4.4	Bedrijfsvoering	21
5.	Conclusies en aanbevelingen	27
6.	Wederhoor	28
Bijlage A	Geïnterviewde personen	30
Bijlage B	Organisatiestructuur ProDemos	31
Bijlage C	Bereikcijfers ProDemos 2018-2024	32
Bijlage D	Visitatieprotocol 2015	33

1. Inleiding

Iedere vijf jaar onderzoekt een onafhankelijke commissie in opdracht van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) de manier waarop ProDemos, Huis van Democratie en Rechtsstaat, zijn taken uitvoert. De laatste visitatie van ProDemos is in 2019 door een vijftal commissieleden uitgevoerd.¹ In de periode oktober 2024 – februari 2025 heeft wederom een visitatie plaatsgevonden. Ook ditmaal bestond de door het ministerie van BZK ingestelde visitatiecommissie uit vijf leden. De commissie heeft zich in lijn met het visitatieprotocol² gericht op de volgende aspecten van de organisatie:

- de missie en de doelstellingen;
- het publieksbereik;
- de samenwerking met stakeholders;
- de bedrijfsvoering.

In het rapport dat voor u ligt heeft de visitatiecommissie haar bevindingen, scores en aanbevelingen opgenomen. De visitatiecommissie beschrijft in hoofdstuk 2 eerst het visitatieproces en de werkwijze. In hoofdstuk 3 staat het oordeel van de commissie. In hoofdstuk 4 licht de commissie haar bevindingen toe aan de hand van de vier bovengenoemde categorieën: algemeen, publieksbereik, samenwerking en bedrijfsvoering. Voor ieder beoordelingselement licht de commissie haar bevindingen toe en geeft zij een score. Op basis van de bevindingen trekt de commissie in hoofdstuk 5 haar conclusies en doet zij aanbevelingen. Hoofdstuk 6 bevat het wederhoor van ProDemos.

De visitatiecommissie is ProDemos erkentelijk voor de aangeleverde documenten, de informatie tijdens tal van gesprekken en de mogelijkheden die zij kreeg om deel te nemen aan de activiteiten van ProDemos. Ook wil de commissie de stakeholders van ProDemos hartelijk danken voor hun deelname aan de visitatiegesprekken.

¹ Visitatierapport ProDemos 2019, <https://www.tweedekamer.nl/downloads/document?id=2019D42716>.

² Idem, pp. 23-25.

2. Proces en aanpak

De subsidieregeling van ProDemos schrijft een periodieke visitatie voor.³ Het vertrekpunt van deze visitatie is de zelfevaluatie van ProDemos uit maart 2024. De zelfevaluatie is opgesteld door een extern adviseur⁴ in samenwerking met een begeleidingscommissie vanuit ProDemos.

Het visitatieprotocol schrijft voor dat de visitatiecommissie onderzoekt of de zelfevaluatie van ProDemos een getrouw beeld geeft over het functioneren van ProDemos. Het protocol geeft enige ruimte aan de commissie om te bepalen met welke personen en organisaties zij in gesprek wil gaan. De commissie heeft in het kader van de visitatie 31 personen gesproken. Dit betreft veertien medewerkers van ProDemos, twee leden van de raad van toezicht en twee leden van de raad van adviseurs. Daarnaast heeft de commissie gesproken met dertien stakeholders (vier medewerkers en vier leden van de Staten-Generaal en vijf overige stakeholders). Verder heeft de commissie samen met docenten en schoolklassen deelgenomen aan zes verschillende programma's van ProDemos, zowel in Den Haag als in het land. Bijlage A bevat een overzicht van de personen die de visitatiecommissie heeft gesproken en de programma's waaraan de commissie heeft deelgenomen.

Verder heeft de commissie een grote hoeveelheid relevante documentatie en data onderzocht. Naast de informatie die ProDemos voor deze visitatie heeft aangeleverd heeft de commissie ook ProDemos om aanvullende informatie gevraagd.

De Tweede Kamer heeft op 30 oktober 2024 een brief ontvangen over de visitatie van ProDemos.⁵ De commissie is op 20 november 2024 benoemd door de minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. De leden van de visitatiecommissie hebben complementaire expertise op het gebied van bedrijfsvoering en cultureel ondernemerschap, publiekscommunicatie, democratie en rechtsstaat en burgerschapseducatie.

De commissie bestond uit de volgende leden:

- dr. M.E. (Marlies) Honingh, universitair hoofddocent bestuurskunde bij de Radboud Universiteit in Nijmegen en Senior Research Fellow bij de NSOB
- ir. R.E (Robert) van der Noordaa, onderzoeksjournalist en expert op gebied van desinformatie
- drs. D.M.G. (Daniella) Roovers, Eerste Kamerlid voor GroenLinks-PvdA
- jhr. E.F.M. (Eppo) van Nispen tot Sevenaer, algemeen directeur museum beeld en geluid
- drs. J.Z.C.M. (Judith) Tielen, Tweede Kamerlid voor de VVD

De visitatiecommissie heeft Eppo van Nispen tot Sevenaer benoemd als haar voorzitter. De werkzaamheden van de commissieleden zijn ondersteund en begeleid door de secretaris, drs. Koen Oosthoek.

³ Subsidieregeling ProDemos, 2013-0000329553, <https://wetten.overheid.nl/BWBR0033558/2021-10-29>.

⁴ mr. Harry M. Loozen, Zelfevaluatie ProDemos, v 2.1, maart 2024.

⁵ Huis voor democratie en rechtsstaat, 31475-29, <https://www.tweedekamer.nl/kamerstukken/brieven-regering/detail?id=2024Z21451&did=2024D50674>

2.1 Beoordelingsprotocol

De visitatiecommissie richt zich op haar taak zoals omschreven in het instellingsbesluit Commissie visitatie ProDemos⁶ en heeft bij het uitvoeren van die taak het visitatieprotocol⁷ gevolgd. Het beoordelingsprotocol dat de commissie hierbij hanteert bestaat uit vier categorieën, die ieder specifieke beoordelingselementen bevatten.

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.

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.

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.

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 activiteiten en de bedrijfsvoering en is van voldoende kwaliteit.

⁶ Instellings- en benoemingsbesluit Commissie visitatie ProDemos 2024, 20 november 2024, nr. 2024-0000033133, <https://wetten.overheid.nl/BWBR0050430/2024-11-20>

⁷ Visitatieprotocol 2015, nr. 2015-0000488822 <https://www.tweedekamer.nl/downloads/document?id=2019D42716>, pp. 23-25.

2.2 Beoordelingskader

De scores die de commissie per beoordelingselement geeft hebben de volgende betekenis.

- Excellent: hoeft niet per se perfect 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.

3. Oordeel van de commissie

Dankzij een sterk imago en een breed bereik weet ProDemos een enorm grote groep scholieren en volwassenen te bereiken. De visitatiecommissie is op basis van de gevoerde gesprekken met interne en externe betrokkenen enthousiast over, en onder de indruk van de educatieve programma's van ProDemos.

De commissie stelt vast dat ProDemos een unieke organisatie is die bestaat uit bevlogen, enthousiaste en gepassioneerde medewerkers die zich in Den Haag, maar ook op tal van andere plekken in het land inzetten om bij te dragen aan kennisvermeerdering over democratie en rechtsstaat. Duidelijk is dat de missie van ProDemos leeft. Alle medewerkers onderstrepen het belang van de missie van ProDemos en dragen deze in alle lagen van de organisatie uit. De missie wordt niet alleen door de medewerkers, maar ook door de doelgroepen en stakeholders waar ProDemos mee samenwerkt breed erkend en ondersteunt.

ProDemos werkt momenteel intensief aan de ontwikkeling van toekomstscenario's. De commissie stelt vast dat het gaat om aanzienlijke en urgente vraagstukken die dwingen tot een gedegen analyse van de externe en interne kansen en bedreigingen voor de toekomst. Deze analyses moeten uitmonden in een heldere toekomstvisie: welke positie wil ProDemos, gezien de huidige en toekomstige maatschappelijke ontwikkelingen, innemen? De commissie ziet dat de buitenwereld met klem vraagt om meer inzet van ProDemos. Bovendien blijkt uit de gesprekken dat ProDemos dit niet alleen kan. Het is noodzakelijk andere organisaties, die sleutelposities vervullen in het functioneren van de democratie en rechtsstaat, hierbij te betrekken.

Daarnaast stelt de commissie vast dat ProDemos ook intern de uitdaging heeft zich te bezinnen op de toekomst, vooral als het gaat om de financiële basis van de organisatie. De commissie ziet het als een substantieel risico dat ProDemos primair afhankelijk is van één subsidiegever (het ministerie van BZK). Dit maakt ProDemos uiterst kwetsbaar. De vorige visitatiecommissies 2014 en 2019 hebben ProDemos hier reeds op gewezen. De commissie constateert dat dit fundamentele vraagstuk tot nog toe te weinig opvolging heeft gekregen in de organisatie.

De commissie geeft ProDemos op een aantal beoordelingselementen een excellent, maar op enkele ook een onvoldoende. Daar plaatst zij een belangrijke opmerking bij. De commissie ziet de scores die zij geeft niet als absoluut. De scores zijn in veel gevallen afhankelijk van de specifieke context en situatie waarin ProDemos zich bevindt. Enerzijds betekenen onvoldoendes niet automatisch dat het handelen van ProDemos tekortschiet, bijvoorbeeld als het gaat om de huisvesting. De huidige situatie duidt de commissie als zeer risicovol en urgent. Duidelijk is echter, dat de ontstane situatie maar zeer ten dele toe te rekenen is aan ProDemos. ProDemos is ook op dit gebied in sterke mate (te) afhankelijk van zijn subsidieverstrekker. Anderzijds wil de commissie ook met voldoende ProDemos blijven aansporen om zijn werk te blijven verbeteren.

De commissie is er zich hierbij van bewust dat ProDemos in 2019 met misstanden in de organisatie te maken heeft gehad, met een herstelplan en substantiële reorganisatie als gevolg. Ook heeft de coronapandemie in de periode 2020-2022 de organisatie en haar activiteiten aanzienlijk beïnvloed. Daarnaast stelt de verbouwing van het Binnenhof ProDemos voor diverse uitdagingen.

In de zelfevaluatie van maart 2024 is te lezen dat bij ProDemos 'alle seinen op groen' staan. De visitatiecommissie stelt op basis van de gesprekken vast dat ProDemos inmiddels te maken heeft met een fors financierings- en huisvestigingsvraagstuk. Het niet benoemen van deze vraagstukken in de zelfevaluatie loopt niet in de pas met recente ontwikkelingen. De visitatiecommissie wil ProDemos met dit visitatierapport aansporen om de uitdagingen op het terrein van huisvesting en financiën expliciet te maken. Het financierings- en huisvestigingsvraagstuk kan de missie van ProDemos in de weg staan. Uiteindelijk is het aan de politiek om hier besluiten over te nemen.

De commissie stelt juist vast dat de inhoudelijke werkzaamheden van ProDemos door tal van stakeholders enorm gewaardeerd en als kwalitatief zeer goed beoordeeld worden. Bovendien blijkt uit de afgelopen jaren dat de vraag van externe partijen die zich inzetten voor democratie en rechtsstaat een sterker beroep op ProDemos zijn gaan doen. Deze partijen willen samen programma's ontwikkelen of op nieuwe manieren bijdragen aan de missie van ProDemos. De commissie wenst dat dit rapport ProDemos helpt om zijn belangrijke werk - gesteund door een goed netwerk - verder te versterken en op enkele punten te verbeteren. Dit om een duurzame en solide toekomst voor deze in onze ogen onmisbare ondersteuning van ons democratisch denken en doen mogelijk te maken.

4. Bevindingen van de commissie

4.1 Algemeen

In deze paragraaf gaat de commissie in op de missie van ProDemos en hoe de organisatie deze verwezenlijkt. Daarnaast bespreekt de commissie de aandacht die ProDemos geeft aan de verschillende aspecten van de democratische rechtsstaat en de balans tussen beide aspecten. Ook gaat de commissie in op de wijze waarop ProDemos stakeholders bij zijn activiteiten betreft. Daarnaast licht de commissie de informatievoorziening van de directie aan de raad van toezicht toe. Tot slot wordt ingegaan op de positie van ProDemos in de samenleving en enkele ontwikkelingen in relatie tot de toekomstvisie van ProDemos.

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

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

De kern van de missie van ProDemos is het uitleggen van de spelregels van de democratie en rechtsstaat en de manieren waarop burgers kunnen participeren.⁸ De kernwaarden van ProDemos zijn 'onpartijdigheid', 'toegankelijkheid' en 'activerend'.⁹ De missie en kernwaarden leven in de organisatie. Deze worden niet alleen door de medewerkers van ProDemos onderstreept, maar ook door de doelgroepen van ProDemos en de partners waarmee de organisatie samenwerkt.

Tijdens programma's ervaren leerlingen op een laagdrempelige manier dat discussie, consensus, dissensus, meerderheden en bescherming van minderheden belangrijke randvoorwaarden zijn voor een democratie. Bijvoorbeeld bij het programma *Politiek in een Dag*¹⁰, waarbij leerlingen de basisprincipes van de democratische rechtsstaat leren kennen. Hierbij bezoeken leerlingen niet alleen een debat in de Tweede of Eerste Kamer, maar gaan zij ook met elkaar in debat. ProDemos heeft in zijn huisvesting op de Hofweg in Den Haag diverse interactieve ruimtes ingericht, waaronder twee nagebouwde Tweede Kamers. In deze ruimtes kunnen leerlingen de spelregels van de democratie in de vorm van een Kamerdebat in praktijk brengen.

De commissie constateert dat ProDemos een goed onderbouwde missie heeft die leeft en tot uitdrukking komt in alle lagen van de organisatie. De missie wordt ook onderstreept door de organisaties waarmee ProDemos intensief samenwerkt. De commissie stelt ook vast dat de kernwaarden bij de medewerkers leven en worden uitgedragen.

Score 1.1: excellent

Score 1.5: excellent

⁸ Op de website heeft ProDemos de volgende missie opgenomen: "ProDemos legt uit wat de democratie en de rechtsstaat zijn en laat zien wat je zelf kunt doen om invloed uit te oefenen – in de gemeente, het waterschap, de provincie, het land en de Europese Unie.". Zie <https://prodemos.nl/over-prodemos/missie/>

⁹ <https://prodemos.nl/app/uploads/2023/01/ProDemos-Strategisch-plan-2022-2026.pdf>, p. 8.

¹⁰ Voor een toelichting op dit programma en de overige programma's, zie <https://prodemos.nl/programmas/>

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

De commissie constateert dat ProDemos veel aandacht heeft voor de electorale en politieke aspecten van de democratische rechtsstaat. De commissie stelt vast dat ProDemos relatief weinig aandacht besteedt aan de (niet altijd eenvoudig te onderwijzen) aspecten van de rechtsstaat.¹¹ Helaas stelt de commissie vast dat eerdere oproepen van voorgaande commissies om meer aandacht te besteden aan de rechtsstaat niet tot het gewenste effect hebben geleid. Om deze reden herhaalt de visitatiecommissie de oproep uit de visitatierapporten 2014 en 2019 aan ProDemos om meer aandacht te geven aan de rechtsstaat in zijn programma's. Aangezien de rechtsstaat in het maatschappelijke en politieke debat in toenemende mate een centrale rol speelt is dit voor de commissie een zwaarwegend punt.

Uit de gevoerde gesprekken komen meerdere redenen naar voren waaruit duidelijk wordt waarom de democratie bij ProDemos meer aandacht krijgt dan de rechtsstaat. Medewerkers en betrokkenen geven in de eerste plaats aan dat de electorale aspecten van de democratie makkelijker zijn uit te leggen dan de rechtsstaat en ook meer tot de verbeelding spreken bij de deelnemers aan de programma's. ProDemos kan de democratie voor leerlingen met een interactieve werkvorm tastbaar maken. Medewerkers ervaren dat dit niet altijd even eenvoudig is voor de verschillende aspecten van de rechtsstaat en de functie van de rechtsstaat in de democratie.

De democratie kan worden gezien als de motor van het systeem door bijvoorbeeld wetten te maken en te stemmen, zoals een van de geïnterviewden vertelde. De rechtsstaat kan worden gezien als de rem voor de momenten waarop de grenzen van de wet worden overschreden. Fundamentele en vaak abstracte principes zoals de scheiding der machten (Trias Politica), het legaliteitsbeginsel, afwegingen tussen soms conflicterende wetten, rechtsbescherming en toegang tot het recht spelen bij het verkrijgen van zicht op de rechtsstaat een centrale rol. Het aantal actoren in de samenleving dat een verantwoordelijkheid draagt in deze begrenzendende rol is aanzienlijk. Het gaat dan naast rechtbanken en de Raad van State ook om controle vanuit de journalistiek, wetenschap en toegang tot informatie. De rol van deze begrenzendende partijen en de functie die zij hebben in het beschermen van de vrijheden van burgers in de democratische rechtsstaat vragen binnen ProDemos om meer aandacht.

ProDemos streeft ernaar om leerlingen ook kennis te laten maken met de rechtspraak door hen een rechtbank te laten bezoeken. De wijze waarop dit invulling krijgt, verschilt per rechtbank. In de rechtbanken Arnhem, Zutphen en Zwolle kan ProDemos gebruik maken van een ruimte waar een begeleider de leerlingen ontvangt en de leerlingen een zitting kunnen naspelen. De leerlingen bezoeken hierna een zitting van de politierechter en reflecteren na afloop met de begeleider op de zaak. Bij de overige acht rechtbanken kan ProDemos niet gebruik maken van een ruimte. Om die reden organiseert ProDemos een gastles voorafgaand aan het bezoek op de school van de deelnemende leerlingen. Naast gastlessen biedt ProDemos online ook uitgebreid lesmateriaal aan over de rechtspraak en bredere rechtsstatelijke onderwerpen.¹²

¹¹ ProDemos onderneemt de volgende activiteiten op het gebied van de rechtsstaat: 1) MBO-festival grondrechten, 2) gastles Rechtspraak, 3) gastles Regels en Rechten, 4) gastles Kinderrechten/Kinderrechtbank, 5) workshops voor leraren in opleiding, 6) recht voor iedereen, 7) rechtbankbezoek, 8) lesmateriaal gericht op de rechtsstaat.

¹² <https://lesmateriaal.prodemos.nl/>

De commissie constateert dat docenten bij de programma's die zich primair op democratie richten en in Den Haag plaatsvinden, meer worden ontzorgd. De school hoeft alleen een programma te boeken en vervoer naar Den Haag te regelen. Dit is anders met de rechtbankbezoeken, waarvoor meer initiatief en begeleiding bij de docent zelf ligt. Hoewel het mogelijk is een zitting bij de politierechter via het systeem van ProDemos te boeken, moet de docent doorgaans zelf de klas begeleiden naar en tijdens die zitting. Een bezoek aan de rechtbank vraagt dan ook om meer inspanning van de school en vooral de docent. Het is jammer wanneer er vanwege praktische redenen minder animo is voor het bezoeken van een rechtbank. Zeker ook omdat de grenzen aan de bezoekersaantallen daar nog niet bereikt lijken te zijn.

Score: onvoldoende

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

De scholen en docenten waar ProDemos mee samenwerkt zijn belangrijke stakeholders voor de organisatie. De educatiemedewerkers van ProDemos organiseren en leiden aparte klankbordgroepen voor docenten uit het primair onderwijs, voortgezet onderwijs en mbo. Docenten kunnen in deze klankbordgroepen hun behoeften en wensen delen over bijvoorbeeld nieuwe werkvormen of de toegankelijkheid van het lesmateriaal. De klankbordgroepen vinden twee keer per jaar plaats. ProDemos gebruikt de input van docenten tijdens deze sessies om zijn beleid en programma's verder aan te scherpen.

Verder heeft ProDemos een nauwe band met de Nederlandse Vereniging Leraren Maatschappijleer (NVLM), waarmee het de jaarlijkse Docentendag organiseert. Tijdens deze vakconferentie komen docenten maatschappijleer uit het voortgezet onderwijs bijeen om onder meer lezingen bij te wonen en aan workshops deel te nemen.

De commissie stelt vast dat ProDemos de docenten en scholen nauw betreft bij de ontwikkeling van beleid en de evaluatie daarvan. Uit de visitatieronde van de commissie blijkt dat dit minder het geval is voor zijn andere stakeholders. Hoewel ProDemos onder meer samenwerkingen heeft met de Staten-Generaal, de Raad van State en het Expertisepunt Burgerschap (zie hoofdstuk 3: samenwerking), worden zij wel inhoudelijk, maar minder op strategisch vlak betrokken.

ProDemos kent op dit moment geen samenwerking met de Hoge Raad. Dat is jammer, want het meer strategisch betrekken van deze stakeholder kan de positie van ProDemos versterken en ondersteunen. Ook uit de gesprekken met andere stakeholders blijkt dat daar behoefte aan is. Gezien de uitdagingen waar ProDemos voor staat lijkt dat het overwegen waard. De commissie ziet dan ook ruimte voor ProDemos om zijn stakeholders meer op strategisch vlak te betrekken. Daarnaast ziet de commissie mogelijkheden om ProDemos als netwerkorganisatie te ontwikkelen. Hierdoor wordt de missie door meerdere partijen gedragen, wat ook kan bijdragen aan een bredere, gerelateerde financiering en een groter bereik. Een goed voorbeeld hiervan is het Netwerk Mediawijsheid.

Score: voldoende

1.4 De raad van toezicht (RvT) krijgt tijdig de relevante informatie en benut deze effectief voor de uitoefening van zijn rol.

De RvT benadrukt dat de samenwerking met de directie goed verloopt. Zowel de directie als de RvT gaan op een open en transparante wijze met elkaar om. De RvT vindt dat de informatievoorziening vanuit de directie meer dan voldoende is en dat de raad die informatie ook goed kan inzetten voor zijn rol. De RvT voert regelmatig gesprekken met de directie, onder andere over de relevantie van de missie. Daarnaast heeft de RvT jaarlijks overleg met de directie Democratie en Bestuur van het ministerie van BZK.

De commissie constateert dat de RvT zich nadrukkelijk inzet vanuit een langetermijnperspectief. De RvT benoemt concrete zorgen ten aanzien van de komende periode: de financiële positie en de huisvesting (zie beoordelingselement 4.6 en 4.7) van ProDemos op de tijdelijke locatie.

Score: goed

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

Het uitleggen van de spelregels van de democratie en rechtsstaat wordt door de medewerkers van ProDemos, de doelgroepen en de samenwerkingspartners als cruciaal ervaren. ProDemos vindt een goed begrip van de spelregels een belangrijke voorwaarde voor het voeren van een discussie over een politiek thema. Uit recent onderzoek naar burgerschapsonderwijs en politiek bewustzijn van Nederlandse jongeren blijkt dat Nederlandse jongeren minder weten over democratie dan leeftijdsgenoten in vergelijkbare landen.¹³

De commissie vindt dat het werk van ProDemos in de hedendaagse Nederlandse samenleving van enorm belang is en in de afgelopen jaren sterk is toegenomen. De commissie verwacht dat dit de komende jaren eerder zal toenemen dan afnemen. De indruk van de commissie is dat ProDemos daarbij zijn positie op overtuigende wijze bepaalt en inzet. Deze sterke positie biedt een basis om ook meer buiten het bekende netwerk van belang te zijn. Zo'n beweging vergroot het netwerk van ProDemos en bekrachtigt zijn unieke positie.

Score: goed

1.7 De toekomstvisie van ProDemos is relevant en actueel.

ProDemos speelt in op de groeiende vraag van scholen om leerlingen kennis bij te brengen over het functioneren van de democratische rechtsstaat. Scholen moeten sterker dan voorheen voldoen aan wettelijke eisen op het gebied van burgerschapsonderwijs en de democratische rechtsstaat. ProDemos onderkent de groeiende vraag naar zijn programma's. De commissie constateert echter dat ProDemos proactiever kan reageren op maatschappelijke ontwikkelingen. De commissie vindt het daarbij van belang dat ProDemos zich focust op de vraag hoe het zijn positie verder kan versterken. Het wijdverbreide gebruik van sociale media en de toename aan online desinformatie en de impact

¹³Daas, R., ten Dam, G., Dijkstra, A.B., Karkdijk, E.M., Naayer, H.M., Nieuwelink, H., & van der Veen, I. (2023). Burgerschap in Beeld. Burgerschapscompetenties en burgerschapsonderwijs in vergelijkend perspectief. Amsterdam University Press.

daarvan op de democratische rechtsstaat zijn voorbeelden van ontwikkelingen waar ProDemos meer aandacht aan kan besteden (zie beoordelingselement 2.3).

ProDemos heeft in 2022 zijn missie en visie in een organisatiebrede strategische dialoog herijkt. Sindsdien organiseert het kernteam strategie van ProDemos een jaarlijkse strategische dialoog om te evalueren of externe ontwikkelingen om aanpassingen in de koers van de organisatie vragen. De commissie juicht dit toe. Tegelijkertijd riep de visitatiecommissie in 2019 ook al op tot proactief handelen in relatie tot de toekomst van de organisatie. De commissie is van mening dat ProDemos het zich niet kan permitteren om ogenschijnlijk stil te blijven staan of af te wachten, terwijl maatschappelijke en technologische ontwikkelingen steeds sneller gaan en direct raken aan de missie van ProDemos.

Score: *onvoldoende*

Beoordeling

#	Beoordelingselement	Slecht	Onvoldoende	Voldoende	Goed	Excellent
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.					

4.2 Publieksbereik

In deze paragraaf bespreekt de commissie de mate waarin ProDemos zijn doelgroepen in beeld heeft. Daarnaast gaat de commissie in op het publieksbereik van de organisatie. Vervolgens bespreekt de commissie de aanwezigheid van ProDemos op sociale media. Tot slot gaat de commissie in op de mate waarin ProDemos de kwaliteit van zijn activiteiten adequaat onderzoekt en ontwikkelt.

2.1 ProDemos heeft zijn publiek goed in beeld in de (door hen) onderscheiden doelgroepen.

In het jaarplan 2025 heeft ProDemos een wijziging doorgevoerd in de programmastructuur. Waar eerder vijf programmalijnen centraal stonden, zijn dat er vanaf 2025 vier. De nieuwe indeling omvat de volgende programmalijnen:

- *De basis van democratisch besef*: gericht op leerlingen in het primair onderwijs.
- *Beleving van de democratische rechtsstaat*: speciaal ontwikkeld voor scholieren in het voortgezet onderwijs.
- *Klaar voor het burgerschap*: gericht op studenten in het mbo.
- *Democratisch burgerschap stimuleren*: voor een volwassen publiek.

De commissie constateert dat ProDemos programma's ontwikkelt die goed aansluiten op de leerbehoeften en wensen van de doelgroepen binnen het primair en voortgezet onderwijs, het mbo en van volwassenen. ProDemos differentieert niet alleen in zijn programma's en lesmateriaal, maar ook in de interactie met deze doelgroepen. De commissie vindt het bewonderingswaardig hoe de begeleiders omgaan met de verschillen binnen en tussen de schoolklassen die zij begeleiden. Begeleiders voelen (onverwachte) situaties goed aan en gaan hier op een professionele en zorgvuldige manier mee om.

Score: *excellent*

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.

De afdeling marketing en communicatie is verantwoordelijk voor het publieksbereik van de organisatie. Deze afdeling bestaat uit één teamhoofd, één redacteur, vijf communicatieadviseurs (waarvan één tijdelijke zzp'er), één relatiemanager en drie tijdelijke regionale relatiemanagers (zzp). De visitatiecommissie 2019 constateerde dat hoewel ProDemos zich grotendeels richt op Den Haag, de organisatie haar activiteiten aan het uitbreiden is in het land. De bereikcijfers in tabel 1 (hieronder), aangeleverd door ProDemos, laten zien dat de organisatie een groter bereik heeft gekregen in het land. In 2024 bezochten 118.000 deelnemers de activiteiten in Den Haag, en 105.250 deelnemers in het land maakten gebruik van de programma's en activiteiten van ProDemos. Daarmee ontstaat het beeld dat vooral de leerlingen uit het voortgezet onderwijs en volwassenen naar Den Haag komen. Ook lijkt het bereik van ProDemos in het land vooral gericht te zijn op basisscholen en ROC's. Ook laat de tabel een piek zien in het 'overig landelijk bereik' tijdens verkiezingsjaren. Het totaaloverzicht van het bereik van de doelgroepen van ProDemos is opgenomen in Bijlage C.

Logischerwijs is de coronapandemie van invloed geweest op de bereikcijfers van ProDemos. In periode 2020-2021 waren er nauwelijks programma's onder begeleiding mogelijk. Het aantal deelnemers is vanaf 2022 weer geleidelijk toegenomen. Een tweede belangrijke beperkende factor in de capaciteit van de bezoeken is de renovatie van het Binnenhof sinds 2022. De tijdelijke locatie heeft een kleinere ontvangstcapaciteit en heeft, zo vermoedt ProDemos, minder aantrekkingskracht voor scholen. Daarbij speelt het bijvoorbeeld ook een rol dat de Ridderzaal niet bezocht kan worden.

Jaar ¹⁴	Den Haag	In het land	Overig landelijk bereik
2018	143.500	72.250	2.375.000
2019	155.250	78.000	9.060.000
2020	42.750	29.250	530.000
2021	27.750	34.500	9.020.000
2022	79.500	50.000	2.275.000
2023	101.000	71.750	11.305.000
2024	118.000	105.250	4.205.000

Tabel 1: De kolommen 'Den Haag' en 'In het land' hebben betrekking op het bereik van ProDemos via zijn fysieke programma's. De kolom 'overig bereik' heeft betrekking op het bereik van ProDemos via online platforms (zoals de StemWijzer en Young Voice) en fysieke materialen (excl. bereik corporate website en sociale media). Deze kolom laat met name in piek zien tijdens verkiezingsjaren.¹⁵

ProDemos richt zich ook op volwassenen als doelgroep in het hele land. Dat doet de organisatie bijvoorbeeld bij het programma 'Democratie voor iedereen'. Dit programma is bedoeld voor mensen die interesse in de democratie en rechtsstaat hebben, maar die zelf niet goed weten hoe ze hier toegang toe kunnen krijgen. ProDemos werkt voor dit programma samen met buurthuizen en bibliotheken. Voor de volwassenen (en kinderen) die zelf op bezoek komen naar Den Haag om een democratische instelling te bezoeken biedt ProDemos onder meer rondleidingen aan in de Tweede en Eerste Kamer. Hiervoor zet ProDemos op dit moment ook een online betaalde campagne uit.¹⁶ De volwassenendoelgroep is een brede en diverse groep. Gezien het beperkte budget, is het nodig dat ProDemos keuzes maakt welke subgroepen de organisatie binnen deze groep wil bereiken.

De commissie constateert dat ProDemos goed inzicht heeft in het publieksbereik van zijn activiteiten. ProDemos heeft goede contacten met scholen en weet deze goed te bereiken. De commissie ziet dat ProDemos aan zijn maximale capaciteit in Den Haag zit om scholen te ontvangen. Om die reden wil de commissie ProDemos ook meegeven om, hoewel het bereik op dit gebied al toeneemt, de

¹⁴ Verkiezingen in 2018 (gemeenteraad), 2019 (Provinciale Staten, waterschappen en Europees Parlement), 2021 (Tweede Kamer), 2022 (gemeenteraad), 2023 (Provinciale Staten, waterschappen en Tweede Kamer), 2024 (Europees Parlement).

¹⁵ Verantwoording van ProDemos: In de afgelopen jaren is zowel het aanbod als de manier van werken van ProDemos sterk veranderd. Er zijn activiteiten afgeschaald en uitgefaseerd en nieuwe activiteiten bijgekomen. Daarnaast is ProDemos overgestapt naar het programmatisch werken. Tegelijk is de organisatie stapsgewijs overgegaan naar een nieuwe manier van monitoren en rapporteren op bereik. Zo zijn er aanpassingen gedaan in het meten van bereik, bijvoorbeeld ten aanzien van de online bereikcijfers. Daardoor moeten we een kanttekening plaatsen bij de validiteit van deze gegevens. De programmalijnen zijn pas in 2022 ingevoerd, terwijl het activiteitenaanbod er in de jaren daarvoor anders uitzag en de manier van meten anders werd uitgevoerd. Hierdoor kan sprake zijn van verkeerde toewijzingen aan programmalijnen, doordat activiteiten niet goed zijn te herleiden en/of omissies doordat verschillende bronnen moesten worden gebruikt om dit overzicht te maken. De bereikcijfers van de begeleide activiteiten zijn afgerond op 250. De landelijke bereikcijfers op 5000.

¹⁶ Zie bijvoorbeeld https://www.dagjeweg.nl/tip/5882/Rondleiding-Tweede-Kamer#google_vignette en <https://www.kidsproof.nl/denhaag/uitje/prodemos-familierondleiding-interactief-den Haag/>

mogelijkheden om actiever in het land te zijn verder te benutten en onderzoeken. De inmiddels tweemaal aangenomen amendementen in de Tweede Kamer¹⁷ hebben een goede basis gelegd voor het relatiemanagement met scholen in het land, maar zijn van beperkte duur en te afhankelijk van de politieke besluitvorming op dat moment.

Score: goed

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

De term nieuwe media vraagt een nadere afbakening. Met 'nieuwe media' bedoelt de commissie aan de ene kant het gebruik van sociale media ten behoeve van werving en marketing. Aan de andere kant gaat het ook om het gebruik van digitale tools en media bij de educatieve programma's. Bij dit beoordelingselement gaat de commissie eerst in op sociale media ten behoeve van exposure, en vervolgens op de digitale educatieve tools.

ProDemos is actief op LinkedIn, Facebook, X, Instagram en YouTube. Hieronder is het aantal volgers en aantal bereikte personen per kanaal opgenomen (stand: einde 2023).

Platform	Aantal volgers	Aantal bereikte personen
LinkedIn	8.109	145.362
Facebook	7.400	15.441
X	6.795	205.200
Instagram	2.114	9.329
YouTube	1.967	265.821

Tabel 2: het bereik van ProDemos op sociale media.

Met de eigen sociale mediakanalen beoogt ProDemos vooral bereik te creëren onder organisaties zoals scholen en gemeenten. Scholieren, jongeren en volwassenen bereikt ProDemos voornamelijk tijdens verkiezingen met stembuizen zoals Stembuizen en Young Voice, een stembuis die zich in samenwerking met influencers specifiek richt op jongeren.

De commissie constateert dat de sociale media van ProDemos weinig tractie hebben. Zo krijgen de posts op Facebook en X relatief weinig likes en reacties. Van enige activatie van en interactie met de doelgroep op deze sociale mediakanalen lijkt geen sprake. De commissie stelt vast dat de content op de kanalen van ProDemos hoofdzakelijk is gericht op het promoten en verslagleggen van de evenementen die ProDemos organiseert. ProDemos is op dit moment bezig met een contentstrategie om beter aan te sluiten op de behoeften van organisaties zoals scholen en gemeenten en meer interactie te genereren. Ook heeft ProDemos zijn visie op het gebruik van sociale media door jongeren opgenomen in een recent besluit over mediawijdsheid.

¹⁷ Amendement van het lid Sneller c.s. ter vervanging van nr. 17 over middelen voor ProDemos (oktober 2023), <https://www.tweedekamer.nl/kamerstukken/amendementen/detail?id=2023Z17633&did=2023D42758>.
Gewijzigd amendement van de leden Sneller en Buijsse ter vervanging van nr. 9 over extra middelen voor ProDemos (november 2024), <https://www.tweedekamer.nl/kamerstukken/kamervragen/detail?id=2024D44923&did=2024D44923>.

We leven in een tijd waarin de samenleving en zeker jongeren, in sterke mate gebruik maken van sociale media en daar geconfronteerd worden met desinformatie en andere vormen van impact op de democratische rechtsstaat. De commissie merkt op dat ProDemos voor dit onderwerp meer aandacht kan hebben. De commissie kaart graag aan dat hier mogelijk kansen worden gemist om de spelregels van de democratie en rechtsstaat ook online te thematiseren en op een interactieve en toegankelijke manier uit te leggen. Er zijn meer mogelijkheden zijn om jongeren (en volwassenen), te bereiken via sociale media en digitale programma's.

De commissie is positief over het gebruik van digitale tools in de huidige programma's. Onder meer bij het Democratielab, maar ook tijdens het naspelen van een debat of bij het programmaonderdeel 'Eindbazen' worden tablets en 3D-projecties op een goede en leuke manier ingezet. Dit draagt bij aan het leerproces en de beleving van leerlingen.

Score: voldoende

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

ProDemos monitort de programma's bij leerlingen en docenten. Na deelname aan een programma, vullen leerlingen en docenten een enquête in waarin zij het programma en de begeleiding daarvan beoordelen. Daarnaast organiseert ProDemos ook klankbordgroepen met docenten, zoals eerder genoemd bij beoordelingselement 1.3. Verder organiseert ProDemos regelmatig feedbackrondes met begeleiders. Dit vraagt om een flinke inzet van de organisatie, aangezien ProDemos veel projecten en programma's uitvoert.

De waardering van de programma's van ProDemos ligt consistent erg hoog. Leerlingen uit het primair onderwijs beoordelen een programma gemiddeld met een 9, terwijl leerlingen uit het voortgezet onderwijs gemiddeld een 8,5 geven. Omdat het inmiddels een bekend gegeven is dat de programma's van ProDemos een hoge score krijgen, stelt ProDemos de afgelopen tijd meer vragen over de beleving van leerlingen, bijvoorbeeld of zij zich gezien voelen door een begeleider. Dit aspect licht de commissie verder toe in beoordelingselement 4.5.

ProDemos neemt de uitkomst van enquêtes mee bij het maken van strategische keuzes. Zo kreeg ProDemos feedback van leerlingen dat zij hun aandacht gedurende een programma niet erbij konden houden, aangezien het te lang duurde. Daarop heeft ProDemos het interactieve programmaonderdeel 'Eindbazen' ontwikkeld, als onderdeel van het programma 'Politiek in Vogelvlucht'. Dit programma is verkort naar 2 uur en 45 minuten.¹⁸ ProDemos heeft in het verleden ook programma's geschrapt vanwege een gebrek aan deelname.

De commissie spreekt haar waardering uit voor de wijze waarop ProDemos de kwaliteit van zijn activiteiten onderzoekt. Daarnaast stelt de commissie vast dat ProDemos de uitkomsten van de vragenlijsten op een goede manier gebruikt om zijn programma's verder te verbeteren.

Score: goed

¹⁸ <https://prodemos.nl/programmas/politiek-in-vogelvlucht/>

Beoordeling

#	Beoordelingselement	Slecht	Onvoldoende	Voldoende	Goed	Excellent
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.					
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.					

4.3 Samenwerking

In deze paragraaf bespreekt de commissie de samenwerking van ProDemos met de relevante instituties van de democratische rechtsstaat zoals de Eerste en Tweede Kamer, de Hoge Raad en de Raad van State. Daarnaast gaat de commissie in op de wijze waarop ProDemos zijn netwerk van experts en kennisinstituten onderhoudt en benut. Tot slot belicht de commissie de internationale samenwerking van ProDemos met relevante instellingen zoals BELvue in België en het Zentrum für politische Bildung in Duitsland.

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

ProDemos werkt nauw en structureel samen met de Tweede en Eerste Kamer om alle rondleidingen en educatieve activiteiten efficiënt en soepel te laten verlopen. Het lesprogramma 'de Derde Kamer der Staten-Generaal' is in samenwerking met de Tweede en Eerste Kamer tot stand gekomen. Tijdens dit programma leren leerlingen bijvoorbeeld wat er gebeurt tijdens Prinsjesdag, hoe verkiezingen werken en georganiseerd worden en wat de Staten-Generaal doet. ProDemos heeft regelmatig contact met de Tweede en Eerste Kamer, onder meer bij de kwartaalgesprekken, waarbij de kwartaalcijfers en activiteiten worden besproken. ProDemos legt de gemaakte afspraken met de Tweede Kamer jaarlijks vast in een werkplan.

De commissie stelt vast dat de instituties van de democratische rechtsstaat die de commissie in het kader van de visitatie heeft gesproken, over het algemeen positief zijn over de samenwerking met ProDemos. Een mooi voorbeeld is het contact rond de Docentendag Maatschappijleer. In de gesprekken klinkt de wens door om samen meer op te trekken op het gebied van initiatieven en projecten die in het teken staan van de democratie en rechtsstaat. Waar de samenwerking met de Eerste Kamer voorheen bijvoorbeeld van vrijblijvende aard was, is deze in de afgelopen jaren geïntensiveerd. De commissie ziet in die lijn ook mogelijkheden om de samenwerking met de Staten-Generaal, de Raad van State en de Hoge Raad verder te versterken.

De commissie constateert dat de instituties van de democratische rechtsstaat, in vergelijking met de vorige visitatie uit 2019, actiever zijn geworden op het gebied van communicatie en publieksvoorlichting. Tegen deze achtergrond zoeken deze instituties meer dan voorheen naar synergiën met een gevestigd instituut zoals ProDemos. Ook stellen zij hogere eisen aan ProDemos in de onderlinge samenwerking en zoeken zij naar mogelijkheden om hun eigen activiteiten - soms ook in samenwerking met ProDemos - naar buiten te versterken.

Gegeven de beperkte middelen die de organisatie heeft, liggen er in de samenwerkingen met deze instituties kansen voor ProDemos. Dit geeft ProDemos bovendien de mogelijkheid deze instituties meer te betrekken bij zijn urgente vraagstukken op het gebied van financiering en huisvesting.

Score: voldoende

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

De commissie constateert dat ProDemos zijn netwerk van experts en kennisinstituten goed benut. ProDemos maakt een bewuste afweging in de samenwerkingen die het aangaat. Er komen veel partners naar ProDemos toe met de vraag of ProDemos met hen wil samenwerken. ProDemos vindt het van belang om hier strategisch naar te kijken en om die reden selectief hiermee om te gaan.

De directie van ProDemos laat zich onder meer adviseren door de raad van adviseurs (RvA). De RvA vergadert vier keer per jaar en bestaat uit zeven leden met diverse achtergronden, gerelateerd aan de beleidsvelden waarop ProDemos actief is. Leden van de RvA geven aan dat zij hun kennis en ervaring goed kunnen inzetten voor ProDemos. Zij ervaren de samenwerking met de directie als open en prettig.

Daarnaast maakt ProDemos onderdeel uit van het Expertisepunt Burgerschap, dat een samenwerking is tussen ProDemos, Stichting School & Veiligheid, het Kennispunt MBO Burgerschap en SLO. Het doel van het Expertisepunt Burgerschap is om ondersteuning te bieden aan scholen en onderwijsinstellingen op het gebied van burgerschap.

Verder werkt ProDemos samen met Nieuwspoort voor de evenementen 'Haagse Stemmen'¹⁹ en het 'Kamergesprek'²⁰.

Ondanks het feit dat vele mogelijkheden benut worden, ziet de commissie nog aanvullende mogelijkheden om andere partijen (meer) te betrekken. Dit geldt vooral op het terrein van de rechtsstaat, waarin een groot aantal instituties en organisaties een wezenlijke rol vervult. Op dit moment speelt ProDemos bijvoorbeeld geen rol bij de organisatie van de activiteit 'rondje rechtsstaat'. Hierbij stellen acht instituten die betrokken zijn bij de democratische rechtsstaat voor een dag hun deuren open aan bezoekers.

Score: goed

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

Hoewel ProDemos nationaal georiënteerd is, onderhoudt de organisatie internationale contacten en probeert zij te leren van buitenlandse voorbeelden. Zo is de activiteit Democracy geïnspireerd op een initiatief van de Belgische Koning Boudewijnstichting, waarmee ProDemos regelmatig contact heeft. Ook onderhoudt ProDemos banden met BELvue in België en het Zentrum für politische Bildung in Duitsland. ProDemos was eerder lid van NECE, een internationaal netwerk voor burgerschapsonderwijs, dat inmiddels is opgeheven.

ProDemos is vanuit internationaal perspectief uniek in zijn soort. Het is dan ook een opgave om vergelijkbare organisaties in het buitenland te vinden. Deze zijn eerder gericht op het ontvangen en rondleiden van bezoekers in parlementen, en richten zich minder op burgerschapsactiviteiten. Tegelijkertijd ziet de commissie kansen om de samenwerking met internationale instituties (waaronder

¹⁹ Voorbeeld: <https://www.nieuwspoort.nl/programma/haagse-stemmen-de-formatiespecial/>.

²⁰ <https://www.nieuwspoort.nl/societeit/tradities/het-kamergesprek/>

de Europese Unie of de Raad van Europa) te verbeteren, ook met het oog op het financieringsvraagstuk (zie beoordelingselement 4.6).

Score: *goed*

Beoordeling

#	Beoordelingselement	Slecht	Onvoldoende	Voldoende	Goed	Excellent
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.					

4.4 Bedrijfsvoering

In dit hoofdstuk gaat de commissie in op de vraag of de organisatie van ProDemos is toegesneden op zijn doelstellingen. Hierbij bespreekt de commissie de mate waarin het personeel een bijdrage aan het realiseren van deze doelstellingen kan leveren. Verder komen de PDCA-cyclus, de opvolging van calamiteiten en de kwaliteitszorgprocessen aan bod. Daarnaast behandelt de commissie de mate waarin de huidige financieringsmix en huisvesting passend en solide zijn.

4.1 De organisatie is effectief toegesneden op de doelstellingen.

De commissie gaat bij dit beoordelingselement in op de organisatiestructuur van ProDemos, de werkdruk binnen de ICT-afdeling en de samenwerking in de directie.

De organisatie heeft de bedrijfsvoering sinds de misstanden uit 2019 met diverse aanpassingen in haar organisatiestructuur aanzienlijk verbeterd. Een overzicht van de afdelingen van ProDemos en het aantal medewerkers dat hiervoor werkt is opgenomen in bijlage C. Medewerkers geven aan dat ProDemos in de organisatie een solide basis heeft en minder kwetsbaar is geworden. Tegelijkertijd heeft ProDemos te maken met een toenemende vraag naar zijn programma's. Dit stelt de directie en het personeel voor een aanzienlijk vraagstuk, zeker gezien het financieringsvraagstuk. De dagen zitten bij ProDemos erg vol. Zo geeft een medewerker aan dat begeleiders door de drukte weinig tijd hebben om de ruimtes klaar te maken voor hun programma.

Naast de begeleiders hebben ook ICT-medewerkers te maken gehad met een hoge werkdruk, met name rondom de Tweede Kamerverkiezingen in november 2023. De situatie verbeterde nadat ICT een nieuwe medewerker had aangenomen. Ook heeft ICT een aantal organisatorische taken teruggegeven aan de afdeling Educatie en Projecten en heeft het meer werk in de flexibele schil belegd. Een grote uitdaging voor ICT blijft echter om het portfolio beheersbaar te maken.

De commissie constateert dat het personeel soms een hoge werkdruk ervaart, maar dat de organisatie ook passende maatregelen neemt om dit te verminderen.

Daarnaast benoemt de commissie specifiek en kort de directie. De organisatie heeft een tweekoppige directie met een directeur en een adjunct-directeur. De adjunct is sinds juli 2024 werkzaam bij ProDemos. De directie legt verantwoording af aan de raad van toezicht en wordt daarnaast geadviseerd door de raad van adviseurs. De directeur is eindverantwoordelijk bestuurder; de adjunct-directeur is verantwoordelijk voor bedrijfsvoering en de uitvoering van de educatieve programma's. De commissie constateert dat het om gerichte aandacht en afstemming vraagt om ervoor te zorgen dat deze samenwerking zich op een complementaire wijze verder kan ontwikkelen.

Score: voldoende

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

De medewerkers hebben een grote passie voor het delen en overbrengen van kennis over de democratie en rechtsstaat en zijn erg betrokken bij het werk en de missie van ProDemos. Deze intrinsieke motivatie komt nadrukkelijk tot uiting bij de begeleiders van de organisatie. Zij ontvangen

en begeleiden met veel enthousiasme en toewijding grote klassen. Dit doen zij niet alleen in Den Haag, maar ook in scholen, rechtbanken en gemeente- en provinciehuizen door het hele land. De mensen van ProDemos maken de organisatie uniek.

Begeleiders en medewerkers van ProDemos geven aan dat de verharding in de samenleving weerslag heeft op hun werk. Hierdoor zijn begeleiders in de praktijk niet alleen 'begeleider', maar soms ook ongewild 'moderator' van discussies over maatschappelijke en politieke gebeurtenissen. Deze discussies kunnen gaan over binnenlandse onderwerpen, maar ook over conflicten en spanningen op het wereldtoneel. De organisatie benoemt dat de toon van deelnemers en soms ook die van docenten agressiever is geworden in de afgelopen jaren. Ook spreken zij van een toename in racistische, vrouwonvriendelijke en LHBTIQA+-onvriendelijke opmerkingen bij leerlingen. Incidenteel gaat het ook om ongepaste uitingen van een docent of gemeenteraadslid tegenover een begeleider.

ProDemos hanteert voor incidenten een escalatieladder, die de commissie onder beoordelingselement 4.4 verder bespreekt. ProDemos geeft veel aandacht aan het begeleiden van medewerkers. De organisatie voorziet ProDemos in intervisie en weerbaarheidstraining. Ook krijgen begeleiders vanaf hun inwerktijd een coach toegewezen, die tevens de intervisiesessies begeleidt. De coaches zijn voor de begeleiders een belangrijk klankbord en hebben voor de teamleiding een belangrijke signaalfunctie. Verder is er een buddysysteem, waarbij ervaren begeleiders minder ervaren begeleiders onder hun hoede nemen. Geïnterviewde begeleiders zien de trainingen als een veilige omgeving waarin zij ervaringen en zorgen kunnen delen. De commissie heeft de indruk dat de begeleiding van medewerkers goed en stevig, maar ook arbeidsintensief is.

ProDemos hecht grote waarde aan zijn politieke neutraliteit en onpartijdigheid. Het valt de commissie hierbij op dat ProDemos neutraliteit invult als het wegblijven van politieke standpunten en uitlatingen. Dit houdt concreet in dat begeleiders geen politiek standpunt innemen als zij een programma begeleiden. Begeleiders brengen het neutraliteitsprincipe in de praktijk door consequent te benoemen dat verschillende mensen over ieder onderwerp een andere mening kunnen hebben en dat een leerling het dus met heel veel standpunten oneens kan zijn (pluriformiteit). Als in een groep discussies ontstaan of (pittige) stellingen worden ingenomen, verwijzen begeleiders in de regel naar rechtsstatelijke principes en de Grondwet.

Begeleiders geven aan dat het neutraliteitsprincipe voor hen soms schuurt, vooral op momenten waarop er erg pittige stellingen worden ingenomen. ProDemos besteedt veel aandacht aan het trainen van begeleiders op dit terrein. Zo komen praktische manieren om hiermee om te gaan bij de neutraliteitstraining aan bod.

De commissie vindt dat het personeel op een goede manier bijdraagt aan de realisatie van de doelstellingen van ProDemos. De commissie beoordeelt dit beoordelingselement met de score 'goed', maar wil hierbij benadrukken dat zij het van belang vindt dat ProDemos actief blijft luisteren naar eventuele zorgen van personeel en proactief blijft voorzien in trainingsaanbod.

Score: goed

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

De RvT vindt dat de planning- en control cyclus voldoende informatie oplevert. De RvT gebruikt deze informatie om zijn toezichthoudende taken te kunnen vervullen. De managementinformatie is in het afgelopen jaar verder verbeterd, onder meer door het gebruik van toegankelijke infographics.

De ondernemingsraad krijgt op verzoek vrijwel alle gewenste informatie van de directie, maar zegt hier, afgezien van de begroting, het jaarverslag en de jaarrekening, wel vaak expliciet om te moeten vragen. De OR ziet kansen om de betrokkenheid bij de PDCA-cyclus te vergroten door betere afspraken met de directie te maken over de informatievoorziening. Vanuit de organisatie krijgt de OR voldoende ondersteuning en toelichting op informatie, waardoor de raad zijn rol goed kan oppakken.

De commissie stelt vast dat de PDCA-cyclus voldoende relevante sturingsinformatie oplevert.

Score: voldoende

4.4 De opvolging van calamiteiten is in de organisatie geborgd.

De visitatiecommissie maakt bij dit beoordelingselement onderscheid tussen interne en externe incidenten. De commissie constateert dat de incidenten die plaatsvinden hoofdzakelijk betrekking hebben op ferme en ongepaste uitspraken van deelnemers tijdens een activiteit. Tien tot vijftien keer per jaar wordt een programma gestopt en er komt gemiddeld één keer per week een externe incidentmelding binnen. Incidenten kunnen variëren van BHV-meldingen tot grensoverschrijdend gedrag. Belangrijk om hierbij te melden is dat overgrote deel van de programma's zonder incidenten verloopt.

Indien een incident plaatsvindt tijdens een programma, hanteert ProDemos een escalatieladder. Bij operationele incidenten wordt er ten minste opgeschaald naar een dagcoördinator. Bij incidenten die raken aan de begeleiders wordt er ten minste opgeschaald naar een teamhoofd. Bij incidenten die raken aan de belangen van ProDemos wordt er ten minste opgeschaald naar de afdeling communicatie en/of de directie.

In geval van een incident kan een begeleider altijd zelf besluiten om een programma te beëindigen. De begeleider voert dan een gesprek met een dagcoördinator of afdelingshoofd, die vervolgstappen nemen en indien nodig nazorg regelen, waaronder een gesprek met de school of docent. De directie geeft aan dat het probleem hiermee vaak is opgelost. Mocht dat niet het geval zijn, gaat de directeur in gesprek met de school, waarna de scholen tot nu toe altijd excuses hebben aangeboden.

Daarnaast constateert de commissie dat ProDemos prioriteit en aandacht geeft aan het creëren van een veilige interne werkomgeving voor zijn medewerkers. Sinds de misstanden uit 2019 heeft ProDemos zowel in de cultuur als structuur van de organisatie veranderingen doorgevoerd. Hierdoor weten werknemers waar zij bij eventuele incidenten terecht kunnen. Diverse medewerkers geven aan dat zij het als een lage drempel ervaren om een collega, manager of directielid aan te spreken. Er is binnen de organisatie dan ook veel aandacht voor het bespreekbaar maken en melden van incidenten. Op dit moment werken twee interne en twee externe vertrouwenspersonen voor ProDemos, die voor medewerkers altijd bereikbaar zijn. Ook tijdens de introductiedag komt nadrukkelijk aan bod op welke manier medewerkers incidenten binnen de organisatie kunnen melden.

De commissie vindt dat ProDemos de opvolging van calamiteiten goed in de organisatie heeft geborgd.

Score: goed

4.5 ProDemos heeft zijn kwaliteitszorgprocessen op orde.

De kwaliteitszorg binnen ProDemos blijft in ontwikkeling. In 2022 heeft het team Kwaliteitszorg in samenwerking met alle afdelingen een gestandaardiseerde vragenlijst ontwikkeld. Deze is bedoeld voor de deelnemers aan programma's die plaatsvinden onder begeleiding van begeleiders. Dit was voor ProDemos een belangrijke stap in het systematiseren en uniformeren van de kwaliteitszorg.

Het team Kwaliteitszorg is van mening dat de vragenlijsten voldoende informatie bieden om de kwaliteit van programma's en leerdoelen te beoordelen. Tegelijkertijd constateert het team dat het op dit moment onduidelijk is of de activiteiten volledig aansluiten op de missie en educatieve visie van ProDemos, de verwachtingen van docenten en de eisen van het nieuwe burgerschapsonderwijs. Om die reden zet het team sinds juli 2024 nieuwe vragenlijsten in om beter inzicht in bovenstaande aspecten te krijgen.

De commissie constateert dat ProDemos prioriteit geeft aan zijn kwaliteitszorgprocessen en kritisch kijkt naar mogelijkheden tot verbetering.

Score: goed

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

Bij dit beoordelingselement gaat de commissie in op de financieringsmix van ProDemos en de financiële toekomstbestendigheid van de organisatie.

De RvT geeft aan dat de financiële toekomstbestendigheid van ProDemos in gevaar is. Dit heeft te maken met diverse ontwikkelingen. In de eerste plaats ontvangt ProDemos op basis van het hoofdlijnenakkoord (en net als de vorige twee jaren) geen (incidentele) loon-en prijsbijstelling van ongeveer 400.000 euro. Ook moet ProDemos zelf de huur van de nevenlocatie in Nieuw Babylon betalen, een huur van ongeveer 300.000 euro per jaar. Deze nevenlocatie is nodig vanwege de verhuizing van de Tweede Kamer naar de Bezuidenhoutseweg 67 en het aldaar veilig kunnen begeleiden van groepen. Daarnaast moet ProDemos op basis van het hoofdlijnenakkoord vanaf 2027 rekening houden met een structurele korting. Dit betreft naar verwachting een korting van 10 procent op het totale subsidiebedrag van 9 miljoen van het ministerie van BZK.

ProDemos is (te) sterk afhankelijk van deze subsidie van het ministerie van BZK. De subsidie is goed voor ongeveer 90 procent van de inkomsten van ProDemos. Dit maakt ProDemos kwetsbaar. Hoewel ProDemos ook een financiële bijdrage van de Tweede Kamer ontvangt, krijgt de Tweede Kamer deze gelden op zijn beurt ook van het ministerie van BZK. De overige inkomsten komen onder meer vanuit de Europese Commissie, het ministerie van OCW en de provincie Limburg. Ook genereert ProDemos in toenemende mate inkomsten met de cursus Politiek Actief, die ProDemos in samenwerking met

gemeenten organiseert. De commissie ziet dat er binnen ProDemos een verschil van inzicht bestaat in relatie tot de financieringsmix van de organisatie. Sommigen geven aan dat zij liever één financieringsstroom zien, terwijl anderen de voorkeur zouden geven aan meerdere financieringsstromen.

De commissie ziet dat de financiering van ProDemos een complex vraagstuk is. Zeker gezien de huidige vragen aan ProDemos en het belang van een organisatie als ProDemos in de hedendaagse samenleving. Het probleem wordt door de directie en de RvT erkend. Op dit moment is ProDemos in het kader van een strategische dialoog opnieuw aan het kijken naar de financieringsmix. De bewegingsruimte van ProDemos is hierbij relatief beperkt, aangezien het zijn politieke neutraliteit wil bewaken en keuzes moet maken in samenspraak met de grootste subsidieverstrekker, het ministerie van BZK. Het financieringsvraagstuk staat op de agenda van ProDemos en is gesprek van onderwerp met de RvT en het ministerie van BZK.

De visitatiecommissie constateert dat deze uitdagingen vragen om een bredere verantwoordelijkheid dan van ProDemos alleen. ProDemos heeft geprobeerd meer financiering vanuit het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) te krijgen, maar stuit hierbij op de bekostigingsfilosofie van scholen door OCW. De commissie stelt vast dat ProDemos zich desalniettemin proactiever kan opstellen in het zoeken naar financiering uit andere publieke bronnen. De commissie vindt het de overweging waard om meer financiering vanuit de EU of ook de Council of Europe te realiseren. Verder wil de commissie de RvT en directie van ProDemos oproepen om zo spoedig mogelijk meer naar buiten te treden met het urgente financieringsvraagstuk en relevante partijen hierbij expliciet te betrekken.

Score: onvoldoende

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

ProDemos verwacht dat de heropening van het Binnenhof, inmiddels gepland vanaf 2030, zal leiden tot een aanzienlijke toename van bezoekersaantallen. Hoewel dit groeikansen biedt, constateert ProDemos dat aanpassingen in de huidige huisvesting noodzakelijk zijn om het groeiende aantal leerlingen en bezoekers te kunnen ontvangen. Hierbij komt bovendien de benodigde vervanging van de twintig jaar oude luchtventilatie binnen een periode van vijf jaar. ProDemos schat de kosten hiervan op dit moment in op 5 tot 6 miljoen euro.

Het ministerie van BZK heeft aangegeven deze investeringen niet te financieren of hiervoor garant te kunnen staan. Tegelijkertijd is in de subsidieverordening vastgelegd dat de minister van BZK de huisvesting van ProDemos aanwijst.

In het verleden heeft ProDemos samen met de Rijksgebouwendienst naar alternatieve gebouwen gekeken, maar zonder succes. De focus ligt nu op onderhandelingen met de verhuurder, waarbij wordt onderzocht of de verhuurder (een deel van) de benodigde aanpassingen kan financieren. Deze aanpassingen zouden in dit geval door de verhuurder kunnen worden doorberekend in de huursom.

De commissie vindt de toekomst van de huisvesting van ProDemos een cruciaal en urgent vraagstuk. De commissie constateert dat daarmee een serieus probleem ontstaat voor het voortbestaan van

ProDemos. De commissie roept ProDemos op om met zijn financiers en stakeholders gezamenlijk actie te ondernemen om oplossingen te vinden.

Score: *onvoldoende*

Beoordeling

#	Beoordelingselement	Slecht	Onvoldoende	Voldoende	Goed	Excellent
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 activiteiten en de bedrijfsvoering en is van voldoende kwaliteit.					

5. Conclusies en aanbevelingen

ProDemos heeft, dankzij een sterk imago en een breed bereik, veel impact in het land als het gaat om kennis en inzicht in de spelregels van de democratische rechtsstaat. Bevlogen medewerkers dragen met veel enthousiasme en passie de missie van de organisatie uit. De missie wordt breed buiten én binnen de organisatie erkend. De visitatiecommissie is samen met de scholen, leerlingen en stakeholders enthousiast over, en onder de indruk van (de programma's van) ProDemos.

De commissie stelt vast dat de missie van ProDemos actueler en relevanter is dan ooit. Het belang van de missie zal de komende tijd alleen maar toenemen. Tegelijkertijd heeft ProDemos te maken met een urgent financierings- en huisvestingsvraagstuk. De visitatiecommissie wil ProDemos aanmoedigen, in de bewegingsruimte die de organisatie heeft, zijn relevante rol in en voor de democratische rechtsstaat te herbevestigen. Hiervoor doet de commissie aanbevelingen aan ProDemos op verschillende gebieden.

Algemene positionering

- Heroverweeg op welke manier ProDemos vanuit zijn missie en door middel van zijn activiteiten (offline en online) proactief kan inspelen op actuele ontwikkelingen in de hedendaagse maatschappij. In het bijzonder als het gaat om het functioneren van de democratische rechtsstaat.
- Betrek cruciale stakeholders actief op strategisch vlak bij de ontwikkeling en evaluatie van beleid.

Rechtsstaat

- Besteed meer aandacht aan de bredere reikwijdte en functie van de rechtsstaat in de programma's.
- Benut de relaties met stakeholders die een rol spelen in de rechtsstaat intensiever om de aandacht voor en het belang van de rechtsstaat te versterken.

Financiering

- Ontwikkel een strategisch plan dat rekening houdt met de toekomstige financiering van ProDemos en de duurzaamheid daarvan.
- Overweeg alternatieve financieringsstromen, bijvoorbeeld vanuit de Europese Unie en/of de Council of Europe.

Sociale media

- Overweeg een visie op de rol van sociale media in de hedendaagse samenleving en op de democratische rechtsstaat en maak hier beleid op.
- Vertaal dit beleid door naar publieksbeleid, profilering en positionering op sociale media.

6. Wederhoor

ProDemos is de visitatiecommissie erkentelijk voor het verrichte werk. We onderschrijven ten eerste de constatering van de commissie dat de missie van ProDemos actueler, relevanter en urgenter is dan ooit.

Het is goed om de positieve bevindingen te zien over het bevlogen en gepassioneerde personeel van ProDemos, het brede bereik, het sterke imago van de organisatie en meer. De uitnodiging om te blijven inspelen op de actuele maatschappelijke ontwikkelingen omarmen we van harte. Wij zien die ontwikkelingen ook; onze begeleiders ervaren dagelijks de consequenties van de maatschappelijke verharding en verruwing via uitingen van sommige deelnemers aan onze activiteiten.

ProDemos kan zich geheel vinden in de aandacht van de commissie voor onze grote kwetsbaarheden: de financiering en huisvesting. Terecht stelt de commissie (blz. 7): “Het financierings- en huisvestingsvraagstuk kan de missie van ProDemos in de weg staan. Uiteindelijk is het aan de politiek om hier besluiten over te nemen.” Met veel nadruk onderstreept ProDemos dit appel aan de politiek.

De financiële uitdagingen zijn nog groter dan de commissie al beschrijft. Bovenop de 10% subsidiekorting vanaf 2027 die de commissie benoemt (blz. 24) wordt ProDemos geconfronteerd met a) de impact van het meerdere jaren niet toekennen van loon-prijscompensatie, b) de opnieuw vertraagde Binnenhofrenovatie die noodzaakt tot het jaren langer aanhouden van een dure nevenlocatie en c) ontbrekende extra middelen voor de noodzakelijke huisvestinginvesteringen aan de Hofweg. Deze optelsom bleek pas in alle scherpheid eind 2024, dus ruim na het uitvoeren van de zelfevaluatie (uit maart 2024) die de commissie heeft beoordeeld. Als dit allemaal doorgang vindt, loopt het effect hiervan in de miljoenen. In dat geval is het onontkoombaar dat ProDemos moet gaan snijden in de activiteiten. Juist in een tijd waarin democratie en rechtsstaat zwaar onder druk staan, is dit zeer onwenselijk.

Evenzeer terecht wijst de commissie op de beperkte bewegingsruimte van ProDemos om iets te doen aan dit negatieve financiële beeld. De oproep om andere financiële bronnen aan te boren is begrijpelijk. Wel roepen additionele bronnen een principiële vraag op. Het werk van ProDemos is van fundamenteel belang voor het uitdragen van democratische waarden en de beginselen van de rechtsstaat. Bij dit type werk hoort ten principale overheidsfinanciering. Dit rechtvaardigt een nog sterker beroep op de overheid dan de commissie al doet. Ook blijkt uit eerdere pogingen van ProDemos op dit vlak hoe complex verbreding van de inkomsten ligt. Zo roept financiering door derden onherroepelijk vragen op over de herkomst van die middelen en daarmee verbonden belangen. Ook verhoudt financiering door derden zich niet altijd goed met de stringente eisen van ProDemos aan onpartijdigheid, privacy en integriteit. Verder stuit deze soms op blokkades zoals de bekostigingsfilosofie van OCW, die de commissie zelf ook al noemt (blz. 25). Overigens blijkt er veel administratieve last gemoeid met de al wél verworven bijdragen van bijvoorbeeld de Europese Unie.

ProDemos is echter blij met het pleidooi van de commissie voor extra financiering. Dit zou het realiseren van de aanbevelingen van de commissie ook haalbaar en uitvoerbaar maken. Voorbeeld is het advies van de commissie tot meer samenwerkingen en tot uitbreiding en verdieping van ons aanbod. Met steeds minder middelen steeds meer moeten doen, is ook voor ons onmogelijk.

Kortom, ProDemos herkent zich in veruit de meeste bevindingen van de visitatie. Wij gaan daarmee ons voordeel doen. Als lerende organisatie omarmt ProDemos alle constructieve kritiek.

Naast de financiering en de huisvesting geeft de commissie op twee andere punten het oordeel 'onvoldoende'. Daarbij tekent de commissie aan (blz. 6) dat 'onvoldoende' niet betekent dat ProDemos tekortschiet en zaken ook aan anderen kunnen liggen.

Ten eerste gaat het dan om het oordeel over de aandacht voor de rechtsstaat (blz. 9 en 10). Ook ProDemos hecht aan een goede balans tussen aandacht voor democratie en rechtsstaat. Tot nu toe besteedt ProDemos in acht van de bijna veertig activiteiten expliciete aandacht aan de rechtsstaat. In veel andere zijn de democratie en de rechtsstaat onlosmakelijk met elkaar verweven. Graag willen we meer jongeren een begeleid rechtbankbezoek bieden, maar de praktische ruimte daarvoor is helaas beperkt. Vaak past een (te) klein aantal leerlingen in een rechtszaal, duurt het lang voor alle leerlingen een zitting hebben kunnen bijwonen en is niet vooraf bekend hoelang een zitting duurt. We blijven hierover dan ook continu met rechtbanken in gesprek.

Het tweede punt waarover de commissie streng oordeelt is het proactief reageren op maatschappelijke ontwikkelingen, en specifiek dat de impact van socialemediagebruik en desinformatie nog nauwelijks aandacht zou krijgen. We gaan zo goed mogelijk opvolging geven aan de aanbeveling van de visitatiecommissie hierover. Wel passen enkele kanttekeningen. Zo is de stevig verankerde programma- en organisatiestructuur van ProDemos randvoorwaarde om onze kerntaak goed te kunnen uitvoeren. Dit maakt de organisatie minder wendbaar om snel in te spelen op acute maatschappelijke tendensen. Anderzijds ontwikkelt ProDemos wel voortdurend werkvormen over de democratische rechtsstaat. We herkennen de kans om de fundamentele rol van media daarin – nog meer dan nu – uit te leggen. Mensen toerusten op goed burgerschap kan immers ook niet zonder inzicht te bieden in die rol.

ProDemos staat midden in de samenleving. We blijven inspelen op maatschappelijke ontwikkelingen, zij het met de focus op onze opdracht om onpartijdig de spelregels van de democratische rechtsstaat uit te leggen. Hiertoe moet de politiek kunnen blijven vertrouwen op onze onpartijdigheid. Die onpartijdigheid biedt ons unieke toegang tot het parlement en de rechtbanken en medewerking van alle politieke partijen aan onze StemWijzer. Zodra ProDemos iets begint te 'vinden', leveren we in op verbinden en vertrouwen. Wel bewaken we hierbij onze grenzen, hetgeen er bijvoorbeeld toe heeft geleid dat ProDemos inmiddels geen actief gebruik meer maakt van het platform X.

Graag danken we alle leden van de visitatiecommissie hartelijk voor hun interesse, tijd en werkzaamheden. Uit dit rapport spreekt duidelijk steun voor het werk van onze organisatie.

Bijlage A Geïnterviewde personen

ProDemos

1. Begeleider
2. Begeleider
3. Dagcoördinator
4. Dagcoördinator en OR-lid
5. Dagcoördinator en voorzitter OR
6. Directeur
7. Adjunct-directeur
8. Voorzitter RvT
9. Lid RvT
10. Lid RvA
11. Lid RvA
12. Expert educatie en vertrouwenspersoon
13. Teamhoofd afdeling Publiek
14. Teamleider afdeling Educatie en Projecten
15. Programmaleider PO en VO
16. Projectleider Politiek in den Haag
17. Hoofd Marketing en Communicatie
18. Hoofd ICT en HR

Docenten en leerlingen²¹

19. Basisschool Abbs Elzenhagen	Groep 7-8	Democracy
20. Scholengroep OZHW	VMBO-kader	Politiek in een Dag
21. ROC Rijn IJssel (MBO-1)	MBO-1	Gastles Rechtspraak
22. Regionaal Opleidingen Centrum Nijmegen	MBO-4	Politiek in een Dag
23. Zadkine College (MBO-4)	MBO-4	Gastles Regels en Rechten
24. Hogeschool Van Hall Larenstein (HBO)	HBO	Provinciespel Gelderland

Staten-Generaal

25. Eerste Kamerlid (D66)
26. Eerste Kamerlid (BBB)
27. Senior adviseur externe communicatie Eerste Kamer
28. Griffier Eerste Kamer
29. Tweede Kamerlid (D66)
30. Tweede Kamerlid (GroenLinks-PvdA)
31. Hoofd communicatie Tweede Kamer
32. Griffier Tweede Kamer

²¹ De commissieleden hebben samen met deze schoolklassen deelgenomen aan een programma van ProDemos.

Overige stakeholders

- 33. Woordvoerder Raad van State
- 34. Strategisch adviseur Hoge Raad
- 35. Programmamanager Expertisepunt Burgerschap / Stichting School & Veiligheid
- 36. Leerplanontwikkelaar bij Expertisepunt Burgerschap / SLO
- 37. Voorzitter Nederlandse Vereniging Leraren Maatschappijleer

Bijlage B Organisatiestructuur ProDemos

Afdeling	Medewerkers
Publiek	5 teamhoofden, 117 begeleiders, 7 project-medewerkers, 5 dagcoördinatoren, 5 coaches, 1 sprekerscoördinator 1 administratief medewerker
Educatie en Projecten	1 teamhoofd. Educatie bestaat uit 8 medewerkers. Projecten bestaat uit 2 programmaleiders, 7 projectleiders, 6 projectmedewerkers en 1 administratief medewerker
Marketing en Communicatie	1 teamhoofd, 5 communicatieadviseurs (waarvan 1 tijdelijk zzp), 1 redacteur en 4 (regionale) relatiemanagers (waarvan 3 tijdelijk zzp).
HR	1 teamhoofd (is ook teamhoofd ICT), 2 adviseurs en 2 administratief medewerkers
Bestuursondersteuning en Financiën	1 teamhoofd, 2 beleidsadviseurs, 1 directiesecretaris, 1 managementassistent, 1 financial controller, 1 business controller (zzp), 1 medewerker financiële administratie
ICT	1 teamhoofd (is ook teamhoofd HR), 2 webdevelopers, 2 IT-medewerkers, 1 IT-specialist.
Facilitaire dienst	1 teamhoofd en 4 medewerkers

Bijlage C Bereikcijfers ProDemos 2018-2024

	PO		VO		MBO		Volwassenen		Totaal	
Jaar	DH	Land	DH	Land	DH	Land	DH	Land*	DH	Land
2018	11.500	11.750	66.500	21.500	19.500	28.500	46.000	10.500	143.500	72.250
2019	8.750	13.250	77.250	22.000	23.500	32.250	45.750	10.500	155.250	78.000
2020	2.500	4.500	26.500	8.250	4.250	14.000	9.500	2.500	42.750	29.250
2021	0	3.750	23.750	8.500	0	18.000	4.000	4.250	27.750	34.500
2022	0	10.000	63.250	15.500	6.250	19.250	10.000	5.250	79.500	50.000
2023	0	15.750	75.500	20.000	10.000	30.750	15.500	5.250	101.000	71.750
2024	0	26.250	90.750	35.500	14.250	37.250	13.000	6.250	118.000	105.250

Jaar	Overig landelijk bereik
2018	2.375.000
2019	9.060.000
2020	530.000
2021	9.020.000
2022	2.275.000
2023	11.305.000
2024	4.205.000

Verantwoording bij de cijfers door ProDemos

- In de afgelopen jaren is zowel het aanbod als de manier van werken van ProDemos sterk veranderd. Er zijn activiteiten afgeschaald en uitgefaseerd en nieuwe activiteiten bijgekomen. Daarnaast is ProDemos overgestapt naar het programmatisch werken. Tegelijk is de organisatie stapsgewijs overgegaan naar een nieuwe manier van monitoren en rapporteren op bereik. Zo zijn er aanpassingen gedaan in het meten van bereik, bijvoorbeeld ten aanzien van de online bereikcijfers. Daardoor moeten we een kanttekening plaatsen bij de validiteit van deze gegevens. De programmalijnen zijn pas in 2022 ingevoerd, terwijl het activiteitenaanbod er in de jaren daarvoor er anders uitzag en de manier van meten anders werd uitgevoerd. Hierdoor kan sprake zijn van verkeerde toewijzingen aan programmalijnen, doordat activiteiten niet goed zijn te herleiden en/of omissies doordat verschillende bronnen moesten worden gebruikt om dit overzicht te maken. De bereikcijfers van de begeleide activiteiten zijn afgerond op 250. De landelijke bereikcijfers op 5.000.
- De kolom met 'overig bereik' heeft betrekking op het bereik met online platforms en fysieke materialen. Het bereik van corporate website en sociale media is hier buiten beschouwing gelaten
- Verkiezingen in 2018 (gemeenteraad), 2019 (Provinciale Staten, waterschappen en Europees Parlement), 2021 (Tweede Kamer), 2022 (gemeenteraad), 2023 (Provinciale Staten, waterschappen en Tweede Kamer), 2024 (Europees Parlement).

Bijlage D Visitatieprotocol 2015

ProDemos – Huis voor democratie en rechtsstaat
Augustus 2015

A. Protocol visitatie t.b.v. de visitatiecommissie

Opdracht

1. De opdrachtgever voor de visitatie is de minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.
2. De visitatiecommissie beoordeelt in haar rapport:
 - a. de relevantie van de missie en de doelstellingen,
 - b. de wijze waarop de instelling uitvoering geeft aan de opdracht die is verwoord in de Subsidieregeling ProDemos van 10 juni 2013, nr. 2013-0000329553,
 - c. de kwaliteit van de organisatie,
 - d. de productiviteit en het publieksbereik,
 - e. de condities voor continuïteit.
3. Ter voorbereiding van de visitatie schrijft ProDemos een zelfevaluatie. De commissie beantwoordt de vraag of de zelfevaluatie van ProDemos een getrouw beeld geeft van de werkelijkheid.
4. De commissie geeft op grond van haar bevindingen adviezen aan ProDemos.

Samenstelling commissie

5. ProDemos levert aan de minister van BZK – in overleg met stakeholders – een lijst met tenminste 8 kandidaat-leden voor de visitatiecommissie. De minister van BZK benoemt de leden van de visitatiecommissie. Zie verder punt 16 t/m 22.
6. De commissie bestaat uit 3 tot 5 leden. Binnen de commissie is tenminste expertise aanwezig op de volgende terreinen:
 - a. bedrijfsvoering en cultureel ondernemerschap
 - b. publiekscommunicatie
 - c. democratie en rechtsstaat
 - d. burgerschapseducatie

Ook moet het perspectief van de doelgroepen van ProDemos in de commissie vertegenwoordigd zijn.

De commissiesecretaris is geen lid van de visitatiecommissie.

Werkwijze

8. De visitatiecommissie bepaalt haar eigen werkwijze. Zij verantwoordt deze in haar rapport, inclusief een explicitering van het beoordelingskader dat zij heeft gehanteerd.
9. Tenminste de volgende instrumenten staan de visitatiecommissie ter beschikking voor het beantwoorden van de vragen:
 - a. het zelfevaluatierapport van ProDemos,
 - b. de bijlagen bij het zelfevaluatierapport,
 - c. de handleiding zelfevaluatie en het beoordelingskader,

d. gesprekken met (groepen) betrokkenen binnen en uit de omgeving van ProDemos, waaronder tenminste

- i. de directie,
- ii. de Raad van Toezicht en de Raad van Advies,
- iii. medewerkers uit alle geledingen,
- iv. vertegenwoordigers van de Eerste en de Tweede Kamer der Staten-Generaal,
- v. externe stakeholders (denk aan gemeenten, gerechten, landelijke koepels van bijvoorbeeld griffiers en rechtbanken),
- vi. personen die samen de gevarieerde doelgroepen van ProDemos weerspiegelen.

10. Indien binnen de visitatiecommissie een onoverbrugbaar verschil van inzicht bestaat inzake de beoordeling van (een aspect van) ProDemos wordt dit in het rapport inzichtelijk gemaakt.

11. De secretaris van de visitatiecommissie (die door de minister van BZK wordt toegevoegd aan de commissie) ondersteunt de commissie, vraagt tijdig de documenten op bij ProDemos, zorgt voor de verspreiding daarvan onder de leden van de commissie, doet verslag van de bijeenkomsten en schrijft in opdracht van de commissie het eindrapport. Het eindrapport wordt onder verantwoordelijkheid van de commissie vastgesteld.

12. Het visitatieproces omvat tenminste vijf fases:

- a. De voorbereiding van het bezoek aan ProDemos. Deze omvat de bestudering van de door ProDemos aangeleverde documenten en een bijeenkomst ter kennismaking, taakverdeling en bespreking van eerste bevindingen.
- b. Het bezoek aan ProDemos. Deze bijeenkomst duurt minimaal één en maximaal twee dagen. Op de bezoekdag worden de gesprekken met de betrokkenen uit ProDemos en de externe stakeholders en vertegenwoordigers van doelgroepen gevoerd. Aan het einde van het bezoek wordt aan de directie een eerste indruk teruggegeven op basis van de gesprekken.
- c. De conceptfase. Hierin wordt overeenstemming bereikt over de bevindingen op basis van een eerste ruw conceptrapport dat door de secretaris is opgesteld op basis van de gesprekken tijdens het bezoek.
- d. Het vaststellen van het conceptrapport dat aan de directie van ProDemos voor wederhoor wordt aangeboden.
- e. De definitieve vaststelling van het eindrapport, waarin verwerkt de reactie op het wederhoor van de directie van ProDemos. Vervolgens biedt de visitatiecommissie haar eindrapport aan de minister van BZK aan.

13. Het visitatierapport omvat in elk geval de volgende onderdelen:

- a. Beschrijving van de gevolgde procedure, inclusief toelichting op de activiteiten.
- b. Een overzicht van alle personen met wie de commissie heeft gesproken.
- c. Een explicitering van het beoordelingskader dat de commissie heeft gehanteerd.
- d. Een beoordeling per onderdeel van de zelfevaluatie, die zelfstandig leesbaar is, d.w.z. ook zonder kennis van de tekst van de zelfevaluatie.

14. De doorlooptijd van het visitatieproces is maximaal 9 maanden. De visitatiecommissie verricht haar werkzaamheden binnen maximaal 3 maanden. Daaraan vooraf gaat het proces van zelfevaluatie binnen ProDemos. De commissie werkt binnen een door BZK vastgesteld budget.

15. Na indiening van het definitieve rapport draagt de minister van BZK zorg voor het openbaar maken van het rapport.

Criteria voor de samenstelling van en werkwijze van de commissie

16. ProDemos stelt in overleg met stakeholders een lijst met minimaal 8 potentiële leden van de visitatiecommissie samen.

17. De leden van de visitatiecommissie zijn in de vijf jaar voorafgaand aan de visitatie niet in dienst van of anderszins functioneel betrokken geweest bij ProDemos, hebben in diezelfde periode geen opdrachten vervuld voor ProDemos en van hen is in dezelfde periode geen projectvoorstel of sollicitatie afgewezen.

18. De leden van de visitatiecommissie zijn in de commissie opgenomen vanwege hun deskundigheid en onafhankelijkheid. Zij hebben in relatie tot de visitatie geen ander belang dan een zo getrouw mogelijk beeld te geven van hetgeen door hen tijdens het visitatieproces is of wordt gevonden.

19. Indien een kandidaat-commissielid vooraf feiten kent die hem/haar zouden kunnen belemmeren in zijn/haar onafhankelijkheid, dient dit kandidaat-lid dit onverwijld te melden en zich terug te trekken uit de commissie. Indien tijdens het visitatieproces dergelijke feiten blijken aan het betrokken lid of een der andere leden, dient ook daaruit de conclusie getrokken te worden dat het betrokken lid zich terugtrekt.

20. De voorzitter van de commissie wordt door de commissieleden uit haar midden benoemd. De verdere taakverdeling tussen de commissieleden wordt eveneens binnen de commissie afgesproken.

21. Als de minister van BZK bij de benoeming van de commissieleden afwijkt van de groslijst van kandidaat-leden die door ProDemos is aangeleverd, wordt het voornemen daartoe meegedeeld aan de directie van ProDemos. De directie van ProDemos heeft dan het recht om aan te geven welke potentiële commissieleden niet in aanmerking komen, uitsluitend op grond van een (vermeend) gebrek aan onafhankelijkheid, zoals beschreven in punt 18.

22. De leden van de visitatiecommissie ontvangen voor hun deelname aan de commissie vacatiegeld van het ministerie van BZK. Tevens worden alle ten behoeve van de visitatie gemaakte onkosten vergoed. Hierbij zijn tenminste begrepen: reis- en verblijfkosten, inclusief het instellingsbezoek.

B. Handleiding voor zelfevaluatie van ProDemos

Inleiding

Het maken van een zelfevaluatie is de eerste en belangrijkste stap in het visitatietraject. De commissie zal op grond van de zelfevaluatie, andere documenten en gesprekken met mensen uit de organisatie en met externe stakeholders een oordeel vormen over de kwaliteit van ProDemos en van zijn producten. Na hoor en wederhoor zal het rapport van de visitatiecommissie worden gepubliceerd. Het zelfevaluatierapport is het schakelpunt tussen de interne kwaliteitszorg van ProDemos en de externe kwaliteitsbeoordeling door de visitatiecommissie.

Het doel van de visitatie is dat ProDemos een beter, completer en extern gevalideerd inzicht krijgt in de kracht en de zwaktes van de eigen organisatie. Daardoor wordt ProDemos in staat gesteld om nog beter te sturen op de doelen die ProDemos wil bereiken en kan ProDemos na verloop van tijd nog beter vaststellen of, hoe en tegen welke kosten ProDemos deze doelen heeft bereikt. Het geeft ProDemos instrumenten in handen om de kwaliteit van ProDemos verder te versterken. Tegelijkertijd biedt het een maatschappelijke verantwoording van de wijze waarop ProDemos zijn maatschappelijke rol invult en deze steeds aan de eisen van de tijd aanpast.

Aan de beoordeling van de visitatiecommissie wordt door de subsidiegever geen direct gevolg gehangen in de vorm van een subsidiebesluit. Wel acht de subsidiegever het van belang dat langs deze weg maatschappelijk verantwoording wordt afgelegd.

De zelfevaluatie van ProDemos is een document dat uitsluitend bestemd is voor ProDemos zelf en de visitatiecommissie. De commissieleden zijn gebonden aan geheimhouding van de documenten en

informatie die ProDemos aan hen aanlevert. Zij publiceren slechts hun eigen bevindingen, en waar relevant wordt daarin verwezen naar hetgeen ProDemos heeft aangeleverd. Indien daarbij vertrouwelijke informatie in het geding is (bij voorbeeld informatie over de beveiliging van ProDemos) prevaleert het (veiligheids)belang van ProDemos.

Uitgangspunten

Kwaliteitsbeoordeling is maatwerk

De handleiding voor de zelfevaluatie en het bijbehorende beoordelingskader zijn toegesneden op ProDemos. Kwaliteit is geen eenduidig begrip. En kwaliteit is ook niet altijd meetbaar. Daar komt bij dat ProDemos in veel opzichten een unieke organisatie is. Er is dus geen sjabloon met behulp waarvan de kwaliteit van ProDemos kan worden vastgesteld. Doel van het visitatieproces is te bezien of ProDemos zijn doelen – uitgaande van de subsidieregeling - voldoende relevant heeft beschreven, of ze binnen ProDemos voldoende leven en of de organisatie er in voldoende mate op is ingericht en eraan werkt om ze bereiken. Het oordeel van stakeholders is daarbij belangrijk.

Kwaliteitsbeoordeling is maatwerk, maar op onderdelen of aspecten is vergelijking met andere instellingen wel degelijk interessant. Te denken valt aan internationale vergelijking met instellingen met het oog op burgerschapseducatie, maar ook aan vergelijking met museale en educatieve instellingen waar het gaat om publieksbereik.

Betrokkenheid hele organisatie

Het is belangrijk dat het visitatieproces door de hele organisatie wordt uitgevoerd. Door met elkaar te spreken over de vragen die in deze handleiding worden gesteld, ontstaat het meerdimensionale beeld van kwaliteit. Het gesprek gaat over de doelen en hun relevantie, over wat beter kan om de doelen te bereiken. Daarmee wordt al bij de zelfevaluatie draagvlak ontwikkeld voor verbetering.

Maatschappelijke relevantie

In het visitatieproces wordt de vraag gesteld of de doelen van ProDemos voldoende relevant zijn in de maatschappelijke werkelijkheid. Door deze vraag te stellen onderwerp ProDemos zich aan de maatschappelijke wens tot het afleggen van verantwoording. Vanzelfsprekend is ook hier het oordeel van stakeholders belangrijk. In de vragenlijst wordt specifiek gevraagd naar de samenwerking met maatschappelijke organisaties en met de instituties van de democratische rechtsstaat. In de opdracht voor de visitatiecommissie zijn ook gesprekken met stakeholders opgenomen.

Multidisciplinair samengestelde visitatiecommissie

Voor een adequate benadering van de vraag naar de kwaliteit van ProDemos is belangrijk dat de visitatiecommissie multidisciplinair is samengesteld. Daardoor is het mogelijk een zo breed mogelijke blik in ProDemos te kunnen werpen. ProDemos kan aangeven welke disciplines in de commissie vertegenwoordigd zouden moeten zijn, en kan ook aanbevelingen doen voor personen. Het belangrijkste criterium is de onafhankelijkheid van de leden: geen (voormalige) medewerkers, geen mensen die vooringenomen zijn.

De inhoud van de zelfevaluatie

De zelfevaluatie bestaat uit vijf hoofdstukken:

- i. Algemeen
- ii. Inhoud
- iii. Publieksbereik
- iv. Samenwerking

v. Bedrijfsvoering

Voor elk van deze hoofdstukken worden hieronder vragen geformuleerd die in de zelfevaluatie beantwoord worden. Het is mogelijk de vragen in samenhang te beantwoorden. Wel wordt gevraagd in de zelfevaluatie expliciet voor elk van de vragen aan te geven waar deze wordt beantwoord. Als ProDemos een vraag niet beantwoordt, wordt uitgelegd waarom niet.

Algemeen

1. Is de missie van ProDemos omschreven? Zo ja, document bijvoegen.

a. Hoe beoordeelt ProDemos de relevantie van de missie?

b. Hoe beoordeelt ProDemos de ambitie die in de missie tot uitdrukking komt in relatie tot de haalbaarheid?

2. Is beschreven hoe de missie van ProDemos doorwerkt in

a. beleidsplannen

b. activiteitenprogramma's

c. bedrijfsplan

d. communicatieplannen?

Documenten bijvoegen.

Hoe beoordeelt ProDemos deze doorwerking?

3. Op welke manier en over welke onderwerpen worden de Raad van Toezicht en de Raad van Advies geïnformeerd? Voeg verslagen van de drie laatstgehouden vergaderingen van beide Raden bij.

4. Wanneer is de missie voor het laatst benut voor het nemen van een (strategische) beslissing?

a. Voor welke beslissing?

b. Hoe is dat gebeurd?

c. Wat was de uitkomst van de beslissing?

5. Wanneer is de missie geschreven dan wel voor het laatst herzien?

a. Wie waren betrokken bij de laatste beschrijving/ herziening van de missie? Waren dat eigen medewerkers of ook externen?

b. Zijn de Raad van Toezicht en de Raad van Advies betrokken geweest? Hoe?

c. Is een omgevingsanalyse gemaakt? Zo ja, document bijvoegen. Zo nee, waarom niet?

6. Heeft ProDemos recentelijk een SWOT-analyse uitgevoerd? Zo ja, document bijvoegen. Wat is er gebeurd met de aanbevelingen van de analyse?

7. Heeft ProDemos zijn positie en missie vergeleken met die van min of meer verwante instellingen in het buitenland? Zo ja, wat is de uitkomst daarvan?

8. Betreft ProDemos bezoekers en deelnemers bij de ontwikkeling van de missie en het beleid? Zo ja hoe? Voeg eventuele documenten bij.

9. Is beschreven wanneer en hoe de missie van ProDemos opnieuw tegen het licht wordt gehouden?

Zijn er ontwikkelingen in de samenleving, in het onderwijs of in de wereld van democratie en rechtsstaat die reden zouden kunnen zijn om het beleid van ProDemos aan te passen?

10. Zijn er plannen, prioriteiten, contouren van toekomstig beleid die nog niet in de vorm van beleidsdocumenten zijn neergeslagen maar die wel relevant zijn voor de toekomstige positionering van ProDemos? Zo ja, kunt u deze beschrijven?

Inhoud

11. ProDemos heeft als opdracht mensen te informeren over en te betrekken bij de democratische rechtsstaat. Hoe vat ProDemos deze meervoudige opdracht op?

- a. Hoe ziet ProDemos de samenhang tussen democratie en rechtsstaat? Op welke manier werkt deze visie door in de activiteiten?
 - b. Hoe gaat ProDemos om met de onderscheiden terreinen van openbaar bestuur, politiek, volksvertegenwoordiging, burgerparticipatie en de wereld van recht en rechtspraak?
 - c. In het openbaar bestuur en de democratie zijn verschillende lagen te onderscheiden: lokaal, provinciaal, landelijk en Europees. Op welke wijze besteedt ProDemos in zijn activiteiten aandacht aan deze niveaus?
12. ProDemos werkt voor een algemeen belang, dat politieke en maatschappelijke verschillen overstijgt. Hoe realiseert ProDemos deze onafhankelijke rol?

Publieksbereik

13. Hoe beschrijft ProDemos zijn doelgroepen?
- a. Ligt deze beschrijving vast in beleidsstukken? Zo ja, documenten toevoegen.
 - b. Wanneer heeft ProDemos het laatst zijn doelgroepen beschreven? Wie in (en buiten) de organisatie zijn daarbij betrokken geweest?
 - c. Welke instrumenten heeft ProDemos benut om het publiek te beschrijven? (bij voorbeeld publieksonderzoek, omgevingsanalyse)
14. Geef inzicht in de publiekscijfers (aantallen, doelgroepen) over de afgelopen drie jaar. Kunt u in deze cijfers trends aanwijzen (omvang, samenstelling, aard van betrokkenheid)? Kunt u aangeven waar deze trends uit voortkomen?
15. Zijn de veranderingen door ProDemos gezocht of spontaan ontstaan?
- a. Indien gezocht, waarom en hoe heeft ProDemos die gezocht?
 - b. Welke instrumenten zijn daarbij gebruikt? Indien relevant documenten bijvoegen.
16. Is het huidige publiek het gewenste publiek?
- a. Waarom wel, waarom niet?
 - b. Indien niet, wat doet ProDemos om het gewenste publiek te bereiken?
 - c. Hoe heeft ProDemos deze inzet verankerd in de organisatie? Wie is verantwoordelijk?
17. Werkt ProDemos samen met scholen en/of andere maatschappelijke organisaties ter bevordering van het publieksbereik?
- a. Zo ja, met wie en hoe?
 - b. Gebeurt dit planmatig? Zo ja, voeg het plan bij.
 - c. Zo nee, hoe ontstaan samenwerkingsverbanden en zijn deze ad hoc of blijvend?
 - d. Wie is binnen de organisatie van ProDemos verantwoordelijk voor de samenwerking?
18. Heeft ProDemos een vriendenvereniging of – stichting?
- a. Zo ja, welke rol vervult deze?
 - b. Betreft ProDemos deze vereniging of stichting bij het (publieks)beleid? Zo ja hoe?
 - c. Hoe vaak en waarover vergadert ProDemos met de vriendenvereniging of – stichting? Voeg verslagen van recente vergaderingen bij.
19. Welke kracht, zwakheden, kansen en bedreigingen ziet ProDemos ten aanzien van de publieksfunctie?
- a. Benoem de knelpunten.
 - b. Geef een oordeel over (het belang van) de knelpunten.
 - c. Heeft ProDemos een verbeterplan? Zo ja, documentatie bijvoegen.
20. Hoe wordt de kwaliteit van de publieksgerichte activiteiten en producten onderzocht en beoordeeld?
- a. Vindt het onderzoek naar de kwaliteit systematisch plaats? Is de aanpak beschreven? Zo ja, documenten bijvoegen.

- b. Wordt de tevredenheid van de bezoekers, deelnemers aan activiteiten en gebruikers van producten onderzocht? Zo ja, voeg uitkomsten over de afgelopen drie jaren bij.
- c. Hoe stelt ProDemos vast of een activiteit het gewenste resultaat heeft gehad?
- d. Wat wordt gedaan met de uitkomsten van onderzoek naar resultaat, kwaliteit en tevredenheid m.b.t. activiteiten en producten?
- e. Wie is verantwoordelijk voor de opvolging van onderzoek?
- f. Hoe wordt gemeten of deze opvolging het gewenste resultaat heeft, op de verschillende terreinen waarop ProDemos zich beweegt?
- 21. Welke activiteiten verricht ProDemos om het (gewenste) publiek aan zich te binden? Voeg voorbeelden bij van plannen en evaluaties.
- 22. Heeft ProDemos een communicatieplan?
 - a. Zo ja, voeg het betreffende document bij. Zo nee, waarom niet?
 - b. Geef aan (indien niet in het document beschreven) hoe marketing en PR passen in de missie van ProDemos. 30

Samenwerking

- 23. Is er sprake van samenwerking met de instituties van de democratische rechtsstaat?
 - a. Is er sprake van structurele samenwerking? Is deze beschreven? Zo ja, voeg documentatie bij.
 - b. Van welke aard is de samenwerking? Bij voorbeeld opdrachtgever, partner, belanghebbende, doelgroep?
 - c. Zijn er wensen met het oog op tot nu toe niet gerealiseerde samenwerking? Zo ja, welke? Wat staat hier de samenwerking in de weg?
- 24. Is er sprake van samenwerking van ProDemos met experts en/of kennisinstituten?
 - a. Zo ja, is deze samenwerking beschreven? Voeg eventuele documenten bij.
 - b. Wat is het doel van die samenwerking?
 - c. Is die samenwerking structureel?
 - d. Zijn er wensen met het oog op tot nu toe niet gerealiseerde samenwerking? Zo ja, welke? Wat staat hier de samenwerking in de weg?
- 25. Werkt ProDemos samen met Nederlandse instellingen met min of meer verwante doelstellingen? Zo ja, met welk doel en op welke manier?
- 26. Werkt ProDemos samen met instellingen in het buitenland? Zo ja, met welk doel en op welke manier?

Bedrijfsvoering

- 27. Voeg het organogram van ProDemos bij.
 - a. Is dit passend bij de organisatie? Zo ja, beargumenteer. Zo nee, waarom niet?
 - b. Wat doet ProDemos om het organogram passend te maken?
- 28. Welke kracht, zwakheden, kansen en bedreigingen ziet ProDemos ten aanzien van de bedrijfsvoering?
 - a. Benoem de knelpunten.
 - b. Geef een oordeel over (het belang van) de knelpunten.
 - c. Heeft ProDemos een verbeterplan? Zo ja, documentatie bijvoegen.
- 29. Is er een personeelsplan? Zo ja, voeg document bij. Zo nee, waarom niet?
 - a. Wie is verantwoordelijk voor het personeelsbeleid?
 - b. Hoe is de p&o-functie in de organisatie verankerd?
- 30. Voert ProDemos personeelstevredenheidsonderzoek uit?
 - a. Zo ja, voeg de meest recente uitkomsten bij.

- b. Welke acties heeft ProDemos ondernomen om aan eventueel geconstateerde klachten tegemoet te komen?
- c. Wie is daarvoor verantwoordelijk?
- d. Hoe wordt gecontroleerd of acties worden uitgevoerd en of ze effectief zijn?
- e. Zo nee, hoe weet ProDemos wat er speelt onder de medewerkers?
31. Hoe is het werkoverleg georganiseerd?
32. Worden functioneringsgesprekken en/ of beoordelingsgesprekken gevoerd?
- a. Wie is verantwoordelijk voor de verslaglegging?
- b. Wie is verantwoordelijk voor de opvolging van afspraken uit deze gesprekken?
33. Hoe is het verloop van het ziekteverzuim in de afgelopen twee jaar? Indien mogelijk, geef een analyse van het verloop.
34. Wie is verantwoordelijk voor de huisvesting van ProDemos?
- a. Is er een onderhoudsplan? Zo ja: 31
- b. Hoe is dit tot stand gekomen?
- c. Wie zijn bij de ontwikkeling van het plan betrokken?
- d. Wie zijn betrokken bij de uitvoering ervan?
35. Wie is verantwoordelijk voor het signaleren van problemen aan het gebouw die om bouwkundige aanpassingen vragen?
- a. Wordt de oplossing daarvan in plannen ondergebracht? Zo ja, voeg voorbeelden bij.
- b. Wie is verantwoordelijk voor het opstellen van dergelijke plannen?
- c. Wie voert uit?
- d. Hoe wordt de (kwaliteit van de) uitvoering gecontroleerd?
36. Doet ProDemos systematisch aan interne kwaliteitszorg?
- a. Voor de hele organisatie of voor delen daarvan?
- b. Welke kwaliteitszorgsystemen benut u intern? Voeg voorbeelden bij, waar mogelijk van enkele jaren.
- c. Welke instrumenten benut ProDemos voor de aanpak van geconstateerde kwaliteitsproblemen?
37. Evalueert ProDemos projecten?
- a. Zo ja hoe? Voeg voorbeelden van evaluaties bij, waar mogelijk van enkele jaren.
- b. Welke instrumenten benut ProDemos voor de aanpak van geconstateerde kwaliteitsproblemen?
38. Voeg de twee meest recente begrotingen en jaarrekeningen bij, inclusief accountantsrapportage.
- a. Is ProDemos financieel gezond?
- b. Stuur ProDemos op kostenbewustzijn? Hoe?

C. Beoordelingskader t.b.v. visitatiecommissie ProDemos

Algemeen

#	Beoordelingselement	Slecht	Onvoldoende	Voldoende	Goed	Excellent
1	ProDemos heeft een relevante missie en past die bij beleidsontwikkeling consequent toe.					
2	ProDemos verdeelt de aandacht over de verschillende aspecten en componenten van de					

	democratische rechtsstaat evenwichtig.					
3	ProDemos kent zijn stakeholders en betreft deze op relevante momenten bij beleidsontwikkeling en –evaluatie.					
4	De Raad van Toezicht krijgt tijdig de relevante informatie en benut deze effectief voor de uitoefening van zijn rol.					
5	ProDemos slaagt erin de beleidsontwikkeling te vertalen naar concrete plannen en activiteiten.					
6	ProDemos is overtuigend in het bepalen van zijn positie in de samenleving.					
7	De toekomstvisie van ProDemos is actueel en relevant.					

Publieksbereik

#	Beoordelingselement	Slecht	Onvoldoende	Voldoende	Goed	Excellent
1	ProDemos heeft zijn publiek goed in beeld in de onderscheiden doelgroepen					
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					
3	ProDemos is ten behoeve van de verschillende doelgroepen op een relevante en doelmatige manier aanwezig in nieuwe media					
4	ProDemos onderzoekt en ontwikkelt de kwaliteit van zijn activiteiten adequaat.					

Samenwerking

#	Beoordelingselement	Slecht	Onvoldoende	Voldoende	Goed	Excellent
1	ProDemos werkt goed samen met de relevante instituties van de democratische rechtsstaat					
2	ProDemos onderhoudt en benut een relevant netwerk van experts en kennisinstituten					

3	ProDemos werkt goed samen met relevante instellingen in andere landen					
---	---	--	--	--	--	--

Bedrijfsvoering

#	Beoordelingselement	Slecht	Onvoldoende	Voldoende	Goed	Excellent
1	De organisatie is effectief toegesneden op de doelstellingen.					
2	Het personeel is kwalitatief en kwantitatief in staat om een optimale bijdrage te leveren aan de realisatie van de doelstellingen.					
3	De (financiële) planning en control cyclus levert relevante sturingsinformatie.					
4	De opvolging van calamiteiten is in de organisatie geborgd.					
5	ProDemos heeft zijn kwaliteitszorgprocessen op orde.					
6	Het beleid om inkomsten te genereren uit opdrachten is passend bij de organisatie en solide.					
7	De huisvesting van ProDemos past bij het niveau van de activiteiten en de bedrijfsvoering is van voldoende kwaliteit.					