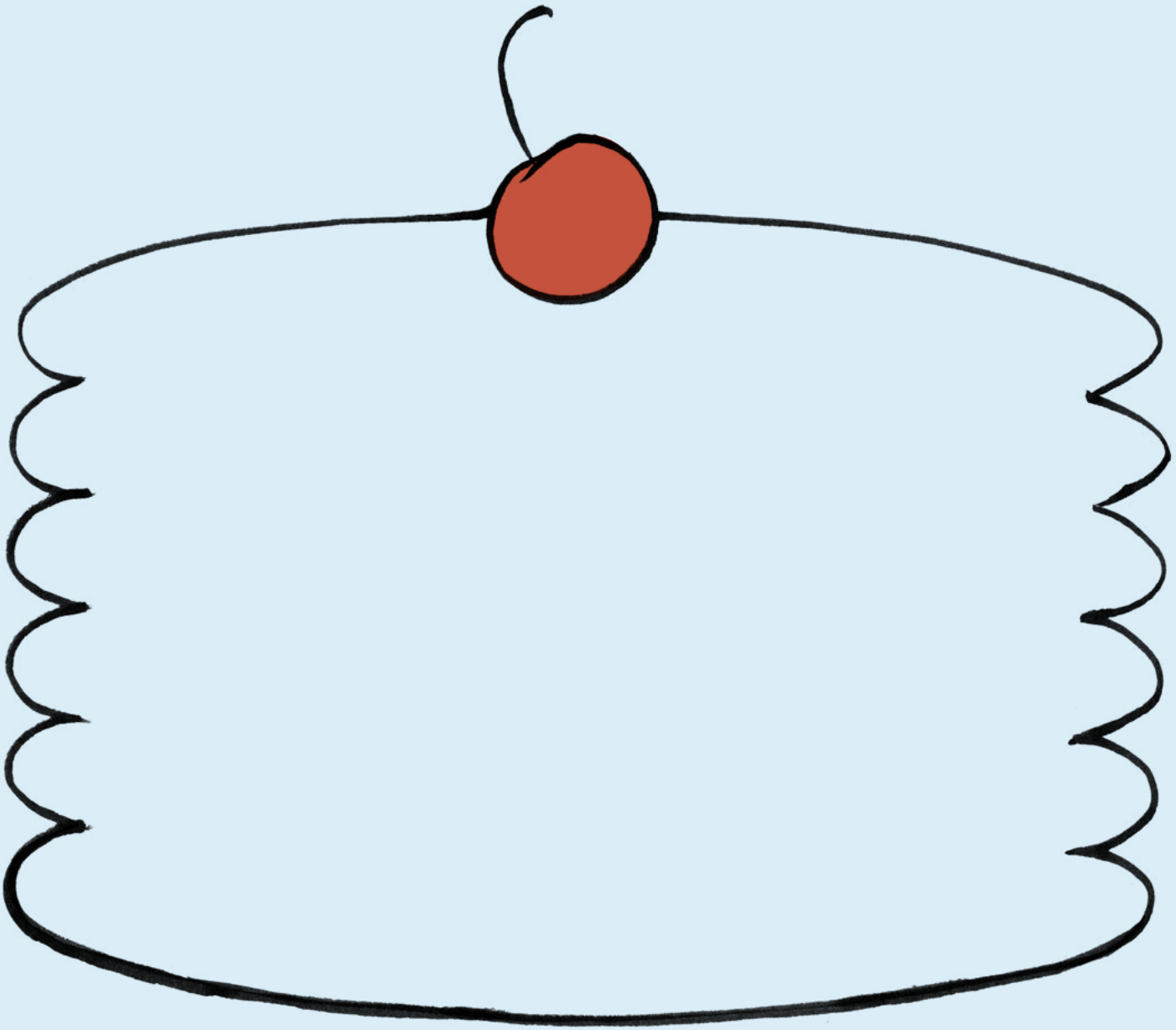
VISITATIECOMMISSIE LANDELIJKE CULTUURFONDSEN



2026

FILMFONDS | FONDS PODIUMKUNSTEN | FONDS VOOR CULTUURPARTICIPATIE | LETTERENFONDS
MONDRIAAN FONDS | STIMULERINGSFONDS CREATIEVE INDUSTRIE

2026
Visitatiecommissie landelijke cultuurfondsen

–

Filmfonds
Fonds Podiumkunsten
Fonds voor Cultuurparticipatie
Letterenfonds
Mondriaan Fonds
Stimuleringsfonds Creatieve Industrie

INHOUDSOPGAVE

Voorwoord 3

Hoofdstuk 1
Opdracht en werkwijze 7

Hoofdstuk 2
Algemene bevindingen 11
- 2.1 Cultuursector in beweging 13
- 2.2 Taakuitvoering 17
- 2.3 Codes 22
- 2.4 Kunstmatige intelligentie (AI) 23
- 2.5 Interne organisatie en governance 25

Hoofdstuk 3
Bevindingen per fonds 29
- 3.1 Filmfonds 31
- 3.2 Fonds Podiumkunsten 36
- 3.3 Fonds voor Cultuurparticipatie 41
- 3.4 Letterenfonds 46
- 3.5 Mondriaan Fonds 51
- 3.6 Stimuleringsfonds Creatieve Industrie 55

Hoofdstuk 4
Reflecties en aanbevelingen 61

Bijlagen 65
- 1: Instellingsbesluit visitatiecommissie 2026 67
- 2: Visitatieprotocol 2023-2025 69
- 3: Samenstelling commissie 73

02

VOORWOORD

“Public funding of the arts is an essential aspect to any resemblance of a civil society in a modern democracy.”

–

John Tusa

De zes rijkscultuurfondsen die de visitatiecommissie heeft bezocht, ondersteunen en stimuleren een belangrijk deel van de kunst- en cultuursector van Nederland. Via een fijnmazig netwerk en directe relatie met de makers worden tientallen regelingen uitgevoerd en aangepast aan nieuwe omstandigheden. De commissie heeft bij elk fonds gesproken met een groot aantal medewerkers en bemerkte een enorme betrokkenheid van elk fonds met de eigen sector en veel liefde voor het vak.

De toekenning van subsidie is een precieze aangelegenheid. Kennis van de sector, een onafhankelijke en kritische blik en een stevig juridisch kader komen hier bijeen. Procedures en besluiten moeten bij de aanvragers begrepen en geaccepteerd worden en in voorkomende gevallen ook de toets van de rechter doorstaan. Dat vraagt om een goede oordeelsvorming en –zeker waar het afwijzingen betreft– goede en tijdige communicatie. Een deel van de aanvragen kan niet gehonoreerd worden, maar vraagt wel inzet van medewerkers.

De commissie is zonder uitzondering door alle fondsen hartelijk ontvangen en heeft inspirerende gesprekken gevoerd met de medewerkers en met diverse onafhankelijke commissies die oordelen over de kwaliteit van de aanvragen en de fondsen adviseren. Op basis van de zelfreflecties, gesprekken en aanvullende documenten heeft de commissie zich een beeld kunnen vormen over de werkwijze, deugdelijkheid van de processen en de externe waardering.

Bij de bezoeken aan de fondsen heeft de visitatiecommissie kunnen zien met hoeveel toewijding en professionaliteit de fondsen werken. Hoe ze zich aanpassen, het werkveld verbreden en de actualiteit dienen. De jaren na corona hebben veel interne aanpassingen geëist van de fondsen; ze hebben veelal te maken gehad met een groei in personele bezetting, structuurverandering en wisseling van het management. Dat vraagt van iedereen de nodige energie en aandacht. Daar komt op dit moment de discussie over een mogelijke stelselwijziging nog bij.

De commissie hoopt dat er snel weer ruimte ontstaat om het vizier naar buiten te richten. De kracht van de fondsen ligt immers niet alleen in het zorgvuldig uitvoeren van regelingen, maar ook in hun verbinding met de makers en met de samenleving. De cultuursector is als geen ander in staat om te verbeelden, te bevragen en te verbinden. En de fondsen zetten alles op alles om daar op de juiste manier aan bij te dragen.

Wij danken de fondsen voor de open en transparante houding en wensen ze veel succes in de toekomst.

Inge Brakman
Voorzitter visitatiecommissie rijkscultuurfondsen 2026

OPDRACHT EN WERKWIJZE

HOOFDSTUK 1

In 2026 zijn de zes rijkscultuurfondsen – het Filmfonds, Mondriaan Fonds, Fonds voor Cultuurparticipatie, Fonds Podiumkunsten, Stimuleringsfonds Creatieve Industrie en Letterenfonds – in opdracht van de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap[1] gevisiteerd.

1 Zie bijlage 1 Instellingsbesluit visitatiecommissie 2026

De visitatie blikt terug op de jaren 2023, 2024 en 2025 en beslaat daarmee de laatste twee jaren van de beleidsperiode 2021-2024 en de eerste van de beleidsperiode 2025-2028. Er zit relatief weinig tijd tussen deze en de vorige visitatie – die in 2023 is uitgevoerd – opdat de uitkomsten mee kunnen worden genomen in de plannen voor het nieuwe cultuurbestel voor 2029 en verder. In die plannen zullen ook de uitkomsten worden meegenomen van het onderzoek dat in het voorjaar van 2026 door BMC is uitgevoerd als vervolg op het in 2024 uitgebrachte stelseladvies Toegang tot Cultuur van de Raad voor Cultuur, over de toekomst van het cultuurbestel.

Voor de visitatie is door de fondsen en OCW het protocol Visitatie Cultuurfondsen 2023-2025 opgesteld [2]. Hierin staat het proces van de visitatie beschreven en wordt benoemd welke stukken door de fondsen aangeleverd moeten worden. Dat is voor ieder fonds afzonderlijk een document waarin wordt beschreven wat de opvolging is geweest van de aanbevelingen van de vorige visitatiecommissie, welke beleidskaders er zijn voor de periode 2025-2028 en hoe het fonds is omgegaan met het advies van de Raad voor Cultuur. Aanvullend is gereflecteerd op de doelmatigheid en doeltreffendheid van de rijkscultuurfondsen, de optimalisatie van de onderlinge samenwerking en de samenhang van de activiteiten van de fondsen. Ter voorbereiding op de zelfevaluatie heeft ieder fonds een stakeholdersonderzoek en een waarderingsonderzoek uitgevoerd, waar mogelijk met gelijke onderzoeksopzet. Naast de afzonderlijke zelfevaluaties hebben de fondsen ook een gezamenlijk document opgeleverd waarin zij reflecteren op de gedeelde context waarin zij opereren, hun overkoepelende taakstelling en de wijze waarop zij (willen) samenwerken.

2 Zie bijlage 2 Visitatieprotocol 2023-2025

In april 2026 zijn alle documenten opgeleverd aan de visitatiecommissie, bestaande uit voorzitter Inge Brakman, de leden Farid Tabarki, Ann Overbergh, Irene Costera Meijer en Werner Schouten en secretaris Maike Olij[3]. Na bestudering van de stukken zijn vervolgens in mei 2026 bezoeken gebracht aan de zes fondsen. Er zijn daarbij gesprekken gevoerd met onder andere de directeur-bestuurder(s), de raden van toezicht, leden van adviescommissies en/of consulenten en leden van personeelsvertegenwoordigingen. De commissie heeft hierbij zowel gekeken naar missie, visie en het beleid van elk fonds, als naar de taakuitvoering, werkwijze en interne organisatie. Aangezien de financiën van de fondsen reeds kritisch worden gecontroleerd door accountants, de raden van toezicht en het ministerie, heeft de commissie hier minder aandacht aan besteed.

Dit rapport is een samenvatting van de inzichten die de commissie heeft opgedaan. In het eerste gedeelte staan de algemene bevindingen, waarna wordt ingegaan op ieder fonds afzonderlijk. Afsluitend reflecteert de commissie en doet ze enkele overkoepelende aanbevelingen.

3 Zie bijlage 3 Samenstelling van de commissie

ALGEMENE BEVINDINGEN

HOOFDSTUK 2

2.1 CULTUURSECTOR IN BEWEGING

Sinds de vorige visitatie in 2023 heeft de Nederlandse cultuursector zich verder hersteld van de coronaperiode, al heeft deze crisis voor blijvende veranderingen gezorgd in het cultuurlandschap. Tegelijkertijd zijn er nieuwe, structurele uitdagingen ontstaan.

Culturele organisaties moeten omgaan met stijgende kosten en een toenemende druk op publieke financiering. Daarnaast namen verwachtingen ten aanzien van eerlijke beloning, diversiteit en inclusie, duurzaamheid en maatschappelijke impact verder toe. Digitalisering en de opkomst van kunstmatige intelligentie, ten slotte, hebben invloed op de manier waarop cultuur wordt geproduceerd, verspreid en beleefd, zij het niet in alle sectoren in dezelfde mate of met even ingrijpende gevolgen. Deze ontwikkelingen verschuiven de aandacht in de cultuursector steeds meer van herstel post-corona naar het versterken van de structurele weerbaarheid en toekomstbestendigheid. Tegen deze achtergrond hebben de zes rijkscultuurfondsen hun rol en positionering opnieuw moeten bepalen.

VERSCHUIVINGEN IN FINANCIERING

Een belangrijke factor voor deze positionering is het budget dat de fondsen verdelen. Cultuur wordt in Nederland op uiteenlopende manieren gefinancierd, waarbij in alle sectoren sprake is van een mix van landelijke publieke middelen, commerciële investeringen, bijdragen van provincies en gemeenten en financiering door private fondsen. De zes rijkscultuurfondsen zijn verantwoordelijk voor het grootste deel van de verdeling van het landelijke publieke cultuurbudget: per fonds ligt dit aandeel tussen de 73% en 92%[4]. Het Fonds Podiumkunsten vormt hierop een uitzondering; daar bedraagt het aandeel 31,5%, omdat een aanzienlijk deel van de middelen voor podiumkunsten via de Basisinfrastructuur (Bis) rechtstreeks aan voornamelijk grotere culturele instellingen wordt toegekend.

Vrijwel alle fondsen geven aan dat zich de afgelopen jaren belangrijke verschuivingen in de financiering van cultuur hebben voorgedaan. Zo staat de filmsector onder druk door internationale marktontwikkelingen en komt de groei van de audiovisuele markt vooral ten goede aan grote internationale spelers. Ook binnen de muziekindustrie veranderen verdienmodellen, waarmee een grotere zoektocht is ontstaan naar publiek geld. De ontwerpsector merkte de bezuinigingen die het kabinet Schoof doorvoerde op onder meer ruimtelijke ordening en ontwikkelingssamenwerking. Bij de amateurkunsten hadden met name

4 Het Filmfonds krijgt 91,5% van het totale budget voor film, het Fonds voor Cultuurparticipatie 88,9% van het totale budget voor cultuureducatie en -participatie, het Mondriaan Fonds 78,8% van het totale budget voor beeldende kunst, het Stimuleringsfonds Creatieve Industrie 74,6% van het totale bedrag voor ontwerp, het Letterenfonds 72,9% van het totale budget voor letteren en het Fonds Podiumkunsten 31,5% van het totale budget voor podiumkunsten (bron: Cultuursubsidie.nl).

de bezuinigingen op cultuur op gemeentelijk niveau directe gevolgen voor het voortbestaan en functioneren van verenigingen en lokale culturele instellingen en daarmee voor de mogelijkheden tot cultuurbeoefening. Bij alle fondsen zorgen de ontwikkelingen voor toenemende financiële druk, en vragen om een constante reflectie op de eigen rol.

GROEI IN AANVRAGEN

Naast de toenemende financiële druk heeft ook het overheidsbeleid ten aanzien van toegankelijkheid invloed gehad op de positie van de cultuurfondsen. Vanuit het ministerie van OCW is in de afgelopen beleidsperiodes ingezet op een brede opvatting van toegankelijkheid, gericht op zowel regionale spreiding in het gehele Koninkrijk *(hierna: regionale spreiding)* als het bereiken van meer diverse groepen aanvragers *(hierna: verbreding van de toegankelijkheid)*. De fondsen hebben, zowel in de beleidsperiode 2021-2024 als 2025-2028, verschillende acties ondernomen om hieraan invulling te geven en geven aan dat als gevolg zowel de geografische spreiding als de diversiteit van de aanvragers is toegenomen. Het aantal aanvragen dat bij de fondsen is binnengekomen is sinds 2018 gestaag toegenomen *(zie tabel 1)*. Bij twee derde van de fondsen is de toename vanaf 2025 weer wat gedaald.

TABEL 1.
AANTAL ONTVANGEN AANVRAGEN*

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Fonds Podiumkunsten	1.594	2.037	2.490	3.579	2.570	1.945	2.129	2.010
Stimuleringsfonds Creatieve Industrie	1.825	1.971	2.460	2.482	2.490	3.026	2.724	2.794
Mondriaan Fonds	2.257	2.554	3.117	3.483	2.860	4.036	4.204	3.569
Letterenfonds	1.163	1.260	1.283	1.134	1.274	1.326	1.398	1.300
Filmfonds	1.443	1.358	1.635	2.144	2.353	1.483	1.549	1.660
Fonds voor Cultuurparticipatie	924	845	978	1.600	1.031	1.642	1.916	947

* Inclusief niet in behandeling genomen aanvragen en corona-gerelateerde aanvragen

Omdat de budgetten in dezelfde periode nauwelijks zijn gegroeid en de gemiddelde subsidiebedragen mede als gevolg van de aandacht voor eerlijke beloning eerder zijn gestegen dan gedaald, is het percentage toekenningen tussen 2018 en 2025 bij een aantal fondsen (het Fonds Podiumkunsten, het Mondriaan Fonds en het Fonds voor Cultuurparticipatie) afgenomen *(zie tabel 2).* Bovendien zijn er bij verschillende fondsen minder aanvragen in behandeling genomen doordat bepaalde aanvraagprocedures anders zijn ingericht: gefaseerd (bijvoorbeeld met pre-pitches of pitchpanels), of met aanvullende selectiecriteria.

De fondsen typeren deze situatie - waarin ze toegankelijk moeten zijn, maar niet iedereen een reële kans kunnen bieden op financiering (of zelfs een volledige beoordeling) - als een 'toegankelijkheidsspagaat', maar de commissie vindt deze term minder passend. De commissie onderschrijft dat het een maatschappelijke opgave is om met beperkte middelen een brede en gevarieerde sector te ondersteunen. De beschikbare middelen staan onder druk, terwijl de verwachtingen ten aanzien van verbreding zijn toegenomen. Naar het oordeel van de commissie is dit echter eerder het gevolg van een dubbele beleidsboodschap, die om een nog scherpere selectie vraagt. De situatie weerspiegelt vooral dat (politieke) keuzes over de prioritering van middelen en doelstellingen vooralsnog zijn uitgebleven of onvoldoende expliciet zijn gemaakt.

TABEL 2.
PERCENTAGE VAN DE IN BEHANDELING GENOMEN AANVRAGEN DAT IS TOEGEKEND*

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Fonds Podiumkunsten	51 %	57 %	69 %	78 %	71 %	60 %	56 %	58 %
Stimuleringsfonds Creatieve Industrie	37 %	43 %	42 %	49 %	43 %	43 %	45 %	39 %
Mondriaan Fonds	46 %	48 %	59 %	59 %	47 %	41 %	54 %	46 %
Letterenfonds	83 %	84 %	103 %	84 %	85 %	90 %	86 %	86 %
Filmfonds	51 %	52 %	59 %	56 %	61 %	59 %	57 %	61 %
Fonds voor Cultuurparticipatie	66 %	41 %	54 %	63 %	41 %	44 %	45 %	50 %

* Het Fonds voor Cultuurparticipatie en het Stimuleringsfonds Creatieve Industrie hebben (in resp. 2024 en 2025) een groot aantal aanvragen niet in behandeling genomen als gevolg van de first come, first served maatregel en/of loting.

Hoe dan ook resulteert de situatie in teleurstelling binnen veel van de sectoren. Omdat de deuren verder open zijn gezet, zijn verwachtingen gerezen die niet altijd kunnen worden waargemaakt. Daarbij is de situatie ook voor al bekende aanvragers anders dan eerst; velen onder hen hebben moeten wennen aan meer concurrentie en een andere verhouding tot het fonds.

STRATEGISCH BELEID

De commissie constateert dat de formele rolverdeling tussen het ministerie van OCW, de Raad voor Cultuur en de rijkscultuurfondsen op hoofdlijnen helder is. OCW is verantwoordelijk voor het landelijke cultuurbeleid en bepaalt de beleidsmatige kaders, publieke doelen en financiële uitgangspunten. De minister laat zich daarbij onder meer onafhankelijk adviseren door de Raad voor Cultuur. De fondsen krijgen vervolgens een opdracht, die specifiek is toegespitst op de betreffende sector en het fonds. Zo hebben bepaalde fondsen specifieke taken, zoals internationale promotie of een sectorale ontwikkelopdracht, en andere niet. Uiteindelijk vertalen de fondsen hun opdracht naar subsidieregelingen en nemen zelfstandig besluiten over de toekenning van subsidies.

In de praktijk is de grens tussen beleidsontwikkeling en uitvoering echter minder scherp dan de formele rolverdeling suggereert. Zo is niet expliciet vastgelegd waar de beleidsmatige verantwoordelijkheid van OCW ophoudt en waar de strategische verantwoordelijkheid van de fondsen begint. Ook hebben de fondsen binnen de landelijke kaders ruimte om eigen beleid te ontwikkelen, in het bijzonder bij projectregelingen. Bij fonds- en sectoroverstijgende on twikkelingen, zoals digitalisering en AI, duurzaamheid, regionale spreiding en toegankelijkheid ligt het voor de hand dat OCW het publieke doel en de gewenste richting formuleert, maar de kennis en ervaring van de fondsen kunnen vervolgens van grote betekenis zijn voor de vertaling daarvan naar de praktijk. Voor de ontwikkeling van een sectorspecifieke strategie ligt de verantwoordelijkheid eerder bij het betreffende fonds, binnen de ruimte die zijn opdracht biedt.

De commissie constateert dat het voor fondsen niet altijd duidelijk is hoeveel ruimte zij hebben – of geacht worden te nemen – om zelf strategisch positie te kiezen. Dit blijkt onder andere uit de zelfevaluaties van de fondsen. De commissie vindt het opvallend dat in veel daarvan een grondige omgevingsanalyse ontbreekt, terwijl juist de sterk veranderende context waarin de fondsen opereren aanleiding geeft tot een scherpe strategische positionering. Tegelijkertijd signaleren veel fondsen ontwikkelingen die de toekomst van hun sector raken, zonder deze consequent te vertalen naar een eigen strategische opdracht of daarvoor voldoende capaciteit vrij te maken. Ook de beleidsmatige dialoog tussen OCW en de fondsen lijkt volgens de commissie beperkt. De huidige werkwijze is in belangrijke mate als volgt: OCW formuleert beleid en de fondsen voeren dit binnen hun opdracht uit. Daarmee wordt minder gebruikgemaakt van de kennis en signaleringsfunctie van de fondsen. Zij staan immers dicht bij makers en instellingen en beschikken daarmee over informatie die van belang kan zijn voor de ontwikkeling van het cultuurbeleid.

Binnen de gegeven kaders hebben fondsen ook een eigen verantwoordelijkheid om hun sector te kennen, ontwikkelingen te agenderen en waar passend een eigen strategische koers te ontwikkelen. Juist omdat de ruimte en verantwoordelijkheid hiervoor nu onvoldoende expliciet zijn belegd, is niet altijd duidelijk wie wanneer aan zet is. Meer richting is daarom nodig, zonder daarbij één model voor alle fondsen te veronderstellen. De sectoren waarbinnen de fondsen hun werk doen verschillen immers aanzienlijk. Juist deze verschillen, en de veranderende context waarin de fondsen opereren, vragen om een meer expliciete positionering van de strategische verantwoordelijkheden van OCW, de Raad voor Cultuur en de fondsen.

2.2 TAAKUITVOERING

De visitatie heeft betrekking op twee beleidsperiodes: 2021 - 2024 en 2025 - 2028. Voor een aantal fondsen was het gevoerde beleid in deze twee periodes op hoofdlijnen redelijk gelijk. Enkele andere hebben juist grote veranderingen doorgevoerd.

Het Fonds voor Cultuurparticipatie greep de start van de nieuwe beleidsperiode aan om de programmalijnen sterk te vereenvoudigen, wat heeft geholpen om het instrumentarium duidelijker en eenduidiger te maken. Het Letterenfonds heeft haar beleid juist verruimd door toevoeging van de rijkstalen Papiamento, Papiamentu en Nederlandse Gebarentaal. De commissie heeft gezien dat de fondsen over de gehele linie hard hebben gewerkt aan het verbeteren en herinrichten van de interne processen. Ze hebben daarbij de aanbevelingen van de visitatiecommissie van 2023 en het rapport Toegang tot Cultuur van de Raad van Cultuur ter harte genomen.

AANTAL REGELINGEN

De visitatiecommissie van 2023 sprak de fondsen aan op de grote toename in het aantal regelingen, wat zou leiden tot fragmentatie van middelen en onduidelijkheid voor aanvragers. In de jaren die volgden hebben alle fondsen het aantal regelingen verminderd *(zie tabel 3)*, soms door regelingen samen te voegen of stimulerende aanvullende maatregelen op te nemen in de reguliere regeling. Wel plaatsen de fondsen kritische noten bij de observatie van de vorige commissie; juist concrete, smal geformuleerde regelingen of oproepen zijn in hun ogen effectief voor het gericht werken aan specifieke doelstellingen als regionale spreiding, diversiteit en toegankelijkheid. Daarnaast zijn, naast vaste ‘ankers’, tijdelijke regelingen, oproepen of vouchers prettig om in te kunnen spelen op opkomende ontwikkelingen of vraagstukken – een goed voorbeeld hiervan is de voucher Kunstenaar met Kind bij het Mondriaan Fonds.

De commissie denkt dat nuancering inderdaad gepast is, en dat het niet alleen gaat over kwantiteit. In een ideale situatie worden helder geformuleerde, breed toegankelijke basisregelingen gecombineerd met specifieke, doelgerichte (en soms tijdelijke) subsidievormen.

TABEL 3.
AANTAL REGELINGEN

	2023	2024	2025
Fonds Podiumkunsten	19	17	18
Stimuleringsfonds Creatieve Industrie Regelingen + open oproepen	32 13+19	30 13+17	28 12+16
Mondriaan Fonds	34	38	28
Letterenfonds	21	23	18
Filmfonds	48	44	47
Fonds voor Cultuurparticipatie	14	16	10

Daarnaast wil de commissie opmerken dat veel van de fondsen niet alleen een geldverstrekker zijn, maar ook een kwaliteitskeurmerk. Aanvragers zoeken vaak meer dan geld alleen: zij willen ook artistieke waardering, professionele erkenning en zichtbaarheid – mede omdat dit kan werken als hefboom voor andere financiering. Er zijn daarmee meer mogelijke manieren waarop een fonds van meerwaarde kan zijn voor een sector dan via regelingen alleen. Bijvoorbeeld door in te zetten op meer activiteiten zoals presentaties, tentoonstellingen en showcases die kunstenaars en creatieve makers erkenning en zichtbaarheid kunnen geven.

AANPASSINGEN WERKWIJZEN EN PROCEDURES

Bij vrijwel alle fondsen stonden de afgelopen jaren in het teken van het omgaan met 'het nieuwe normaal' van het toegenomen aantal aanvragen, de stijging van afwijzingen en daarmee ook meer teleurstelling onder aanvragers en (in bepaalde gevallen) een toename van het aantal bezwaren. Deze ontwikkeling had niet alleen gevolgen voor de werkdruk en het werkplezier van medewerkers, maar riep ook fundamentele vragen op over de uitvoerbaarheid van bestaande procedures. Daarom hebben veel fondsen sinds medio 2023 hun werkwijze en procedures aangepast. Vrijwel overal is de communicatie verbeterd, om helderder verwachtingen te creëren bij aanvragers. Gehanteerde criteria zijn meer gelijk getrokken en beter uitgelegd – zowel aan de voorkant van een aanvraag als bij het uiteindelijke besluit. Het is voor aanvragers daarmee in het algemeen duidelijker waarvoor je kunt aanvragen en op basis waarvan aanvragen worden beoordeeld.

Daarnaast zijn veel van de beoordelingssystematieken geoptimaliseerd, en is gewerkt aan het beter vastleggen van argumentatie en onderbouwing. Een positief voorbeeld hiervan zag de commissie in het adviesplatform dat het Mondriaan Fonds hanteert, dat op eenvoudige wijze de argumentatie van commissieleden vastlegt en structureert. Verder zijn processen efficiënter ingericht, bijvoorbeeld door minder aanvraagrondes per jaar in te richten (Fonds Podiumkunsten en Stimuleringsfonds Creatieve Industrie), een minder groot aantal stukken op te vragen bij aanvragers (Mondriaan Fonds), de aanvraagprocedure te faseren met pre-pitches (Fonds Podiumkunsten), of pitchpanels (Filmfonds) of door aanvullende drempelcriteria te stellen (Stimuleringsfonds Creatieve Industrie).

Verschillende fondsen hebben ook gezocht naar manieren om maatwerk toe te passen binnen meer generieke regelingen en context beter mee te wegen bij beoordelingen. Bijvoorbeeld door met regionale adviseurs te werken (Fonds Podiumkunsten) of door andere criteria te hanteren voor grote landelijke instellingen dan voor kleinere regionale instellingen (Mondriaan Fonds) of door nieuwe criteria te formuleren binnen een bepaalde regionale context (het Letterenfonds bij aanvragen uit het Caribisch deel van het Koninkrijk en het Fonds voor Cultuurparticipatie bij het verantwoorden van de culturele betekenis van specifieke lokale tradities). Het Filmfonds koos voor een integrale beoordeling van aanvragen, waarbij ook wordt gekeken of het totaal aan aanvragen aansluit bij de gestelde doelen, zoals een evenwichtige balans in aanbod, doelgroepen en genres.

MAXIMEREN AANVRAGEN

Zowel het Fonds voor Cultuurparticipatie als het Stimuleringsfonds Creatieve Industrie hebben in een aantal regelingen ingezet op het behandelen van aanvragen op volgorde van binnenkomst. Beide fondsen kwamen echter tot de conclusie dat de ongewenste neveneffecten van deze werkwijze zwaarder wogen dan de problemen die zij beoogde op te lossen. Het Stimuleringsfonds heeft daarop in 2026 besloten om bij overschrijding van het vastgestelde maximum via loting te bepalen welke aanvragen in behandeling worden genomen. De commissie vraagt zich af of dit een beter systeem is, aangezien niet kan worden gegarandeerd dat de beste aanvragen gehonoreerd worden. De commissie is van mening dat de fondsen zich meer kunnen inspannen om andere, meer creatieve oplossingen te vinden die recht doen aan de behoeften van de sector en de inspanningen van aanvragers, én tegelijkertijd de schaarse middelen eerlijk verdelen. Daarbij daagt de commissie de fondsen, maar ook OCW, uit om alle mogelijkheden van het subsidierecht te verkennen, en meer onderling uit te wisselen over ervaringen. De manier waarop het Fonds voor Cultuurparticipatie en het Stimuleringsfonds Creatieve Industrie dat momenteel doen in de pilots rondom trust-based financiering is een interessant voorbeeld. Hierbij krijgen organisaties uit het immaterieel-erfgoedveld en interdisciplinaire culturele praktijken middelen en bepalen zelf hoe deze worden ingezet bij hun achterban.

BEZWAAR

De bezwaarpercentages zijn in de afgelopen beleidsperiodes bij enkele fondsen iets toegenomen, maar minder sterk dan op basis van de toename van het aantal afwijzingen zou mogen worden verwacht *(zie tabel 4)*. De commissie is ook positief over de manier waarop de meeste bezwaarprocedures zijn ingericht. Het is met name te spreken over fondsen die aandacht geven aan het onderbouwen van de toelichting van afwijzingen en de tijd nemen voor persoonlijk contact. Stakeholders reageren daar veelal positief op.

TABEL 4.
PERCENTAGE BEZWAAR*

	2023	2024	2025
Fonds Podiumkunsten	2,0 %	6,0 %	3,0 %
Stimuleringsfonds Creatieve Industrie	0,6 %	1,0 %	1,0 %
Mondriaan Fonds	3,6 %	3,3 %	3,6 %
Letterenfonds	1,1 %	1,0 %	1,0 %
Filmfonds	1,1 %	0,8 %	0,5 %
Fonds voor Cultuurparticipatie	0,9 %	2,7 %	2,1 %

* Percentage bezwaren op het totaal aantal aanvragen

Met name de bezwaren en de daaropvolgende rechtszaken rond de meerjarige productiesubsidie 2025-2028 van het Fonds Podiumkunsten springen in het oog. In beroepsprocedures zijn door de rechter zaken op enkele punten gegrond verklaard. De rechtszaken kregen veel publieke aandacht en hadden een weerslag op zowel het fonds als de betrokken aanvragers. Het fonds heeft hierna aanpassingen doorgevoerd met betrekking tot de kenbaarheid van het beoordelingskader en verkent momenteel scenario's om een nieuw evenwicht te vinden tussen draagvlak, juridische houdbaarheid en uitvoerbaarheid van de regelingen. Het is nog onduidelijk wat de financiële consequenties voor het fonds kunnen zijn als meer zaken door de rechter gehonoreerd zullen worden.

De commissie merkt graag op dat het ongewis is of het aantal bezwaren zal toenemen als het aantal aanvragen groeit. De fondsen zullen extra waakzaam moeten zijn op heldere procedures, en wellicht een groter absorptievermogen door verder toenemende werkdruk. Onlosmakelijk verbonden met dit vraagstuk is de manier waarop de verschillende sectoren omgaan met de veranderingen in afwijzing en teleurstelling. De commissie is van mening dat het van groot belang is hierover continu in gesprek te blijven met de sectoren en is positief dat fondsen peers actief betrekken bij het beoordelingsproces en soms ook openlijk communiceren over de uitdagingen (het Mondriaan Fonds met het project Norm op tafel).

REGIONALE SPREIDING

Alle fondsen hebben zich ingezet om een betere spreiding van de steun te realiseren in alle regio's van het Koninkrijk. Om in contact te komen met potentiële nieuwe aanvragers hebben het Mondriaan Fonds en Fonds voor Cultuurparticipatie regiomakelaars ingeschakeld, ondersteunt het Filmfonds via de regeling Talentontwikkeling in de Regio zeven regionale talenthubs en werkt het Stimuleringsfonds Creatieve Industrie met lokale scouts. Daarnaast hebben zowel het Stimuleringsfonds Creatieve Industrie als het Letterenfonds geoormerkte plekken voor aanvragers uit specifieke regionale gebieden en verdelen het Fonds Podiumkunsten en het Filmfonds ook middelen via lokale instellingen, zoals regionale talenthubs, podia en festivals. Ten slotte werkt het Filmfonds samen met het regionale filmfonds in Limburg om de productie van regionale verhalen geworteld in de eigen cultuur te stimuleren en doorstroom en ontwikkeling te faciliteren voor talentvolle makers.

Voor de commissie was het echter nog onduidelijk wat precies wordt verstaan onder het begrip 'regionale spreiding' en wat het beoogde doel ervan is. Te meer omdat dit per sector kan verschillen; soms betreft het een gebalanceerde geografische spreiding van cultureel aanbod, soms de regionale beschikbaarheid van 'maakplekken' en soms de toegankelijkheid voor specifieke gebruikers- of publieksdoelgroepen. De commissie is daarom van mening dat een nadere operationalisatie van de term regionale spreiding van belang is. Deze hoeft niet gelijk te zijn voor elke discipline, maar zou een houvast en kader moeten bieden waarbinnen ieder fonds een eigen aanpak kan ontwikkelen. De commissie verwacht van OCW dat het hierin het initiatief neemt en in samenspraak tot een richtlijn komt zodat de fondsen tot een visie en aanpak kunnen komen.

Verder stelt de commissie vast dat regionale spreiding momenteel per fonds afzonderlijk wordt uitgerold, waar in bepaalde gevallen onderlinge samenwerking en afstemming logisch zou zijn. Ook voor contacten met provincies en gemeenten lijkt meer afstemming tussen de fondsen gewenst. Het adviseert de fondsen dan ook om, vanuit de gezamenlijke visie, na te denken een onderling afgestemde aanpak, waarbij de specifieke behoeften en context van betreffende regio's leidend moeten zijn. Een dergelijke gezamenlijke aanpak werkt al goed in het Caribisch deel van het Koninkrijk, waar de fondsen gemeenschappelijk hebben geïnvesteerd in zichtbaarheid, bereikbaarheid en ondersteuning, onder meer via een meertalige website en specifieke regelingen voor makers en culturele instellingen op de eilanden.

IMPACT

De rijkscultuurfondsen besteedden tussen 2023 en 2025 in toenemende mate aandacht aan de maatschappelijke impact van hun activiteiten. Waar eerder vooral werd gekeken naar output – zoals het aantal subsidies, projecten of deelnemers – is de focus steeds meer verschoven naar de vraag welke veranderingen de fondsen daadwerkelijk teweegbrengen in hun sectoren en de samenleving. Daarnaast zijn meerdere fondsen bezig hun datamanagement te verbeteren om impactinformatie beter vast te leggen (zoals het Mondriaan Fonds, Fonds Podiumkunsten en het Filmfonds). De fondsen delen hun kennis en ervaringen hierover, ook met private fondsen.

De commissie vindt het belangrijk dat de fondsen doorgaan op de ingeslagen weg om het sturen op impact te verankeren in de organisatie. Daarbij constateert de visitatiecommissie wel dat de mate van uitwerking en verankering van impact tussen de fondsen sterk verschilt. Het Stimuleringsfonds Creatieve Industrie loopt daarbij, net als in 2023, voorop met de ontwikkeling van een systematische impactbenadering. Het beschikt over een uitgebreide impactmethodiek en heeft deze de afgelopen jaren verder geïntegreerd in een bredere impactstrategie. Maar ook hier lijkt er nog een weg te gaan naar een samenhangende, concrete visie en impactstrategie die richtinggevend is voor de organisatie.

Om impact te kunnen meten, is allereerst een gedegen omgevingsanalyse en een heldere visie nodig, waarin strategische keuzes en beoogde effecten expliciet worden gemaakt. Zoals de commissie al eerder opmerkte, ontbreken deze nog vaak. Dit heeft ook te maken met de geconstateerde onduidelijkheid over de rolverdeling tussen OCW, de Raad voor Cultuur en de fondsen als het om de ontwikkeling van strategisch beleid gaat. De commissie ziet hierin, zoals eerder geadviseerd, een gezamenlijke verantwoordelijkheid.

Door de ontbrekende omgevingsanalyse blijft ook impactmeting en -sturing een uitdaging. De commissie constateert dat de meeste fondsen zich op dit terrein nog in een overgangsfase bevinden. De samenhang tussen inzichten uit (impact) doelstellingen, impactmetingen, beleidskeuzes en organisatieontwikkeling kan op veel plaatsen nog worden versterkt. De uitdaging voor de komende jaren ligt daarom niet alleen in het meten van impact, maar vooral in het benutten van die inzichten voor strategische besluitvorming. Idealiter ontwikkelt impactmeting zich daarbij tot een doorlopend leer- en sturingsinstrument dat de fondsen continu ondersteunt bij het verbeteren van regelingen en procedures en het aanscherpen van hun rol binnen de culturele sector.

2.3 CODES

De Governance Code Cultuur, Fair Practice Code en Code Diversiteit en Inclusie zijn randvoorwaardelijk voor het rijksbeleid en worden steeds breder toegepast door de fondsen, ook binnen projectsubsidies en regelingen voor individuele makers.

In de beleidsperiode 2025-2028 kregen de fondsen extra middelen voor fair pay, die op verschillende manieren zijn ingezet, maar allemaal ten goede zijn gekomen aan werkenden in het veld. Daarnaast startten de fondsen in samenwerking met Platform Arbeidsmarkt Culturele en Creatieve Toekomst (ACCT) en Kunsten ’92 de ontwikkeling van een site met informatie over het toepassen van de fair practice uitgangspunten: de Fair Practice Gids.

Veel sectoren kampen nog altijd met onderbetaling, wat ook terug te zien is in de aanvragen. De fondsen blijven daarom actief het gesprek over fair pay voeren met de aanvragers en sturen bij waar mogelijk. Het Mondriaan Fonds heeft bijvoorbeeld actief bijgedragen aan de richtlijn kunstenaarshonoraria en biedt kunstenaars een calculator aan op de site. In de filmsector heeft het Filmfonds de door de sector ontwikkelde praktijkinstrumenten, zoals een calculator en een leidraad voor gezond en veilig werken, gesteund en als voorwaarde gesteld voor de subsidieverlening. Bij verschillende fondsen moeten instellingen die meerjarige subsidies ontvangen transparant zijn over de honoraria en wordt de voortgang van hun inspanningen gemonitord. Daarnaast roept het Fonds Podiumkunsten de sector zelf actief op om de normen te implementeren en nodigt het directies en raden van toezicht uit bij negatieve signalen. Het Fonds voor Cultuurparticipatie geeft aan dat de codes, met name de Governance Code Cultuur, vanwege de gestelde richtlijnen niet altijd realistisch zijn voor het amateurveld. De commissie heeft daar begrip voor.

Ten aanzien van diversiteit en inclusie ziet de commissie dat deze bij meerdere fondsen intrinsiek verwerkt zijn in regelingen, en niet altijd meer expliciete criteria zijn. Context wordt op allerlei manieren meegewogen bij aanvragen, en maatwerk krijgt steeds meer ruimte. Dat is enerzijds positief, maar maakt het anderzijds moeilijker diversiteit en inclusie te operationaliseren en het beleid op dit gebied te monitoren. Een positief voorbeeld ziet de commissie bij het Filmfonds in het Everyone Project, waarbij met ingang van 2026, op basis van vrijwillige zelfidentificatie, data worden verzameld over de diversiteit van cast en crew.

Binnen de organisaties blijken overwegingen van diversiteit en inclusie soms te botsen met een weerbarstige praktijk. Waar de adviescommissies over het algemeen met zorg divers worden samengesteld, lijkt dit minder vanzelfsprekend of 'top of mind' in het eigen personeelsbestand van sommige fondsen. Het Fonds Podiumkunsten wordt door stakeholders dan weer als voorbeeldstellend gezien, als het aankomt op diversiteit in het aannamebeleid.

2.4 KUNSTMATIGE INTELLIGENTIE (AI)

Met de introductie van ChatGPT in 2022 en de Overheidsbrede visie op generatieve AI in 2024 is kunstmatige intelligentie (AI) een thema dat in toenemende mate aandacht vraagt van de rijkscultuurfondsen.

Deze aandacht richt zich op drie niveaus: 1) de manier waarop AI in verschillende sectoren wordt gebruikt om cultuur mee te produceren, verspreiden en beleven, 2) de manier waarop aanvragers AI (kunnen en mogen) gebruiken om aanvragen mee te schrijven, en 3) de manier waarop een cultuurfonds AI kan gebruiken in de eigen werkprocessen.

AI IN DE SECTOREN

Niet in elke sector is het gebruik en de invloed van AI even groot. Binnen de creatieve industrie was het als eerste een onderwerp van gesprek, daarna volgde de filmwereld, muziekindustrie en letteren. Hierbij zijn, net als bij de introductie van iedere andere technologie, zowel positieve als negatieve effecten zichtbaar. Zo kunnen bepaalde processen met behulp van kunstmatige intelligentie efficiënter worden uitgevoerd (monteren, redigeren) wat kosten drukt. En ook de artistiek gezien kan AI een creatief instrument zijn in de handen van een kunstenaar.

Tegelijkertijd raakt de opkomst van AI aan een meer fundamentele vraag: wat betekent deze ontwikkeling voor de (markt-)positie van kunstenaars en makers? In sommige sectoren zijn de gevolgen al zichtbaar. Zo ervaren vertalers bijvoorbeeld dat het meer eenvoudige vertaalwerk door AI wordt overgenomen, waardoor ze meer afhankelijk worden van literaire opdrachten. In muziek en audiovisuele content wordt het onderscheid tussen door mensen gemaakte en door AI gegenereerde werken steeds moeilijker herkenbaar, wat invloed kan hebben op de toegevoegde waarde van (menselijke) makers. De fondsen benadrukken dat menselijke creativiteit, artistieke kwaliteit en context niet vanzelfsprekend door AI kunnen worden gegenereerd of vervangen. De rol van kunstenaars blijft van wezenlijk belang.

AI BIJ AANVRAGEN

De fondsen geven aan dat zij pas sinds 2025 enige invloed van AI terugzien in de aanvragen. Enerzijds werken de nieuwe technologische mogelijkheden daarbij emancipatoir en vergroten ze de toegankelijkheid. Zo zijn meer mensen in staat om met behulp van chatbots een aanvraag op te stellen, ook aanvragers die minder talig zijn of minder bedreven in het schrijven van aanvragen. Daarbij lijkt vooralsnog geen sprake van een sterke toename van het aantal aanvragen onder invloed van AI.

Anderzijds kan de inzet van AI een negatieve invloed hebben op de kwaliteit van de aanvragen. Teksten worden niet zozeer langer, mede doordat tekstlengtes gemaximeerd zijn, maar zijn wel vaak minder goed leesbaar. Adviseurs en adviescommissies van verschillende fondsen geven aan daardoor meer tijd kwijt te zijn aan het beoordelen

van teksten die naar hun indruk met behulp van AI zijn opgesteld. Dit heeft de werkdruk verhoogd en een negatieve impact gehad op het werkplezier. Ook roept het gebruik van AI vragen op over de relatie tussen de aanvrager en de aanvraag: in hoeverre biedt een aanvraag nog een betrouwbaar beeld van de kwaliteit, motivatie en werkwijze van de maker wanneer deze geheel of gedeeltelijk door AI is opgesteld? Een manier om dit risico te ondervangen, is het versterken van persoonlijk contact. In een (pitch)gesprek kan sneller worden vastgesteld of de aanvraag daadwerkelijk aansluit bij het project, de maker en diens praktijk. Dit onderstreept het belang van menselijke beoordeling, gesprekken met aanvragers en peer review als manieren om de aanvraag aan de praktijk te toetsen.

AI IN DE EIGEN WERKPROCESSEN

Tot 2025 was het voor de fondsen, als uitvoeringsorganen van de overheid, nog niet toegestaan om zelf kunstmatige intelligentie in te zetten in de werkprocessen. Hierna is een gezamenlijke pilot uitgevoerd naar de mogelijkheden voor bruikbare, verantwoorde toepassingen in de bedrijfs- en subsidieprocessen, vooralsnog zonder concreet resultaat. Ook hebben de fondsen zorgen geuit over de betrouwbaarheid van de tools, en ten aanzien van privacy en vertrouwelijkheid. Om aan enkele van deze zorgen tegemoet te komen hebben de fondsen in 2026 gezamenlijk richtlijnen opgesteld die aansluiten bij de Europese AI Act.

OMGANG MET DE VRAAGSTUKKEN

In een gezamenlijke werkgroep monitoren de fondsen de snelle ontwikkelingen rondom AI, wisselen ze kennis uit en wordt gekeken hoe ze eventueel gezamenlijk kunnen optrekken in dit dossier. De commissie vindt echter dat een grotere mate van urgentie rondom AI op zijn plaats is, juist omdat deze technologie potentieel ontwrichtend is voor de cultuursector en in het bijzonder voor film, muziek en literatuur. Over de hele linie bezien bevinden de fondsen zich nog in een fase van oriëntatie en experiment. De gezamenlijke richtlijnen vormen een belangrijke eerste stap, maar richten zich alleen op het gebruik van AI in de eigen werkprocessen en bij aanvragen. De commissie ziet ruimte voor een meer strategische benadering en positionering over de wenselijkheid van de toepassing van AI in culturele producties.

2.5 INTERNE ORGANISATIE EN GOVERNANCE

De meeste fondsen hebben in de periode tussen 2018 en 2022 een sterke groei in personeelsbezetting gehad, welke in de jaren daarna gestaag is doorgezet. In 2018 werkten in totaal 200 fte's bij de fondsen, in 2025 waren dat er 324.

Om te zorgen voor een steviger organisatiestructuur en beheersing van de werkdruk hebben vijf van de zes fondsen tussen 2023 en 2025 een organisatieontwikkelingstraject of herstructurering doorlopen. De organisaties zijn daarbij robuuster ingericht, met duidelijkere verantwoordelijkheden en betere aansturing. Opvallend is dat vrijwel overal de nadruk is komen te liggen op een kleinere span of control voor de directeur-bestuurder(s) en meer verantwoordelijkheid en mandaat lager in de organisatie.

Bij de meeste fondsen lijken de veranderingen een positief effect te hebben – met name ten aanzien van de werkdruk – al zijn de meeste veranderingen nog te kort geleden doorgevoerd om het resultaat al goed te kunnen beoordelen. Aandacht verdienen vaak nog de onderlinge communicatie en informatiedoorstroming tussen teams.

TABEL 5.
PERSONEELSBEZETTING (GEMIDDELD FTE PER JAAR)

	2023	2024	2025
Fonds Podiumkunsten	66,1	73,1	72,1
Stimuleringsfonds Creatieve Industrie	43,4	46,2	45,3
Mondriaan Fonds	63,0	63,3	60,3
Letterenfonds	33,7	37,4	34,0
Filmfonds	53,0	53,8	54,0
Fonds voor Cultuurparticipatie	46,6	55,1	57,4

DIRECTIE
Bij drie van de zes fondsen was er ten tijde van de visitatie een interim-bestuurder (het Mondriaan Fonds, Filmfonds en Stimuleringsfonds Creatieve Industrie). Bij twee anderen waren de bestuurders relatief nieuw (Letterenfonds, Fonds voor Cultuurparticipatie). Positief is de commissie over het tweekoppig collegiaal bestuur dat sinds 2024 bij het Filmfonds is aangesteld. Niet alleen zorgt dit voor meer bestuurlijke continuïteit en consistente sturing, het vermindert ook de eenzaamheid die een directeursfunctie met zich mee kan brengen. Een organisatie van rond de 50 medewerkers kan voldoende hebben aan een eenkoppig bestuur. Maar de fondsen opereren in een dynamisch krachtenveld met erg uiteenlopende uitdagingen, wat vraagt om een zo robuust mogelijk managementteam.

ZIEKTEVERZUIM
Het ziekteverzuim ligt bij alle fondsen redelijk in lijn met de landelijke benchmark Openbaar bestuur en overheidsdiensten *(zie tabel 6),* en lijkt over het algemeen redelijk stabiel. Bij de fondsen waar er uitschieters zijn (geweest) lijken individuele gevallen daar verantwoordelijk voor te zijn. De fondsen zijn relatief kleine organisaties en ziekmeldingen van enkele medewerkers kunnen al voor grote verschillen in verzuimpercentage zorgen. Tegelijkertijd komt hoge werkdruk bij alle fondsen voor, wat zich ook kan vertalen in hoge verzuimcijfers.

TABEL 6.
ZIEKTEVERZUIM

	2023	2024	2025
Fonds Podiumkunsten	4,2 %	4,3 %	11,0 %
Stimuleringsfonds Creatieve Industrie	8,8 %	10,6 %	7,7 %
Mondriaan Fonds	6,4 %	5,0 %	6,2 %
Letterenfonds	11,5 %	9,6 %	7,4 %
Filmfonds	4,6 %	3,9 %	5,5 %
Fonds voor Cultuurparticipatie	14,5 %	9,0 %	7,5 %
Benchmark: Openbaar bestuur en overheidsdiensten	*6,0 %*	*6,1 %*	*6,4 %*

CULTUUR EN SOCIALE VEILIGHEID
De commissie hoorde bij vrijwel ieder fonds dat de interne cultuur zich laat beschrijven als familiair. Betrokken medewerkers die prettig samenwerken en het ook buiten werktijd goed met elkaar kunnen vinden, vormen een belangrijke kracht van de organisaties. Tegelijkertijd kan een dergelijke cultuur het lastiger maken om elkaar kritisch aan te spreken, feedback te geven of spanningen bespreekbaar te maken.

Veel fondsen hebben daarom de afgelopen jaren ingezet op het versterken van een open en professionele feedbackcultuur, onder meer door gedragscodes en protocollen op te stellen en medewerkers te trainen in het voeren van open gesprekken. Zo investeerde het Mondriaan Fonds in feedbacktrainingen en 360-gradenfeedback, en zette het Filmfonds in op de training Het Moedige Gesprek. Het Fonds voor Cultuurparticipatie heeft vooral ingezet op het vergroten van het gevoel van eigenaarschap bij medewerkers, wat heeft geleid tot herwonnen energie en een positieve dynamiek.

FINANCIËN
Zoals aangegeven in de introductie van dit rapport, heeft de commissie de financiële situatie van de fondsen niet uitvoerig beoordeeld. De belangrijkste reden hiervoor is dat deze overwegend op orde lijkt en dat bij de fondsen, mede vanwege actieve raden van toezicht, een gezonde cyclus van planning, control en risicobeheersing aanwezig is. Bij het Mondriaan Fonds zijn er groeiende uitvoeringslasten geweest, maar die zijn na goed overleg met OCW vertaald naar een hoger APK-percentage.

De commissie wil wel een opmerking maken over de gelden die de fondsen ontvingen in het kader van de wet Werken aan Uitvoering (WaU). De commissie constateert dat hiervoor veel en nuttige projecten zijn opgezet bij de fondsen afzonderlijk en gemeenschappelijk (zoals de Fonds Academie). Ook zijn er substantiële bedragen mee gemoeid. Deze zijn echter allemaal tijdelijk, en er bestaat bij de commissie dan ook enige zorg over de integratie van deze initiatieven in de nabije toekomst binnen het reguliere budget. Daarnaast constateert de commissie dat er geen structurele budgetten zijn vrijgemaakt voor innovatie en ICT-ontwikkeling, waardoor de fondsen afhankelijk blijven van tijdelijke ‘potjes’ als de WaU.

RELATIE MET OCW EN ANDERE MINISTERIES
Alle fondsen omschrijven de relatie met de ambtenaren van OCW als goed. Er is sprake van betrokkenheid, actief meedenken en ruimte voor nieuwe manieren om de sectoren te ondersteunen, zoals bijvoorbeeld met de pilot trust-based financieren. Tegelijkertijd constateert de commissie dat de relatie tussen OCW en de fondsen ook een keerzijde heeft. De vrij intensieve beleidsmatige en juridische

sturing vanuit OCW vraagt relatief veel capaciteit van zowel het ministerie als de fondsen zelf.

Een belangrijk aandachtspunt betreft de mate van autonomie van de fondsen. Meer ruimte voor eigen beleid en uitvoering is alleen mogelijk wanneer fondsen ook voldoende mandaat, middelen en verantwoordelijkheid krijgen om deze rol daadwerkelijk in te vullen. Bij aanvullende opdrachten vanuit het ministerie, vaak zonder aanvullende middelen, worden fondsen gedwongen scherpere keuzes te maken binnen hun eigen beleid. De commissie ziet daarbij dat beleidswijzigingen vanuit OCW soms grote gevolgen hebben voor de fondsen en het veld. Zo leidde een wijziging rond de toepassing van diversiteit en inclusie als beoordelingscriterium tot een relatief abrupte verandering van staand beleid. Ook constateert de commissie dat veranderingen soms snel worden ingevoerd, zonder voldoende aandacht voor de wijze waarop deze in de praktijk kunnen worden geïmplementeerd en de mogelijke negatieve consequenties ervan.

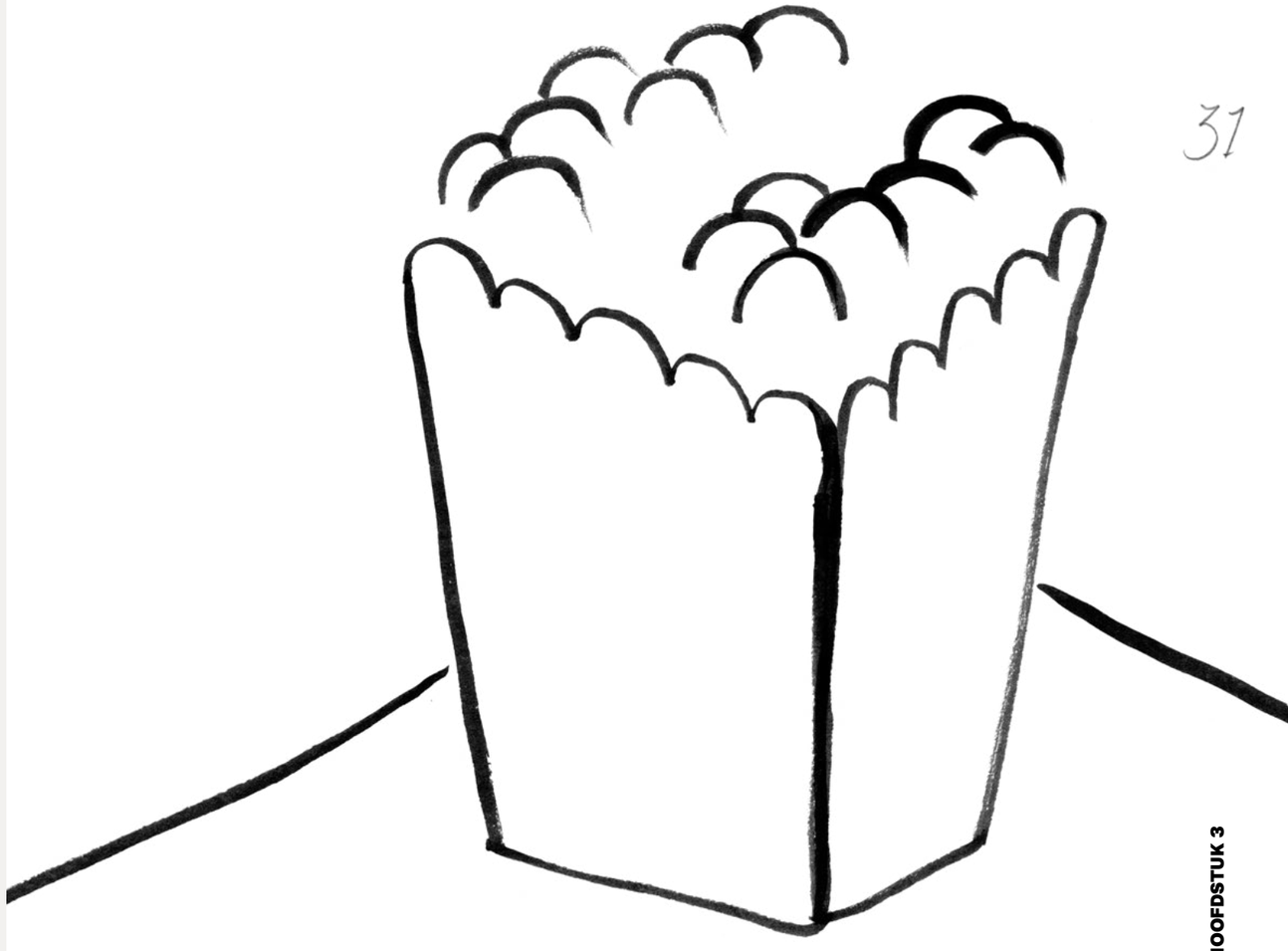
Verschillende fondsen krijgen ook opdrachten van andere ministeries dan OCW, zoals BZ, VRO, VWS, en Financiën. Een belangrijke les hierbij lijkt het nemen van initiatief; wanneer de fondsen het voortouw nemen in het contact en de projecten, zijn de (cultuur-)doelstellingen het beste geborgd. Omgekeerd geven sommige fondsen aan dat zij voor bepaalde belangrijke strategische taak- en doelstellingen (denk aan cultuureducatie en de bevordering van cultuurparticipatie via de school) behoefte hebben aan een beter contact met het departement Onderwijs binnen OCW.

BEVINDINGEN PER FONDS

HOOFDSTUK 3

3.1 FILMFONDS

Het Nederlands Filmfonds stimuleert de verbeelding van verhalen en ervaringen waar een divers publiek zich in kan herkennen. Het ondersteunt betekenisvolle films met ruimte voor lef en eigenzinnigheid, die een wezenlijke bijdrage kunnen leveren aan de samenleving. *(MISSIE)*



KERNGETALLEN

	2023	2024	2025
Aantal regelingen	48	44	47
Aantal subsidieaanvragen	1.483	1.549	1.660
Percentage subsidieaanvragen toegekend	59 %	57 %	61 %
Totaalbudget	€ 89.474.350	€ 107.721.408	€ 121.474.208
Toegekende subsidiebedragen	€ 82.771.102	€ 100.290.672	€ 104.870.914
APK% *De gestelde APK-norm voor beide beleidsperiodes is 8,00%*	7,49 %	6,90 %	6,76 %
Gemiddelde doorlooptijd in weken	8	10*	8
Bezwaarpercentage	1,1 %	0,8 %	0,5 %
Personeelsbezetting (in fte per jaar)	53,0	53,8	54
Ziekteverzuim	4,6 %	3,9 %	5,5 %

* De hogere doorlooptijd is hier met name toe te schrijven aan aanvragen voor meerjarige subsidies

POSITIE EN ROL IN HET VELD

De ontwikkelingen in de audiovisuele sector die de visitatiecommissie in 2023 signaleerde, hebben zich in de afgelopen drie jaar verder doorgezet. Door voortgaande digitalisering, waaronder de opkomst van kunstmatige intelligentie, de invloed van sociale media en globalisering is het aanbod van audiovisuele content explosief gegroeid, waardoor het nu vrijwel overal en op ieder moment beschikbaar is. Met name Amerikaanse streamingdiensten hebben hun marktpositie verder versterkt en daardoor is de concurrentie – ook om de aandacht van de kijker – binnen de audiovisuele sector verder toegenomen.

Daarnaast kent Nederland, anders dan bijvoorbeeld België en Duitsland, geen fiscale stimuleringsmaatregel die investeerders belastingvoordeel biedt wanneer zij investeren in audiovisuele producties (een 'tax shelter'). Mede hierdoor blijven private investeringen achter en komt het grootste deel van de verdiensten uit de sterk gegroeide omzet in de sector uiteindelijk bij buitenlandse partijen terecht. Ook was er de afgelopen beleidsperiode minder geld beschikbaar voor de Nederlandse film, omdat de NPO de aandacht van film naar series verlegde. Het Olsberg rapport[5] uit september 2023, ten slotte, liet zien dat er in Nederland weliswaar meer films gemaakt worden dan elders in Europa, maar dat het succes in vergelijking achterblijft.

Door deze ontwikkelingen heeft het Filmfonds zich bezonnen op haar positie en profilering, zoals ook werd geadviseerd door de visitatiecommissie van 2023. Het gesprek hierover is nadrukkelijk samen met de (mondige en kritische) sector gevoerd. De belangrijkste koerswijziging waartoe het fonds hierna besloot – de beweging van kwantiteit naar kwaliteit (hogere budgetten voor minder, maar kwalitatief betere films) – werd breed gedragen. De commissie is positief over de manier waarop het Filmfonds dit gesprek met de sector is aangegaan, en ziet dat er rust en stabiliteit is gekomen rondom het fonds. De commissie merkt ook dat het fonds in de sector een gezaghebbende stem heeft, mede omdat de publieke financiering van het Filmfonds als vliegwiel fungeert voor het aantrekken van andere vormen van financiering. Het fonds komt daarbij op voor onafhankelijke makers en bewaakt specifiek het Nederlandse verhaal.

5 Internationale benchmarkstudie uitgevoerd door onderzoeksbureau Olsberg in opdracht van het Filmfonds. Het onderzocht de (commerciële en artistieke) prestaties van de Nederlandse speelfilm in vergelijking met vergelijkbare Europese landen (België, Denemarken, Zweden en Oostenrijk).

BELEID

Het beleid van het Filmfonds kent twee belangrijke pijlers: de artistieke kwaliteit van de ondersteunde producties en het publieke belang. Enerzijds is het aan de aanvrager om een onderscheidende invulling te geven aan authenticiteit, urgentie en originaliteit. Anderzijds staat het publiek centraler in de afwegingen en moet een aanvrager motiveren hoe het aangevraagde project aansluit op het beoogde publiek. Daarbij wordt gekeken hoe de levenscyclus van films zo lang mogelijk gemaakt kan worden. Tijdens een integrale beoordeling worden projecten beoordeeld op hun individuele kwaliteiten, maar ook zorgvuldig ten opzichte van elkaar gewogen. Op deze manier wordt naar de pluriformiteit van het totale aanbod gekeken. Ten slotte is het Filmfonds ook op talentontwikkeling gericht, met extra middelen voor regionale talenthubs (die in aantal groeiden van 3 naar 7) en de ontwikkeling van nieuwe programma's TalentScope Speelfilm en TalentScope Documentaire (2023).

De commissie vindt het interessant hoe het Filmfonds de twee ogenschijnlijk tegenstrijdige perspectieven – publiek en artistieke kwaliteit – weet samen te brengen. Ook is het positief hoe in beide categorieën succes wordt beloond: met de regeling Stimulans voor producenten die een bovengemiddeld publiek succes in bioscopen weten te realiseren en de Impulsbijdrage voor Succes voor makers die voor een A-festival zijn geselecteerd of aanzienlijk publiekssucces hebben behaald met hun film.

Het fonds kent nog altijd veel regelingen (47 in 2025), maar de commissie begrijpt dat teveel standaardisatie in regelingen kan leiden tot onbedoelde uitsluiting. Daarnaast kent het Filmfonds diverse andere vormen van financiële ondersteuning, zoals een bijdrage voor filmproducties om te verduurzamen.

Mede door het ontbreken van fiscale stimuleringsmaatregelen in Nederland is er voor film- en documentairemakers minder mogelijkheid om private investeringen aan te trekken en is er een grote afhankelijkheid van het Filmfonds. Dit is met name zichtbaar bij de Incentive regeling – een subsidieregeling die hogere filmbudgetten mogelijk maakt en bestedingen binnen de Nederlandse filmindustrie stimuleert. Deze is nu vaker een basisfinanciering dan een aanvullende bijdrage omdat investeringen uit de markt achterblijven. Bij het ministerie van OCW loopt momenteel een breed sectoronderzoek waar het financieringsklimaat onderdeel van is. De mogelijkheden om fiscale instrumenten onderdeel te laten zijn van het publieke financieringsbeleid van film, kunnen van invloed zijn op de positie van het Filmfonds. Conclusies en aanbevelingen worden in september 2026 verwacht.

WERKWIJZE

Het Filmfonds werkt met een robuust en zorgvuldig instrumentarium om aanvragen te beoordelen. Centraal hierin staan de filmconsulenten, die voor een periode van 5 jaar worden aangesteld en een centrale rol spelen bij de beoordeling van aanvragen voor speelfilm en documentaire in de ontwikkelingsfase. Voor een aantal regelingen (met specifieke expertise of groot volume) zijn aanvullende adviescommissies opgesteld. De basis van de beoordeling vormen enkele hoofdcriteria, die in de afgelopen beleidsperiode nadrukkelijker en consistenter aan aanvragers zijn gecommuniceerd.

Om de kwaliteit van aanvragen te verhogen en te voorkomen dat veel aanvragers na een intensief aanvraagproces toch stranden met een afwijzing, heeft het fonds in 2024 pitchpanels geïntroduceerd voor ideeën voor speelfilms, lange animatie- en documentairefilms. In deze panels beoordeelt een team van peers uit de sector in een vroeg stadium een (kort omschreven) filmidee op potentie. Pas bij een positieve uitslag mag er een aanvraag voor scenario-ontwikkeling worden ingediend. De commissie uitte zorgen over de mogelijke kwetsbaarheid van dit systeem waarbij peers in een externe setting toetsen of een filmplan overtuigt als kansrijk idee voor een bioscoopfilm. Het fonds benoemt echter dat deze werkwijze de eigen verantwoordelijkheid van de sector zelf vergroot, en aanvragers ervaren het als behulpzaam om hun idee aan collega-professionals voor te leggen.

Een andere, in de ogen van de commissie positieve, aanpassing die is gemaakt betreft het integraal beoordelen van aanvragen. Enerzijds gebeurt dit binnen een enkele aanvraag, door in een zogenoemde selectievergadering zowel te kijken naar inhoudelijke aspecten, als productioneel-zakelijke én het plan ten aanzien van positionering, impact, publieksgerichtheid en uitbreng. Anderzijds kijkt het fonds ook of het totaal aan aanvragen dat is ingediend voldoet aan de gestelde doelen en naar de pluriformiteit van het aanbod.

REGIONALE SPREIDING EN VERBREDING VAN TOEGANKELIJKHEID

Naast een uitbreiding van de regionale talenthubs, is het Filmfonds in 2024 Studio Caribe gestart, om ook makers uit het Caribisch deel van het Koninkrijk beter te ondersteunen. Tevens is een eerste samenwerking met een regionaal filmfonds gerealiseerd: Studio Heuvelland – in samenwerking met het Limburgs Filmfonds.

IMPACT, EFFECT EN DOELMATIGHEID

Mede naar aanleiding van een aanbeveling van de vorige visitatiecommissie is het Filmfonds begonnen met het ontwikkelen van een integrale impactstrategie, die in 2027 geïmplementeerd wordt. Een belangrijke stap is om (evaluatie-)data te structureren en te koppelen aan de beleidsdoelstellingen. De commissie vindt dat er veel tijd overheen is gegaan om deze strategie te ontwikkelen, maar ziet dat ‘audience design’ en impactdenken ook binnen andere activiteiten van het fonds actief worden gestimuleerd.

Diversiteit en inclusie zijn breed verankerd in het fonds en komen terug in de beoordelingscriteria voor zowel de inhoud van de aanvraag als de samenstelling van het aanvragende team. Hierin signaleert de commissie echter ook een risico: doordat het thema op verschillende plekken is belegd, is onduidelijk wie eindverantwoordelijk is voor de voortgang van dat beleid. Positief is de commissie over het Everyone Project dat in 2026 wordt opgestart en waarmee jaarlijks, op basis van vrijwillige zelfidentificatie, de sociaal-culturele achtergrond onder cast en crew van financieel ondersteunde producties inzichtelijk kan worden gemaakt. De inzichten hieruit zouden de basis moeten vormen van toekomstig beleid. Eveneens positief is de commissie over het voornemen van het fonds om zo nodig te gaan werken met quota voor gendergelijkheid.

Ten aanzien van de codes is het fonds ‘de fase van bewustwording voorbij’ en neemt het een dwingender positie in. Niet door te handhaven, maar door eisen concreter te maken en er expliciet naar te vragen. Ook bij het verduurzamingsbeleid is dit goed gelukt, o.a. door producenten te vragen hun voetafdruk inzichtelijk te maken, gebruikmakend van een CO2-calculator en de inzet van eco-consultants.

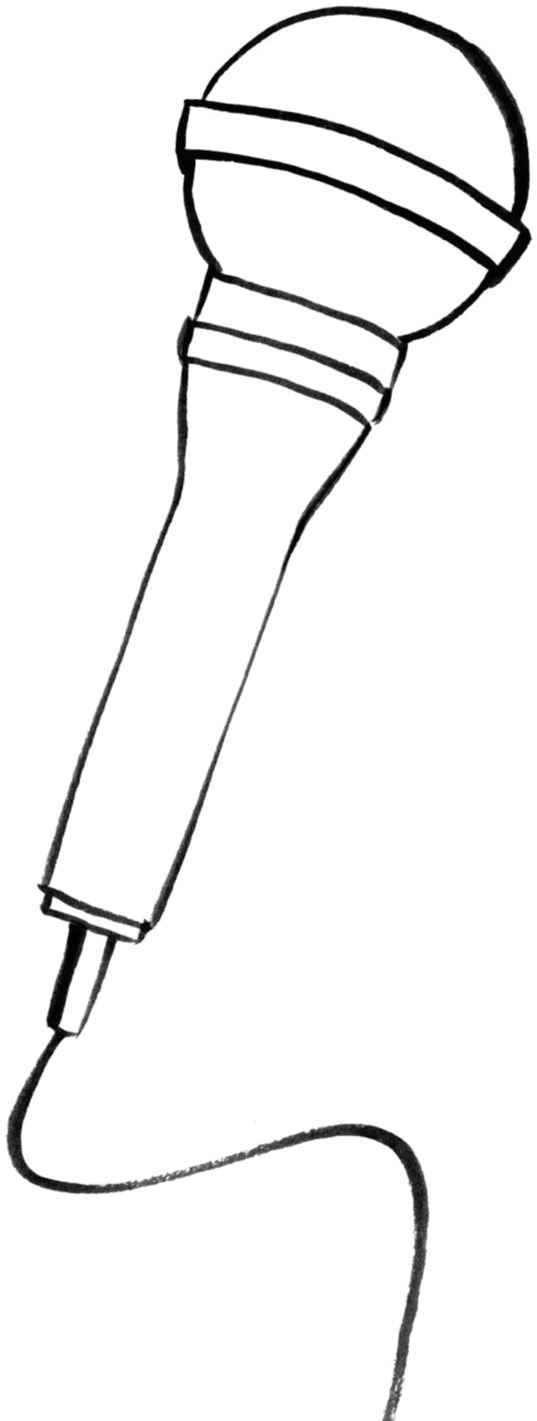
INTERNE ORGANISATIE, GOVERNANCE EN FINANCIËN

Na de ‘perfect storm’ die in het visitatierapport van 2023 werd beschreven, zijn binnen het Filmfonds belangrijke stappen gezet om de interne organisatie te versterken. De interim-bestuurder, die in mei 2023 aantrad, wist hierin rust en stabiliteit te creëren. De directie is in september 2024 uitgebreid tot een collegiaal tweekoppig bestuur dat gezamenlijk besluiten neemt. Daarna is een nieuw organisatiemodel geïntroduceerd met een groter MT dat gespecialiseerde teams aanstuurt. De structuur belegt daarmee meer verantwoordelijkheid lager in de organisatie. De commissie is positief over het collegiaal bestuur van de directie, dat verantwoordelijkheden deelt en stabiliteit brengt in de organisatie.

Een goed voorbeeld van het integreren van de codes binnen de interne organisatie is de cursus Positionality. Deze maakt medewerkers bewuster van de manier waarop iemands achtergrond diens werk kleurt. Met de training Het moedige gesprek heeft de organisatie een goede basis gelegd voor een (betere) feedbackcultuur. Ook is de overlegstructuur in ontwikkeling om communicatie tussen de teams te verbeteren. Deze inspanningen hebben echter nog niet alle interne vraagstukken opgelost, zoals die op het gebied van sociale veiligheid. De commissie ziet dat hier nog zaken onder de oppervlakte leven, en raadt het fonds aan hier aandacht voor te hebben. De noodzakelijke cultuurverandering is weliswaar in gang gezet, maar medewerkers zouden door de teamleiders nog meer aangemoedigd kunnen worden om ruimte te nemen, zelfstandig besluiten te nemen en zich uit te spreken.

3.2 FONDS PODIUMKUNSTEN

Fonds Podiumkunsten zet zich in voor actuele en onderscheidende podiumkunst die mensen samenbrengt, raakt en optilt. *(MISSIE)*



KERNGETALLEN

	2023	2024	2025
Aantal regelingen	19	17	18
Aantal subsidieaanvragen	1.945	2.129	2.010
Percentage subsidieaanvragen toegekend	49 %	45 %	42 %
Totaalbudget	€ 27.795.484	€ 28.061.315	€ 300.607.438
Toegekende subsidiebedragen	€ 21,131.739	€ 259.515.616*^	€ 55.669.541
APK% *De gestelde APK-norm voor beleidsperiode 2021-2024 is 13,03%, voor periode 2025-2028 11,64%*	11,64 %	13,34 %	10,49 %
Gemiddelde doorlooptijd in weken	10	14	10
Bezwaarpercentage	2,0 %	6,0 %	3,0 %
Personeelsbezetting (in fte per jaar)	66,1	73,1	72,1
Ziekteverzuim	4,2 %	4,3 %	11,0 %

* De toegekende meerjarige subsidies 2025-2028 vallen volledig in de kosten van de jaarekening 2025.
^ Inclusief de meerjarige regelingen voor 2025-2028

POSITIE EN ROL IN HET VELD

De podiumkunsten vertegenwoordigen een divers veld; van hiphop tot opera en van circus tot kleinkunst. De rol die subsidie daarbij speelt, verschilt per deelsector. Waar publieke financiering voor theater, dans en klassieke muziek van oudsher een belangrijke pijler vormt, neemt het aandeel van gesubsidieerde popmuziek en musical de laatste jaren toe. Daar is een ondernemende houding vanzelfsprekend, maar staan verdienmodellen door de toegenomen macht van grote globale spelers steeds meer onder druk.

Het Fonds Podiumkunsten (FPK) beheert 31,5% van het totale budget dat de rijksoverheid aan podiumkunsten besteedt. Het overige deel wordt via de Basisinfrastructuur (Bis) toegekend aan voornamelijk grotere culturele instellingen. Vergeleken met andere rijkscultuurfondsen beschikt het FPK daarmee over een relatief beperkt aandeel van de beschikbare landelijke publieke middelen binnen zijn sector *(zie ook paragraaf 2.1 op pagina 13)*. Het heeft de opdracht met die middelen aanvullend op de Bis te werken, en heeft een focus op dynamiek, vernieuwing en ontwikkeling. Stakeholders benoemen dat het fonds daarmee impact heeft en bijdraagt aan een kwalitatief hoogwaardig aanbod van podiumkunsten in Nederland.

Het fonds geeft aan dat sinds de herzieningen van de Bis in 2021, de afbakening tussen het FPK en de Bis minder duidelijk is geworden. Zo kunnen festivals, ensembles en talentontwikkelingsorganisaties tegenwoordig vaker terecht binnen de Bis. Tegelijkertijd zijn er organisaties die uitsluitend bij het FPK kunnen aanvragen, terwijl zij feitelijk een structurele of basisfunctie vervullen die ook binnen de Bis zou kunnen passen. Dit leidt tot toenemende onzekerheid en ontevredenheid bij een aantal organisaties, voor wie de regelingen niet langer eenduidig aansluiten bij hun manier van werken. Het fonds erkent deze problematiek. In het belang van de sector adviseert de commissie OCW om hier meer helderheid over te creëren.

In de podiumkunsten is geen sectorinstituut actief. Hierdoor is er momenteel geen breed gedragen sectoranalyse die inzicht geeft in de uiteenlopende behoeften die leven binnen het veld en de rolverdeling tussen de verschillende spelers.

Het fonds is van mening dat het gevolgen ondervindt van deze kennisleemte. De commissie ziet een belangrijke opgave voor het fonds om, al dan niet in overleg met OCW en de Raad voor Cultuur, keuzes te maken in de rol die het kan en moet spelen in de sector, gebaseerd op een gedegen sectoranalyse.

BELEID

Het Fonds Podiumkunsten heeft in 2023 een nieuwe missie, visie en kernwaarden geformuleerd, waarbinnen ze expliciet ruimte geven aan podiumkunstenaars uit verschillende artistieke praktijken en het werken over de grenzen van disciplines heen. Het beleidsplan 2025-2028 richtte zich grotendeels op dezelfde punten als in 2021-2024: 1) stimuleren van artistieke ontwikkeling, 2) bouwen aan professionele podiumkunsten voor iedereen, 3) regionale kracht benutten, 4) bijdragen aan wendbaarheid podiumkunstensector en 5) investeren in een gezonde sector.

Daarnaast kwamen vanuit OCW in 2025 aanvullende doelstellingen ten aanzien van digitale transformatie en duurzaamheid en moesten ook geografische spreiding en lokale context expliciet meegewogen worden in de beslissingen. Het fonds voerde tussen 2023 en 2026 in totaal 23 regelingen uit. Meerjarige productie- en festivalsubsidies vormen samen bijna de helft van het totale budget. Bovendien zet het fonds in op internationale promotie en reikt het verschillende prijzen uit.

WERKWIJZE

Aanvragen bij het Fonds Podiumkunsten gebeurt digitaal, via Mijn Fonds (het AIMS-systeem). Een adviescommissie met onafhankelijke experts uit de sector beoordeelt de aanvragen die aan de formele instapeisen voldoen. De aanvragen worden vervolgens in een rangorde geplaatst en in die volgorde gehonoreerd volgens beschikbaarheid van budget.

De kleinere regelingen, specifiek gericht op een bepaalde doelgroep, regio of sector bleken in de afgelopen beleidsperiodes succesvol. In 2024 ontstonden echter problemen bij de toekenning van de meerjarige productiesubsidie en meerjarige festivalsubsidie voor 2025-2028. Er waren meer aanvragen dan in 2020 (361 tegenover 293 in 2020), wat – vanwege grotendeels gelijk budget – leidde tot 181 afwijzingen (tegenover 80 afwijzingen in 2020). Een aantal van de afgewezen zaken is vervolgens aan de rechter voorgelegd, waarbij de beroepen op verscheidene punten gegrond zijn verklaard. Kritiekpunten betroffen de motivering van onderdelen van het besluit en de kenbaarheid van criteria. Het fonds heeft alle uitspraken opgevolgd en, afhankelijk van de uitspraak, een gedeeltelijk nieuw advies gevraagd aan de bestaande adviescommissie of een nieuw advies aan een nieuwe adviescommissie. Op één toekenning na, hebben bezwaren niet geleid tot het alsnog toekennen van subsidie.

Het fonds heeft de rechterlijke uitspraken gebruikt om de dienstverlening en de rechtspositie van aanvragers te verbeteren. Zo zijn procedures en werkwijzen verduidelijkt in alle bestaande regelingen en worden adviesteksten concreter afgestemd op de gestelde criteria en onderdelen van de aanvraag. Daarnaast verkent het fonds bij nieuwe regelingen scenario's om aan de voorkant meer helderheid voor aanvragers te scheppen. Hierbij wordt gezocht naar een evenwicht tussen kenbaarheid van criteria, beperking van administratieve lasten voor de aanvrager en kwaliteit van een navolgbare beoordeling.

Vanuit het veld klonk er na publicatie van de meerjarige besluiten kritiek op de samenstelling en kwaliteit van de adviescommissies. Het fonds houdt graag vast aan de toets van artistiek-inhoudelijke criteria door onafhankelijke deskundigen uit de sector, maar is zich ook bewust van de beperkingen van een dergelijk systeem. Het betreft een sterk verweven sector, met risico op belangenverstrengeling.

De commissie onderschrijft het belang van goed verwachtingsmanagement in de huidige budgettaire context gezien de vele opdrachten van het fonds. Daarbij is het wel van belang dat de sector tijdig en transparant wordt geïnformeerd, gehoord en betrokken. De commissie is daarbij van mening dat het fonds zich daarin proactiever kan opstellen, zodat de sector (en ook het fonds zelf) zich beter kan voorbereiden op het doen van een aanvraag.

REGIONALE SPREIDING EN VERBREDING VAN TOEGANKELIJKHEID

Het Fonds Podiumkunsten wordt door aanvragers en stakeholders gezien als behulpzaam en benaderbaar. Daarbij heeft het fonds zich in zijn communicatiestrategie 2025-2028 voorgenomen om nog zichtbaarder te zijn, en meer en beter uit te leggen hoe procedures werken. Om invulling te geven aan het vraagstuk van regionale spreiding zet het fonds sinds 2023 extra in op het ondersteunen van podia en festivals in het hele Koninkrijk. Hiermee financiert het fonds niet alleen de productie van podiumkunsten maar (ook) afname ervan. Podia kunnen ook een bijdrage voor (co) producties aanvragen, samenwerken met lokale makers of regionaal talent ondersteunen. Het fonds merkt wel op dat er ofwel extra middelen op dit thema nodig zijn vanuit het Rijk, of meer duidelijke keuzes die de opdracht aan het fonds beter specificeren.

IMPACT, EFFECT EN DOELMATIGHEID

Ten aanzien van impact heeft het Fonds Podiumkunsten met name intern stappen gezet. Er zijn meer concrete beleidsdoelen en indicatoren voor succes geformuleerd, resulterend in een concept impactraamwerk. Deze wordt in 2026 getest in pilots bij twee subsidieregelingen en zal leiden tot een definitief raamwerk en herinrichting van de wijze van dataverzameling.

De commissie is positief over de wijze waarop het fonds monitort of en hoe het veld zich aan gemaakte afspraken houdt en de wijze waarop het met zachte hand bijstuurt. Het fonds ondersteunt aanvragers op het gebied van sociale veiligheid, diversiteit en duurzaamheid en spreekt ze aan wanneer afspraken niet worden nageleefd. Het entameert ketentafelgesprekken voor de sector en nodigt raden van toezicht uit als er kwesties spelen bij de betreffende organisatie (met name organisaties die een meerjarige subsidie van het fonds krijgen). Ook stakeholders complimenteren het fonds voor de inspanningen ten aanzien van fair practice, pluriformiteit en diversiteit en inclusie.

INTERNE ORGANISATIE, GOVERNANCE EN FINANCIËN

De afgelopen beleidsperiodes is het fonds gegroeid (van 63,4 fte in 2022 naar 7125 fte in 2025) en is een organisatieverandering doorgevoerd. Met een kleiner MT en nieuwe teamhoofden is de span of control verkleind, zijn rollen verduidelijkt en verantwoordelijkheden lager in de organisatie belegd. Ook zijn stappen gezet ten aanzien van IT en digitale veiligheid, en is het fonds verhuisd naar een nieuw pand in Den Haag. Het medewerkersonderzoek van 2024 laat een positieve uitwerking zien van deze ontwikkelingen. Tegelijkertijd wordt onderkend dat de bekendmaking van de meerjarige besluiten in 2024, met veel negatieve publiciteit, heftig was voor medewerkers en invloed had op werkdruk en werkplezier. Ook wordt de interne aanspreekcultuur omschreven als verbeterpunt. In 2025 is daarom gewerkt aan een gedragscode, protocollen voor sociale veiligheid en trainingen voor medewerkers.

De commissie merkt de positieve uitwerking van het nieuwe organisatiemodel; de organisatie voelt stuurvast en coherent. Ook is het team betrokken en bevlogen, en lijkt de werkdruk beheersbaar. De commissie constateert, samen met het fonds, wel twee kwetsbaarheden. Ten eerste dat het MT deels bestaat uit interim-medewerkers, ten tweede dat het ziekteverzuim met 11% in 2025 mogelijk zorgelijk evolueert.

Om de toekenningen na bezwaar en incidentele besluiten te kunnen financieren heeft het fonds de reserves moeten aanspreken. Het is op dit moment nog niet te overzien wat de volledige consequenties van alle rechterlijke uitspraken zijn. Het bedrag van de alsnog toe te kennen subsidies kan nog oplopen, zonder dat het fonds beschikt over voldoende reserves om dit op te vangen. Dit legt mogelijk een stevige hypotheek op toekomstige toekenningen.

3.3 FONDS VOOR CULTUURPARTICIPATIE

Het Fonds voor Cultuurparticipatie is financier van de culturele basis van Nederland en investeert in de bloei van cultuurbeoefening bij verenigingen, op school en in de buurt. Zodat zoveel mogelijk mensen kunnen meedoen en zich cultureel ontplooien. *(MISSIE)*



KERNGETALLEN

	2023	2024	2025
Aantal regelingen	14	16	10
Aantal subsidieaanvragen	1.642	1.916	947
Percentage subsidieaanvragen toegekend *Percentage honorering van aanvragen die in het betreffende kalenderjaar zijn ingediend*	54 %	45 %	50 %
Totaalbudget	€ 20.764.757	€ 20.764.757	€ 50.690.000
Toegekende subsidiebedragen	€ 29.732.379	€ 126.468.265	€ 27.265.731
APK% *De gestelde APK-norm voor beide beleidsperiodes is 15,07%*	17,34 %	17,34 %	14,62 %
Gemiddelde doorlooptijd in weken	10,5	13,0	11,0
Bezwaarpercentage	0,9 %	2,7 %	2,1 %
Personeelsbezetting (in fte per jaar)	46,06	55,08	57,40
Ziekteverzuim	14,5 %	9,0 %	7,5 %

POSITIE EN ROL IN HET VELD

Als enige van de zes cultuurfondsen richt het Fonds voor Cultuurparticipatie zich op brede cultuurbeoefening en het domein van de amateurs. Daarmee is het fonds, in de woorden van ondervraagde stakeholders, “een uniek en essentieel onderdeel van het culturele bestel; de basisvoorziening die voorwaarden schept voor brede cultuurdeelname.” Het fonds heeft daarbij momenteel de politiek-maatschappelijke wind mee, wat kansen biedt om cultuurdeelname steviger op de agenda te zetten. Dat is ook nodig omdat culturele basisvoorzieningen door bezuinigingen bij gemeenten en de toename van projectmatige financiering kwetsbaar zijn gebleken.

Het fonds heeft voor de beleidsperiode 2025-2028 haar missie herschreven van het steunen van individuele organisaties naar het versterken van een toegankelijke, stabiele, maatschappelijke en kwalitatieve sector van cultuurbeoefening. Daarmee richt het fonds zich op verschillende domeinen: amateurkunst, co-creatie en cultuureducatie. Binnen dit laatste domein ligt de belangrijkste uitdaging in de structurele verankering van cultuur in de onderwijsvisies van de scholen, terwijl die steeds nadrukkelijker worden aangesproken op het vervullen van de kerntaken rekenen en taal. Het fonds geeft daarbij aan dat zij behoefte hebben aan een beter contact met het departement Onderwijs binnen OCW met als aanknopingspunt het thema burgerschap, dat inmiddels ook tot de kerntaken van het onderwijs behoort en waaraan cultuureducatie een directe bijdrage kan leveren.

Middels co-creatie wil het fonds de maatschappelijke meerwaarde van cultuur benadrukken. Het werkt hiervoor in de uitvoering nauw samen met gemeenten, provincies en verschillende ministeries (OCW, Financiën en VWS). Daarbij geven ze aan dat het wel van belang is in het oog te houden waar het fonds nog ‘van is’. Projecten rondom het slavernijverleden, de mentale gezondheid van jongeren en slachtoffers van de toeslagenaffaire waren enerzijds heel waardevol, maar toonden anderzijds ook dat uiteenlopende opdrachten niet altijd met zorg kunnen worden uitgevoerd. Bijvoorbeeld wanneer kwetsbare mensen die vanuit de toeslagenaffaire een aanvraag konden doen met als opdracht het herstel van vertrouwen in de overheid, moesten worden afgewezen. Daarom heeft het fonds besloten zelf meer de regie te nemen op de keuze van projecten, zodat deze beter aansluiten op de eigen opdracht en/of taakstelling. Dit betekent ook dat het fonds vaker een vraag van een ministerie naast zich neerlegt. De commissie vindt dat het fonds hierin knap haar koers heeft herpakt, en is positief over het getoonde lef.

Naast samenwerking met diverse overheden werkt het Fonds voor Cultuurparticipatie ook samen met o.a. de Raad van 12, het Stimuleringsfonds Creatieve Industrie, LKCA en Regieorgaan SIA. Met name de nauwe samenwerking met het LKCA vindt de visitatiecommissie logisch. De rollen verschillen als financier en kenniscentrum en tegelijkertijd is er veel synergie te behalen.

BELEID

Mede naar aanleiding van de aanbevelingen van de visitatiecommissie 2023 heeft Fonds voor Cultuurparticipatie haar programmalijnen vereenvoudigd en aangepast tot 1) amateurkunst, 2) co-creatie voor de maatschappelijke meerwaarde van cultuur en 3) cultuureducatie. Elk programma heeft vervolgens dezelfde drie typen regelingen: meerjarige ondersteuning (voor continuïteit), projectsubsidies (voor groei) en open oproepen (voor vernieuwing). Zowel intern als extern is er grote tevredenheid over de thematische focus en herstructurering; niet alleen is het duidelijker waar het fonds voor staat, ook is het eenduidiger waarvoor kan worden aangevraagd. De commissie onderschrijft deze waardering, en ziet een koersvast fonds met duidelijk afgebakende beleidslijnen.

Het fonds onderkent dat binnen het werkveld van cultuurbeoefening maatwerk van groot belang is, en neemt bijvoorbeeld de vrijheid om voor nieuwe ontwikkelingen zoals de hiphopcultuur specifieke regelingen in te richten of procedures aan te passen. Ook speelt het fonds flexibel in op ontwikkelingen en kan het, waar nodig, middelen tussen regelingen herverdelen. Zo is er geld verschoven naar regelingen waar de vraag groter was dan verwacht, met specifieke aandacht voor vmbo en mbo.

WERKWIJZE

Net als andere fondsen zag ook het Fonds voor Cultuurparticipatie met name in de beleidsperiode 2025-2028 een grote toename in het aantal aanvragen, wat ook leidde tot een hoger percentage afwijzingen: 53% in 2025, vergeleken met 37% in 2021. Het fonds is nog zoekende naar wat de beste oplossing is om hiermee om te gaan. Het werkt met het behandelen van aanvragen op volgorde van binnenkomst, maar heeft ervaren dat snelheid niet het belangrijkste criterium is voor goede aanvragen.
In 2026 onderzoekt het fonds andere opties (zoals loting, samenwerking met crowdfundingplatform Voordekunst en de inzet van regiomakelaars) om vanaf 2027 de regelingen aan te scherpen. In de gesprekken geven medewerkers aan dat de werkwijze met regelingen wellicht ook te rechtlijnig is, en dat nog niet alle mogelijkheden binnen het subsidierecht volledig worden benut. Oplossingen zouden ook kunnen zitten in vouchers, pre-pitches, mondelinge toelichtingen en participatief financieren. De commissie moedigt het fonds aan de zoektocht nog deze beleidsperiode af te ronden, zodat het beleid voorspelbaarder wordt, en het fonds minder kwetsbaar.

Hierbij heeft het fonds zelf een eigen goed voorbeeld. Met de driejarige pilot trust-based financiering (in 2025 in goed overleg met OCW gestart) heeft het fonds de grenzen van wat binnen de kaders van een Rijksfonds mogelijk is, actief verkend en verlegd. Vier organisaties uit het immaterieel-erfgoedveld krijgen binnen deze regeling middelen en bepalen zelf hoe deze worden ingezet bij de achterban. De commissie prijst de vernieuwingskracht om deze aanpak te onderzoeken.

In haar beoordelingssystematiek werkt het fonds met een breed kader dat ook het proces, de ontwikkeling die wordt doorgemaakt en de bijdrage aan bredere maatschappelijke doelen meeneemt. De commissie is hier positief over, en begrijpt dat een fonds opererend in een werkveld van actieve cultuurbeoefening, breder moet beoordelen dan op het artistieke oordeel alleen.

REGIONALE SPREIDING EN VERBREDING VAN TOEGANKELIJKHEID

Het Fonds voor Cultuurparticipatie ontleent een groot deel van zijn kracht aan het directe contact met het veld en de aanwezigheid in de ‘haarvaten’ van de samenleving. Het fonds zoekt actief specifieke doelgroepen op om ze te attenderen op regelingen, zowel grote lokale cultuurinstellingen als kleine erfgoedgemeenschappen. Dit contact levert nieuwe aanvragers op, maar ook inzicht in de effectiviteit en begrijpelijkheid van regelingen. Zo vragen begrippen als ‘inhoudelijke kwaliteit’ of ‘cultuurbeoefening’ om vertaling naar een taal die voor aanvragers herkenbaar is.

Sinds 2024 loopt het achtjarige programma Fonds in de Regio, gericht op een eerlijker spreiding. Na een pilot in Gelderland, Zeeland, Zuid-Holland en Utrecht zijn per 2026 in alle provincies regiomakelaars aangesteld - inclusief het Caribisch deel van het Koninkrijk. Zij zijn de verbindende schakel tussen het fonds en aanvragers en signaleren behoeften, leggen contact met nieuwe doelgroepen, ondersteunen bij het ontwikkelen van plannen en helpen bij het navigeren door vaak complexe aanvraagprocedures.

IMPACT, EFFECT EN DOELMATIGHEID

Het fonds houdt op verschillende manieren grip en regie op de uitvoering van het beleid, onder meer door monitoring en tussentijdse evaluaties. De mid-term review wil het fonds gebruiken om het beleidsplan per 2027 aan te passen op de onderdelen die minder goed uitpakken dan verwacht. Ten aanzien van haar impactmethodiek wil het fonds verschuiven van het meten van prestaties naar het inzichtelijk maken van maatschappelijke effecten. Er is een onderzoeks- en impactcoördinator aangenomen en een projectteam ingericht om het impactgericht werken te versterken. Vanuit een vernieuwde theory of change wordt gerichter informatie verzameld over de maatschappelijke impact van het fonds.

Ten aanzien van de implementatie van de culturele codes hanteert het fonds sinds 2025 het principe ‘pas toe en leg uit’ (in 2023 en 2024 was dit nog ‘pas toe of leg uit’). In de praktijk blijkt dit echter niet altijd goed aan te sluiten bij de realiteit van amateurs en informele groepen, met name in het Caribisch deel van het Koninkrijk, bijvoorbeeld waar het gaat om de scheiding tussen bestuur en toezicht. Het fonds biedt daarom maatwerk en stimuleert organisaties met vouchers om stapsgewijs en concreet aan de codes te voldoen. Daarbij betrekt het actief partners zoals Cultuur+Ondernemen, zodat de codes in de toekomst beter aansluiten bij de behoefte van het veld.

INTERNE ORGANISATIE, GOVERNANCE EN FINANCIËN

De interne organisatie van het Fonds voor Cultuurparticipatie heeft de laatste jaren een sterke ontwikkeling doorgemaakt. Zo is er een groot personeelsverloop geweest en groeide het aantal fte van 47 in 2023 tot 57 in 2025. In 2023 is een nieuwe organisatiestructuur geïntroduceerd met de drie clusters Ontwikkeling, Realisatie en Bedrijfsvoering. Mede naar aanleiding van een aanbeveling van de vorige visitatiecommissie is ook het HR-beleid in 2024 vernieuwd en in maart 2025 trad de nieuwe directeur-bestuurder aan.

Al deze inzet heeft resultaat gehad. De nieuwe organisatiestructuur heeft meer duidelijkheid gecreëerd in rollen, en door verantwoordelijkheden lager in de organisatie te beleggen wordt efficiënter gewerkt. Daarbij heeft de organisatie geïnvesteerd in Lean Six Sigma en het werken met Green Belts, waarbij medewerkers vanuit de hele organisatie verantwoordelijkheid nemen voor procesverbetering. Deze aanpak stimuleert een lerende organisatie die werkt vanuit het perspectief van de aanvrager en verbeteringen baseert op zowel data als praktijkervaring. De commissie constateert dat het fonds er hierdoor in is geslaagd om de medewerkers de organisatieverandering mede zelf te laten dragen.

De directeur vat de huidige positieve dynamiek en de herwonnen energie binnen de organisatie treffend samen met de woorden: “de glans is terug”. Sociale veiligheid, vitaliteit en duurzame inzetbaarheid blijven wel aandachtspunten, evenals de diversiteit binnen de eigen organisatie. Dat wordt ingezet op methodieken zoals objectief werven gaat daarbij hopelijk helpen. De commissie constateert een opvallend consistente lijn in de gevoerde gesprekken en ziet een open, betrokken en trotse organisatiecultuur.

3.4 LETTERENFONDS

Het Nederlands Letterenfonds is het publieke fonds voor literatuur in het Nederlands, Fries, Papiaments en Nederlandse Gebarentaal. Het fonds draagt bij aan een belezen en creatieve samenleving waarin de rol van literatuur en van literaire makers wordt versterkt.

(MISSIE)



KERNGETALLEN

	2023	2024	2025
Aantal regelingen	21	23	18
Aantal subsidieaanvragen	1.326	1.398	1.300
Percentage subsidieaanvragen toegekend	90 %	86 %	86 %
Totaalbudget	€ 11.169.798	€ 15.288.036	€ 25.342.999
Toegekende subsidiebedragen	€ 8.469.408	€ 11.925.380	€ 23.280.702
APK% *De gestelde APK-norm voor beide beleid-speriodes is 24,84%*	30,79 %	18.83 %	16,29 %
Gemiddelde doorlooptijd in weken	5	6	6
Bezwaarpercentage	1,1 %	1,0 %	1,0 %
Personeelsbezetting (in fte per jaar)	33,7	37,4	34,0
Ziekteverzuim *Landelijke benchmark cultuur is 4,4% (CBS)*	11,5 %	9,6 %	7,4 %

POSITIE EN ROL IN HET VELD

Het Nederlands Letterenfonds draagt als financier, initiator, informatieverstrekker en coördinator bij aan een belezen en creatieve samenleving. Het fonds is ervan overtuigd dat literatuur vormt, vermaakt en stimulerend werkt op het kritisch denkvermogen. Het steunt schrijvers, vertalers, illustratoren en spoken word-artiesten en richt zich op vier talen: Nederlands, Fries, Papiaments en de Nederlandse Gebarentaal.

Het Letterenfonds is zich bewust van de (soms ingrijpende) ontwikkelingen die spelen in de letterensector. Het signaleert dat een gezond leesklimaat steeds minder een vanzelfsprekendheid is in onze samenleving. Er wordt nog wel gelezen, maar dit zijn in afnemende mate ‘rijke teksten’. Een teken hiervan is de (lichte) daling die de afgelopen jaren te zien is in de totale afzet van boeken, die in het bijzonder de Nederlandstalige (volwassen) literatuur treft. Daarnaast neemt ook het aantal opleidingsmogelijkheden voor schrijvers en vertalers af, waardoor er weinig nieuwe aanwas is in de sector. Ten aanzien van kunstmatige intelligentie vermoedt het fonds een brede toekomstige impact, al beperkt deze zich momenteel voornamelijk tot het ongeautoriseerd gebruik van teksten in generatieve AI. Ook dwingt de komst van AI vertalers tot een herpositionering in de markt, aangezien de meer eenvoudige vertalingen nu eenvoudig geautomatiseerd uitgevoerd kunnen worden.

Om de uitdagingen in de sector te adresseren heeft het Letterenfonds de afgelopen periode ingezet op strategische samenwerkingen. Bijvoorbeeld met de Leescoalitie in samenwerking met o.a. Stichting Lezen, de Koninklijke Bibliotheek en de CPNB. Ook met de andere Rijkscultuurfondsen wordt gezamenlijk opgetrokken, zowel in regelingen (zoals Immerse\Interact met het Stimuleringsfonds Creatieve Industrie en het Filmfonds) als in de operatie (met de gezamenlijke implementatie van een nieuw subsidiemanagementsysteem, waarbij het Letterenfonds als kartrekker optreedt). Daarnaast heeft het fonds haar informele rol als ondersteunend sectorinstituut bestendigd, bijvoorbeeld door de gezamenlijke presentatie van de Nederlandse uitgevers in Frankfurt te initiëren.

Noemenswaardig vindt de commissie de aandacht die het fonds heeft voor de (online) intimidatie en agressie waar steeds meer schrijvers mee te maken krijgen wanneer er geschreven wordt over religie, gender of seksualiteit. Het fonds financiert de stichting Pen Nederland die zich inzet voor de vrijheid van meningsuiting en expressie van schrijvers.

De commissie constateert dat het fonds pro-actief anticipeert op ontwikkelingen en de eigen rol, en hiermee bijdraagt aan de toekomstbestendigheid van de sector. De commissie moedigt het fonds hierbij wel aan zich nog nadrukkelijker uit te spreken over de onmisbare rol die specifiek literatuur speelt in onze democratie. De essentiële waarde van verbeelding, empathie en blikverruiming kwam wel tot uiting in de gesprekken, maar nog weinig in de zelfevaluatie. Vanwege de grote verbondenheid met het onderwijs (zowel ten aanzien van leesbevordering als in relatie tot taalstudies) zou het fonds graag meer uitwisselen met het departement Onderwijs binnen het ministerie van OCW.

BELEID

In de beleidsperiode 2021-2024 kende het fonds vier speerpunten: 1) verbreding van het domein, 2) leesbevordering, 3) diversiteit en inclusie en 4) Fair Practice. Voor de periode 2025-2028 waren dat: 1) versterken van de positie van literaire makers, 2) bredere regelingen, en minder in aantal, 3) verruiming naar rijkstalen Papiamento, Papiamentu en Nederlandse Gebarentaal, 4) leesbevordering.

De visitatiecommissie van 2023 moedigde het fonds aan focus aan te brengen in het speerpunt van verbreding, en daar is gehoor aan gegeven. Zo is geschrapt in het aantal regelingen (18 in 2025 vergeleken met 23 in 2023), zijn regelingen opengesteld voor specifieke nieuwe doelgroepen (zoals illustratoren en makers buiten het boek) en heeft het fonds ten aanzien van enkele flankerende taken een meer ondersteunende rol ingenomen. Twee van de drie grootste regelingen van het fonds (gericht op schrijvers en vertalers) zijn in 2025 ingrijpend hervormd. Er is met name gewerkt aan een bredere toegankelijkheid, meer transparantie en betere balans in de verdeling van middelen tussen debutanten en ervaren schrijvers.

Met name ten aanzien van de inzet op leesbevordering en de steun aan debutanten kwam kritiek vanuit de sector. Desondanks heeft het fonds vastgehouden aan de keuzes, overtuigd van de noodzaak voor een goede balans van vraag en aanbod, en verjonging van de sector. De commissie is positief over deze koersvaste houding, mede gelet op de eerdergenoemde ontwikkelingen in de samenleving en de positieve rol die literatuur (in alle talen van ons Koninkrijk) kan spelen in de democratie. Wel vindt de commissie het van belang dat er blijvend gezocht wordt naar een goede balans tussen het versterken van toegankelijkheid (debutanten en nieuwe aanvragers) en het ondersteunen van makers tijdens de looptijd van hun carrière om stabiliteit te garanderen.

WERKWIJZE

Met de hervorming van de regelingen is ook gewerkt aan verbetering van de beoordelingssystematiek middels heldere criteria, voorwaarden en bedragen. In de beoordeling worden door de combinatie van adviescommissies en preadviezen van het bureau per beoordeling altijd meerdere perspectieven meegenomen. Per regeling is maatwerk aangebracht in de toepassing van criteria, en zijn specifieke aanvullende eisen gesteld – zo wordt van festivals gevraagd te reflecteren op hun beoogde publiek, en moeten makers buiten het boek onderbouwen wat de literaire kwaliteit is van hun werk. Om het aanvraagproces zo toegankelijk en transparant mogelijk te maken, heeft het fonds ingezet op meer eenvormigheid in de drempelvoorwaarden, een helderder (en meer uniform) aanvraagproces en een betere onderbouwing van gemaakte keuzes. Het probeert duidelijke verwachtingen aan de voorkant te scheppen, zodat er aan de achterkant minder teleurstelling zal zijn. Daarbij is het zich ervan bewust dat de artistieke beoordeling voor aanvragers het zwaarst weegt.

Het aantal aanvragen dat tussen 2018 en 2024 bij het Letterenfonds is binnenkomen, is iets gestegen. Het fonds lijkt deze stijging nog goed aan te kunnen, wat mede blijkt uit het stabiele percentage bezwaar. De visitatiecommissie ziet een nog vrij ontspannen houding ten aanzien van de nog grotere golf aanvragen (en afwijzingen) die mogelijkerwijs op het fonds afkomt door de ingezette verbreding. Het raadt het fonds aan tijdig maatregelen te nemen.

REGIONALE SPREIDING EN VERBREDING VAN TOEGANKELIJKHEID

Bij de aanpassingen van de 'vlaggenschip-regelingen' was toegankelijkheid een belangrijk gegeven voor het fonds. Er is gewerkt aan het bereiken van nieuwe doelgroepen, onder andere in het Caribisch deel van het Koninkrijk, binnen de bestaande regelingen. Dit is onder andere gerealiseerd met geoormerkte plekken voor aanvragers uit specifieke regionale gebieden en het aanpassen van bepaalde randvoorwaarden (zoals de noodzaak voor samenwerking met een fysieke bibliotheek, terwijl die niet overal aanwezig is). Ook is stevig ingezet op communicatie en nauwe samenwerking met partners met kennis van specifieke netwerken (zoals auteurs van graphic novels en sprekers van Nederlandse Gebarentaal).

Daarmee is verscheidenheid intrinsiek verwerkt in de regelingen en de motor geworden van het fonds. Een kritische kanttekening die de commissie hierbij maakt, is dat het fonds daarmee diversiteit en inclusie niet langer opneemt als expliciet criterium. Daarmee wordt het lastiger te monitoren hoe effectief het beleid ten aanzien van diversiteit en inclusie is. Het fonds geeft zelf aan dat dit een effect is van de Motie van Zanten[6] (2024), die stelt dat overwegingen van diversiteit en inclusie 'geen dwingend karakter' meer mogen hebben in het subsidiebeleid.

IMPACT, EFFECT EN DOELMATIGHEID

Het Letterenfonds maakt al langjarig gebruik van een basisinstrumentarium van kwantitatieve en kwalitatieve analyses en onderzoeken. In 2024 is een begin gemaakt om hier ook impactonderzoek aan toe te voegen, evenals een effectievere monitoring van meerjarig gesubsidieerde organisaties en de uniformering van evaluaties. Bij de regelingen rondom leesbevordering is bij de start invulling gegeven aan het impactonderzoek door participanten verplicht (maar tegen een vergoeding) mee te laten werken aan een nulmeting. Daarnaast is begonnen met het ontwikkelen van een theory of change voor het gehele fonds. De commissie moedigt deze inspanningen aan en adviseert de theory of change en het impactonderzoek zo in te zetten dat het de doelmatigheid van regelingen in kaart brengt en richtinggevend is voor de verbetering van de regelingen. Ook kan het gebruikt worden voor de strategische vraag welke activiteiten het fonds zelf ontplooit en welke activiteiten het overlaat aan het veld.

6 Bron: Cultuursubsidie.nl

INTERNE ORGANISATIE, GOVERNANCE EN FINANCIËN

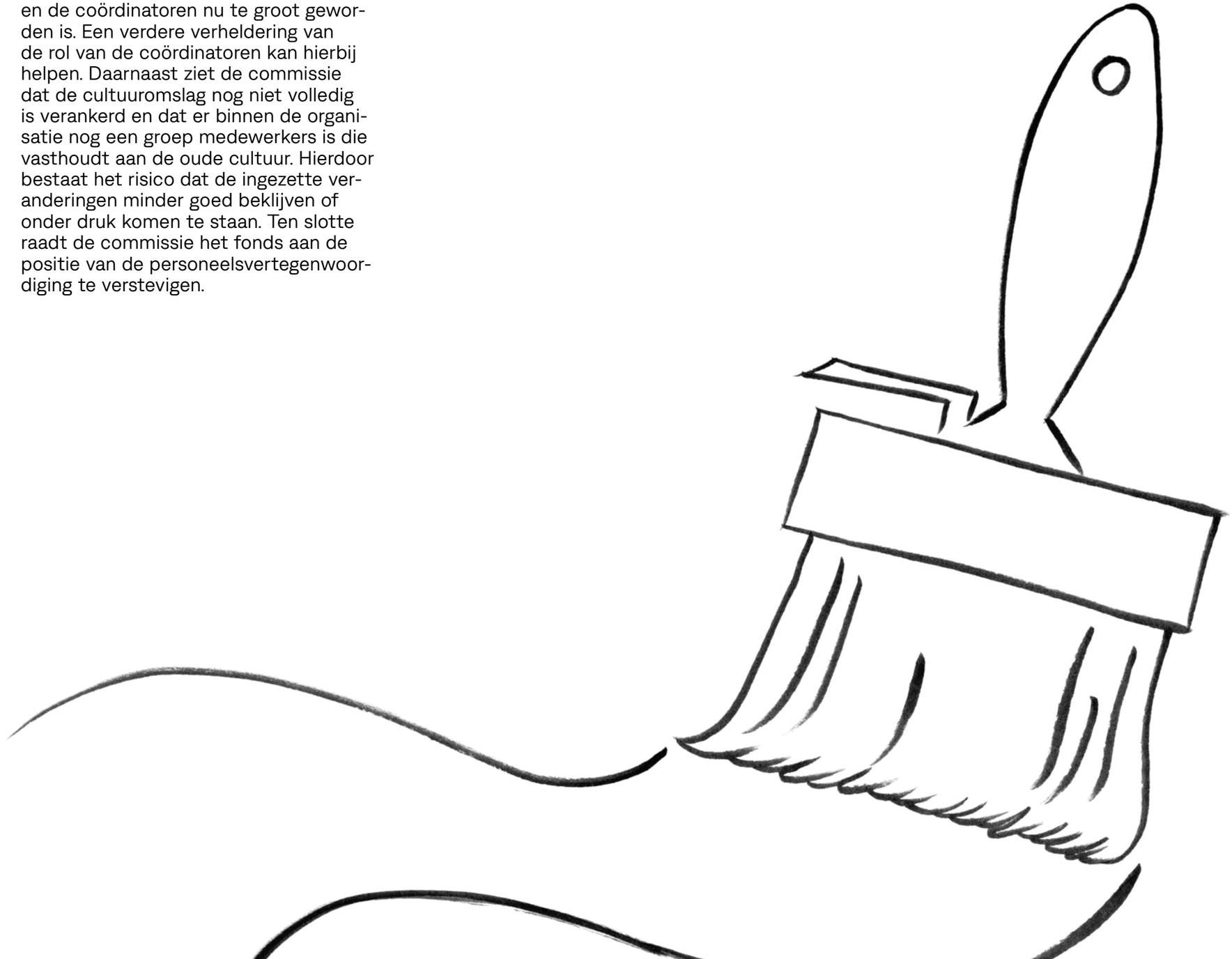
In 2022 is bij het Letterenfonds een reorganisatie doorgevoerd, wat gepaard ging met een tijdelijke piek in de doorstroom van personeel. Verantwoordelijkheden zijn lager in de organisatie belegd in teams en teamcoördinatoren met budgetverantwoordelijkheid zijn aangesteld. In 2023 trad de nieuwe directeur-bestuurder aan die een nieuwe leiderschapsstijl meebracht, waardoor ook de interne cultuur een omslag heeft moeten maken.

Uit het medewerkersonderzoek van 2024 bleek over het algemeen grote tevredenheid over de veranderingen, maar dat verbeteringen mogelijk waren ten aanzien van werkdruk, interne communicatie en besluitvorming. Op initiatief van de raad van toezicht is in 2025 een peilstokonderzoek uitgevoerd. Hieruit kwamen enkele verbeterpunten, zoals het verder professionaliseren van de HR-processen en het verhelderen van rollen. Het fonds werkte ten tijde van de visitatie aan de implementatie van de punten, onder andere met het intern beleggen van de HR-taken.

De commissie heeft waardering voor de significante veranderingen die de directeur-bestuurder heeft weten door te voeren en is positief over dat verantwoordelijkheden lager in de organisatie zijn belegd. Een risico is wel dat de afstand tussen de directeur-bestuurder en de coördinatoren nu te groot geworden is. Een verdere verheldering van de rol van de coördinatoren kan hierbij helpen. Daarnaast ziet de commissie dat de cultuuromslag nog niet volledig is verankerd en dat er binnen de organisatie nog een groep medewerkers is die vasthoudt aan de oude cultuur. Hierdoor bestaat het risico dat de ingezette veranderingen minder goed beklijven of onder druk komen te staan. Ten slotte raadt de commissie het fonds aan de positie van de personeelsvertegenwoordiging te verstevigen.

3.5 MONDRIAAN FONDS

Het Mondriaan Fonds is financier en aanjager van de beeldende kunst- en erfgoedsector in Nederland en het Caribisch deel van het Koninkrijk. *(MISSIE)*



KERNGETALLEN

	2023	2024	2025
Aantal regelingen	34	38	28
Aantal subsidieaanvragen	4.036	4.204	3.569
Percentage subsidieaanvragen toegekend	47 %	31 %	39 %
Totaalbudget	€ 49.083.447	€ 39.509.449	€ 45.036.915
Toegekende subsidiebedragen	€ 44.329.621	€ 53.438.678*	€ 26.829.753
APK% *De gestelde APK-norm voor beleidsperiode 2021-2024 is 13,15%, voor periode 2025-2028 14,49% (exclusief WaU-gelden)*	9,27 %	13,59 %	10,24 %
Gemiddelde doorlooptijd in weken	10,7	9,5	7,5
Bezwaarpercentage	3,6 %	3,3 %	3,6 %
Personeelsbezetting (in fte per jaar)	63,0	63,6	60,3
Ziekteverzuim	6,4 %	5,0 %	6,2 %

* De toegekende subsidies uit 2024 zijn (deels) in 2025 besteed

POSITIE EN ROL IN HET VELD

Het Mondriaan Fonds is een gevestigde naam in het veld van de beeldende kunst en erfgoed in Nederland. Het fonds draagt bij aan de realisatie van projecten en activiteiten van musea, archieven, galeries en kunstinstellingen. Talentonwikkeling is daarbij een belangrijke focus, evenals het ondersteunen van de positie van Nederlandse kunst in het buitenland. Het fonds stimuleert innovatie en samenwerking, en draagt bij aan de kwaliteit van bijzondere presentaties en programma's van musea, erfgoedinstellingen en kunstpodia. Het fonds is ook verantwoordelijk voor de organisatie van verschillende programma's en prijzen, waaronder de Nederlandse inzending voor de Biënnale van Venetië, de Prix de Rome en, namens de gezamenlijke rijkscultuurfondsen, de Johannes Vermeerprijs.

Naast het Mondriaan Fonds zijn ook private fondsen actief in de sector, evenals gemeenten en provincies. Vaak vullen publiek en privaat geld elkaar hierbij aan, waarbij private financiering meestal de publieke volgt. Subsidies van het Mondriaan Fonds (gemiddeld 30% tot 60% van de inkomsten) geven projecten en meerjarig gefinancierde instellingen een basis, legitimiteit en fungeren als kwaliteitskeurmerk, wat het werven van andere middelen – zoals publieke middelen van decentrale overheden, fondsen en sponsoring – makkelijker maakt[7].

De visitatiecommissie mist in de zelfevaluatie een totaaloverzicht van het bediende veld en reflectie op de invloed van de verschillende financierende partijen. Daardoor is het niet duidelijk genoeg wat de specifieke positie is van het Mondriaan Fonds. Is steun bijvoorbeeld voornamelijk nodig in het kader van talentontwikkeling, of ook/juist een voorwaarde voor het financieringsmodel van meer gevestigde kunst? De commissie daagt het fonds uit hier meer op te reflecteren.

BELEID

In beide voorliggende beleidsperiodes richtte het Mondriaan Fonds zich op drie pijlers: 1) presentatie, 2) verbinding en 3) ontwikkeling. Daarnaast stonden de speerpunten toegankelijkheid, grotere diversiteit en een breder publieksbereik centraal. In haar instrumentarium heeft het fonds zowel herkenbare 'ankers' voor de sector (zoals de regelingen Kunstenaar Start en Kunstenaar Basis), als de mogelijkheid om flexibel in te spelen op ontwikkelingen in het veld met vouchers en pilots. Zo zijn bijvoorbeeld recent in een pilot de ontwikkelingen en subsidiemogelijkheden voor street art verkend. Ook heeft het fonds de voucher Kunstenaar met Kind geïntroduceerd, die kunstenaars een vergoeding biedt voor extra kinderopvang en reis- of verblijfskosten gemaakt tijdens een residency of tentoonstellingsopbouw.

Een derde van het beschikbare budget van het Mondriaan Fonds heeft een tijdelijke bestemming. Deze middelen zijn deels bedoeld voor projecten binnen het programma Werken aan Uitvoering (WaU) en deels voor specifieke regelingen zoals de regeling Herdenkingsjaar Slavernijverleden. Omdat de commissie het maatschappelijke belang van dergelijke projecten inziet, bestaat er zorg over de continuïteit ervan. Worden de tijdelijke middelen bij gebleken effectiviteit omgezet in reguliere financiering door OCW? Hoe groot is de kans dat de gefinancierde initiatieven na afloop van een bepaalde periode onderdeel worden van andere regelingen of (regionaal of landelijk) beleid?

WERKWIJZE

Het aantal aanvragen dat bij het Mondriaan Fonds is binnengekomen is in de afgelopen beleidsperiodes toegenomen. Desondanks lijkt het fonds de toename goed te kunnen verwerken. Zo is de gemiddelde doorlooptijd van aanvragen sinds 2021 redelijk stabiel rond de 10 weken, met zelfs een daling naar 7,5 weken in 2025. Ook geven de (externe) adviseurs aan geen verhoogde werkdruk te ervaren. Het fonds heeft dit resultaat bereikt door procedures efficiënter in te richten, deadlines te spreiden en het aantal te behandelen aanvragen per vergadering te maximeren. Een grote verbetering was de introductie van het adviesplatform in 2023. Dat structureert het werk van de commissies en zorgt ervoor dat de argumentatie (voor toe- en afwijzingen) beter is onderbouwd. Dit levert niet alleen transparantie op richting de aanvragers, maar zorgt ook voor meer consistentie in de criteria van de adviescommissies. Met het traject Norm op Tafel onderzoekt het fonds daarnaast welke kwaliteitsnormen het beoordelingskader sturen – hierover publiceren ze in 2026 een essaybundel.

De commissie is van oordeel dat het Mondriaan Fonds professioneel en degelijk opereert en haar procedures goed op orde heeft. Het is positief over het traject Norm op Tafel, de werking van het adviesplatform en de persoonlijke wijze waarop de bezwaarprocedure is ingericht en adviseert het fonds haar kennis hierover ook te delen met de andere rijkscultuurfondsen.

REGIONALE SPREIDING EN VERBREDING VAN TOEGANKELIJKHEID

Een belangrijke overweging van het Mondriaan Fonds is de vraag 'wat heeft het veld nodig?'. Om daarbij een gelijk speelveld te waarborgen, nemen ze de context van aanvragers expliciet mee in afwegingen. Zo zijn er regelingen gericht op specifieke doelgroepen en thema's, zodat beginnende organisaties niet overal langs dezelfde meetlat worden gelegd als gerenommeerde instellingen. Ook worden verschillen in de context en aard van de artistieke praktijk meegewogen; een activistische maker vraagt een andere beoordeling dan een uitvoerend kunstenaar. Daarnaast zijn ook de adviescommissies zo ingericht dat de context op een geloofwaardige manier kan worden meegenomen, met diversiteit ten aanzien van regio, discipline en leeftijd. Wat overigens ook betekent dat commissies overwegend online vergaderen, zodat locatie geen beperkend criterium is.

Om regionale spreiding beter te borgen heeft het Mondriaan Fonds verschillende maatregelen genomen. Zo is onder andere in 2024 het aantal regiomakelaars uitgebreid van 3 naar 5 en een regiocoördinator aangesteld. Daarnaast is het fonds namens de zes cultuurfondsen penvoerder op het traject om de toegankelijkheid van activiteiten en regelingen voor aanvragers uit het Caribisch deel van het Koninkrijk te vergroten.

7 Bron: Cultuurmonitor.nl

IMPACT, EFFECT EN DOELMATIGHEID

De afgelopen jaren heeft het Mondriaan Fonds gewerkt aan het verkrijgen van meer inzicht in de effectiviteit van regelingen, onder meer via onderzoek naar startende en mid-career kunstenaars. Hierin onderzoekt het fonds vooral of regelingen hun doelen bereiken en of er efficiënt wordt gewerkt. Uitkomsten van deze onderzoeken zijn echter amper verwerkt in de zelfevaluatie, wat het voor de commissie moeilijk maakt om te beoordelen wat er met de inzichten is gedaan. Tegelijkertijd constateert de commissie dat het impactinstrumentarium van het fonds nog beperkt ontwikkeld is. Zo wordt momenteel nog voornamelijk inside-out gekeken, en is er nog te weinig aandacht voor externe effecten. Ook ten aanzien van het brede publieksbereik vindt de commissie dat het fonds preciezer beleid kan ontwikkelen in relatie tot de opdracht van het fonds.

Het Mondriaan Fonds is actief in de promotie van de Fair Practice Code en heeft bijgedragen aan de introductie van de richtlijn kunstenaarshonoraria. Het biedt op de website een calculator aan, informeert kunstenaars actief over toegekende bedragen aan instellingen en stimuleert het melden van misstanden. Dit alles versterkt de positie van makers, en de reacties op deze inspanningen – zowel uit het veld als van de commissie – zijn dan ook positief.

INTERNE ORGANISATIE, GOVERNANCE EN FINANCIËN

Tussen 2018 en 2023 groeide het aantal fte bij het fonds van 36 naar 63, onder meer om tijdelijke regelingen rondom coronasteun uit te voeren. Omdat het aantal medewerkers hierna stabiel bleef, is in 2025 besloten de organisatiestructuur aan te passen. Er zijn teamleiders aangesteld en het mandaat is lager in de organisatie belegd. Hiermee is de span of control verkleind, zijn rollen duidelijker geworden en werkt men in de gehele organisatie op dezelfde manier. De teamleiders vormen onderling ook een team, wat de afstemming en communicatie tussen teams vergroot. Er worden door de medewerkers nog wel zorgen geuit dat informatie blijft hangen tussen de lagen in.

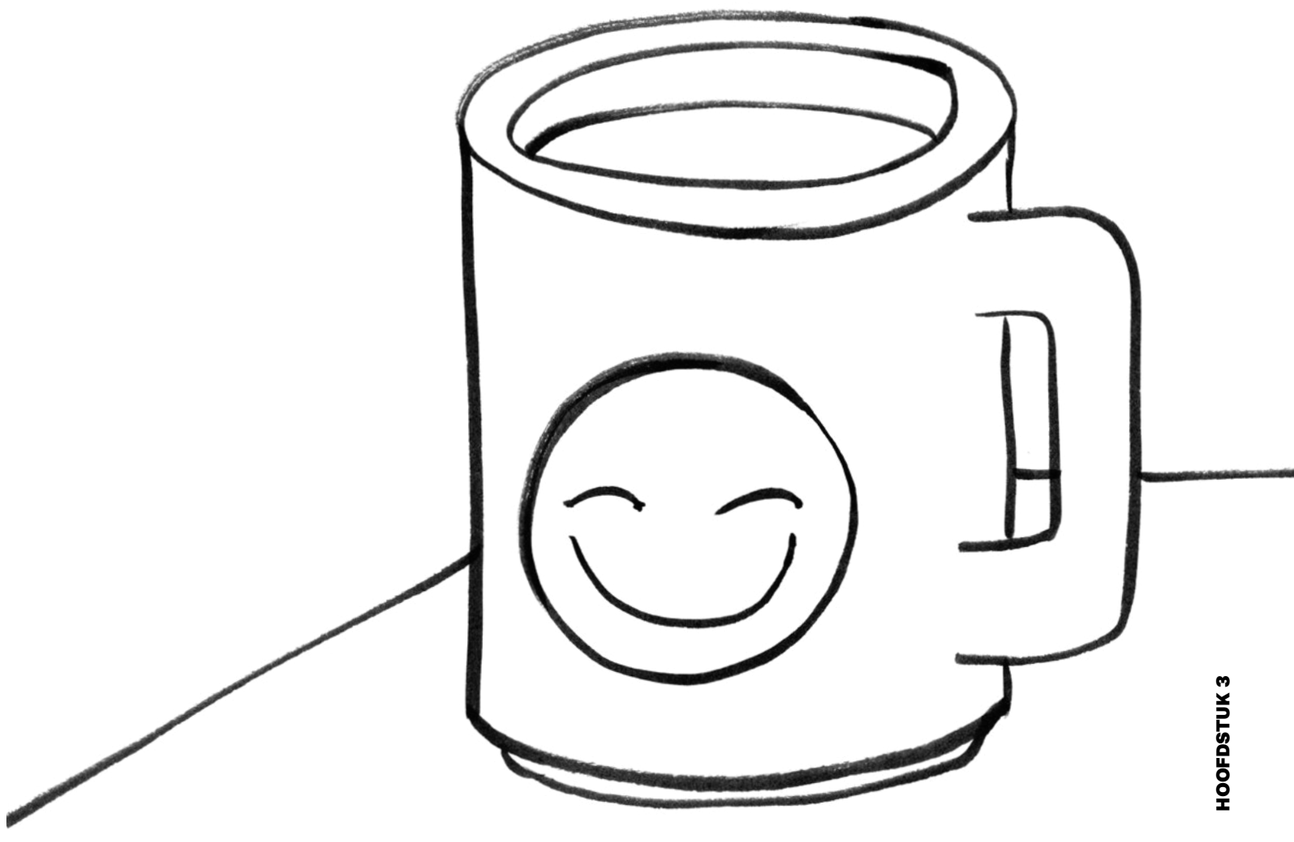
Ondanks de steeds efficiëntere werkwijze is werkdruk nog altijd een aandachtspunt bij het fonds. Om hieraan tegemoet te komen is het APK-percentage voor de beleidsperiode 2025-2028 aangepast van 13,15% naar 14,49% en is ingezet op herstructurering en automatisering. Op het gebied van financiën en bedrijfsvoering is grip; teamleiders dragen budgetverantwoordelijkheid en er is realtime inzicht in financiële cijfers. Tegelijkertijd blijft aandacht nodig voor de afhankelijkheid van tijdelijke middelen, zoals de WaU-gelden, en de gevolgen daarvan op de lange termijn (na 2031).

De organisatie wordt omschreven als plat en open, met een familiaire cultuur. Dit is enerzijds een kracht; medewerkers hebben een grote bereidheid elkaar te ondersteunen. Anderzijds is het ook een risico, en zijn medewerkers onderling terughoudend en handelingsverlegen als het gaat om het geven van kritiek. Daarom is ingezet op feedbacktraining, het meenemen van 360-graden feedback bij de jaargesprekken en het opstellen van een gedragscode. De commissie is van mening dat verdere professionalisering nodig blijft om deze balans gezond te houden.

De commissie ziet dat de organisatie stabiel en professioneel opereert en een goed gepositioneerde ondernemingsraad. De herstructurering heeft gezorgd voor meer efficiëntie en het gevoel van eigenaarschap lager in de operatie. De commissie kan zich voorstellen dat na deze tijdrovende herstructurering het nu tijd is om de blik weer meer naar buiten te richten. De commissie moedigt het fonds – en specifiek de per augustus 2026 nieuw aangestelde directeur-bestuurder Michael Huijser – dan ook aan om ook in dit opzicht verdere visie te ontwikkelen en gedurfd leiderschap te tonen.

3.6 STIMULERINGSFONDS CREATIEVE INDUSTRIE

Het Stimuleringsfonds Creatieve Industrie is het rijkscultuurfonds voor vormgeving, architectuur en digitale cultuur. Het fonds financiert vernieuwende ontwerpprojecten van makers en culturele instellingen in de creatieve industrie. Veel van deze projecten zijn interdisciplinair. *(MISSIE)*



KERNGETALLEN

	2023	2024	2025
Aantal regelingen	13	13	12
Aantal Open oproepen	19	17	16
Aantal subsidieaanvragen	3.026	2.724	2.794
Percentage subsidieaanvragen toegekend	43 %	48 %	40 %
Totaalbudget	€ 30.289.148	€ 28.568.321	€ 51.329.977*
Toegekende subsidiebedragen	€ 22.866.834	€ 17.747.010	€ 43.355.571
APK% *De gestelde APK-norm voor beide beleidsperiodes is 19,14%*	19,84 %	21,64 %	16,47 %**
Gemiddelde doorlooptijd in weken	11,0	11,0	11,4
Bezwaarpercentage	0,6 %	1,0 %	1,0%
Personeelsbezetting (in fte per jaar)	43,,4	46,2	45,3
Ziekteverzuim	8,8%	10,6 %	7,7 %

* Inclusief de vierjarige instellingssubsidie van € 17.574.540
** Daling in APK% als gevolg van een bijstelling van het formatieplan vanwege de taakstelling in de Bis en lagere budgetten bij ARO en ICB.

POSITIE EN ROL IN HET VELD

Nederland heeft een rijke ontwerptraditie en het is de missie van het Stimuleringsfonds deze voort te zetten en verder te vernieuwen door het proces van ontwerpen, onderzoeken en experimenteren te stimuleren. Het fonds bedient daarmee een divers en dynamisch veld in de sectoren vormgeving, architectuur en digitale cultuur. Het financiert ontwerpprojecten van makers en culturele instellingen in de creatieve industrie en stelt daarbij talentontwikkeling, professionalisering en internationalisering centraal. Daarnaast voert het fonds ook taken uit die passen bij een sectorinstituut, zoals het uitvoeren van sectorgericht onderzoek.

Met een dergelijke brede opdracht is positionering voor het fonds belangrijk: wat doen we wel, wat niet en waarom? Om hierin afgewogen beslissingen te nemen, plot het fonds haar activiteiten en doelgroepen in het in 2021-2024 ontwikkelde positioneringsmodel. Dit model heeft twee assen *(vrij ontwerp-toegepast ontwerp en onderzoek-presentatie)* en, sinds 2025-2028, drie impactgebieden: 1) bijdragen aan de ontwikkeling van de vakgebieden, 2) het vergroten van de rol die ontwerp speelt in de aanpak van maatschappelijke opgaven, en 3) bijdragen aan nieuwe perspectieven voor publiek. Ondanks dat dit model een duidelijk kader lijkt te bieden voor de beoordeling van de impact van ondersteunde aanvragen, vindt de commissie het nog altijd lastig te beoordelen hoe groot het stimulerende aandeel van het fonds is in een specifieke sector, zoals architectuur. Bij de internationale promotie van Nederlands ontwerp ziet de commissie de bijdrage van het fonds wel duidelijk terug.

Binnen de breedte van de sectoren die het Stimuleringsfonds bedient, heeft het verschillende samenwerkingspartners met aanvullende doelgroepen of functies, zoals CLICKNL dat ontwerpers uit het meer economisch gedreven deel van het veld weet te bereiken en Nieuwe Instituut dat een sterke publieksfunctie en (internationale) netwerken heeft. Met andere rijkscultuurfondsen is afstemming en lopen gezamenlijke regelingen, zoals Platforms voor ontwerpend leren met Fonds voor Cultuurparticipatie, Immerse\Interact met het Filmfonds en Residency Arita met Mondriaan Fonds. Het Stimuleringsfonds heeft relaties met en opdrachten van meerdere ministeries: OCW, BZ en VRO.

BELEID

Het beleid van het Stimuleringsfonds Creatieve Industrie heeft tussen 2023 en 2025 een belangrijke verschuiving gekend: van een extern gerichte benadering naar ook een focus op beheersing van behandelprocessen en de interne organisatie. Dit was noodzakelijk omdat het aantal aanvragen sterk toenam, van 1.971 aanvragen in 2019 naar 3.026 in 2023 *(zie ook tabel 1 op pagina 14)*. Tegelijkertijd namen de middelen af door het aflopen van coronasteunmaatregelen, de bezuinigingen op de subsidies Actieprogramma Ruimtelijk Ontwerp (ARO) en Internationaal Cultuurbeleid (ICB) en de toegenomen inflatie. Vanuit de ministeries bleef de nadrukkelijke opdracht om de breedte en de diversiteit van het veld te ondersteunen en blijvend te werken aan een regionale spreiding. Om het groeiende aantal aanvragen te kunnen verwerken heeft het Stimuleringsfonds onder meer besloten maxima in te stellen voor het aantal aanvragen dat in behandeling werd genomen.

De commissie is van oordeel dat deze oplossing erg verstrekkend is geweest, omdat hierdoor niet alle aanvragen zijn beoordeeld. Het fonds heeft ondertussen de Startregeling voor vormgeving en digitale cultuur gepauzeerd en werkt momenteel aan een alternatief. De ontstane situatie roept de bredere vraag op welke methode van beoordeling het beste past bij de rol die het fonds in de sector wil en kan vervullen. Dit vraagt om duidelijke strategische keuzes, gebaseerd op heldere kaders vanuit de ministeries. Zodat het fonds weer de focus kan leggen op innovatie in plaats van op het beheersen van grote aantallen aanvragen. De commissie moedigt het fonds aan hierover het gesprek met OCW aan te gaan.

WERKWIJZE

Naar aanleiding van de overvraging in 2023 heeft het fonds verschillende ingrepen doorgevoerd in haar werkwijze. Een aantal hiervan pakte goed uit; het werken met verschillende bedragen, het verminderen van het aantal rondes, de introductie van een gefaseerde aanvraagprocedure en het stellen van aanvullende drempelvoorwaarden. De commissie heeft dan ook de indruk dat het apparaat van het fonds grotendeels goed functioneert, met name bij de open oproepen; professioneel, tijdig, accuraat en wendbaar.

Bij de regelingen Vormgeving, Architectuur en Digitale cultuur is het maximeren van aanvragen toegepast onder het principe ‘first come, first served’, onder andere om de behandeling door de adviescommissies beheersbaar te houden. Op het oog zou het fonds daarmee niet inboeten op toegankelijkheid. De commissie vindt het echter risicovol dat 'aanvraag ervaring' hiermee impliciet een aanvullende voorwaarde wordt; aanvragers die goed bekend zijn met de werkwijze van het fonds kunnen een voorsprong hebben op degenen die nog zoekende zijn. De maatregel leidde bovendien tot een stormloop en een overvraagde server op het moment van openstelling van de regeling. Om dit te voorkomen zal voor aanvragen vanaf 2026 worden gewerkt met een systeem van loting.

De commissie heeft begrip voor het capaciteitsvraagstuk en de complexiteit om binnen een lopende beleidsperiode bij te sturen zonder in te boeten op gestelde doelen, maar vraagt zich af of loting het beste systeem is. Zoals het fonds zelf ook benoemt, kan zo niet worden gegarandeerd dat de beste aanvragen gehonoreerd worden (in 2025 zijn 985 aanvragen niet behandeld, tegenover 1.809 wel).

REGIONALE SPREIDING EN VERBREDING IN TOEGANKELIJKHEID

Net als voor alle rijkscultuurfondsen was ook voor het Stimuleringsfonds toegankelijkheid een belangrijke focus in de voorliggende beleidsperiodes. Zo is er een landelijk netwerk van scouts opgezet in alle regio’s van Nederland, inclusief het Caribisch deel van het Koninkrijk, aangestuurd door een specialist regio. Daarnaast werkt het fonds met budgettaire schotten voor regio’s. Ook is de taal en opzet van aanvraagformulieren aangepast en voldoet de website sinds 2023 aan de geldende toegankelijkheidseisen. De veranderingen worden door de respondenten in het stakeholdersonderzoek positief gewaardeerd.

De commissie erkent dat het uitdagend kan zijn om scherpe beleidskeuzes niet ten koste te laten gaan van groepen waar juist in de afgelopen jaren extra aandacht voor is geweest, en moedigt het fonds aan hier oog voor te blijven houden. Een interessante observatie daarbij die in de gesprekken naar voren kwam, is dat bepaalde doelgroepen (zoals autodidacten of makers in ondergerepresenteerde regio’s) ook baat kunnen hebben bij andere steun dan geld alleen. Erkenning van de eigen professionaliteit (‘erbij horen’), zichtbaarheid, educatie en kleinere geldbedragen kunnen zorgen voor motivatie om door te gaan, een grotere weerbaarheid, en het gevoel van steun.

IMPACT, EFFECT EN DOELMATIGHEID

Van de verschillende rijkscultuurfondsen heeft het Stimuleringsfonds de meest uitgebreide impactmethodiek, met het eerdergenoemde positioneringsmodel als basis. Tussen 2023 en 2025 is het gebruik hiervan verder geïntensiveerd en ingebed in een impactstrategie voor alle subsidies en activiteiten. Hierbij is geen uniforme aanpak: per subsidie wordt bepaald of en op welke manier impact wordt onderzocht of versterkt. Hierbij wordt rekening gehouden met de proportionaliteit van de inzet.

De commissie vindt de doorontwikkeling van de impactstrategie positief, maar ziet dat impact nog altijd niet een integraal onderdeel is van de organisatie. Met name de doorvertaling van de impacttheorie naar concrete keuzes en beleid lijkt te ontbreken. Zo verdient de opvolging van onderzoeken en evaluaties aandacht; hoe worden deze bijvoorbeeld doorvertaald in jaarplannen?

INTERNE ORGANISATIE, GOVERNANCE EN FINANCIËN

Ten aanzien van de interne organisatie heeft het Stimuleringsfonds Creatieve Industrie veel stappen gezet in de afgelopen beleidsperiodes. Zo is er in september 2025 een overstap gemaakt naar een nieuw organisatiemodel waarin vier programmamanagers zijn aangesteld en het MT is uitgebreid tot drie personen. Daarmee is de span of control van de directeur-bestuurder verkleind en is er duidelijker onderscheid tussen bestuur, management en uitvoering. Het model belegt meer autonomie lager in de organisatie en stimuleert het MT om meer als team te opereren.

Tijdens de transitie naar het nieuwe organisatiemodel zorgden bezuinigingen door BZ en VRO voor een onverwachte (beperkte) taakstelling, wat tot onzekerheid en interne spanning heeft geleid. Ook het leiderschap binnen de organisatie en de daarmee gepaard gaande cultuur is onder vuur komen te liggen. Dit leidde tot interne onderzoeken geïnitieerd door de raad van toezicht, en langdurige uitval van de directeur-bestuurder. De bestuurlijke taken zijn tussen maart en september 2026

BEVINDINGENPER FONDS

HOOFDSTUK 3

(het einde van de termijn van de zittende directeur-bestuurder) door een interim-directeur waargenomen. Hierna start een inmiddels geworven nieuwe directeur-bestuurder.

Uit de medewerkersonderzoeken van 2022 en 2025 blijkt dat sociale veiligheid een aandachtspunt is, evenals ontwikkelperspectieven en autonomie. Daarnaast blijkt uit een nulmeting van 2025 over diversiteit en inclusie, dat met name de aandacht hiervoor in de interne organisatie is achtergebleven. Het nieuwe organisatiemodel is deels ingericht om hier beter invulling aan te geven, maar het fonds geeft aan dat een volledige implementatie van het model tijd nodig heeft, net als de cultuurverandering. De commissie heeft daar begrip voor, maar vindt dat de signalen rondom sociale veiligheid en de cultuurverandering richting meer inclusie en openheid serieus zijn en dus aandacht behoeven. Ook door bepaalde structuren steviger in te richten – onder andere door in te zetten op een interne HR-ondersteuning om ook de meer zachte kanten van HR goed te beleggen.

Daarnaast is de commissie van mening dat de personeelsvertegenwoordiging (PVT) momenteel nog niet de positie heeft die het wel zou moeten hebben. Een versterking van onderlinge relatie tussen het management en de PVT en het vinden van de juiste rol verdient aandacht.

REFLECTIES EN AANBEVELINGEN

HOOFDSTUK 4

De visitatiecommissie heeft gekeken of de rijkscultuurfondsen voldoen aan de opdrachten die aan hen zijn mee-gegeven, en of zij hun taken goed hebben uitgevoerd. Daarbij heeft de commissie zich primair gericht op het functioneren van de fondsen in het verleden (tussen 2023 en 2025) en soms in het heden. Tegelijkertijd ziet zij aanleiding om, gezien de actuele discussies over het bestel, enkele reflecties en aanbevelingen voor de toekomst mee te geven.

1. STRATEGISCHE AFSTEMMING
Als eerste wil de commissie nogmaals aandacht vragen voor de strategische afstemming tussen OCW en de fondsen. De commissie heeft geen (integrale) analyse van het culturele veld gezien in relatie tot de functies die de fondsen vervullen in iedere sector. Het is daarnaast ook niet expliciet vastgelegd waar de beleidsmatige verantwoordelijkheid van OCW ophoudt en waar de strategische verantwoordelijkheid van de fondsen begint. De commissie adviseert OCW om (integrale) strategie expliciet te beleggen.

2. ONDERLINGE SAMENWERKING
Een tweede aandachtspunt betreft de onderlinge samenwerking tussen de fond-sen. De commissie constateert dat er op diverse onderwerpen op het gebied van bedrijfsvoering en backoffice gezamenlijk wordt opgetrokken. Daarnaast beschikt elk fonds over expertise en werkwijzen die voor andere fondsen waardevol kunnen zijn, bijvoorbeeld ten aanzien van de overvraging op regelingen of de inrichting van bezwaarprocedures en adviescommissies. De commissie moedigt de fondsen aan hun bestaande samen-werkingen verder te professionaliseren en hun specifieke kennis en ervaringen vaker en systematischer te delen. Zo kunnen zij voorkomen dat voor vergelijkbare vraag-stukken afzonderlijke oplossingen worden ontwikkeld.

Daarnaast ziet de commissie ook kansen voor meer afstemming wanneer het gaat over vraagstukken die de grenzen van afzonderlijke sectoren (deels) overstijgen, zoals kunstmatige intelligentie en regionale spreiding. Hiervoor is echter vanuit OCW meer duidelijkheid en visie nodig, zowel ten aanzien van de operatio-nalisatie van de gehanteerde begrippen, de beoogde doelstellingen als de specifieke rol van ieder fonds. Dat biedt de fondsen houvast, waarmee ze beter gezamenlijke verantwoordelijkheid kunnen nemen.

3. INTERDISCIPLINAIR WERKEN

Het vraagstuk van interdisciplinaire kunst verdient aparte vermelding. De fondsen hebben naar aanleiding van het advies van de Raad van Cultuur in hun zelfevaluaties ruim aandacht besteed aan de huidige samenwerkingsvormen voor interdisciplinaire kunst en benoemen onder andere de nieuwe Regeling Interdisciplinair die gezamenlijk is ingericht. De fondsen ervaren er dan ook niet veel problemen op dit punt. In verschillende stakeholdersonderzoeken wordt echter een aantal keren als uitdaging benoemd dat fondsen zich vooral sterk profileren op hun eigen disciplines, waardoor het voor sommige aanvragers met interdisciplinaire initiatieven nog altijd onduidelijk kan zijn welke regeling voor hen het best geschikt is. De commissie ziet dat de fondsen goed aanspreekbaar zijn en het nodige doen om aanvragers zo goed mogelijk de weg te wijzen.

De commissie vraagt nog wel aandacht voor het verdwijnen van broedplaatsen en andere fysieke 'rafelranden' waar kunst en cultuur kunnen ontstaan en zich ontwikkelen. Dit speelt in verschillende culturele sectoren, en raakt zowel lokaal, regionaal als landelijk beleid, maar niemand lijkt eigenaarschap te hebben over deze ruimtelijke factor.

4. RELATIE MET OCW

Een ander aandachtspunt dat de commissie mee wil geven betreft de verhouding tussen de fondsen en het ministerie van OCW. Alle fondsen onderhouden intensieve relaties met medewerkers van OCW over beleid, over regelingen en over de financiële verantwoording. De commissie vreest dat hierdoor mogelijk onnodige bestuurlijke drukte ontstaat, en dat kansen worden gemist om slagvaardiger te opereren. Daarbij viel het de commissie op dat veel fondsen aangeven er vaak extra taken te krijgen van het ministerie, vaak zonder aanvullende middelen en ook zonder dat er taken wegvallen. De commissie ziet mogelijkheden om de fondsen meer ruimte te geven om binnen heldere kaders zelfstandig keuzes te maken.

5. VISITATIE EN VERANTWOORDING

De commissie constateert dat de voor de visitatie aangeleverde zelfevaluaties overwegend operationeel van aard waren. Het huidige visitatieprotocol legt bovendien veel nadruk op verantwoording en documentatie, maar nodigt beperkt uit tot reflectie en omgevingsanalyse. De commissie pleit daarom voor een scherper en meer gestructureerd protocol, met meer aandacht voor reflectie op strategische keuzes. De commissie adviseert een wellicht minder frequente maar wel meer diepgaande visitatie en een ruimere planning.

6. CONTINUÏTEIT

De commissie heeft waardering voor de wijze waarop de fondsen zijn omgegaan met de grote veranderingen waartoe ze werden uitgedaagd, waaronder reorganisaties, nieuwe directies en aanpassingen in de organisatiestructuur. De commissie vraagt aandacht voor de te verwachten effecten van een mogelijke grote stelselherziening, waarbij wederom veel aandacht intern gericht zal zijn. De kracht van de fondsen zit nu in een heel sterke band met de aanvragers, de eigen sector en het culturele veld. De waarderingscijfers zijn goed, stakeholders zijn te spreken over de grote kennis en betrokkenheid van de medewerkers. De commissie vreest dat deze fijnmazigheid in een nieuwe organisatievorm verloren zou kunnen gaan.

BIJLAGEN

2026

01: INSTELLINGSBESLUIT VISITATIECOMMISSIE 2026

STAATSCOURANT
Officiële uitgave van het Koninkrijk der Nederlanden sinds 1814.
Nr. 44523
29 december 2025

Besluit van de Minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap van 16 december 2025, nr.1783837, tot instelling van een commissie voor de visitaties van de Rijkscultuurfondsen ex artikel 9 van de Wet op het specifiek cultuurbeleid (Instellingsbesluit visitatiecommissie 2026)

De Minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap,

Gelet op artikel 2 van het Besluit vergoedingen adviescolleges en commissies;

Besluit:

Artikel 1. Begripsbepalingen

In dit besluit wordt verstaan onder:
a. *minister:* Minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap;
b. *visitatiecommissie:* als bedoeld in artikel 2.

Artikel 2. Instelling en taak

1. Er is een visitatiecommissie rijkscultuurfondsen.
2. De commissie heeft tot taak een visitatie uit te voeren bij de rijkscultuurfondsen, resulterend in een visitatierapport.

Artikel 3. Leden

1. De commissie bestaat uit een voorzitter en vier andere nog nader te benoemen leden:
   a. mevrouw Brakman, tevens voorzitter;
2. Middels een wijzigingsbesluit worden nog te benoemen leden later toegevoegd.
3. Bij het ontstaan van tussentijdse vacatures in de commissie benoemt de minister nieuwe leden.

Artikel 4. Werkwijze

1. De visitatiecommissie stelt haar eigen werkwijze vast, met inachtneming van een door de minister vast te stellen protocol.
2. De visitatiecommissie wordt in haar werkzaamheden bijgestaan door een secretariaat.
3. Het secretariaat wordt voorzien door het Stimuleringsfonds voor de Creatieve industrie.
4. De visitatiecommissie kan zich, na toestemming van de minister, door andere personen doen bijstaan voor zover dat voor de vervulling van haar taak nodig is.

Artikel 5. Vergoeding

1. De leden en de voorzitter van de commissie ontvangen voor het bijwonen van vergaderingen en overige bijeenkomsten in het kader van hun werkzaamheden vacatiegelden overeenkomstig artikel 2 van het Besluit vergoedingen adviescolleges en commissies.
2. De hoogte van de vergoeding wordt daarbij vastgesteld op 3% van het maximum van schaal 18 zoals overeengekomen in de laatstelijk afgesloten cao Rijk. De vergoeding van de voorzitter bedraagt 130% van de vergoeding die aan de andere leden wordt toegekend. Voorts ontvangen de leden voor hun werkzaamheden vergoeding van reis- en verblijfskosten overeenkomstig het Reisbesluit binnenland.
3. Aan het bestuur van het Stimuleringsfonds Creatieve Industrie wordt machtiging verleend om de vergoedingen, bedoeld in dit artikel, namens Minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap betaalbaar te stellen.

67

Artikel 6. Archiefbescheiden

De commissie draagt zo spoedig mogelijk na beëindiging van haar werkzaamheden de bescheiden betreffende die werkzaamheden over aan de directie Organisatie en Bedrijfsvoering van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.

Artikel 7. Inwerkingtreding

1. Dit besluit treedt in werking met ingang van de dag na de datum van uitgifte van de Staatscourant, waarin het wordt geplaatst.

2. Dit besluit vervalt met ingang van 1 januari 2027.

Artikel 8. Citeertitel

Dit besluit wordt aangehaald als: Instellingsbesluit visitatiecommissie cultuurfondsen 2026 en wordt in de Staatscourant geplaatst en in afschrift gezonden aan betrokkenen.

De Minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap,
G. Moes

02: VISITATIEPROTOCOL 2023-2025

Protocol visitatie rijkscultuurfondsen 2023-2025
Versie 9 oktober 2025

I. Aanleiding

De laatst uitgevoerde visitatie van de rijkscultuurfondsen besloeg een periode vijf jaar: 2018 – 2022. Om ervoor te zorgen dat aanbevelingen uit de komende visitatierapportage kunnen worden meegenomen in de plannen voor het nieuwe cultuurstelsel voor 2029 en verder, gaat de komende visitatie over de periode 2023 – 2025. Door te reflecteren op de twee laatste jaren van de vorige beleidsperiode (2023 en 2024) en het eerste van de huidige (2025), kunnen veranderingen in het handelen en veranderingen in het instrumentarium van de fondsen duidelijk worden gemaakt, met aandacht voor de omgang van de fondsen met:

- de aanbevelingen uit de vorige visitatie;
- het advies over de toekomst van het cultuurstelsel van de Raad voor Cultuur; en
- de beleidskaders voor de fondsen voor 2025 – 2028.

Aanvullend zal worden gereflecteerd op de doelmatigheid en doeltreffendheid van de rijkscultuurfondsen en de optimalisatie van de onderlinge samenwerking en samenhang van de activiteiten van de fondsen. Hierbij zal in het bijzonder aandacht worden gegeven aan de thema's pluriformiteit, interdisciplinariteit en het Unesco-advies *On(ver)vangbaar. De innovatieve kracht van the culture.*

De uitkomsten van deze visitatie kunnen vervolgens dienen als bouwsteen voor de uitgangspuntenbrief van de (toekomstige) minister van OCW en de navolgende beleidskaders voor de fondsen voor de periode 2029 – 2032.

II. Opzet visitatie

De volgende documenten vormen per fonds de basis van de visitatie:
A. Zelfevaluatie
B. Gezamenlijke reflectie
C. Waarderingsonderzoek aanvragers
D. Stakeholderonderzoek
E. Bijlagen

II. A. Zelfevaluatie
Lengte: maximaal 10.000 woorden

Elke fonds reflecteert kort op de volgende onderwerpen:
1. Procesbeschrijving zelfevaluatie:
   – Periode waarop de zelfevaluatie betrekking heeft
   – Wijze waarop de zelfevaluatie tot stand is gekomen
2. Visie en beleid:
   – Vertaling missie en visie naar doelstellingen (via beleidsplannen)
   – Context van de sector, stakeholders/allianties/samenwerking, rolopvatting (of positionering in die sector) en eventueel langetermijneffecten covid-pandemie

- Implementatie fondsspecifieke aanbevelingen vorige visitatie
- Sturing op doelstellingen en de doeltreffendheid

3. Subsidieverstrekking: uitvoering, doelmatigheid en impact
4. Verrichtte evaluaties, waarderingsonderzoek(en) en het stakeholdersonderzoek
4. Overige taken/activiteiten: uitvoering, doelmatigheid en impact
6. Codes en extra fair pay-middelen
7. Governance, bestuur en organisatie:
   - Financiën
   - Governance
   - Interne organisatie

II. B. Gezamenlijke reflectie
Lengte: maximaal 5.000 woorden

De fondsen reflecteren in een gezamenlijke tekst op de hieronder genoemde onderwerpen. De rapportage van de vorige visitatie is daarbij richtinggevend, net als de eventuele implementatie van de algemene aanbevelingen.

De gezamenlijke tekst reflecteert op:
1. Governance: positie en rol fondsen t.o.v. OCW en RvC
2. Samenwerkingen
   - Internationaal, regionaal en interdisciplinair
   - Intern: kennisuitwisseling, bestaande samenwerking, verkenning verdere samenwerking
   - Reflectie op toegankelijkheidsspagaat vanuit fonds-, publiek- en makers-perspectief (inclusief de uitkomsten van de meerjarige rondes 2025 – 2028)
   - Overzicht gezamenlijke projecten, programma's

II. C. Waarderingsonderzoek aanvragers
Respondenten van dit onderzoek zijn aanvragers uit de jaren 2023 – 2025.
De aanpak en vragen zijn voor de zes fondsen waar mogelijk gelijk. Punt van aandacht is dat niet alle fondsen dezelfde onderzoekscyclus volgen en een aantal fondsen onlangs al een waarderingsonderzoek over 2023 – 2024 hebben uitgevoerd.
Aanvragers worden bevraagd op:
1. Algemeen beeld van het fonds
2. Contact en informatievoorziening
3. Aanvraagproces

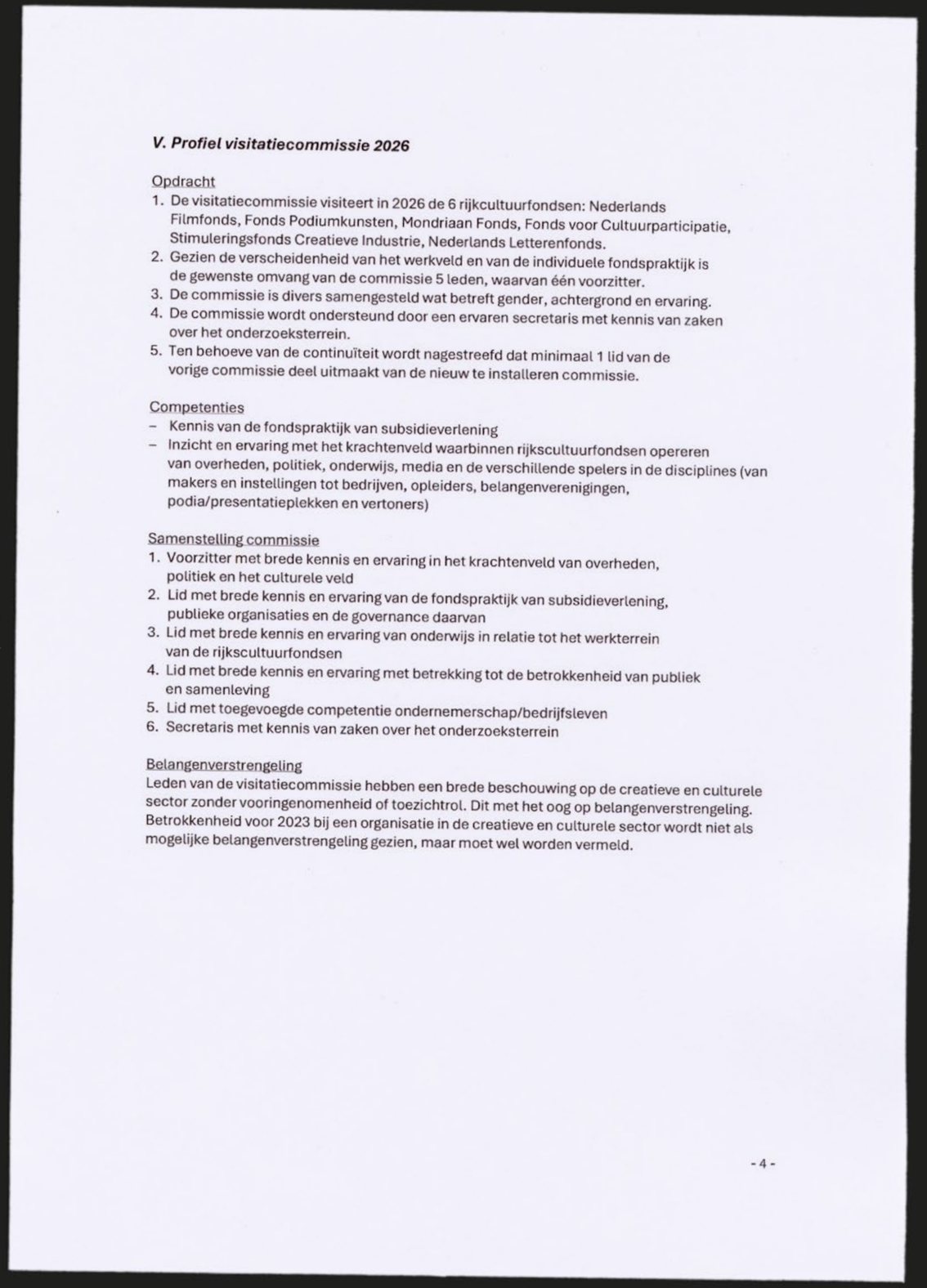
II. D. Stakeholderonderzoek
Respondenten van de interviews worden gekozen door de fondsen. We gaan uit van maximaal 20 interviews per fonds. De respondenten vormen een representatieve selectie van relevante brancheorganisaties, instellingen en individuen. De aanpak en vragen zijn voor de zes fondsen waar mogelijk gelijk.

II. E. Bijlagen
Als bijlagen wordt door de fondsen meegestuurd:

- Jaarverslagen en jaarrekeningen 2023 – 2025
- Beleidsplan 2021 – 2024 en 2025 – 2028
- Kernaantallen in standaard format:
  - aantallen aanvragen (totaal en per regeling)
  - percentage toegekend/afgewezen (totaal en per regeling)
  - bezwaarpercentages
  - gemiddelde behandeltermijn
- Overzicht subsidieregelingen 2023 – 2025
- Evaluaties subsidieregelingen sinds 2023
- Beschikkingen OCW 2023 – 2025
- Overzicht van klachten en bezwaren 2023 – 2025, incl. afhandeling
- Communicatiestrategie en -beleid beleidsperiode 2021 – 2024 en 2025 – 2028
- Belangrijkste uitkomsten laatste medewerkersonderzoek
- Actuele actieplan n.a.v. laatste Risico Inventarisatie & Evaluatie
- Statuten
- Reglement bestuur en Raad van Toezicht
- Organisatieprotocollen

III. Proces
Uitgangspunt is dat de visitatiecommissie zelf verantwoordelijk is voor het proces.
De uiteindelijke invulling van dit punt gebeurt door de commissie in overleg met de fondsen.

IV. Planning
- 17 oktober 2025: definitieve versie protocol, profielen, planning en begroting goedgekeurd door OCW
- oktober 2025: selectie secretaris visitatie
- begin december 2025: voorzitter commissie geïnstalleerd
- december 2025: overleg secretaris en voorzitter over long-list commissie en bespreken en specificeren aanpak van de opdracht uit het protocol
- december 2025: (start-)gesprek tussen de voorzitter/secretaris en OCW over context en doelen van de visitatie
- januari 2026: de uitgewerkte aanpak die volgt uit het protocol zal de voorzitter/secretaris ter kennisname met de fondsen en OCW delen
- uiterlijk begin maart 2026: overige commissieleden geïnstalleerd
- 9 april 2026: stukken naar commissie 11 t/m 29 mei 2026 visitatie rijkscultuurfondsen
- 5 juni 2026: deadline opvragen aanvullende stukken
- 19 juli 2026: conceptrapportage naar alle fondsen
- 31 augustus 2026: deadline reactie fondsen op feiten en bevindingen
- 04 september 2026 rapport definitief (met verwerking reacties fondsen)
- 09 september 2026: eindredactie klaar
- 10 september: naar opmaak
- laatste week september 2026: geprinte exemplaren en digitaal toegankelijke pdf-versie klaar
- laatste week september 2026: aanbieding en overhandiging rapportage aan OCW
- begin oktober 2026: publicatie rapport door OCW en de fondsen



V. Profiel visitatiecommissie 2026

Opdracht
1. De visitatiecommissie visiteert in 2026 de 6 rijkcultuurfondsen: Nederlands Filmfonds, Fonds Podiumkunsten, Mondriaan Fonds, Fonds voor Cultuurparticipatie, Stimuleringsfonds Creatieve Industrie, Nederlands Letterenfonds.
2. Gezien de verscheidenheid van het werkveld en van de individuele fondspraktijk is de gewenste omvang van de commissie 5 leden, waarvan één voorzitter.
3. De commissie is divers samengesteld wat betreft gender, achtergrond en ervaring.
4. De commissie wordt ondersteund door een ervaren secretaris met kennis van zaken over het onderzoeksterrein.
5. Ten behoeve van de continuïteit wordt nagestreefd dat minimaal 1 lid van de vorige commissie deel uitmaakt van de nieuw te installeren commissie.

Competenties
- Kennis van de fondspraktijk van subsidieverlening
- Inzicht en ervaring met het krachtenveld waarbinnen rijkscultuurfondsen opereren van overheden, politiek, onderwijs, media en de verschillende spelers in de disciplines (van makers en instellingen tot bedrijven, opleiders, belangenverenigingen, podia/presentatieplekken en vertoners)

Samenstelling commissie
1. Voorzitter met brede kennis en ervaring in het krachtenveld van overheden, politiek en het culturele veld
2. Lid met brede kennis en ervaring van de fondspraktijk van subsidieverlening, publieke organisaties en de governance daarvan
3. Lid met brede kennis en ervaring van onderwijs in relatie tot het werkterrein van de rijkscultuurfondsen
4. Lid met brede kennis en ervaring met betrekking tot de betrokkenheid van publiek en samenleving
5. Lid met toegevoegde competentie ondernemerschap/bedrijfsleven
6. Secretaris met kennis van zaken over het onderzoeksterrein

Belangenverstrengeling
Leden van de visitatiecommissie hebben een brede beschouwing op de creatieve en culturele sector zonder vooringenomenheid of toezichtrol. Dit met het oog op belangenverstrengeling. Betrokkenheid voor 2023 bij een organisatie in de creatieve en culturele sector wordt niet als mogelijke belangenverstrengeling gezien, maar moet wel worden vermeld.

- 4 -

03: SAMENSTELLING COMMISSIE

VOORZITTER
Inge Brakman is partner bij de Bestuurskamer, waar zij optreedt als coach en gesprekspartner voor directies en toezichthouders. Brakman heeft zeer ruime ervaring als bestuurder en toezichthouder en vervulde rollen bij onder meer DSM, Haskoning, de Universiteit van Amsterdam en het Rode kruis. Daarnaast heeft zij uitgebreide ervaring in de Nederlandse mediasector, onder andere als voorzitter van het Commissariaat voor de Media, als voorzitter van de adviescommissie over de toekomst van de NPO en via functies bij Stichting Kijkonderzoek, Stichting de Volkskrant en Perscentrum Nieuwspoort. Brakman is tevens voorzitter van een van de visitatiecommissies rijksmusea.

LEDEN

Farid Tabarki is eigenaar en oprichter van Studio Zeitgeist, en actief als trendwatcher, auteur en toezichthouder. Hij is bestuurslid bij diverse organisaties, waaronder Inholland, Stadgenoot, Mediamatic en de Nationale Jeugdraad. Tabarki heeft een brede expertise op het gebied van en de relatie tussen ondernemerschap, het bedrijfsleven en de samenleving. Hij beschikt over ruime ervaring in de Nederlandse cultuursector en was onder meer verbonden aan het Cultuurfonds (tot 2024), Internationaal Theater Amsterdam en de Raad voor Cultuur, waar hij betrokken was bij advisering over de NPO. Daarnaast richt Tabarki zich op de impact van technologie en kunstmatige intelligentie op organisaties en de maatschappij.

Irene Costera Meijer is emeritus-hoogleraar Journalistiekwetenchap aan de Vrije Universiteit Amsterdam. Zij geldt als een autoriteit op het gebied van veranderend mediagebruik en heeft een zeer ruime staat van dienst in onderzoek naar het publiek en de relatie tussen media-aanbod en publieksbehoeften. Haar werk richt zich in het bijzonder op de rol en betekenis van publieke media in de samenleving. Ook beschikt Costera Meijer over uitgebreide ervaring in onderzoek en onderwijs, en was zij betrokken bij diverse visitatiecommissies.

Werner Schouten is directeur van de Impact Economy Foundation en actief als spreker en columnist. Tot voor kort was hij lid van de Raden van Advies van onder meer TNO en ASN Bank, en presentator bij BNR. Schouten heeft uitgebreide expertise op het gebied van impact en de ontwikkeling van een duurzame, impactgedreven economie. Eerder was Schouten lid van de Strategische Adviesraad van TNO, over het effectiever inzetten van middelen voor grote maatschappelijke uitdagingen, en voorzitter van de jonge klimaatbeweging.

Ann Overbergh is sinds 2019 directeur Kunstenpunt Vlaanderen. Zij heeft een master internationale betrekkingen (politieke wetenschappen) en een master cultuurmanagement en een doctoraat in economische wetenschappen. Overbergh heeft gewerkt voor verschillende Vlaamse kunstenorganisaties waaronder Happy New Ears (festival voor experimentele muziek, Koftrijk), Vooruit (nu VIERNULVIER), LOD (productiehuis muzieKheater) en Vlaams-Nederlands Huis deBuren. Zij vervulde verschillende rollen (productie, communicatie, programmatie). Overbergh was ook in 2023 lid van de visitatiecommissie rijkscultuurfondsen.

SECRETARIS

Maike Olij werkt al bijna 20 jaar in de journalistiek als zelfstandig strateeg, onderzoeker en adviseur. Ze adviseert regionale, landelijke en Europese journalistieke organisaties bij beleidsontwikkeling en strategische vraagstukken en doet publieksonderzoek. In 2016 publiceerde ze vanuit de NOS het boek Nieuwsbehoeften en hierna volgde vele rapporten en onderzoeken voor onder andere de European Broadcasting Union, de NPO en het Ministerie van Defensie. Olij was ook in 2023 secretaris van de visitatiecommissie rijkscultuurfondsen.

Grafisch ontwerp: Alt8
Illustraties: Nouch
Drukwerk: Jubels
Papier: Munken en IBO
2026

mondriaan fonds

FONDS PODIUM KUNSTEN

stimulerings fonds creatieve industrie

NL FILM FONDS

Nederlands letterenfonds dutch foundation for literature

FONDS VOOR CULTUUR PARTICIPATIE