



# Ruimte voor relevantie

Evaluatie van de Raad voor Cultuur 2013-2018

14 maart 2019

**Berenschot**

# Ruimte voor relevantie

Evaluatie van de Raad voor Cultuur 2013-2018

Bastiaan Vinkenburg  
Bram Berkhout

14 maart 2019

*Foto voorzijde: Het Nationale Theater – The Nation, Sanne Peper*

**Berenschot**

## Inhoudsopgave

<b>1. Evaluatie met perspectieven</b>	<b>4</b>
1.1 Vraagstelling: het functioneren van de raad	4
1.2 Aanpak: bronnen en gesprekken	4
1.3 Dit rapport: bevindingen en aanbevelingen	5
<b>2. Positie</b>	<b>6</b>
2.1 Politiek: het spel op de wagen	6
2.2 Veld: ruimere blik maar smallere portefeuille	7
2.3 Waarden: een breder perspectief	7
<b>3. Prestatie</b>	<b>9</b>
3.1 Bovensectoraal beleidsadvies: effectieve verkenningen	9
3.2 Instellingsadviezen: onomstreden en onvermijdelijk	10
3.3 Adviezen Mediasector: overheersende complexiteit	10
3.4 Sectoradviezen Cultuur: het veldwerk gewaardeerd	11
3.5 Regioadvies en Stelseladvies: the proof of the pudding	12
<b>4. Organisatie</b>	<b>13</b>
4.1 Huidige structuur: flexibele netwerkorganisatie	13
4.2 Functioneren van de raad zelf: sterk gezichtsbepalend	14
4.3 Functioneren van de commissies: samenstelling kritische succesfactor	15
4.4 Functioneren van het bureau: hoge kwaliteit onder hoge druk	16
4.5 Werkprogramma's: richtinggevend maar niet leidend	17
<b>5. Conclusie en potentie</b>	<b>18</b>
5.1 Conclusie: raad met relevantie	18
5.2 Perspectieven voor Positie: invloed en waardering	19
5.3 Perspectieven voor Prestatie: visie en kwaliteit	20
5.4 Perspectieven voor Organisatie: verzamelen en verbinden	20
<b>Bijlage 1. Gesprekspartners</b>	<b>22</b>
<b>Bijlage 2. Bestudeerde documenten</b>	<b>24</b>
<b>Bijlage 3. Uitkomsten media-analyse</b>	<b>25</b>
<b>Bijlage 4. Beleidsadviezen 2012-2018</b>	<b>26</b>
<b>Bijlage 5. Kwantitatieve gegevens</b>	<b>29</b>

## 1. Evaluatie met perspectieven

*De Raad voor Cultuur is het wettelijke adviesorgaan van de regering en het parlement op het terrein van kunst, cultuur, erfgoed en media. De raad is onafhankelijk en adviseert, gevraagd en ongevraagd, over actuele beleidskwesties en subsidieaanvragen. Op grond van artikel 28 van de Kaderwet Adviescolleges is de raad gehouden om eens per vier jaar het eigen functioneren te evalueren en daarvan verslag te doen aan de minister van OCW. De vorige evaluatie had betrekking op het functioneren van de raad in de periode 2005-2011. In dit rapport beschrijven we de bevindingen van de door ons uitgevoerde evaluatie op het functioneren van de raad in de periode 2013-2018.*

### 1.1 Vraagstelling: het functioneren van de raad

De centrale vraag van de door Berenschot uitgevoerde evaluatie is: *hoe heeft de Raad voor Cultuur in de periode 2013-2018 gefunctioneerd en welke perspectieven voor de toekomst kunnen daaruit worden afgeleid?*

De raad heeft daarbij de vraag gesteld in hoeverre de raad de toekomstperspectieven uit de vorige evaluatie van de NSOB uit 2012 heeft uitgevoerd. Onze evaluatie betreft de gehele periode 2013-2018. De periode 2013-2016 was voor het bureau van de raad ingrijpend vanwege de door het Rijk opgelegde bezuiniging en de daartoe benodigde reorganisatie. De afgelopen jaren heeft de raad dan ook met een ingekrompen bureau gefunctioneerd. In het laatste deel van de evaluatieperiode heeft de raad toch veel beleidsadviezen opgeleverd, waar in deze evaluatie vooral de aandacht naar uitgaat. Doel hiervan is de evaluatie inzichten te laten opleveren die de komende jaren kunnen worden aangepakt.

### 1.2 Aanpak: bronnen en gesprekken

Deze evaluatie is door adviseurs en onderzoekers van Berenschot uitgevoerd in de periode tussen december 2018 en maart 2019. Het verzamelen en verwerken van materiaal voor deze evaluatie heeft plaatsgevonden in de vorm van een documentstudie, media-analyse en gespreksronde, die wij hierna toelichten. De laatste stap is het opleveren van het rapport dat eerst in concept is besproken met de opdrachtgever en nu hier voor u ligt.

#### *Documentstudie*

Wij hebben beschikbare openbare en niet openbare beleidsstukken van de Raad voor Cultuur bestudeerd, zoals *Positie en Werkwijze 2013-2017*, de eerdere NSOB-evaluatie, de jaarlijkse werkprogramma's en het interne reorganisatieplan voor de raad. Het volledige overzicht van bestudeerde documenten hebben we opgenomen in bijlage 2 van dit rapport. Op basis van onze specificaties heeft de raad ons ten tijde van de documentstudie ook een aantal kwantitatieve gegevens over de raad en zijn adviezen opgeleverd. Deze zijn opgenomen in bijlage 5.

De beschikbare documenten bevatten vooral informatie over de organisatie en werkwijze van de raad en hierin doorgevoerde wijzigingen. Het betreft hier wijzigingen die zijn doorgevoerd naar aanleiding van de vorige evaluatie, alsook wijzigingen die de raad tijdens de huidige evaluatieperiode heeft doorgevoerd. De informatie uit de documenten hebben we geordend aan de hand van ons analysekader voor evaluaties. Dit stelde ons in de gelegenheid ons een beeld te vormen hoe systematisch de raad in de evaluatieperiode gewerkt heeft.

#### *Media-analyse*

De raad heeft in *Positie en Werkwijze 2013-2017* beschreven dat hij bij doorwerking van adviezen het belangrijk vindt dat deze niet in lades verdwijnen, maar voer zijn voor debat. Om objectief vaststellen of er debat ontstaat rondom adviezen van de raad, hebben we voor een aantal adviezen via een media-analyse objectief vastgesteld of deze zijn opgepakt en door welke spelers. Wij hebben een kwantitatieve analyse uitgevoerd op de media-aandacht die geselecteerde adviezen van de raad hebben teweeggebracht. De uitkomsten staan in bijlage 3.

We hebben deze media-analyse uitgevoerd met de analysetool *Coosto*. Met deze tool is het mogelijk om voor nieuwswebsites zoals nu.nl, nrc.nl, volkskrant.nl en telegraaf.nl en online fora zoals Twitter, YouTube, Instagram, blogs et cetera na te gaan of hierop aandacht is geweest voor de geselecteerde adviezen van de raad, wanneer deze aandacht er was en of het berichten waren met een positief of negatief sentiment.

### **Gespreksronde**

Ten behoeve van de evaluatie hebben wij extern en intern gesprekken gevoerd. Wij hebben groepsgesprekken gevoerd over het functioneren van de raad met vier specifieke groepen stakeholders. Deze groepsgesprekken zijn aangevuld met enkele individuele gesprekken met genodigden die niet aanwezig konden zijn bij de groepsgesprekken. De selectie van uit te nodigen vertegenwoordigers voor elk (groeps)gesprek hebben wij in overleg met de raad als opdrachtgever gemaakt. In bijlage 1 staat een overzicht van alle gesprekspartners. Wij hebben gesprekken gevoerd met vertegenwoordigers van:

- Overheden / beleidsmakers / lokale kunstraden
- Rijkscultuurfondsen
- Cultuursector
- Mediasector

Wij hebben ook interne gesprekken gevoerd bij de raad. Het gaat om gesprekken met de volgende deelnemers:

- Raadsleden
- Bureau-medewerkers en enkele commissievoorzitters
- De huidige en de vorige voorzitter van de raad
- De huidige en de vorige directeur van de raad

In elk (groeps)gesprek is met de gesprekspartners gesproken aan de hand van de vier onderwerpen die centraal staan in deze evaluatie: positie, prestatie, organisatie en potentie van de raad. De deelnemers aan de verschillende (groeps)gesprekken hebben tevoren een gespreksleidraad ontvangen met een toelichting op de evaluatie en de vier onderwerpen. Voor wat betreft de thema's positie, prestaties, organisatie is deelnemers telkens gevraagd de ontwikkeling te duiden over de periode 2013-2018. Wij hebben aantekeningen gemaakt van de gesprekken om de meegegeven informatie te kunnen verwerken in onze bevindingen, maar geen letterlijke verslagen. In dit rapport worden geen gesprekspartners vermeld of geciteerd. Wel wordt soms aangegeven uit welk gesprek een bepaalde bevinding is gedestilleerd. Onze opdrachtgever kan bij ons navraag doen over de bron van bevindingen.

Ten behoeve van de rapportage hebben wij de verkregen informatie uit de documentstudie, media-analyse en (groeps)gesprekken gestructureerd en vervolgens geanalyseerd. Wij hebben een conceptrapport opgesteld dat is besproken met onze opdrachtgever, dus vertegenwoordigers van de raad. Dit leverde een toets op feitelijke onjuistheden maar ook op de betekenis van bevindingen en aanbevelingen, en vervolgens dit definitieve rapport.

### **1.3 Dit rapport: bevindingen en aanbevelingen**

In de volgende drie hoofdstukken van dit rapport gaan we achtereenvolgens in op onze bevindingen ten aanzien van de *positie*, de *prestatie* en de *organisatie* van de raad. Elk van die hoofdstukken begint met een samenvatting. Wij sluiten het rapport af met hoofdstuk 5, dat het antwoord geeft op de centrale onderzoeksvraag. Daarin concluderen wij hoe de raad heeft gefunctioneerd, wat de raad heeft gedaan met de aanbevelingen van de vorige evaluatie over 2005-2011 en welke perspectieven voor de toekomst uit deze evaluatie over 2013-2018 kunnen worden afgeleid. Wij schetsen ten slotte in dat hoofdstuk de *potentie* voor het toekomstig functioneren van de raad aan de hand van een aantal aanbevelingen ten aanzien van positie, prestatie en organisatie van de raad.

## 2. Positie

*Bij 'positie' gaat het om de vragen waartoe de raad dient en wie hij bedient. De vorige evaluatie leverde het beeld op dat de raad het lastig had met zijn positie tussen de overheid en de cultuursector. De aanbeveling uit de vorige evaluatie aan de raad was niet zozeer om te herpositioneren, maar om de bestaande positie te herwaarderen en te optimaliseren. Onze evaluatie maakt duidelijk dat de raad hier de afgelopen jaren op drie manieren systematisch op heeft ingezet: zich manifesteren bij landelijke en lokale overheden, zich veel meer extern oriënteren en ten slotte door een breder waardenperspectief te hanteren. De gesprekken met vertegenwoordigers van overheden en het veld leveren het beeld op dat de raad zijn positie de afgelopen jaren zeker versterkt heeft en dat er ontwikkelpotentieel is.*

### 2.1 Politiek: het spel op de wagen

De minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen (OCW) Van Engelshoven sprak zich recent positief uit over de raad. Zij sloot de brief bij de adviesaanvraag over het stelsel 2021-2024, van 21 december 2018 af met de woorden: "De Raad voor Cultuur heeft zich bewezen als een onafhankelijk en deskundig adviseur van regering en Kamer. Ik zie uw advies met vertrouwen tegemoet." De raad is wettelijk adviseur van de regering en het parlement en ontvangt dan ook adviesaanvragen van de minister en haar ministerie. Dat maakt dat de politiek op rijksniveau de enige opdrachtgever en evengoed de eerste ontvanger is van de adviezen van de raad.

Uit onze gespreksronde bleek dat velen ervan overtuigd zijn dat de rol van de politiek belangrijker is geworden. Ook het ministerie van OCW wordt steeds meer door politiek gestuurd en gedreven, zo blijkt alleen al uit de toegenomen hoeveelheid moties rond het rijkscultuurbeleid. Dat brengt voor de raad de ambitie mee om cultuur op de politieke agenda te krijgen, en wel op een dergelijke manier dat dit bijdraagt aan een rijk cultureel leven. De raad weet zijn rol richting politiek steeds beter te vervullen. Door alle gesprekspartners wordt de raad gewaardeerd in zijn rol als raad vóór cultuur richting politiek. In bepaalde gevallen lukt dit extra goed door andere raden of adviesorganen zoals de SER te betrekken bij het agenderen van culturele beleidsthema's in de politiek. Algemene overheidsadviesraden kunnen zich met nog meer autoriteit en vanuit 'onverdachte' hoek uitspreken. Zo krijgen knelpunten in de cultuursector nog meer politieke aandacht, en zo komt het spel nog beter op de wagen.

Het is nuttig dat de raad zich ook vaker richt op de Tweede Kamer. De adviezen worden in de Commissie Cultuur aangeboden en soms besproken. De raad wordt tevens gezien als een informatiebron en als aanspreekpunt voor (nieuwe) volksvertegenwoordigers over hoe de sector functioneert. Een volgende stap kan zijn om het werkprogramma en daarmee de jaarlijkse adviesagenda ook met de Commissie Cultuur van de Tweede Kamer af te stemmen, zoals andere organen doen. Een ander voorbeeld van het actief en positief beïnvloeden van de politieke agenda is de regionalisering. Er blijkt een grote waardering van lagere overheden voor het feit dat de raad regionalisering op cultureel gebied heeft geagendeerd. Daarmee heeft de raad het gesprek tussen rijk en regio op politiek niveau in elk geval aangejaagd, wat er verder ook van moge komen. Waar op andere terreinen rijk en regio van elkaar af bewegen, komen zij op het vlak van cultuurbeleid juist naar elkaar toe.

De raad is de afgelopen periode bewust omgegaan met de relatie met de politiek. Aan de ene kant wil de raad graag dat het ministerie de adviezen kan overnemen en in actie kan omzetten. Daarom wordt voorafgaand aan en tijdens het opstellen van adviezen frequent met het ministerie overlegd. Het ministerie hoeft het veldwerk van de raad dan niet over te doen, wat toch nog wel eens voorkomt, volgens gesprekspartners. Aan de andere kant moet de raad een autonome positie innemen en vrij zijn om een eigen koers te varen. In de vorige evaluatie bleek deze dubbele positie nog een van de lastigste problemen voor de raad. In de afgelopen jaren heeft de raad zich juist goed geprofileerd als onafhankelijke speler en af en toe een bepalende visie neergelegd. Wij pleiten er niet voor dat de raad vaker de publiciteit zou moeten zoeken dan nu het geval is. Twee tot drie keer per jaar met een toonaangevend eigen geluid komen zou voldoende moeten zijn om aandacht bij de politiek te krijgen en de agenda te bepalen. Vanuit die positie creëert de raad zijn eigen ruimte om een relevante adviseur te zijn.

## 2.2 Veld: ruimere blik maar smallere portefeuille

Als één punt duidelijk uit onze evaluatie naar voren komt, dan is het dat de raad erin is geslaagd zijn blikveld sterk te verruimen. In de vorige evaluatie constateerde de NSOB dat de raad intern was gericht en weinig in contact stond met de buitenwereld. Die evaluatie betrof een periode waarin de gehele cultuursector in crisis verkeerde en zich moest herbezinnen op zijn positie, wat de raad ook is overkomen. Een belangrijk voornemen was om de externe oriëntatie te vergroten. De raad is daarin geslaagd en dat wordt breed gewaardeerd.

De raad is al vanaf 2013 het veld ingetrokken en is ermee in gesprek gegaan. Daarbij heeft de raad zich op veel meer sectoren gericht dan alleen die die (sterk) vertegenwoordigd zijn in de Basisinfrastructuur (de BIS; de instellingen die volgens de *Regeling op het specifiek cultuurbeleid* direct door het ministerie vierjarig worden gesubsidieerd). Ook binnen de sectoren waar de raad van oudsher de gevestigde orde goed kent, heeft de raad zich veel breder in het land en dieper in de haarvaten laten zien en laten informeren. De raad trekt naar eigen zeggen 'polderend door het landschap' om aan alle variëteiten in de deelsectoren recht te kunnen doen.

Door de open houding van de raad en het veldwerk in de regio's is de kennis van en de bekendheid met het veld sterk vergroot, ook buiten het canonieke deel. Ook in zijn werkwijze heeft de raad de verbreding opgezocht, waarover meer in het hoofdstuk Organisatie. De raad werkt nu veel meer participatief, waar hij in het verleden vooral expertmatig werkte, of zoals sommige gesprekspartners zeiden, vanuit het buikgevoel. Door deze nieuwe benadering is de beperkte 'Haagse' blik verruimd en de onderbouwing verbeterd. In de regio worden de werkwijze en de adviezen van de raad meer gewaardeerd, zowel door gemeenten als door culturele instellingen.

De raad kent het veld dus steeds beter. Maar de cultuursector en de mediasector zijn zeer gevarieerd en kennen vele belangen. Het is complex om dat alles te overzien. De raad slaagt daar in de ene sector beter dan in de andere. Er zijn ook deelsectoren die het idee hebben dat de raad deze niet goed (genoeg) kent. Binnen het bureau en bij commissies is er meer kennis en expertise over de sectoren waarmee de raad vanwege het geven van instellingsadviezen veel contacten heeft dan in sectoren waarvoor dat niet geldt. Dat is volgens gesprekspartners terug te zien in de opgeleverde beleids- en sectoradviezen. Partijen uit de sectoren die in hun ogen minder aan bod komen, spreken wel een sterke behoefte uit aan de advisering door de raad vanuit zijn onafhankelijke positie.

Dat brengt ons ten slotte bij een knelpunt voor de raad in zijn positionering. De raad richt zich in zijn analyses en beleidsadviesgeving op een steeds breder veld, maar de raad gaat ten aanzien van instellingsadviesgeving over steeds minder middelen voor een afnemend aantal instellingen; de BIS is immers kleiner geworden. Verder zijn middelen overgeheveld naar andere regelingen, zoals een deel van de middelen voor musea naar de erfgoedwet. De invloed en daarmee autoriteit van de raad over instellingsmiddelen wordt daarmee beperkter. Dat maakt dat de raad zich in de toekomst moet blijven bewijzen als kenner van het gehele culturele veld.

## 2.3 Waarden: een breder perspectief

Van oudsher heeft de raad een grote rol gehad in het beoordelen van artistieke kwaliteit. De rijksoverheid heeft de rol van oordelaar over de kunst immers aan de raad uitbesteed. In het cultuurbeleid ten tijde van de vorige evaluatie over 2005-2011 werd de intrinsieke betekenis van kunst en cultuur echter overschaduwed door de focus op economisch denken en op ondernemerschap. De vorige minister van OCW Bussemaker heeft het discours verruimd en ook verlegd richting de maatschappelijke kant waar kunst en cultuur aan bijdragen, en zodoende het cultureel ondernemerschap in bredere zin omarmd. In haar periode, 2012-2017, sprak de WRR zich uit over het herwaarderen van cultuur en beïnvloedde daarmee de toon van de landelijke en lagere overheden.

De raad toont zijn visie met een breder perspectief door zich niet alleen uit te spreken over artistieke, maar ook over economische en maatschappelijke waarden, en daarmee de drie pijlers van cultureel ondernemerschap. Deze driedeling kwam aan de orde in het hoofdstuk *Cultuur van Waarde* in de *Agenda Cultuur* uit 2015. Ook in de beoordelingsronde van BIS-instellingen in 2016 zijn de waarden op die drie vlakken verkend en getoetst.

De raad hanteerde de drie perspectieven expliciet bij het opstellen van de recente sectoradviezen. Nagenoeg elk sectoradvies is ingedeeld naar deze drie waarden. Met het waardenperspectief heeft de raad een aanvliegroute gekozen die in elk geval tegemoetkomt aan de aanbeveling van de NSOB uit de vorige evaluatie om een expliciete en samenhangende visie op het culturele bestel te ontwikkelen. Daarmee komt de raad tot zijn recht in de positie die het veld graag aan de raad toekent om het toenemend maatschappelijk belang van de kwetsbare cultuur- en mediasector te benadrukken. In de cultuursector wordt het bredere waardenperspectief van de raad geaccepteerd en gewaardeerd, zo hebben wij van gesprekspartners vernomen.

In de mediasector lijkt er minder vanzelfsprekend draagvlak voor het feit dat de raad zich over bredere perspectieven uitspreekt. Door onze gesprekspartners werd een beeld geschetst van grote gelaagdheid in belangen in de mediasector, namelijk naast artistiek/inhoudelijke ook democratische, maatschappelijke en economische belangen. De raad zou deze belangen volgens sommige gesprekspartners niet allemaal kunnen overzien. De raad kan zich herbezinnen op de perspectieven waarmee hij de mediasector beschouwt. Door adviseurs aan zich te verbinden die vanuit onafhankelijke posities recht van spreken hebben over deze perspectieven, kan de raad een positie innemen die de vele individuele belangen in de media ontstijgt. De raad kan dan zijn beleidsadviezen voor de mediasector met voldoende autoriteit brengen. De raad heeft in het verleden laten zien dat dit in de mediasector kan werken, zoals bij het advies *De tijd staat open* uit 2014.



### 3. Prestatie

*De advisering van de Raad voor Cultuur kent een gelaagdheid, van bovensectorale adviezen via sectoradviezen naar instellingsadviezen. Daarnaast stelt de raad uitvoeringsadviezen op over onder meer concessies en monumenten, maar die blijven in deze evaluatie buiten beschouwing. In dit hoofdstuk van deze evaluatie beschouwen we de opgeleverde adviezen en hun vormen (output), en de resultaten daarvan in de zin van impact en doorwerking (outcome). Wij constateren (in een andere volgorde dan de opbouw van dit hoofdstuk) dat de instellingsadviesering een directe wettelijke opdracht is die de raad voorafgaand aan de huidige cultuurnota periode relatief onomstreden heeft verricht. De sectoradviezen zijn in de afgelopen twee jaar op eigen initiatief en op verzoek van het ministerie en het veld door de raad opgepakt. Over het algemeen wordt de aanpak hiervan zeer gewaardeerd, maar de uitkomsten worden bij overheid en veld wisselend ontvangen. De bovensectorale adviezen markeerden de afgelopen jaren de nieuwe koers van de raad, zoals ook aanbevolen door NSOB in vorige evaluatie, om thema's te agenderen en politieke besluitvorming te entameren. De doorwerking daarvan, die in een aantal gevallen groot is, is afhankelijk van de politieke relevantie en de autoriteit van de raad en zijn eventuele partners over het desbetreffende onderwerp.*

#### 3.1 Bovensectoraal beleidsadvies: effectieve verkenningen

Van de Raad voor Cultuur wordt verwacht dat hij een integrale, samenhangende visie neerlegt. Dat bleek al uit de vorige evaluatie van de NSOB. De verwachtingen hierover zijn verder toegenomen bij onze gesprekspartners, ook door de visie die de raad de afgelopen jaren heeft laten zien. De raad lijkt er beter in te slagen in vergelijking met de vorige evaluatieperiode om beleidsadviezen te geven die ertoe doen, die prikkelen en die tot politieke visie aanzetten. Goede beleidsadviezen zijn in de ogen van onze gesprekspartners adviezen op het juiste abstractieniveau; zowel overstijgend als uit de dagelijkse praktijk, en met overtuiging gebracht. Als voorbeelden van raden die goede adviezen uitbrengen, verwezen gesprekspartners onder meer naar de WRR en de SER.

De raad heeft de afgelopen jaren diverse keren voor de vorm *verkenning* gekozen, verhandelingen waarin de raad ingaat op maatschappelijke of culturele thema's die van belang zijn voor toekomstig cultuurbeleid, maar nog zonder concrete adviezen. Het bekendste voorbeeld daarvan is de *Cultuurverkenning* uit 2014, een goed gewaardeerd werk. In het slothoofdstuk daarvan worden zes uitdagingen voor het cultuurbeleid benoemd, namelijk (in enkele woorden) *arbeidsmarktproblematiek*, *regionalisering*, *digitale verdienmodellen*, *talentontwikkeling*, *publieksverschuivingen* en *subsidieflexibilisering*. Nu, vijf jaar later, blijken al deze uitdagingen actueel en relevant. De politiek heeft werk gemaakt van de eerste twee uitdagingen dankzij de aandacht die de raad daaraan heeft besteed in de *Cultuurverkenning* en in beleidsadviezen, respectievelijk *Passie gewaardeerd* (door de raad opgesteld in samenwerking met de eerdergenoemde SER) en *Cultuur voor Stad, Land en Regio*. Beide adviezen zijn in de kern goed ontvangen. Ook de overige uitdagingen zijn onder de aandacht gekomen en gebleven, onder meer in de *Agenda Cultuur* van de raad uit 2015 en de recente stelseladviesaanvraag van de minister van OCW. Deze uitdagingen zullen naar verwachting een plek krijgen in het aanstaande stelseladvies.

De impact van beleidsadviezen is te zien als een drietrapsraket. In de eerste plaats gaat het erom of de politiek iets met het advies *moet*; is de politiek er ontvankelijk voor omdat het relevant en urgent is, er media-aandacht voor is en het op de politieke agenda past. In de tweede plaats gaat het erom of de politiek er iets mee *doet*, bij voorkeur het advies ook overneemt, of in elk geval erop ageert. Dat is zichtbaar als het advies leidt tot nieuw beleid, nieuwe wetgeving en/of een nieuw stelsel. Daar gaat wel tijd overheen. In de derde plaats stelt het veld de concrete vraag of advies van de raad leidt tot meer *poet*; cultuurbeleid is direct relevant omdat het om geld draait. Er komen wat meer middelen beschikbaar voor cultuur op rijksniveau en provinciaal niveau, en mogelijk ook op gemeentelijk niveau, maar de vraag is wie daarvan gaat profiteren. Komen die extra middelen ten goede aan de gevestigde orde, aan vernieuwing, aan de verbetering van inkomensposities of wordt het breed maar dun uitgestrooid? De middelen zijn voor het veld van levensbelang, en daar heeft de raad grote invloed op.

### 3.2 Instellingsadviezen: onomstreden en onvermijdelijk

In de evaluatieperiode heeft één grote ronde van instellingsadviezen ten behoeve van de verdeling van middelen over de Basisinfrastructuur plaatsgevonden, via het eerste advies in 2016 en aanvullingen in 2016 en 2017. Vrijwel alle adviezen zijn overgenomen, ook die met betrekking tot aanvullingen (*ja, mits*) of herzieningen (*nee, tenzij*) en de adviezen die op latere momenten werden gegeven, zoals over de orkesten in het landsdeel Oost. De raad kweet zich naar behoren van deze taak, en het apparaat van bureau, commissies en de raad zelf was goed op dit intensieve proces ingesteld. Daar waar expertise dan wel capaciteit bij de raad of zijn commissies beperkt was, zoals over bedrijfsvoering, werd hier een extern onderzoeksbureau op gezet. Daartoe leverde de raad een strak geregisseerd beoordelingskader met heldere criteria en heldere uitkomsten. We kunnen dan ook vaststellen dat de resultaten goed zijn en de doorwerking van deze instellingsadviezen groot is. De structurele financiering van de culturele instellingen in de BIS hangt hier immers van af, dus het effect is direct voelbaar.

De positieve conclusie is dat de uitkomst van de advisering door de raad deze periode onomstreden was, en dat is in het verleden wel anders geweest. In het verleden leidden sommige instellingsadviezen tot zo veel kritiek bij het veld en tot zo veel politieke bijstellingen dat dit proces het gezag van de raad ondermijnde. Daar lijkt deze periode geen sprake van te zijn. Maar er klinken ook tegengeluiden over dit proces bij gesprekspartners. Een daarvan is dat door de huidige *Regeling op het specifiek cultuurbeleid* de instellingsadvisering niet meer dan een invuloefening lijkt. Er is immers voor veel specifiek aangeduide en regionaal verdeelde functies slechts één plek beschikbaar en er is maar één kandidaat, dus hoe spannend is het hele proces nu eigenlijk? Verder zijn de BIS en de beschikbare bedragen kleiner geworden, waardoor de betekenis van de BIS en van de raad afneemt.

We merken ten slotte op over de instellingsadvisering dat, hoewel de BIS maar een klein deel van de cultuursector beslaat, dankzij dit proces de kennis van de raad over de ontwikkelingen in de gehele cultuursector groot is. Aan deze kennis ontleent de raad ook een deel van zijn gezag als beoordelaar in de cultuursector.

### 3.3 Adviezen Mediasector: overheersende complexiteit

De constatering dat de raad gezag ontleent aan zijn rol als beoordelaar voor de cultuursector brengt ons tot een nadere beschouwing van de rol van de raad in de mediasector, waar wij bij deze evaluatie op verzoek van de raad aandacht aan hebben besteed. De mediasector is een brede en diverse sector. De private belangen zijn er groter dan in de cultuursector, zeker wat betreft de positie van grote internationale mediaspelers. De raad heeft nauwelijks een beoordelende rol in de mediasector maar brengt wel degelijk beleidsadviezen uit over media.

In gesprekken voor deze evaluatie is door gesprekspartners kritiek geuit dat de raad de mediasector met al zijn complexiteit en verschillende belangen niet in zijn geheel overziet. Dit betreft vooral het recente sectoradvies. Dit sectoradvies *Audiovisueel Zicht op zoveel meer* uit 2018 ging over diverse audiovisuele sectoren zoals Film en dus maar ten dele over de grote en complexe mediasector, terwijl de relatief kleinere sector Podiumkunsten in vijf sectoradviezen van de raad werd behandeld. Sommige gesprekspartners constateren dat de raad veel hooi op de vork heeft genomen met dit sectoradvies, want het was ambitieus in de veelomvattendheid en complexiteit.

Het meest spraakmakende media-advies van de raad is *De tijd staat open* uit 2014, over een toekomstbestendige publieke omroep. Dit advies heeft volgens de raad en onze gesprekspartners veel teweeggebracht. Uit onze media-analyse blijkt dat dit rapport lang heeft nagezongen, veel meer dan de beleidsadviezen over de cultuursector uit deze periode. Dit advies kreeg kritiek maar ook veel bijval, en het had en heeft nog steeds gevolgen. Over de jaren heen worden steeds meer aanbevelingen uit dat advies overgenomen. Dat adviezen in de mediasector lange tijd meegaan, blijkt mede uit het feit dat diverse gesprekspartners verwezen naar het WRR-rapport *Focus op functies* uit 2004, en dat, hoewel deels achterhaald, nog immer relevant wordt gevonden. Een speler uit het mediaveld benoemde daarbij: "media blijven graag over zichzelf praten."

### 3.4 Sectoradviezen Cultuur: het veldwerk gewaardeerd

De advisering door de raad op het niveau van sectoren, in dit geval van deelsectoren binnen cultuur en media, kent een bijzondere geschiedenis. In voorgaande kunstenplan- en cultuurnotaperiodes werden sectoranalyses opgesteld, waarin de raad trends en ontwikkelingen op landelijke schaal duidde. In de vorige evaluatieperiode 2005-2011 werden nog verschillende sectoranalyses opgesteld, maar niet voor alle sectoren en soms met een alternatieve insteek, zoals de sectoranalyse e-cultuur uit 2011. In die tijd, mede als gevolg van de economische crisis, ontstond grote politieke druk op de cultuursector. Onder dat gesternte werd de raad door de NSOB geëvalueerd. Mede gezien de kritieke positie van de cultuursector als geheel en de kunsten in het bijzonder, was een belangrijke aanbeveling van de NSOB om meer overstijgend te kijken: *voor de raad ligt vooral een opdracht tot meer bovensectorale strategische advisering te komen om zo een bijdrage te leveren aan het uitzetten van de strategische lijnen voor de cultuursector op de (middel)lange termijn.*

In de jaren 2013-2016, dus ook in de voorbereiding op de cultuurnotaperiode 2017-2020, koos de raad er bewust voor om geen sectoranalyses meer op te stellen, mede bij gebrek aan capaciteit en middelen hiervoor maar ook vanwege een herbezinning op de toegevoegde waarde van de raad. Wel werden eerdergenoemde verkenningen uitgebracht. Veel spelers in het veld gaven aan dat de sectoranalyses node werden gemist, en dat zagen de raad, de rijkscultuurfondsen en het ministerie van OCW ook. De sectorbeschrijvingen die het ministerie door onderzoeksbureaus in 2016 heeft laten opstellen leverden echter geen compleet en evenwichtig beeld op.

De raad heeft in 2016 geconstateerd in overleg met het ministerie van OCW dat hij aan zet was om voor alle disciplines sectoradviezen op te stellen. De raad heeft eind 2016 met externe hulp een analytisch proces voor de sectoradviezen ontwikkeld, de methodiek *sectorperspectieven*. Deze methodiek helpt observaties en verwachtingen te ordenen naar artistieke, maatschappelijke en economische waarden; de eerdergenoemde perspectieven. Met deze methodiek heeft de raad een analysekader om elke sector in ieder geval op hoofdlijnen langs een enigszins vergelijkbare lat van waarden te leggen, en toch in elke sector maatwerk na te streven.

Het initiatief tot sectoradviezen wordt zeer gewaardeerd door gesprekspartners. Spelers spreken naar ons uit dat alléén de Raad voor Cultuur sectoradviezen kan opstellen. Er is geen andere partij die zo goed de culturele deelsectoren in kan duiken en de relevante spelers aan tafel kan krijgen, ook de makers zelf. Dankzij de nieuwe werkwijze waarbij de raad dieper het veld in trekt, is de kennis van de sectoren groter en de onderbouwing van de adviezen beter geworden. Er worden niet alleen meer mensen betrokken, er worden ook meer bronnen benut. Dat komt de kwaliteit van de advisering op meer vlakken ten goede. De sectoradviezen zijn veelbesproken stukken, zo blijkt uit onze media-analyse. Zij gaan over veel meer dan de BIS alleen. Dat leidt voor gesprekspartners tot de vraag of de sectoradviezen ook voor beweging buiten de BIS gaan zorgen. Een andere vraag die wordt opgeworpen is of het veld zelf lessen zal trekken uit de sectoradviezen. Wat betreft inzichten concluderen wij dat de sectoradviezen waardevolle bronnen voor nieuw cultuurbeleid zijn.

Omdat deze evaluatie juist is gehouden op het moment dat de sectoradviezen zijn opgeleverd maar er nog geen stelseladvies is uitgebracht, is door gesprekspartners gereflecteerd op het resultaat dat er nu ligt. Daarbij is, naast grote waardering voor het grondige veldwerk, ook kritiek op de uitkomsten. We geven een aantal kanttekeningen die zijn gemaakt door onze gesprekspartners in deze evaluatie weer. Diverse gesprekspartners die het gehele veld kunnen overzien noemen de sectoradviezen divers en daarmee diffuus. De raad kent duidelijk de ene sector beter dan de andere, stellen zij. Als bouwstenen vinden zij de sectoradviezen wel nuttig maar wisselend bruikbaar. Sommigen benoemen dat de hang naar compleetheid en diepgang als keerzijde heeft dat er minder scherpte in de advisering zit. Er wordt door de raad in de verschillende sectoradviezen van zeer veel deelsectoren en thema's gezegd dat deze meer aandacht en honorering verdienen. Daarmee heeft de raad ook verwachtingen gewekt in het veld dat er voor veel zaken extra geld zal zijn. Gesprekspartners vragen zich af of de sectoradviezen wel de juiste informatie bevatten om afwegingen en keuzes te kunnen maken. Die keuzes staan inderdaad niet in de losse sectoradviezen maar krijgen wel een plek in het aanstaande stelseladvies, zo heeft de raad ons toegelicht.

### 3.5 Regioadvies en Stelseladvies: the proof of the pudding

In de *Cultuurverkenning* uit 2014 werd als relevante ontwikkeling voor de cultuursector *regionalisering* benoemd, toen nog onder de noemer *verstedelijking*. De raad stelde daarbij dat steden zich profileren met cultuur op basis van eigen uitdagingen en ambities. Het cultuurbeleid anticipeerde daar nog amper op; het was nationaal georiënteerd en redeneerde vooral vanuit de landsgrenzen, stelde de raad in 2014. Met het beleidsadvies *Cultuur voor stad, land en regio* heeft de raad de regionalisering tot kernpunt van het nieuwe cultuurbeleid bestempeld en daarmee de regionale benadering in gang gezet. Voor veel gemeenten werkt het regioadvies en de vraag om culturele regioprofielen goed om het onderwerp cultuur op de politieke agenda te krijgen. Ook provincies, met name buiten de randstad, hebben meegedaan. Het beroep van de raad op de regio's heeft daar veel effect gehad.

Kritiek op het regioadvies betreft vooral het voorstel van de raad om te komen tot een Regionale Infrastructuur (RIS). Dit voorstel, dat lijkt op een structuuraanpassing, blijkt slecht gevallen bij zowel het veld als bij het ministerie. Het kwam over alsof de raad een stelselwijziging voorstelde zonder dat weloverwogen was wat de implicaties daarvan waren. Het is maar zeer de vraag wie op een dergelijke vorm van decentralisatie zit te wachten. Het ministerie zegt in elk geval van niet. Heeft de raad hier een balletje willen opgooien? Het wordt de raad verweten onvoldoende regie of sturing aan het concept van de RIS te hebben gegeven, en dat maakt het geen effectieve interventie. De raad geeft zelf aan dat de RIS in de berichtgeving over het eerste regioadvies onevenredig veel aandacht heeft gekregen en niet altijd juist is geïnterpreteerd. De term RIS wordt door de raad niet meer gebruikt vanwege deze verkeerde lading. De raad benadrukt juist de stedelijke regio's als culturele ecosystemen. In onze ogen legt de raad daarmee terecht de focus op de toekomstige waarde en betekenis van culturele spelers in de regio's.

Net als voor de sectoradviezen geldt voor het regioadvies en de regioprofielen dat op het moment van deze evaluatie nog niet helder is wat deze bouwstenen concreet gaan opleveren. Er zijn hoge verwachtingen gewekt, doordat er zoveel partijen, instellingen, makers en beleidsmakers bij zijn betrokken. Uiteraard zien al die partijen er ook naar uit dat er meer middelen beschikbaar komen van het rijk en van lagere overheden. Kortom: er wordt reikhalzend (of halsreikend, dat verschilt per regio) uitgezien naar het stelseladvies, waarin alles samenkomt, de raad échte handvatten geeft voor keuzes, de hoogste noden worden geledigd en de kansen worden verzilverd. De raad onderkent deze behoefte van het veld en zegt toe dat het stelseladvies zich hierover zal uitspreken.

Wij geven wel een winstwaarschuwing mee. Zoals door diverse gesprekspartners werd benoemd, zijn niet alleen de raad en het ministerie van OCW aan zet. In de eerste plaats moeten provincies en gemeenten meebewegen. Voor een aantal maatregelen zijn ook andere ministeries nodig, zoals Financiën (belastingen en heffingen), Sociale Zaken (arbeidsmarktproblematiek, zzp'ers) en Justitie. Daar zal het stelseladvies echt de tegenmachters raken.

## 4. Organisatie

*Dit hoofdstuk beschrijft de organisatie van de raad. We gaan daarbij in op de ingrepen die de raad sinds de vorige evaluatie in de organisatie heeft gepleegd en wat de gevolgen daarvan zijn voor het functioneren van de raad. De raad heeft met kracht invulling gegeven aan de aanbeveling om zijn advieswerkzaamheden flexibeler te organiseren. De raad werkt nu overwegend met tijdelijke adviescommissies die zorgvuldig worden samengesteld. Het beeld binnen en buiten de raad is dat deze werkwijze zeker heeft bijdragen aan betere adviezen. Het systematisch bedenken hoe beleidsadviezen meer doorwerking krijgen, komt beperkt van de grond. De fors gekrompen formatie van het bureau levert spanning op bij het realiseren van de toegenomen adviesambities van de raad. De jaarlijkse werkprogramma's illustreren deze ambities. De raad gaat in praktijk flexibel met de werkprogramma's om.*

### 4.1 Huidige structuur: flexibele netwerkorganisatie

De NSOB adviseerde de raad op basis van de vorige evaluatie zijn werkwijze met elf vaste sectorale commissies tot op een zekere hoogte te flexibiliseren, om zo het betrekken van externe deskundigheid beter mogelijk te maken en daarmee de kwaliteit van adviezen te vergroten. Onze evaluatie maakt duidelijk dat de raad werk heeft gemaakt van deze aanbeveling. In 2013 is de omslag gemaakt naar een nieuwe organisatie van het advieswerk. De oude organisatie met vaste sectorale commissies en enkele externe adviseurs is toen losgelaten ten gunste van de nieuwe organisatie met vier domeincommissies en een bredere kring van adviseurs. De raad kan een beroep doen op de kring voor adviestrajecten en voor de beoordeling en monitoring van BIS-instellingen. Met deze nieuwe organisatiestructuur met een aantal commissies voor zijn advieswerk is de raad de weg ingeslagen naar een meer flexibele netwerkorganisatie.

De vier domeincommissies, geclusterd rond brede thema's Beeldende Kunst/Vormgeving/Architectuur, Erfgoed, Media en Podiumkunsten, die in het omslagjaar 2013 waren ingesteld, zijn in 2017 opgeheven. Uit een intern document ten behoeve van de eigen strategiedagen in 2016 blijkt dat de raad en het bureau kritisch waren over het werken met deze vier commissies. Dat had niet te maken met de kennis en kunde van domeincommissieleden, maar wel met het feit dat in elke domeincommissie zeer diverse sectoren vertegenwoordigd waren. Hierdoor waren de domeincommissies inhoudelijk te heterogeen en bleef de discussie te algemeen. Een voorbeeld was de domeincommissie Media waarin de sectoren Film, Pers, Omroepen, Letteren en Bibliotheken vertegenwoordigd waren. De inhoudelijke verschillen tussen deze sectoren bleken te groot om effectief te kunnen samenwerken. Daarom kwam deze domeincommissie in 2016 al niet meer structureel bijeen. Bij de andere domeincommissies ging het iets beter, maar ook daar was er sprake van inhoudelijke verschillen die moeilijk met elkaar te verenigen bleken, met als gevolg dat de commissies enigszins geforceerd op zoek waren naar een agenda. Intern overleg heeft geleid tot de conclusie dat het afschaffen van de domeincommissies geen groot verlies voor het functioneren van de raad zou zijn. De raad was van mening dat het proces van ophalen van inhoudelijke kennis en deskundigheid, wat in 2013 met het instellen van de domeincommissies structureel beoogd was, ook op een andere, meer flexibele manier georganiseerd kon worden. Wij zien in het tussentijds evalueren op functioneren van eigen gremia en hierop handelen, een bewijs dat de raad op een systematische manier het eigen functioneren heeft willen verbeteren in de evaluatieperiode.

De Raad voor Cultuur telt zelf acht leden. De raad werkt tijdens de voorbereiding van zijn adviezen met tijdelijke commissies die op maat worden samengesteld. De samenstelling hangt af van welke kennis en expertise nodig zijn, en of voldoende diverse geluiden te verwachten zijn. Hierbij wordt in hoofdzaak gebruik gemaakt van de eerdergenoemde kring van adviseurs, maar voor sommige adviezen worden ook commissieleden gezocht en gevonden buiten de kring. De kring is in omvang tussen 2014 en 2018 toegenomen van 58 naar 128 adviseurs. Bij de samenstelling van de kring zegt de raad grote waarde te hechten aan een evenwichtige vertegenwoordiging uit verschillende regio's, bevolkings- en leeftijdsgroepen. Naar eigen zeggen slaagt de raad hier goed in.

Voor de monitoring van BIS-instellingen tijdens de cultuurnotaperiode werkt de raad met monitorcommissies. Die commissies hebben een vaste kern van leden die door de raad voor een periode van drie jaar worden benoemd. De beoordeling van de BIS-instellingen vindt eens in de vier jaar plaats door beoordelingscommissies die tijdelijk door de minister worden benoemd. Zij hebben tot taak subsidieaanvragen van instellingen voor de volgende BIS-periode te beoordelen en de subsidieadviezen aan de minister voor te bereiden. Voor de uitvoering van een aantal overige wettelijke taken heeft de raad drie vaste commissies. Deze houden zich bezig met de beoordeling van aanvragen voor de status van Professionele Organisatie voor Monumentenbehoud, met de voordracht van sites voor het Europees Erfgoedlabel en met de nominaties voor de lijst van immaterieel erfgoed bij UNESCO.

De raad en de (vaste en tijdelijke) commissies worden ondersteund door het bureau. Dat fungeert naar eigen zeggen als knooppunt in en regisseur van het advieswerk van de raad. 2016 was voor het bureau het laatste reorganisatiejaar. Deze reorganisatie was ingegeven door de bezuinigingen van het kabinet Rutte 1. Als gevolg hiervan is een aantal maatregelen getroffen, namelijk het structureel opheffen van een aantal functies (archiefmedewerker, senior secretaris/beleidsadviseur, plaatsvervangend algemeen secretaris, ondersteunend beleidsmedewerker) en de invoering van de functie van directiesecretaris. De formatie van het bureau is met 23% afgenomen tussen het begin en het einde van onze evaluatieperiode, van 22,3 fte naar 17,2 fte. In de evaluatieperiode zijn de jaarlijkse uitvoeringskosten van de raad met 28% teruggebracht van € 2,9 miljoen in 2012 tot € 2,1 miljoen per 2017. Wel is de afspraak met het ministerie van OCW gemaakt dat incidentele financiering mogelijk is als extra activiteiten worden gevraagd. Zie bijlage 5 voor meer kwantitatieve gegevens.

#### **4.2 Functioneren van de raad zelf: sterk gezichtsbepalend**

De acht Raadsleden zijn generalisten die het culturele veld goed kennen en daarnaast expertise hebben in andere relevante disciplines. De keuze voor een dergelijke brede samenstelling van de raad zelf is fundamenteel en al in de vorige evaluatieperiode gemaakt. Onze gesprekspartners herkennen dit. Zij zien dat binnen de raad minder specialistische kennis is van de culturele sector(en) en de kennis van de raad breder en generalistisch is geworden. De raad zelf vindt dat hij nog onvoldoende cultureel divers is samengesteld, en dat hij daarmee nog niet het voorbeeld voor de culturele sector kan zijn. Een raad met een bredere culturele diversiteit levert mogelijk ook andere adviezen op.

Voor de buitenwereld is de voorzitter echt het boegbeeld van de raad. Hij of zij zet de toon van adviezen. Elke voorzitter brengt hierin iets anders. De voorzitter is daarmee van invloed op de beleving over de raad en over de gezagspositie daarvan. Daar wordt in deze evaluatie in positieve termen over gesproken.

Onze gesprekspartners evenals de raadsleden zelf stelden dat het voor het gezag van de raad niet goed is geweest dat individuele raadsleden met afwijkende opvattingen naar buiten traden, ook ten aanzien van eigen raadsadviezen. Dit gaf verwarring over de beleidsrichting die de raad adviseerde. In het verleden kwam dit af en toe voor, maar de afgelopen jaren niet meer, mede door afspraken die hierover door de vorige voorzitter binnen de raad zijn gemaakt. De raad streeft er nu naar om met één stem te spreken. De voorzitter is de primaire woordvoerder maar ook andere raadsleden kunnen de mening van de raad verkondigen, zodat flexibel kan worden ingespeeld op representatie- of mediavragen.

Onze gesprekspartners ervaren dat de raad in zijn adviezen streeft naar zowel kwaliteit als draagvlak als compleetheid als transparantie. De raad wil kennelijk alles op orde hebben en legt daarmee de eigen lat hoog. De gesprekspartners vinden het verstandig dat de raad zelf het aanstaande en belangwekkende stelseladvies opstelt en dit niet aan een tijdelijke adviescommissie overlaat. De raad kan zich hierbij goed baseren op de afzonderlijke sectoradviezen die in de afgelopen jaren door tijdelijke commissies zijn samengesteld. Alle gesprekspartners van overheden, fondsen en cultuursector zien vol verwachting uit naar het stelseladvies van de raad. Dat is een teken dat de advisering door de raad van groot belang wordt geacht en daarmee zeer invloedrijk is op het cultuurbeleid.

### 4.3 Functioneren van de commissies: samenstelling kritische succesfactor

Het werken met tijdelijke in plaats van vaste adviescommissies voor specifieke adviestrajecten is de majeure verandering die de raad sinds de vorige evaluatie heeft ingezet. Adviezen en andere publicaties worden nu in de regel voorbereid door tijdelijke commissies, die voor de duur van een adviestraject in het leven worden geroepen. Een tijdelijke commissie wordt samengesteld uit één of meer raadsleden en adviseurs uit de kring, eventueel aangevuld met externe deskundigen. Kennis van zaken, diversiteit, reputatie maar ook frisse geluiden spelen mee bij de samenstelling op maat van deze tijdelijke commissies. Deze projectmatige manier van werken verhoogt de flexibiliteit en inhoudsdeskundigheid bij het tot stand brengen van adviezen. De aanname van de raad is dat de confrontatie van uiteenlopende gezichtspunten, achtergronden en expertisegebieden bij moet dragen aan de kwaliteit van de advisering van de raad en daarmee ook tot een hogere impact. Voor de tijdelijke commissies zien zowel de raad als gesprekspartners liever veel dragers dan enkele kopstukken.

De raad vindt zelf dat hij in de praktijk bewust bezig is met de samenstelling van de tijdelijke commissies en dat het ook redelijk lukt de commissies zo samen te stellen dat deze werkwijze meer bijdraagt aan een bredere expertise en een actuele kijk op ontwikkelingen en vernieuwing dan ten tijde van het werken met vaste commissies mogelijk was. Hierbij let de raad er bewust op dat daar waar relevant de commissies ook leden krijgen van buiten de canonieke kunsten. Tegengeluiden komen vaak van buiten de bestaande netwerken van de raad, dus daar wordt actief op geworven.

De meeste externe gesprekspartners zien de voordelen van het werken met tijdelijke commissies en merken dat dit leidt tot betere en krachtigere adviezen. Er klinkt wel het bezwaar dat kennis hierdoor ad hoc beschikbaar is voor de raad, mede door het spaarzame aantal adviezen per deelsector. Wat verder leeft bij gesprekspartners is dat zij de samenstelling van de tijdelijke commissies niet altijd geslaagd vinden. Zij menen dat soms terug te kunnen zien in bepaalde delen van de afgegeven adviezen, zoals leemtes in de analyses. Sommigen vinden het daarnaast onduidelijk en onvoldoende transparant hoe de commissies worden samengesteld en wie hiertoe de keuzes maakt. Vaak wordt bij de presentatie van het advies voor het veld pas duidelijk wie eraan gewerkt hebben. Dit terwijl een juiste, brede samenstelling van de commissies zorgt voor zicht op en draagvlak in het veld. De raad geeft aan dat de samenstelling van commissies wel degelijk te vinden is via (onder meer) de website.

De commissies voor de monitoring van BIS-instellingen zijn vaster van samenstelling en daarmee bekender bij het veld. Zij dragen bij aan het collectief geheugen. Er klonk ook enige kritiek op de werkwijze van deze monitorcommissies. Er zijn voorbeelden genoemd van beoordeelde instellingen waar commissieleden op bezoek of gesprek kwamen die de sector waarin de instelling actief is, onvoldoende kenden. De raad geeft aan dat de beschikbaarheid van commissieleden een praktisch probleem vormt bij de samenstelling en de monitoring.

De vorige evaluatie leverde de aanbeveling op om de afstemming tussen raad en de commissies te verbeteren. Destijds waren er geen personele dwarsverbanden aangebracht tussen commissies en de raad en vond er geen of nauwelijks tussentijdse afstemming tijdens een adviesproces. Naar aanleiding van deze evaluatie is de werkwijze aangepast en participeren individuele raadsleden in principe actief in de tijdelijke adviescommissies. De raad en de tijdelijke commissies weten hierdoor beter hoe eenieder in het adviestraject staat, ook al blijft afstemming altijd een punt van aandacht. De raad bewaakt zorgvuldig dat de commissies geen eigenstandige positie innemen en dat de raad de verantwoordelijkheid, de regie en de redactie houdt over de uitgebrachte adviezen.

Over het geheel gezien levert de evaluatie ons het beeld op dat de samenstelling van commissies een kritische succesfactor is en ook in de toekomst zal blijven. Het streven naar bredere en meer diverse samenstelling wordt gewaardeerd maar brengt het risico van minder diepgravende kennis met zich mee. De raad is zich bewust van het scherp blijven op de belangen die spelen bij commissieleden. Als de raad in staat blijft de juiste mensen aan zich te binden, wordt het gezag van de raad bestendig en buiten de gevestigde orde verstevigd.

#### 4.4 Functioneren van het bureau: hoge kwaliteit onder hoge druk

Het bureau ondersteunt de raad en de vaste en de tijdelijke commissies. De gesprekken met externe spelers maken duidelijk dat in het veld breed grote waardering is voor het team en voor wat het bureau klaarspeelt ondanks de beperkte tijd en middelen. Er wordt goed geluisterd en gecommuniceerd door het bureau, ervaart het veld. De secretarissen zijn het eerste aanspreekpunt voor het veld. Zij vormen tevens het geheugen binnen de deelsectoren en borgen de samenhang tussen adviezen. De praktijk met de tijdelijke adviescommissies wijst uit dat het samenspel tussen commissievoorzitters en secretarissen vanuit het bureau cruciaal is voor succesvolle advisering. De raadsleden spreken met trots over de secretarissen, die de basis leggen voor de prestaties van de raad. Het is van waarde om het team vast te houden. Dit voorkomt het weglekken van reeds opgebouwde kennis.

Een specifiek aandachtspunt voor het bureau naar aanleiding van de vorige evaluatie betreft het bewust omgaan met doorwerking van de adviezen. De raad heeft zich immers ten doel gesteld met durf en impact te adviseren. Elk traject tot een beleidsadvies begint vanuit het bureau en met het opstellen van een projectplan, in overleg met de voor het advies samengestelde tijdelijke commissie. In dit plan worden vraagstelling, planning en eindtermen omschreven. Het meerjarenplan *Positie en Werkwijze 2013-2017* beschrijft de ambitie om in deze opstartfase de beoogde doorwerking voor het advies in kaart te brengen, zoals door de NSOB was aanbevolen. Van bureaumedewerkers wordt verwacht dat zij in het projectplan al de beoogde doorwerking beschrijven. De interne gesprekken maken echter duidelijk dat de praktijk op dit punt weerbarstig is. Medewerkers van het bureau en de raadsleden geven aan het moeilijk te vinden om vooraf een beeld te hebben van de gewenste doorwerking van een advies. De impact die een rapport krijgt is volgens hen namelijk van veel factoren afhankelijk en soms speelt een toevallig juiste timing ook een rol. Wij concluderen dan ook dat de ambitie uit het meerjarenplan om de impact van adviezen te vergroten door hieraan vooraf aandacht te besteden, niet is gerealiseerd. Meer in het algemeen kan gesteld worden dat de raad de conceptuele benadering van de NSOB ten aanzien van doorwerking in het vorige evaluatierapport niet heeft uitgewerkt. Ondanks dat dit procedureel niet strikt wordt nageleefd, zien wij dat de raad wel degelijk in de totstandkoming en opvolging aandacht aan de doorwerking van adviezen geeft.

Er leven zorgen over het bureau, omdat de druk erop hoog is. Aan het begin van dit hoofdstuk is al aangegeven dat de formatie van het bureau tussen 2013 en 2017 met 23% is afgenomen tot 17,2 fte. Ondanks de formatieve krimp, lijkt het jaarlijkse werkprogramma in omvang min of meer gelijk te blijven, terwijl ook veel nieuwe initiatieven worden ontplooid, zoals de sectoradviezen. Dit sluit aan bij de hoge ambities die de huidige raad heeft. Instellingsadviezen leggen, ondanks de flexibele schil in drukke jaren zoals 2012 en 2016 voor BIS-advisering en monitoring, een relatief groot beslag op de organisatie. Dit speelde al ten tijde van de vorige evaluatie. De raad maakt al een aantal bewuste keuzes ten aanzien van kwantiteit en mist de ruimte bij het bureau om alle gewenste thema's in adviezen te adresseren. Er is een risico dat de kwaliteit gaat lijden onder de werkdruk.

Deze evaluatie roept de vraag op of er genoeg mankracht binnen het bureau is om te blijven leveren. Opgedeeld naar de verschillende sectoren is de beschikbare formatie soms dun en kwetsbaar. Het bureau is in zijn geheel te smal bezet om brede informatieverzameling vorm te geven en daarmee te zorgen voor draagvlak en inhoudelijke verdieping. Dat komt de brede verkenning en onderbouwing van adviezen niet ten goede. Dit wreekt zich bijvoorbeeld in de mediasector, waar de roep weerklinkt om tot meer en strategischer adviezen te komen, hoe groot de waardering ook is voor de inspanningen van het bureau. Met het ministerie van OCW is wel afgesproken dat er op tijdelijke basis de formatie van het bureau 'bijgeplust' kan worden. De raad geeft onzes inziens terecht aan dat het echter niet mogelijk is om substantieel te investeren in kennis en slagkracht voor alle deelsectoren. Wij concluderen dat het bureau van de raad meer tijd en middelen, dus ruimte verdient om relevant te kunnen blijven.



#### 4.5 Werkprogramma's: richtinggevend maar niet leidend

Begin 2013 heeft de raad het document *Positie en werkwijze 2013-2017* gepubliceerd met daarin uitgewerkt zijn opvatting over de eigen positie, taakopvatting en voorgestelde werkwijze voor de periode 2013-2017. Eerst werd gewerkt met een voortschrijdende onderzoeksagenda. Sinds 2015 publiceert de raad jaarlijks voor Prinsjesdag een nieuw werkprogramma. Daarin specificeert de raad welke beleidsadviezen, instellingsadviezen, verkenningen of sectoradviezen en uitvoeringsadviezen hij de komende twaalf maanden voornemens is uit te brengen. Voor wat betreft de voorgenomen beleidsadviezen in de tot nu toe verschenen werkprogramma's zijn we nagegaan of de raad deze (op tijd) heeft weten te realiseren. Het resulterende beeld is opgenomen in onderstaande tabel.

	Werkprogramma 2015-2016	Werkprogramma 2016-2017	Werkprogramma 2017-2018
<b>Voorgenomen beleidsadviezen</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>14</b>
Op tijd gepubliceerd	5	5	6
Gepubliceerd met vertraging	4	3	4
(nog) niet/anders verschenen	2	3	4

Bovenstaande tabel maakt duidelijk dat een substantieel deel van de in de werkprogramma's voorgenomen beleidsadviezen niet of niet binnen de genoemde periode gerealiseerd wordt. De jaarlijkse werkprogramma's worden op dit onderdeel dus niet steeds en consequent tot uitvoering gebracht en zijn kennelijk niet leidend. Dit inzicht hebben wij getoetst bij medewerkers van het bureau. Zij hebben aangegeven dat de belangrijkste reden hiervoor is dat de adviesagenda van de raad niet statisch is, maar wordt beïnvloed door veranderende wensen en vragen vanuit het ministerie van OCW. De raad wil zelf ook kunnen inspelen op actuele ontwikkelingen in het cultuurveld. Zo creëert en behoudt de raad ruimte om relevant advies te geven, wat wij een goede keuze vinden.

Een voorbeeld hiervan zijn de tien sectoradviezen, opgesteld in 2017 en 2018. Die adviezen waren niet afzonderlijk opgenomen in de lijst met beoogde beleidsadviezen in de werkprogramma's. Deze zijn uitgevoerd als reactie op een gekoesterde informatiebehoefte vanuit de raad, het veld, de rijkscultuurfondsen en het ministerie van OCW. Het opstellen van deze sectoradviezen heeft veel capaciteit gevegd, wat ten koste is gegaan van andere beoogde beleidsadviezen, maar wat gezien de relevantie van de sectoradviezen onzes inziens wel een goede keuze is.

De raad geeft zelf aan dat de capaciteit ontbreekt om het complete voorgenomen werkprogramma uit te voeren. De werkzaamheden rondom instellingsadviezen voor de BIS gaan bijvoorbeeld voor op de beleidsadviezen. Voor de laatste twee werkprogramma's stelt de raad dat een aantal voorgenomen adviezen niet apart zal verschijnen, maar zal worden meegenomen in het brede stelseladvies dat de raad in april 2019 zal uitbrengen. Overigens geven zowel de raadsleden als de bureaumedewerkers aan het jaarlijkse werkprogramma nooit als strikte leidraad te hebben gezien, maar als een programmering waarvan flexibel kan worden afgeweken. Voor andere adviesorganen is een werkprogramma 'heilig'. Zoals uit het voorgaande blijkt, vinden wij dat de raad hier wijs mee omgaat. Het is beter dat de raad relevante adviezen geeft dan dat het werkprogramma strikt wordt afgehandeld.

Overigens heeft een jaarlijks werkprogramma veel meerwaarde als agenda. Het maakt inzichtelijk welke overstijgende en welke praktische onderwerpen aan de orde moeten komen en biedt een mooi vehikel om hierover met de stakeholders inclusief Tweede Kamer, te overleggen. De raad kan bovendien benoemen dat hij de agenda beperkt houdt om ruimte te hebben om in te spelen op relevante vragen die zich in een jaar voordoen. Gesprekspartners hebben een aantal keer aangegeven dat het ministerie van OCW de raad overvraagt met adviezen, ook met een steeds kortere doorlooptijd. Het ministerie houdt onvoldoende rekening met de bij de raad beschikbare capaciteit, stellen zij. Onze aanbeveling is om assertiever te zijn in welke adviezen de raad aanneemt. De raad moet kortom zijn eigen grenzen erkennen en vaker durven iets niet te doen.

## 5. Conclusie en potentie

*Dit hoofdstuk beantwoordt de centrale vraag hoe de raad heeft gefunctioneerd in de periode 2013-2018 en welke perspectieven daaruit voortvloeien voor het toekomstig functioneren van de raad. Het hoofdstuk begint met onze positieve conclusie over de afgelopen periode waarin de raad zijn positie heeft versterkt. Vervolgens schetsen wij de perspectieven voor de toekomst aan de hand van aanbevelingen die voortkomen uit de gesprekken en onze analyse, en zijn deels aanvullend op de vorige hoofdstukken. De diverse afzenders van de aanbevelingen worden hier niet vermeld, omdat wij bij de vraag naar aanbevelingen ruimte hebben geboden aan de gesprekspartners om vrijuit te spreken. De selectie en formulering van deze aanbevelingen zijn daarbij onze verantwoordelijkheid. Deze zijn geordend naar de drie onderwerpen die in de vorige hoofdstukken aan de orde zijn gekomen en daarbinnen naar thema's waarop de raad zich volgens onze evaluatie verder kan ontwikkelen.*

### 5.1 Conclusie: raad met relevantie

De voornaamste conclusie van deze evaluatie is dat de raad in de periode 2013-2018 goed heeft gefunctioneerd. Dat is een knappe prestatie gezien de context van een kleinere organisatie met een lastige uitgangspositie in 2013 als gevolg van de bezuinigingen op de cultuursector. De raad heeft zich versterkt en doorontwikkeld, ervaren onze gesprekspartners. De titel van dit rapport illustreert dat de raad de ruimte heeft gecreëerd om relevant te zijn: de adviezen van de raad doen ertoe, voor het veld en voor de overheden. Wij concluderen verder ten aanzien van de onderwerpen positie, prestatie en organisatie het volgende:

- De raad heeft zijn positie als onafhankelijke adviseur tussen ministerie en veld, die eind 2012 onder druk stond, verstevigd. Er leven hoge verwachtingen van de raad en zijn adviezen, en de raad maakt die over het algemeen waar. De raad heeft zich niet beperkt tot bovensectorale strategische advisering maar heeft zowel de breedte als de diepte van de culturele sector opgezocht. De overheden en het culturele veld hebben grote waardering voor de beweging van de raad om het land in te trekken en de regio's te betrekken bij de ontwikkeling van het cultuurbeleid. Dat heeft de positie van de raad versterkt en de zichtbaarheid van het werk en de doorwerking van de adviezen vergroot. De positie van de raad in de mediasector kan nog groeien.
- De raad heeft in de periode 2013-2018 forse prestaties geleverd. Vrijwel alle instellingsadviezen over de Basisinfrastructuur 2017-2020 zijn overgenomen. De raad heeft een aantal verkenningen uitgebracht die relevant en toonaangevend waren voor de cultuursector en de mediasector. Daarmee heeft de raad een sectorbrede visie gepresenteerd die nog steeds verder wordt ontwikkeld. De raad is ook de uitdaging aangegaan om sectoradviezen op te stellen over alle deelsectoren in cultuur en media. Daarbij heeft de raad gestreefd recht te doen aan alle variëteit en complexiteit. Dat is een grote opgave gebleken die vaak wel maar niet in alle sectoren even goed is geslaagd. De sectoradviezen zijn te beschouwen als voorwerk voor het stelseladvies dat de raad in april 2019 zal uitbrengen. Er zijn door de raad nog geen keuzes voorgesteld in de sectoradviezen. Er zijn mede daardoor hoge verwachtingen gewekt bij grote delen van het veld, ook bij deelsectoren en instellingen die nu weinig of geen rijksgeld krijgen. Het veld en de overheden zien met grote belangstelling uit naar het aanstaande stelseladvies.
- De raad heeft zijn organisatie in deze evaluatieperiode aangepast, enerzijds noodgedwongen vanwege de opgelegde bezuinigingen, anderzijds vanwege de eigen behoefte om meer te flexibiliseren en een bredere kennisbasis op te bouwen. De raad heeft daarbij getoond het eigen functioneren kritisch te beschouwen en tussentijds bij te stellen. Een goed voorbeeld daarvan is de ontwikkeling van commissies uit een kring van adviseurs. Dit proces begon in 2013 met het instellen van domeincommissies. Toen deze vorm niet het gewenste resultaat had, heeft de raad toegewerkt naar een bredere netwerkorganisatie, ondersteund door een effectief bureau. De werkbelasting voor het verkleinde bureau is hoog, door de instellingsadvisering maar mede door de zelfgekozen hoeveelheid en hoedanigheid van beleids- en sectoradviezen.

Op verzoek van de raad hebben we specifiek gekeken naar de toekomstperspectieven die NSOB de raad in de vorige evaluatie uit 2012 heeft meegegeven. Wij concluderen dat daaraan in de evaluatieperiode 2013-2018 voortvarend is gewerkt. In onze analyse is het volgende beeld ontstaan ten aanzien van de NSOB-perspectieven:

- *De raad hoeft geen andere positie na te streven, maar de positie tussen overheid en cultuursector te herwaarderen en te optimaliseren:* wij concluderen dat de raad zijn bestaande positie heeft versterkt.
- *De raad doet er goed aan een expliciete en samenhangende visie op het culturele bestel te ontwikkelen:* de raad werkt vanuit het driedig waardenperspectief een sectoroverstijgende visie uit op de cultuursector.
- *De raad moet meer aan bovensectorale advisering doen:* deze beweging heeft de raad laten zien in zijn brede verkenningen en met een aantal sectoroverstijgende thematische beleidsadviezen, terwijl bovendien sectorale advisering en instellingsadviesgeving heeft plaatsgevonden.
- *De raad kan de advieswerkzaamheden flexibeler organiseren:* de raad heeft zich ontwikkeld tot een netwerkorganisatie met een (noodgedwongen) kleiner bureau en een bredere kring van adviseurs.
- *De raad doet er goed aan een strategie te ontwikkelen voor de doorwerking van zijn adviezen:* de raad gaat bewust om met het vraagstuk van doorwerking maar het proces is nog niet systematisch ingebed bij de raad.

## 5.2 Perspectieven voor Positie: invloed en waardering

### *Invloed op de politiek*

- De raad moet scherp blijven op zijn positie ten opzichte van het ministerie van OCW. Om het ministerie als adviseur effectief te kunnen beïnvloeden moet de raad blijven investeren in zowel draagvlak en ontvankelijkheid binnen het ministerie als in gezag om vanuit een autonome positie agenda-zettend te kunnen opereren. De raad, het ministerie van OCW en de rijkscultuurfondsen kunnen in het nieuwe stelsel hun rolopvatting en positie (her)bevestigen. Het gaat er daarbij niet om samen te streven naar de grootste gemene deler, maar juist om een eigen visie neer te zetten, elk vanuit zijn eigen verantwoordelijkheid.
- De raad kan zich meer profileren met een eigen visie en vooral door scherpere aan te brengen en keuzes voor te stellen, in plaats van die aan de politiek over te laten. Deze attitude maakt de positie van de raad overtuigender. De raad wordt aangeraden om strategisch te opereren en het afbreukrisico niet te vermijden. Uiterst genuanceerde rapporten worden door het veld soms als krachteloos ervaren. Waar verkenningen en sectoradviezen worden gewaardeerd om het generieke inzicht, kan de raad in specifieke adviezen met scherp schieten. De raad neemt dan verantwoordelijkheid en draagt zelf een deel van de pijn, maar de sector zal dat uiteindelijk waarderen, verwachten wij. In het aanstaande stelseladvies ligt hier al een kans voor de raad.

### *Waardering van het veld*

- De raad moet vooral doorgaan met het intrekken en betrekken van het brede veld en de regio's, ook door met het veld in debat te gaan. Daardoor voelt het veld zich gehoord en gewaardeerd. De raad doet de sector recht door regelmatig in zijn advisering culturele rijkdom én schaarste in beeld te brengen, door goede én slechte voorbeelden te beschrijven, door vreugde én verdriet te tonen. Ook vergelijkingen met ontwikkeling tussen sectoren en met andere maatschappelijke domeinen helpen het discours verder. Dat brengt wat van waarde en betekenis is in het veld tot leven bij degenen die er vervolgens over moeten beslissen.
- De raad moet zijn best doen om de waardering die is uitgesproken over het brede veld te laten vertalen naar honorering door landelijke en lokale overheden, anders verliest de raad geloofwaardigheid bij het veld. De raad kan het veld en de subsidiërende overheden daarbij van dienst zijn door alternatieve vormen van financiering te presenteren. Subsidies blijven zeer noodzakelijk maar hoeven niet volledig institutioneel te worden verdeeld; het kan ook meer functioneel en programmatisch.

## 5.3 Perspectieven voor Prestatie: visie en kwaliteit

### *Eigen visie op cultuur en media*

- Van de raad wordt verwacht dat hij zijn visie (door)ontwikkelt op sectoroverstijgende thema's, volgens sommige sprekers vooral omdat visie niet van de politiek en het ministerie kan worden verwacht. Er zijn zeker al goede voorbeelden de afgelopen periode van visie, zoals de regionalisering en de arbeidsmarktagenda. De raad kan zijn relevantie nog meer profileren met beleidsadviezen. Idealiter zijn de beleidsadviezen zo sterk dat niemand er omheen kan. De raad kan als middel hierbij ook nieuwe vormen van communicatie inzetten en adviezen op alternatieve wijze presenteren, afhankelijk van de beoogde ontvangst en doorwerking.
- De mediasector kan ook profiteren van meer aandacht en visie van de raad. De media hobbelen wel door, ook zonder raad, en de spelers zijn minder afhankelijk van raadsadviezen dan spelers in de cultuursector. Maar de problematiek in de media is groot, onder meer door het afnemend vertrouwen van het publiek in media, de groeiende positie van Amerikaanse spelers en de druk op pluriformiteit en onafhankelijke journalistiek, ook lokaal. Daarom mag de mediasector geen stiefkindje bij de raad zijn. Er is dringend behoefte aan goed doordachte en onderbouwde media-adviezen. De raad kan zich, zo blijkt uit deze evaluatie, herbezinnen op de perspectieven waarmee hij de mediasector beschouwt en de adviseurs die hij hierbij betreft. De raad kan dan zijn beleidsadviezen voor de mediasector met voldoende autoriteit brengen.

### *Kwaliteit boven kwantiteit*

- De raad heeft zich in de ogen van de meeste gesprekspartners goed versterkt en ontwikkeld sinds de vorige evaluatie, wat leidt tot beleidsadviezen van hoge kwaliteit. De raad mag zijn best doen deze waardering en tevredenheid waar te blijven maken. De raad kan altijd terrein winnen in visieontwikkeling en gefundeerd adviseren. Dat is zowel een kwestie van stevige onderbouwing door grondig (veld)onderzoek als van worteling in de praktijk van de brede sector.
- De raad kan zich beter focussen dan de hele wereld te willen omvatten, dat leidt tot effectiever advies. De veelheid die soms in één advies wordt gepresenteerd resulteert in veel vraagtekens en open eindjes. Er is een risico dat daardoor weinig met een advies kan worden gedaan. Voor het presenteren van de adviezen geldt ook *less is more*; twee of drie spraakmakende adviezen per jaar komen sterker over dan veel berichten. Daar hoort bij dat de aandacht die een advies krijgt sterk afhangt van de timing en zelfs van de locatie van presentatie. De raad gaat daar al bewust mee om, en kan via het werkprogramma hier nader op sturen.

## 5.4 Perspectieven voor Organisatie: verzamelen en verbinden

### *Informatie verzamelen en benutten*

- De raad ziet zelf de kracht van goede onderbouwing en wil het liefst *evidence based* werken in plaats van *opinion based*. Het blijkt echter, ook uit het onderzoek van Berenschot naar de ondersteuningsstructuur van de cultuursector, vrijwel onmogelijk om volledige en eenduidige data te verzamelen. De raad moet daarom (blijven) streven naar het verkrijgen van voldoende en relevante informatie om te duiden en adviseren. De raad kan hierbij meer gebruik maken van de informatieverzameling die al door en bij andere spelers gebeurt. Dit zijn er vele, zoals de ministeries, provincies, gemeenten, de Boekmanstichting, de rijkscultuurfondsen, het SCP, het CBS, het LKCA, onderzoeksbureaus, regionale kennisinstututen en lokale kunstraden.
- De raad moet vooral vervolg geven aan de eigen kennisverwerving in het veld, die zeer wordt gewaardeerd. Er leven ideeën zoals expertsessies, klankborden, speeddaten, open dagen en interactief informatie ophalen. De raad kan de sector prikkelen om actiever informatie aan te dragen en daarmee beleidsadviezen te ondersteunen. De sector heeft zich bijvoorbeeld actief getoond bij het opstellen van culturele regioprofielen. Dit heeft dan wel geleid tot een bonte verzameling van schetsen en suggesties, maar er is veel uit te halen.

### ***Slimme verbindingen om meer redenen***

- De raad kan nog meer gebruik maken van de invloed van andere raden, vanwege het gezag dat deze raden in hun eigen domein of zelfs in het algemeen hebben. De samenwerking met de SER, als autoriteit op het gebied van de arbeidsmarkt, is alom geprezen. Samenwerking met andere raden is overigens niet nieuw; de raad werkte in het verleden al samen met onder meer de Onderwijsraad, de Raad voor de Leefomgeving en Infrastructuur (RLI) en de Adviesraad voor wetenschap, technologie en innovatie (AWTI). De raad gaat ook samenwerken met de Raad voor het Openbaar Bestuur (ROB) over de kwetsbare positie van de lokale omroepen. De raad kan zich wel nadrukkelijker profileren met dergelijke samenwerkingen richting politiek. Concrete manieren om de verbindingen te verstevigen zijn het opstellen van een gezamenlijke adviesagenda voor de langere termijn en het samen optrekken in het samenstellen van commissies en projectplannen.
- De raad heeft volgens gesprekspartners duidelijk de belangen van de sector en de makers voor ogen. De cultuur- en mediasector wordt ook een goede dienst bewezen als andere onafhankelijke gezaghebbende adviesorganen het maatschappelijk belang van deze sectoren voor het voetlicht brengen, zoals de WRR dat incidenteel doet. De raad kan hiervoor gebruik maken van de posities van andere raden. Hoe mooi zou het tevens andersom zijn, als de Raad voor Cultuur door spelers, liefst raden in andere domeinen wordt betrokken om de uitdagingen en belangen in die domeinen te helpen onderstrepen, al dan niet in relatie tot de ontwikkelingen in de cultuur- en mediasector. De raad kan zich hiervoor bij andere raden manifesteren.

## Bijlage 1. Gesprekspartners

Onderstaande tabellen tonen onze gesprekspartners die hebben deelgenomen aan de groepsgesprekken. In enkele gevallen betrof het individuele gesprekken. Voor de externe gesprekspartners geldt dat deze personen telefonisch zijn gesproken omdat zij wel genodigd waren maar niet aanwezig konden zijn bij het desbetreffende groepsgesprek. Verder zijn individuele gesprekken gevoerd met interne gesprekspartners uit hoofde van hun functie bij de raad.

Vertegenwoordigers van Overheden / Beleidsmakers / Lokale Kunstraden	
Amsterdamse Kunstraad	Guikje Roethof
Gemeente Amsterdam	Araf Ahmadali
Gemeente Arnhem	Esther Ruiten
IPO	Joost Cremers
Ministerie van OCW	Sander Bersee
Ministerie van OCW	Nataly van Driel
Rotterdamse Raad voor Kunst en Cultuur	Rento Zoutman (individueel gesprek)
Tweede Kamer	Eveline de Kler
VNG	Lydia Jongmans

Vertegenwoordigers van Rijkscultuurfondsen	
Filmfonds	Margo van der Valk
Fonds Podiumkunsten	Henriëtte Post
Fonds voor Cultuurparticipatie	Jan-Jaap Knol
Mondriaan Fonds	Christine Lindo
Nederlands Letterenfonds	Tiziano Perez
Stimuleringsfonds Creatieve Industrie	Syb Groeneveld

Vertegenwoordigers van Mediasector	
Vereniging Nederlandse Animatie Producenten	Ton Crone
College van Omroepen	Arjan Lock
Commissariaat voor de Media	Madeleine De Cock Buning
Ministerie van OCW	Afke van Rijn
Nederlandse Contentproducenten	Arie Landsmeer
NPO	Anne-Lieke Mol (individueel gesprek)

Vertegenwoordigers van Cultuursector	
De Zaak Nu	Maaïke Lauwaert
DutchCulture	Cees de Graaff
Kunsten'92	Marianne Versteegh
LKCA	Ronald Kox
NAPK	Yolanda Melsert
VSCD	Leontien Wiering
VvNO	George Wiegel (individueel gesprek)

Interne gesprekken	
Raadsleden	Bureamedewerkers / commissievoorzitters
Marijke Hees (voorzitter, diverse gesprekken)	Jakob van der Waarden (directeur, diverse gesprekken)
Joop Daalmeijer (vm. voorzitter, individueel gesprek)	Jeroen Bartelse (vm. directeur, individueel gesprek)
Cees Langeveld	Annet Pasveer
Lennart Booij	Egidio Memeo (diverse gesprekken)
Liesbet van Zoonen	Guido van Nispen
Özkan Gölpinar	Jaap Visser
Thomas Steffens	Klazien Brummel
	Lonneke Kok
	Pieter Bots (diverse gesprekken)
	Renske van der Zee
	Sofie de Wilde
	Wim Hupperetz
	Sander de Maas (individueel gesprek)

## Bijlage 2. Bestudeerde documenten

### Beleids- en sectoradviezen

- *De tijd staat open*: media-advies, 2014
- *Cultuur voor stad, land en regio*, verkenning voor de stedelijke regio's en profielen, 2017
- *Passie gewaardeerd*: advies met de SER over versterking arbeidsmarkt cultuursector, 2017
- *De balans, de behoefte*: het sectoradvies muziek, 2017
- *In wankel evenwicht*: het sectoradvies musea, 2018
- *Zicht op zoveel meer*: het sectoradvies audiovisueel, 2018
- *De daad bij het woord*: het sectoradvies letteren en bibliotheken, 2018

### Verkenning en advisering in het kader van cultuursector en Basisinfrastructuur

- *De Cultuurverkenning*: overzicht van trends in de cultuursector, 2014
- *Agenda Cultuur 2017-2020 en verder*: advies aan de minister over het cultuurbeleid, 2015
- *Culturele Basisinfrastructuur 2017-2020*: advies over alle aanvragen, 2016
- *Aanvullend advies BIS-instellingen*: advies over nieuwe plannen *nee-tenzij*-adviezen, 2016
- *Aanvullende plannen BIS-instellingen*: advies over inhoudelijk aangevulde plannen, 2017

### Openbare documenten Raad voor Cultuur

- *Positie en werkwijze 2013-2017*
- *Werkprogramma 2015-2016*
- *Werkprogramma 2016-2017*
- *Werkprogramma 2017-2018*
- *Werkprogramma 2018-2019*

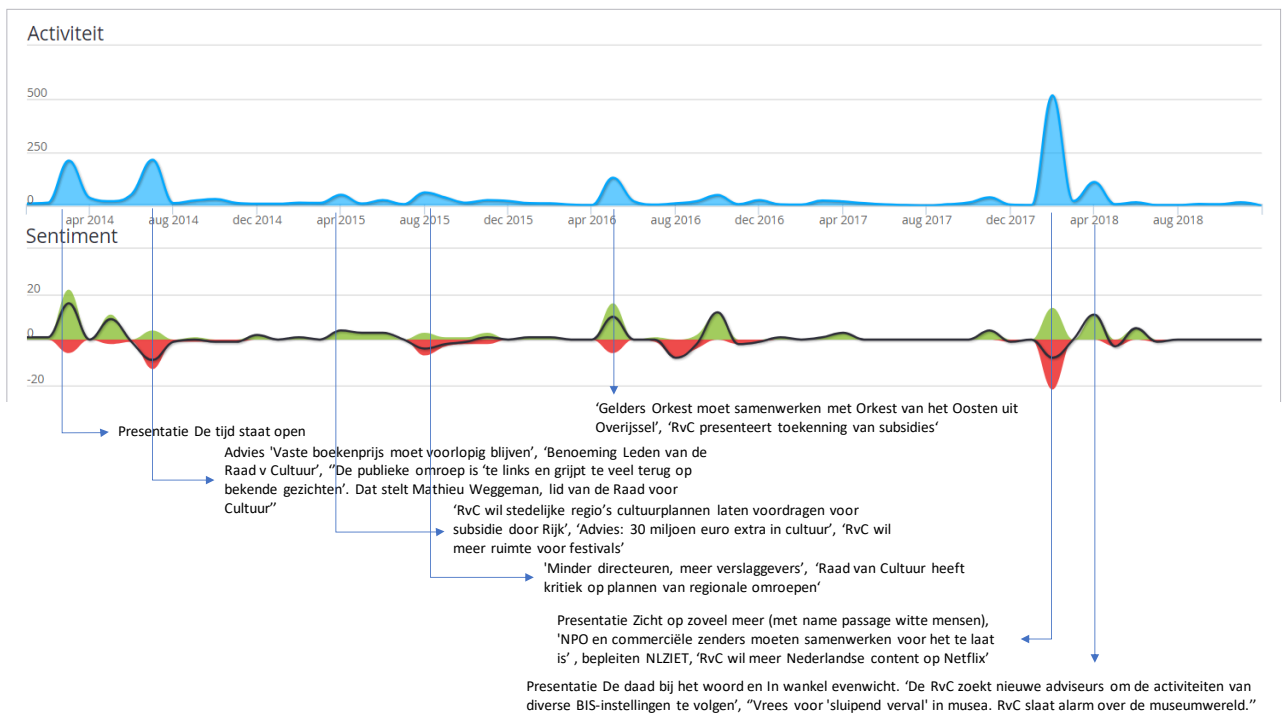
### Overige documenten

- *Van herwaarden en optimaliseren*, NSOB: evaluatie Raad voor Cultuur 2005-2011, 2012
- *Brief met reactie op de evaluatie van de NSOB*, Ministerie van OCW, 2012
- *Evaluatie Kaderwet Adviescolleges 2010-2015*, Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2015
- *Adviesaanvraag ten aanzien van stelseladvies*, Ministerie van OCW, 2018
- *Diverse interne strategische stukken*, Raad voor Cultuur, 2013-2018



## Bijlage 3. Uitkomsten media-analyse

Berenschot heeft ten behoeve van de evaluatie van de Raad voor Cultuur een media-analyse uitgevoerd met de analysetool Coosto. Met deze tool is het mogelijk om basis van eigen zoektermen te analyseren wat deze hebben gedaan in de (social) media. We hebben op verschillende zoektermen gezocht, waaronder op 'Raad voor Cultuur' en een aantal door de raad geselecteerde adviezen. Hieronder hebben wij de detailuitkomsten opgenomen van de analyse op de term 'Raad voor Cultuur'. Daaronder hebben we in een tabel de resultaten van de media-analyse voor de afzonderlijke adviezen opgenomen. Alle detailuitkomsten van de media-analyse worden aan de raad als onze opdrachtgever apart ter beschikking gesteld.



Advies		Periode van media-analyse			Intensiteit		Sentiment			Vooral benoemd door	
Titel	Betreft	Verschenen	Eerste bericht	Laatste bericht	Aantal hits	Aantal views	Positief	Neutraal	Negatief	Pers	Social media
De tijd staat open	Media	maart 2014	27-3-2014	21-2-2018	126	19.773	33%	61%	6%	Landelijk en lokaal	
Cultuurverkenning	Cultuursector	juni 2014	20-1-2014	1-5-2018	134	31.967	17%	75%	8%	NRC	Twitter
Passie gewaardeerd	Arbeidsmarkt	april 2017	21-4-2017	20-11-2018	54	48.632	2%	96%	2%	Weinig	Twitter
Cultuur voor stad, land en regio	Regio	november 2017	20-11-2017	22-11-2018	21	8.715	0%	100%	0%	Weinig	Veel Twitter
De balans, de behoefte	Muziek	november 2017	19-11-2017	25-6-2018	21	227.599	9%	91%	0%	Veel landelijke media	
Zicht op zoveel meer	Audiovisueel	februari 2018	21-2-2018	23-11-2018	17	57.622	12%	64%	24%	Volkskrant, NRC	
Over grenzen	Theater	februari 2018	24-4-2018	16-2-2018	45	50.459	16%	80%	4%		Twitter
De daad bij het woord	Letteren	april 2018	19-4-2018	5-12-2018	163	270.519	25%	75%	0%	Volkskrant	Veel Twitter
In wankel evenwicht	Musea	april 2018	11-4-2018	5-11-2018	112	496.307	62%	30%	8%	Veel landelijke media	Twitter

## Bijlage 4. Beleidsadviezen 2012-2018

*Het bureau van de raad heeft op ons verzoek onderstaand overzicht aangeleverd van uitgebrachte beleidsadviezen in de periode 2012-2018. Na dit overzicht staat ook een lijst met beleidsadviezen die wel waren opgenomen in werkprogramma's maar die (nog) niet of op andere wijze zijn opgesteld of uitgebracht.*

### Beleidsadviezen in 2012

Advies Restitutiebeleid (brief)

Vragen naar de onbekende weg: advies over goed opdrachtgeverschap (boek)

Voor media en cultuur: advies over fusering fondsen in het mediabestel (boek)

Advies Wijziging Archiefbesluit (boek)

Advies Europees Erfgoedlabel (brief)

Leren, creëren, inspireren: advies cultuureducatie (boek), samen met Onderwijsraad

Advies Mediafonds (brief)

Advies Digitale vervanging (brief)

Advies over Culturele Vorming in het middelbaar onderwijs (brief)

Advies Voordracht Europees Erfgoedlabel (brief)

Advies Slagen in Cultuur (boek)

### Beleidsadviezen in 2013

Advies Ontgrenzen en verbinden: naar een nieuwe museaal bestel (boek)

Advies Stimuleringsmaatregelen filmsector (brief)

Advies Selectie van archieven: een kwestie van waarden (boek)

Advies Culturele vertegenwoordiging in Frankrijk (brief)

Advies Stelsel van openbare bibliotheekvoorzieningen (brief)

Advies Volkenkundige musea in het bijzonder de voorgenomen opheffing van het Tropenmuseum (brief)

Advies Beschermingsprogramma monumenten periode 1959 – 1965 (brief)

Advies Erfgoedwet (brief)

Advies Beschermingsprogramma Archeologie (brief)

### Beleidsadviezen in 2014

Meedoen is de kunst (boek)

De tijd staat open: naar een toekomstbestendige publieke omroep (boek)

Advies Immaterieel erfgoed (brief)

Advies Erfgoedwet (brief)

**Beleidsadviezen in 2014 (vervolg)**

Advies Omroeperkenningen 2016 – 2020 (brief)

De Cultuurverkenning: ontwikkelingen en trends in het culturele leven van Nederland (boek)

Advies Vaste boekenprijs (boek)

**Beleidsadviezen in 2015**

Advies Voordracht Europees Erfgoedlabel (brief)

Advies De Waarde van Creativiteit (brief), samen met de AWTI

Agenda Cultuur 2017-2020 (boek)

Ouderen en Cultuur: een kwestie van waarde(n) (boek)

Advies Nationale Monumentenorganisatie (brief)

Advies Regionale Omroepen (brief)

Advies Talentontwikkeling in de audiovisuele sector (brief)

Advies Concessiebeleidsplan Nederlandse Publieke Omroep (brief)

Advies over omroepen in Amsterdam en Noord-Holland (brief)

Van Statisch naar Dynamisch: advies professionalisering monumentenbehoud (boek)

Meerjarenbegroting Nederlandse Publieke Omroep (brief)

Advies Voordracht Immaterieel Erfgoed (brief)

Advies Financiële onderbouwing Nationale Monumentenorganisatie (brief, vanwege concurrentiegevoelige informatie niet openbaar)

**Beleidsadviezen in 2016**

Advies over internationaal cultuurbeleid (brief)

Advies meerjarenplan 2016-2020 Beeld en Geluid (brief)

Advies Het puberbrein van de overheid (boek)

Advies Meerjarenbeleidsplan 2016-2020 Stichting Omroep Muziek (brief)

Nieuwe beleidsregel rijksmonumenten (brief)

Advies Actieagenda voor Architectuur en Ruimtelijk Ontwerp 2017-2020 (brief)

Advies Begroting 2017 NPO (brief)

Advies Nederlandse kandidatuur Europees Erfgoedlabel 2017 (brief)

Verkenning arbeidsmarkt culturele sector (boek)

Advies verbetering positie kunstenaar op arbeidsmarkt i.v.m. amendement 34 300 VIII nummer 118 (brief)

**Beleidsadviezen in 2017**

Advies Nederlandse kandidaat Europees Erfgoedlabel 2017 (brief)
Aanvulling subsidieaanvragen BIS 2017-2020 (brief)
Advies over besteding 1 miljoen euro voor cultuursector (brief)
Advies Passie gewaardeerd (boek) NB: op verzoek van het veld
Aanvullende plannen BIS-instellingen (brief)
Advies Concessiebeleidsplan 2017-2025 Regionale Publieke Omroep (brief)
Advies over de voordracht van de Nederlandse valkerij op de Representatieve Lijst van Immaterieel Cultureel Erfgoed van de Mensheid (brief)
Advies Begroting 2018 NPO (brief)
Cultuur voor stad, land en regio (boek)
Advies De balans, de behoefte (boek)
Briefadvies 'Brede blik op erfgoed; over de wisselwerking tussen erfgoed en transitie in de leefomgeving (brief)

**Beleidsadviezen in 2018**

Advies Over grenzen (boek)
Advies Zicht op zo veel meer (boek)
Advies In wankel evenwicht (boek)
Advies De daad bij het woord (boek)
Advies Alles beweegt (boek)
Advies Ontwerp voor de toekomst (boek)
Advies Beeldende kunst: zichtbaar van waarde (boek)
Advies over het samenwerkingsplan van de oostelijke orkesten (brief)

**Beleidsadviezen - wel vermeld in werkprogramma's maar niet of anders uitgebracht**

2015-2016 / 2016-2017	Collectiemobiliteit	In sectoradvies Musea
2015-2016 / 2016-2017	Mediawijsheid	In sectoradvies Audiovisueel
2016-2017	Bibliotheekwet	Adviesaanvraag vervallen
2016-2017 / 2017-2018	Ondersteuningsstructuur	In komend stelseladvies
2016-2017 / 2017-2018	Financiering van cultuur	Begin 2019 uitgebracht
2017-2018	Meer en ander publiek	In komend stelseladvies
2017-2018	Journalistiek	Vervallen

## Bijlage 5. Kwantitatieve gegevens

Onderstaande kwantitatieve gegevens over de periode 2012-2018 zijn aangeleverd door bureaumedewerkers van de Raad voor Cultuur.

### Apparaatskosten Raad voor Cultuur

Jaartal	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Totaal kosten (€ mln.)	2,9	2,9	2,6	2,3	2,3	2,1	2,1

### Aantal leden adviesgremia (in personen)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Aantal leden raad	10	9	9	8	7	8/9	8
Aantal (domein)commissies	11	4	4	4	4	4	-
Aantal leden (domein)commissies	63	27	27	34	28	28	-
Aantal bijzondere commissies	2	2	3	3	3	3	3
Aantal leden bijzondere commissies	7	6	11	10	10	13	14
Kring van adviseurs	18	transitie	58	76	81	138	128

### Formatie bureau (in fte, exclusief trainees en stagiairs)

Jaartal	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Staf	22,3	21,6	18,9	17,8	20,6	18,7	17,2

### Aantal beleidsadviezen Raad voor Cultuur

Jaartal	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Gevraagd	11	7	6	11	9	11	7
Ongevraagd	0	2	1	2	1	0	0
Totaal	11	9	7	13	10	11	7

### Aantal instellings- en uitvoeringsadviezen Raad voor Cultuur

Jaartal	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Totaal	154	50	67	40	167	26	6

*In 2012 en 2016 gaf de raad veel instellingsadviezen ten behoeve van de Basisinfrastructuur*

**Ruimte voor relevantie – Evaluatie van de Raad voor Cultuur**

Utrecht, 14 maart 2019

Berenschot B.V.

[www.berenschot.nl/kunstencultuur](http://www.berenschot.nl/kunstencultuur)

**Berenschot**