Van knelpunten naar oplossingen

Herziening van de adviespraktijk cultuursubsidies

Henk Scholten
Jurriaan Rammeloo
Ingrid van Engelshoven

BLUEYARD

Inhoud

1. Introductie - een advies aan de sector en de beleidsmakers 2

2. Van knelpunten naar oplossingen 4

3. Vijf pijlers voor een toekomstbestendige adviespraktijk..... 10

4. Slot 13

Van knelpunten naar oplossingen

Herziening van de adviespraktijk cultuursubsidies

Een onderzoek op initiatief van Blueyard zelf.

© Blueyard Coöperatief UA, 2025

Auteurs
Henk Scholten
Jurriaan Rammeloo
Ingrid van Engelshoven

Contact
Keizersgracht 100
1015 CV Amsterdam
info@blueyard.nl

Gebruik
Informatie en tekst zijn vrijelijk te gebruiken door derden, mits deze daarbij helder verwijzen naar dit document en daarbij de titel van het document en de opsteller Blueyard vermelden.

1. *Introductie - een advies aan de sector en de beleidsmakers*

De afgelopen periode is er veel gezegd en geschreven over de manier waarop in de culturele sector subsidieadviezen tot stand komen. De kritiek was soms fel. Het ging over besluiten over individuele aanvragen die verkeerd uitpakten, maar vooral over het gevoel dat het hele systeem niet goed meer werkt – te bureaucratisch, te veel nadruk op vorm en scores.

Blueyard pakte de handschoen op en hield de huidige adviespraktijk tegen het licht. Doel was en is een advies te geven aan de sector en in het bijzonder aan de beleidsmakers hoe het anders en beter zou kunnen. Eerste stap was het artikel *'De adviespraktijk voor cultuursubsidies – zeven dilemma's'* (Theaterkrant Magazine, maart 2025). We benoemden er zeven: het verminderde draagvlak voor *peer review*, de doorgeschoten formalisering, het wel of niet ontbreken van een integrale afweging, de spanning tussen stabiliteit en vernieuwing, het toepassen van criteria en codes en de vraag wat er wordt beoordeeld (plan of praktijk) en bij welk loket (gemeente, provincie, rijksfonds).

In dit stuk spreken we niet meer over dilemma's maar over knelpunten en staan mogelijke oplossingen en verbeteringen centraal. Daarbij richten we ons op overheidssubsidies en dan primair op de meerjarige subsidieregelingen van gemeenten, provincies en de Rijkscultuurfondsen, al geldt voor sommige knelpunten - en oplossingsrichtingen - dat ze ook van toepassing kunnen zijn op bijvoorbeeld projectsubsidies en/of op de adviespraktijk van private fondsen.

1.1. *Zeven knelpunten*

Met de zeven knelpunten als vertrekpunt organiseerden we twee bijeenkomsten in juni. Aan tafel zaten aanvragers, fondsmedewerkers, adviseurs, kunstenaars, beleidsmakers, bestuurders en mensen uit de praktijk – met uiteenlopende perspectieven, achtergronden en ervaringen. De gesprekken waren open, reflectief en constructief van toon. We haalden gedeelde frustraties op en bespraken ideeën die in de praktijk kansrijk kunnen zijn.

In dit stuk bundelen we de belangrijkste inzichten. Ons doel is een bijdrage te leveren aan het verbeteren van de adviespraktijk, met realistische maatregelen die het systeem beter laten functioneren voor aanvragers, beoordelaars én beleidsmakers. We hebben daarbij niet opnieuw het hele bestel of cultuurbeleid ter discussie gesteld, maar ons gericht op de adviespraktijk zelf: de manier waarop aanvragen worden beoordeeld en gewogen.

1.2. *Vijf pijlers voor een toekomstige adviespraktijk*

In het vervolg van dit stuk kijken we opnieuw naar de zeven knelpunten, maar dan met het oog op de mogelijke oplossingen die in de gesprekken werden geopperd. In die gesprekken kwam ook een aantal meer fundamentele verbeteringen naar voren die het systeem rechtvaardiger, werkbaarder en transparanter kunnen maken.

Op die mogelijke verbeteringen, onze voorstellen voor een (gedeeltelijke) herziening van de adviespraktijk, gaan we in hoofdstuk 3 uitgebreider in. Hier vatten we ze vast kort samen; vijf pijlers voor een toekomstbestendige adviespraktijk:

1. *Maak onderscheid in speelvelden* – Niet alles hoeft door dezelfde hoepel. Verschillende typen instellingen en/of instellingen in verschillende fasen van hun ontwikkeling vragen om verschillende aanpakken.
2. *Verminder het aantal en de complexiteit van de beoordelingscriteria* – Toets eerst op objectieve professionaliteit (zowel artistiek als zakelijk). Alleen aanvragen die deze basis halen, gaan door naar de inhoudelijke beoordeling door een commissie op gerealiseerde en beoogde artistieke en maatschappelijke betekenis.
3. *Benoem een integrale afweging expliciet als noodzakelijk onderdeel van de adviespraktijk* – Er is altijd een bredere blik nodig dan de opstelsom van individuele adviezen, vooraf, tijdens en/of achteraf.
4. *Professionaliseer de beoordeling* – Beoordelen is een vak en mag als zodanig worden ondersteund en versterkt. Dat geldt voor commissies, maar professionalisering van de beoordeling kan ook een reden zijn om voor alternatieven voor peer review te kiezen.
5. *Maak werk van afstemming tussen Rijkscultuurfondsen, provincies en gemeenten* – Voorkom dat aanvragers bij ieder loket andere aanvragen moeten indienen. Onderzoek of het mogelijk is de verschillende loketten met één advies(commissie) te bedienen. De overheden moeten met elkaar afspraken maken welk niveau daarbij het vertrekpunt vormt.

2. Van knelpunten naar oplossingen

2.1. Peer review – Legitimiteit onder druk

De legitimiteit van peer review staat onder druk. Veel aanvragers herkennen zich niet meer in de experts die hun werk beoordelen. Tegelijkertijd is het lastig om gezaghebbende deskundigen uit het veld aan commissiewerk te binden, onder andere vanwege tijdsdruk, belangenverstrengeling, beperkte vergoeding en reputatierisico's. Positief is dat de samenstelling van commissies meer divers is geworden. Dat is belangrijk, omdat ook de diversiteit van de sector en daarmee van de aanvragers toeneemt.

2.1.1. Oplossingsrichtingen

a. Definieer het begrip 'peer' beter en maak daarbij onderscheid tussen artistieke, zakelijke en maatschappelijke expertise.

b. Bepaal wat wordt beoordeeld door een commissie en wat door eigen/ambtelijke medewerkers/secretarissen. Overweeg om de professionaliteit (artistiek en zakelijk) als knock-out criterium door eigen medewerkers of specialistische adviseurs te laten beoordelen en laat een commissie vervolgens oordelen over de artistieke en maatschappelijke betekenis.

c. Introduceer thematisch afgebakende speelvelden op basis van ervaring of functie van de aanvrager (zoals starters, doorstromers, structurele instellingen). Dit vergroot herkenning, eerlijkheid en beoordelingskwaliteit binnen elke categorie.

d. Investeer in professionalisering van de peer review: training, reflectie en begeleiding voor beoordelaars, met behoud van onafhankelijkheid. Werk met langere zittingstermijnen.

e. Overweeg alternatieven voor peer review waar dat kan. In het artikel 'Slimmer, eerlijker en goedkoper: zo kun je cultuursubsidie beter verdelen' van Jeroen Bartelse en Paul Adriaanse wordt onder meer visitatie genoemd. De ervaringen daarmee in de museumsector ondersteunen dat.

2.2. Formalisering – Juridisch dichtgetimmerd

De toegenomen juridisering van het adviesproces leidt tot risicomijdend gedrag, afstandelijke adviesteksten en rigide beoordelingsprocedures. Er lijkt sprake van verwarring tussen twee verschillende juridische kaders: de Algemene wet bestuursrecht (Awb), die subsidiëring regelt, en de Aanbestedingswet, die geldt voor inkoop en opdrachten.

Onderdelen van het beoordelingsproces worden ingericht alsof het om een aanbesteding gaat. Denk aan het gebruik van gedetailleerde puntensystemen, ranglijsten, zaaglijnen en knock-out criteria. Dit creëert een strak geformaliseerd systeem, terwijl dat juridisch niet per se nodig is. De Awb biedt voldoende ruimte voor kwalitatieve beoordeling, mits de criteria van tevoren duidelijk zijn geformuleerd en consequent worden toegepast. Die ruimte moet beter worden benut, en dat begint met het loslaten van een onterecht gehanteerde aanbestedingslogica.

2.2.1. *Oplossingsrichtingen*

a. Omarm de stelregel: er kan meer dan we denken, als we vooraf maar duidelijk zijn.

b. Gebruik punten uitsluitend als hulpmiddel in de discussie, niet als automatische einduitkomst van de beoordeling.

c. Formuleer beoordelingskaders en criteria vooraf helder en communiceer deze actief richting aanvragers.

d. Maak de opdracht aan adviescommissies en/of andere beoordelaars expliciet en communiceer deze opdracht actief. Een totaalafweging is daarbij het uitgangspunt. Om die goed te kunnen maken moet de aanvraag op onderdelen worden bekeken, maar het totaal is het object van de beoordeling.

e. Geef de commissie op die manier ruimte voor toelichting, motivatie en inhoudelijke argumentatie in plaats van juridische standaardformuleringen.

2.3. *Criteria en codes – Complexiteit leidt tot afvlakking*

De stapeling van beoordelingscriteria en sectorale codes maakt het beoordelingsproces onoverzichtelijk en leidt tot middelmatigheid. Waar ooit de artistiek-inhoudelijke kwaliteit centraal stond, is nu sprake van een breed palet aan criteria – van governance en Fair Practice tot publieksbereik en spreiding. Allemaal belangrijk, maar de verwachting dat dit zou leiden tot rijkere beoordelingen komt niet uit: aanvragen scoren zelden hoog op alles, waardoor de totaalscore vaak uitkomt op een gemiddelde. De beoordeling is daardoor eerder vlak dan veelkleurig. Dat zorgt voor frustratie bij aanvragers én beoordelaars.

2.3.1. *Oplossingsrichtingen*

a. Breng het aantal criteria terug en beoordeel die in fases. Maak van professionaliteit (zowel artistiek als zakelijk) een knock-out criterium en laat die professionaliteit beoordelen door medewerkers of specialistische adviseurs, niet door commissies.

b. Laat aanvragers in hun aanvraag aan de hand van hun prestaties en plannen zelf de door hen gerealiseerde en beoogde betekenis beschrijven en onderbouwen.

c. Laat een commissie per aanvraag alleen de gerealiseerde en beoogde betekenis beoordelen. Vraag van de commissie om in het oordeel in ieder geval de artistieke betekenis (artistieke bijdrage aan – de ontwikkeling van – de sector of discipline) en/of maatschappelijke betekenis betrekken.

d. Beschouw toepassing van sectorale codes (Cultural Governance, Fair Practice en Diversiteit & Inclusie) in de basis als onderdeel van de professionaliteit van een instelling en toets die dan ook binnen dat kader. Zorg dat de codes zo opgesteld en geformatteerd worden, dat dit voor aanvragers en beoordelaars eenduidiger en vanzelfsprekender wordt.

e. Handhaaf de integrale afweging c.q. bredere blik zoals hierna wordt beschreven.

2.4. *Stabiliteit versus vernieuwing – Fictieve tegenstelling*

In het huidige beoordelingssysteem worden stabiliteit en vernieuwing vaak als elkaars tegenpolen gezien. Vernieuwing wordt daarbij ten onrechte vooral geïnterpreteerd als het toelaten van nieuwe aanvragers, terwijl dat gaat over instroom, doorstroom en uitstroom. De tegenstelling tussen stabiliteit en vernieuwing is daarmee niet alleen kunstmatig, maar ook problematisch. Vernieuwing – of wat ons betreft beter: ontwikkeling – is immers niet voorbehouden aan nieuwe instellingen. Ook bestaande instellingen ontwikkelen zich, via nieuw artistiek leiderschap, nieuwe samenwerkingen, innovatieve publieksbenaderingen of inhoudelijk onderzoek.

Door vernieuwing vooral te vertalen in het toelaten van nieuwe aanvragers werden bestaande instellingen op achterstand gezet. Dat leidde tot een relatief forse nieuw-voor-oud uitkomst. De bestaanszekerheid van meerjarig door fondsen gesubsidieerde instellingen is, anders dan ooit bedoeld, onvergelijkbaar slechter geworden dan die van BIS-instellingen. Dat leidt ook tot een vorm van kapitaalvernietiging: instellingen verdwijnen, medewerkers vertrekken, kennis gaat verloren en vaak ook publiek. Er is geen mechanisme om opgebouwde waarde te beschermen, risico's te belonen of een zachtere landing mogelijk te maken.

2.4.1. *Oplossingsrichtingen*

a. Ervan uitgaande dat de wijziging van de Wet Specifiek Cultuurbeleid doorgaat: differentieer de subsidieduur (bijv. 2, 4, 6 of 8 jaar) op basis van functie, ervaring en bijdrage. Gebruik de kortere subsidieduur (2 jaar) voor nieuwkomers, maar ook als er twijfels zijn over al langer gesubsidieerde instellingen, om zo een plotselinge subsidiestop en daarmee kapitaalvernietiging te voorkomen.

b. Creëer gescheiden speelvelden en daarmee beoordelingslijnen voor nieuwkomers en gevestigde instellingen.

c. Stimuleer ontwikkeling binnen bestaande instellingen, bij voorkeur structureel via extra budgetruimte voor R&D of waar dat passender is via projectgelden voor innovatie. Daarbij is transformatie net zo belangrijk en risicovol als innovatie.

d. Voorkom dat instroom automatisch leidt tot uitstroom: gebruik een vorm van integrale afweging om de balans te bewaken.

2.5. *Plan of praktijk – het een is de toets van het ander*

Binnen de huidige praktijk worden plannen vaak als belangrijkste beoordelingsgrond gebruikt, ongeacht of het gaat om een nieuwe aanvrager of een instelling met een bewezen staat van dienst. Deze focus op de toekomst – op ambities, visie en voorgenomen activiteiten – sluit misschien aan bij de wens tot transparantie en resultaatgerichtheid, maar leidt in de praktijk tot onvoldoende onderbouwde adviezen.

Plannen worden steeds vaker geschreven met behulp van AI of door professionele fondsenwervers. Zeker als het gaat om meerjarige subsidies (en dus meerjarenplannen) hebben alle aanvragers een geschiedenis, ook al kan die variëren van een paar jaar tot een paar decennia. Plannen voor de toekomst kunnen en moeten dus ook getoetst worden aan de praktijk van de periode voorafgaand aan indiening. Dat die toets voor nieuwe

aanvragers wat lichter is dan voor instellingen met een langer subsidieverleden ligt daarbij voor de hand.

2.5.1. Oplossingsrichtingen

a. Toets in alle gevallen plannen aan de praktijk. Overweeg om instellingen een zelfevaluatie te laten maken als onderdeel van de aanvraag en vraag ze om in die zelfevaluatie expliciet in te gaan op hoe de toekomstplannen (en de daarmee beoogde betekenis) zich verhouden tot de praktijk (en gerealiseerde betekenis) van de instelling tot dan toe.

b. Introduceer een pitchfase of intakegesprek voor nieuwe aanvragers. Hiermee kunnen zij hun idee toelichten, vragen beantwoorden en feedback krijgen vóórdat zij een plan indienen. Dit verlaagt de drempel, voorkomt overvragen en maakt het beoordelingsproces menselijker en realistischer.

c. Differentieer de beoordeling afhankelijk van de fase en het profiel van de aanvrager. Instellingen in verschillende ontwikkelfases, met verschillende functies of schaalgroottes, verdienen een eigen beoordelingsroute of aangepast kader.

2.6. Integrale afweging – van impliciet naar expliciet

Volgens aanvragers worden aanvragen vooral afzonderlijk beoordeeld, met als gevolg dat het bredere geheel – het culturele landschap dat uit de som van alle besluiten voortkomt – niet expliciet wordt meegenomen in de besluitvorming. Dit leidt in de praktijk tot onbedoelde effecten: bepaalde genres of regio's verdwijnen uit het gesubsidieerde veld, functies raken onderbezet of bepaalde doelgroepen worden nauwelijks bereikt.

Aanvragers, maar ook anderen binnen de sector, ervaren dat het systeem geen duidelijk mechanisme bevat om die disbalans te herkennen of herstellen. Dit zet het vertrouwen in de uitkomst onder druk, ook als het beoordelingsproces per aanvraag op zichzelf inhoudelijk en procedureel zorgvuldig is doorlopen.

We zien dat publieke fondsen en overheden zich bewust zijn van hun bredere verantwoordelijkheid. Maar als er al integrale afweging wordt toegepast, dan blijft die voor de sector vaak impliciet. Daarmee ontbreekt het aan transparantie en herkenbaarheid – niet alleen voor aanvragers, maar ook voor beoordelaars en bestuurders die integrale afweging alleen kunnen toepassen als ze daarvoor expliciet de ruimte hebben gekregen.

Wat nodig is, is niet een nieuw model, maar het expliciteren van wat er al gebeurt en het beter faciliteren van integrale afweging als vast onderdeel van het proces, voorafgaand, tijdens en/of aan het slot van de beoordeling.

2.6.1. Oplossingsrichtingen

a. Voer voorafgaand aan het beoordelingsproces een ecosysteemanalyse uit. Breng in samenspraak met het veld in kaart hoe het gewenste culturele ecosysteem eruitziet, welke functies nodig zijn, welke regio's of doelgroepen aandacht verdienen, en waar structurele kwetsbaarheid zit. Geef die analyse mee in de vorm van richtinggevende integrale criteria.

b. Veranker de integrale afweging als expliciete fase in het proces, voorafgaand, tijdens en/of aan het slot. Creëer ruimte – in tijd en opdracht – voor commissies of besturen om na de beoordeling van individuele aanvragen het totaalbeeld te wegen. Met daarbij de mogelijkheid om te herschikken of bij te sturen als de optelsom onevenwichtig is.

c. Overweeg om een deel van het subsidiebudget apart te zetten, zodat daaruit bij een integrale afweging alsnog extra aanvragen kunnen worden gehonoreerd.

d. Geef fondsbesturen de ruimte om in uitzonderlijke gevallen te corrigeren, bijvoorbeeld als een hele functie verdwijnt of een regio niet of onvoldoende wordt bediend. Zorg daarbij voor een duidelijke juridische en procedurele inbedding.

2.7. Meervoudige beoordeling – inefficiënt en inconsistent

Aanvragen worden vaak meermaals beoordeeld (bij gemeenten, provincies, de Raad voor Cultuur en bij de landelijke cultuurfondsen), met soms uiteenlopende uitkomsten. Dit leidt – terecht – tot frustratie en inefficiëntie. Hoewel meervoudige beoordeling begrijpelijk is vanuit het huidige bestel zijn de gevolgen dubbel werk, onnodige complexiteit en tegenstrijdige uitkomsten. Een instelling kan in de ene beoordeling als essentieel worden gezien en in de andere worden afgewezen. Bovendien wordt er veel tijd, capaciteit en geld besteed aan beoordelingstrajecten die onvoldoende op elkaar zijn afgestemd.

Het is niet alleen inefficiënt, maar ook funest voor het vertrouwen in het systeem. Als overheden dezelfde doelen nastreven, maar verschillende uitkomsten produceren, komt de legitimiteit van het beoordelingsproces onder druk te staan.

Het lijkt verstandig om te kiezen voor een duidelijk primaat van de beoordeling op één niveau. Zeker door de toegenomen aandacht voor spreiding heeft de traditionele tegenstelling tussen lokaal belang en nationaal belang steeds minder betekenis. De overgrote meerderheid van instellingen die aanvraagt bij de landelijke fondsen doet ook een aanvraag bij de eigen gemeente en/of provincie.

2.7.1. Oplossingsrichtingen

a. De overheden moeten tot een afspraak komen waar het primaat van de beoordeling van alle meerjarige aanvragen in beginsel komt te liggen. Op die manier wordt invulling gegeven aan het principe van één overheid.

b. Ondersteun vanuit de Raad voor Cultuur en/of de Rijksfondsen gemeenten/provincies bij de samenstelling van hun commissies. Zorg ervoor dat in die samenstelling naast lokale/regionale deskundigheid ook altijd een landelijke blik vertegenwoordigd is.

c. Overheden zouden ook afspraken moeten maken op welke wijze bij een positieve beoordeling lokale/regionale cofinanciering wordt meegewogen in een integrale afweging.

d. Gebruik gedeelde formats en informatiesystemen. Door op basis van gedeelde kerngegevens te werken, kunnen verschillende overheden hun oordeel vormen (of het oordeel van een andere overheid toetsen) zonder dat instellingen alles dubbel

moeten aanleveren. Denk aan een centrale 'cultuurkluis' waarin beleidsinformatie beschikbaar is voor alle beoordelende instanties.

e. Introduceer een groeimodel voor subsidiëring. Stel landelijke meerjarige financiering bijvoorbeeld afhankelijk van het aantal jaren dat een aanvrager lokale of regionale (of mogelijk andere) ondersteuning heeft gekregen.

3. Vijf pijlers voor een toekomstbestendige adviespraktijk

Naast en deels vanuit de oplossingsrichtingen voor de verschillende knelpunten kwam in de gesprekken en analyses een aantal meer fundamentele verbeteringen naar voren, die – in combinatie met de per knelpunt geformuleerde voorstellen - richting kunnen geven aan een andere adviespraktijk.

3.1. Onderscheid in speelvelden

Niet alles hoeft door dezelfde hoepel. Verschillende typen instellingen vragen om verschillende benaderingen. Niet alleen in hoogte of duur van de subsidie (bijv. 2, 4 of 8 jaar), maar ook in de wijze van beoordeling. Een kleine nieuwe instelling heeft bijvoorbeeld baat bij een lichte toets of een begeleide instroom (zoals een pitch- of intakefase), terwijl een al langer gesubsidieerde organisatie met een structurele functie een diepgravende beoordeling of mogelijk een visitatie verdient.

Door aanvragers te groeperen op basis van ontwikkelfase, schaal of rol (bijvoorbeeld: instromers – doorstromers – meerjarig gesubsidieerde instellingen), ontstaat een herkenbare context voor beoordeling. Zo wordt het speelveld gelijkwaardiger, de beoordeling relevanter en het draagvlak groter – bij zowel aanvragers als beoordelaars.

Werken met verschillende speelvelden betekent ook differentiëren in budgetten. Dat vraagt om bewuste beleidskeuzes, bijvoorbeeld over de gewenste verhouding tussen instroom, doorstroom en uitstroom. Ook de overweging om een (groter) deel van het aanbod via de afname te subsidiëren en daarmee programmeurs (en indirect de stem van het publiek) een rol in de beoordeling te geven hoort daarbij.

3.2. Minder criteria

Om de beoordeling transparanter te maken en tegelijkertijd ruimte te scheppen voor minder formele en meer inhoudelijke adviezen is het noodzakelijk om minder criteria te hanteren; criteria bovendien die zich ertoe lenen om in verschillende situaties en op verschillende speelvelden anders (bijvoorbeeld strenger of minder streng) te worden toegepast.

De huidige set van criteria (artistieke kwaliteit, maatschappelijk belang, zakelijke kwaliteit) is zeker in combinatie met de sectorale codes en met aanvullende criteria als spreiding, vernieuwing e.a. te complex. Wij stellen een beoordelingsaanpak voor in drie fasen.

In de eerste wordt de professionaliteit van een aanvrager getoetst, waarbij de kernvraag is of de voorgenomen plannen op basis van de bestaande praktijk naar verwachting zowel artistiek-inhoudelijk als zakelijk op een professioneel niveau zullen worden uitgevoerd. Die professionaliteit kan beoordeeld worden door medewerkers of specialistische

adviseurs en geldt als knock-out criterium. Toepassing van de sectorale codes wordt in de basis als onderdeel van professionaliteit beschouwd.

Toets op professionaliteit	Beoordeling door peers
Uitgevoerd door medewerkers of specialistische adviseurs	Uitgevoerd door adviescommissie met vakgenoten
Knock-out criterium	Inhoudelijk oordeel over artistieke en maatschappelijke betekenis
Codes en basisvoorwaarden inbegrepen	Gebaseerd op praktijk én plannen
Objectief, feitelijk en uitvoerbaar	Meer ruimte voor reflectie en context

In de tweede fase geeft een adviescommissie (of bij subsidie via de afname een aantal programmeurs) aan de hand van de voorgestelde plannen een oordeel over de artistieke en maatschappelijke betekenis die een aanvrager beoogt. Daarbij betrekt de commissie ook de gerealiseerde betekenis in de periode voorafgaand aan het indienen van de aanvraag (plan en praktijk). De aanvraag zelf bestaat uit een zelfevaluatie en een toekomstplan, waarin de aanvrager de gerealiseerde en beoogde betekenis duidelijk maakt en verder een grote mate van vrijheid heeft om zijn/haar eigen plan te schrijven. Dat geeft de commissie de mogelijkheid en de verantwoordelijkheid om tot een werkelijk inhoudelijk en gedifferentieerd oordeel te komen en – als dat nodig is – de volgorde binnen de positief beoordeelde aanvragen ook op inhoudelijke gronden te maken.

Wanneer de commissie op deze manier tot adviezen over de afzonderlijke aanvragen is gekomen en ook een volgorde heeft voorgesteld, vindt een vorm van integrale afweging plaats. Daarop gaan we hierna verder in.

3.3. Integrale afweging expliciet

Een subsidiestelsel dat uitsluitend kijkt naar individuele aanvragen, loopt het risico scheef te groeien. Regio's, genres, functies of doelgroepen kunnen buiten beeld raken zonder dat dit een bewuste keuze is. De integrale afweging kan voorafgaand zijn aan de beoordeling in een verkenning en/of aan het eind in een slotafweging. Het is de stap waarin het geheel wordt beschouwd. Het is daarom geen correctie, maar een expliciet onderdeel van het proces.

Om integrale afweging transparant te laten zijn moet vooraf duidelijk worden aangegeven hoe en door wie die weging wordt gedaan en wat de overwegingen (integrale criteria) zijn. Die overwegingen kunnen bijvoorbeeld voortkomen uit een ecosysteemanalyse en/of uit specifieke (politiek-bestuurlijke) beleidsprioriteiten. Een ecosysteemanalyse zou bijvoorbeeld kunnen leiden tot richtlijnen voor instroom-doorstroom-uitstroom; of tot aandacht voor vernieuwing in de zin van innovatie. Bij (politiek-bestuurlijke) beleidsprioriteiten zou het kunnen gaan om spreiding of aandacht voor cultuureducatie en talentontwikkeling.

Een integrale afweging kan worden uitgevoerd door de commissie die ook de individuele beoordeling heeft gedaan, maar voorkeur verdient uitvoering achteraf door een 'integrale commissie'. Dat is de meest transparante manier, voor aanvragers, beoordelaars en bestuurders. In uitzonderlijke gevallen zou ook een correctie achteraf door een fondsbestuurder mogelijk moeten zijn, mits vooraf aangekondigd.

3.4. Professionalisering van beoordeling

Beoordelen is een vak. De sector mag verwachten dat dit vak met zorg en vakmanschap wordt uitgevoerd – maar dat vraagt om voorbereiding, begeleiding, ruimte voor reflectie én voldoende beloning. Het ontwikkelen van beoordelingsvaardigheden, het inzetten van ondersteunende analyse (bijvoorbeeld van codes of bedrijfsvoering), en het opbouwen van beoordelingskennis over meerdere rondes, dragen bij aan betere besluiten én lagere uitvoeringskosten op de lange termijn.

Professionalisering betekent ook duidelijk zijn in wie wat beoordeelt. In onze aanbeveling over minder criteria hebben we daar een voorzet voor gegeven. In algemene zin kunnen professionals in de zin van medewerkers of specialistische adviseurs een grotere rol krijgen in de toetsing, waarmee commissies weer als 'peers' kunnen functioneren en zich richten op een werkelijk inhoudelijke beoordeling.

Professionalisering van beoordeling kan ook worden versterkt door waar dat kan voor andere vormen dan advisering door commissies te kiezen. We noemden al het inzetten van programmeurs/curatoren en via hen het publiek. Soms is een marginale toetsing nodig door een (ambtelijk) medewerker of een kleine incidentele commissie. Aan de andere kant van het spectrum kan het gaan om een visitatiemodel dat vraagt om langetermijnkennis. Door bewuste differentiatie ontstaat meer effectiviteit en minder spanning tussen doel, uitvoering en organisatie.

3.5. Eén aanvraag(formulier) en één beoordeling

De administratieve en bestuurlijke druk(te) rond het indienen en beoordelen van aanvragen moet omlaag; daar zijn vriend en vijand het over eens. De vraag is hoe je dat doet. Feit is dat voor vrijwel alle aanvragers van meerjarige landelijke (fonds)subsidie geldt dat ook een aanvraag wordt ingediend bij de gemeente van vestiging en vaak ook bij een provincie.

Wat in ieder geval moet gebeuren is afstemming van aanvraagprocedures en beoordelingscriteria – bij voorkeur ook met de belangrijkste private fondsen – zodat aanvragers kunnen volstaan met het indienen van één plan.

Het stapsgewijs organiseren van toegang en beoordeling zou een volgende stap kunnen zijn. Beginnende/nieuwe aanvragers zouden eerst een te bepalen minimumaantal jaren ondersteund moeten worden op lokaal niveau en/of met landelijke projectsubsidies voordat ze een meerjarenaanvraag bij een landelijk fonds kunnen indienen.

4. Slot

In dit stuk heeft Blueyard, met dank aan een groot aantal gesprekspartners vanuit de cultuursector en het beleidsveld, oplossingsrichtingen en mogelijke pijlers aangegeven voor een herziening van de adviespraktijk. Wij realiseren ons goed dat veel van de voorstellen concreter moeten worden uitgewerkt.

Een voor de hand liggende eerstvolgende stap is dat de beleidsmakers na overleg met de sector uitspreken dat de voorstellen inderdaad een goede richting aangeven. Vervolgens zouden de fondsen, VNG, IPO en de Raad voor Cultuur moeten zorgen voor een concrete uitwerking. OCW zou daartoe opdracht kunnen geven.

Blueyard is iedere vier jaar intensief betrokken bij de aanvraagprocedures, zowel aan de kant van de aanvragers als aan de kant van de gemeenten en fondsen. We kennen de knelpunten uit de praktijk, maar ook de afwegingen aan de beoordelende kant. Het was verrijkend om onze eigen ervaringen te spiegelen aan de brede waaier van gesprekspartners in dit traject. Wij hopen dat de uitkomsten van die gesprekken en dit advies bijdragen aan een adviespraktijk die voor de hele sector beter werkt.