

# POSITIE

# EN WERK – WIJZE

2013–  
2017



Götterdämmerung, Der Ring des Nibelungen

Nationale Reissopera

foto Marco Borggreve

## Inhoud

1.	<b>Inleiding</b>	<b>7</b>
2.	<b>Waar staat de raad</b>	<b>9</b>
3.	<b>De taak van de raad</b>	<b>13</b>
4.	<b>Taakopvatting</b>	<b>17</b>
5.	<b>De kunst van het adviseren</b>	<b>19</b>
6.	<b>Ontwerp een Raad voor Cultuur</b>	<b>23</b>
7.	<b>Organisatie en werkwijze</b>	<b>27</b>
	<b>Noten</b>	<b>33</b>
	<b>Bronnen</b>	<b>34</b>
	<b>Colofon</b>	<b>37</b>

**“Goede adviseurs analyseren en informeren; completeren en corrigeren; moedigen aan en geven een ‘second opinion’; leveren tegengewicht en tegenspraak aan regering, parlement en ambtenaren. [...] Goede adviescolleges overstijgen met hun advisering de politiek-bestuurlijke Haagse logica en kunnen de aandacht in het publieke debat richten op zaken die ten onrechte buiten beschouwing zijn gebleven, ook als dat het kabinet, de departementen en de Kamers even minder goed uitkomt.”**

H. Tjeenk Willink, 2009

# 1. Inleiding

De Raad voor Cultuur heeft zich gebogen over zijn toekomst. Aan de hand van een drietal vragen heeft hij zich gericht op de invulling van zijn taken voor de komende vijf jaar:

- Waar staat de raad in het huidige Nederlandse cultuurbestel?
- Wat is de taakopvatting van de raad?
- Hoe komt de raad tot een optimale uitvoering van zijn taken?

In dit plan geeft de raad antwoord op deze vragen. Hij heeft daarvoor gebruikgemaakt van een evaluatie naar het functioneren van de raad over de periode 2005 – 2011 die is uitgevoerd door de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur (NSOB): *Van herwaarderen en optimaliseren.*

Ook heeft de raad een scan uitgevoerd naar de werkwijze van andere raden in Nederland en in het buitenland. Gesprekken en discussies met mensen binnen en buiten de raad hebben bijgedragen aan de visies en plannen die in dit document zijn opgenomen. De raad is deze mensen veel dank verschuldigd voor hun tijd en inbreng.

## 2. **Waar staat de raad**

Het speelveld van de raad wordt bepaald door enkele factoren die sterk in beweging zijn. Het gaat om de positie van raden in het maatschappelijke en politieke debat, de veranderingen in cultuur-(beleid) en de specifieke rol van de Raad voor Cultuur.

De positie van vaste adviescolleges is niet meer vanzelfsprekend. Het stelsel is in de afgelopen jaren sterk versoberd en op gezette tijden wordt de vraag gesteld naar nut en noodzaak ervan. Een raad moet zich daarvan rekenschap geven en uitleggen hoe hij zijn rol ziet en wil spelen. Van oudsher hebben raden de taak om de regering en parlement van relevante adviezen te voorzien. Maar zij kunnen ook net even het andere perspectief laten zien, een tegengewicht bieden om zo regering, parlement en spelers in het veld scherp houden. Het citaat van Tjeenk Willink waarmee deze positiebepaling begint, illustreert deze rol. De raad heeft zich erdoor laten inspireren bij de discussies over zijn toekomst.

Cultuur verandert, continu. Baricco (2011) beschrijft en illustreert treffend de dynamiek in ons cultuurbesef in het boek *De Barbaren*. De Raad voor Cultuur wordt vaak geassocieerd met cultuur die te zien en te horen is: theaters, musea, bibliotheken en concertzalen.

Maar daartoe beperkt zich niet zijn opvatting over wat de grenzen van cultuur zijn. Het domein waarover de raad adviseert strekt zich uit van populaire tot klassieke muziek, van schilder- tot mediakunst, van ballet tot *breakdance*. Deze brede opvatting van cultuur – en de dynamiek en vernieuwing die ermee gepaard gaat – wil de raad ook in zijn advisering tot uitdrukking brengen.

Van oudsher neemt de raad een positie in tussen kunst en politiek, maar die positie is wel aan verandering onderhevig.

Vanaf zijn installatie in 1947 adviseerde de toenmalige Raad voor de Kunst, een van de voorlopers van de Raad voor Cultuur, al over instellingssubsidies op basis van een artistiek oordeel over de kunsten. In die eerste decennia van zijn bestaan had de Raad voor de Kunst ook een belangenbehartigende functie. Midden jaren negentig van de vorige eeuw fuseert deze raad met de Raad voor Cultuurbeheer, de Mediaraad en de Raad voor advies voor Bibliotheekwezen en Informatieverzorging. De nieuw gevormde Raad voor Cultuur blijft taken uitvoeren op het terrein van de subsidieadvisering, waarmee hij zich ook blijft onderscheiden van andere vaste adviescolleges. Met de komst van de Kaderwet Adviescollege's vervalt, net als bij de andere adviescollege's, de belangenbehartigende functie.

De cultuursector heeft zich sindsdien georganiseerd in diverse belangenverenigingen die zelf contacten met de politiek, departementen en maatschappij onderhouden. De Raad voor Cultuur heeft, zoals in de evaluatie wordt beschreven, in de afgelopen jaren een nieuwe balans moeten vinden in zijn positie tussen sector en overheid.

Tegen de achtergrond van deze factoren heeft de raad de afgelopen vijf jaar gefunctioneerd. In de evaluatie van de raad doet de NSOB over dat functioneren een aantal rake observaties. Hij wijst op de dominantie van de subsidieadvisering in het werk van de raad en waarschuwt dat daarmee 'bovensectorale, strategische' advisering relatief weinig aan bod komt. Zo heeft de raad zijn visie wel in een aantal herkenbare concepten opgeschreven (*Culturele Keten, Media-wijsheid, Cultureel Burgerschap*), maar een centraal document daarover is niet vastgelegd. De NSOB wijst erop dat zijn gesprekspartners sowieso meer behoefte hebben aan adviezen waarin bovensectorale thema's worden behandeld.

De raad loopt tegen zijn grenzen aan. Door de bezuinigingen op de rijksoverheid in de afgelopen jaren is de capaciteit bij de raad sterk afgenomen, tussen 2008 en 2012 met 20% (in 2012 naar 22 fte). De NSOB constateert dat de raad in tijden van krimp nog naar behoren heeft gefunctioneerd.

Maar de bezuinigingen die er onder het kabinet Rutte 1 zijn bijgekomen, brengen de raad tot de conclusie dat doorgaan op dezelfde manier geen optie meer is. Er moet gekeken worden naar andere werkwijzen.

De NSOB constateert ook dat er andere redenen zijn om naar de structuur en werkwijze van de raad te kijken. De vaste organisatiestructuur, waarin de raad wordt bijgestaan door een groot aantal sectorcommissies, biedt weliswaar continuïteit en historisch geheugen maar staat ook de benutting van kennis buiten de raad en commissies in de weg. In de afgelopen jaren is vaker gebruik gemaakt van ad hoc commissies om externe betrokkenheid meer vorm te geven.

De NSOB adviseert om deze lijn door te zetten. Over de werkwijze van de raad concludeert de NSOB dat bij de structuurwijzigingen in 2006 de scheiding tussen de raad en de commissies zo stringent is doorgevoerd dat zij leidt tot spanning tussen het specialistische karakter van de commissies en het generalistische karakter van de raad.

Deze spanning wordt niet als productief ervaren door betrokkenen bij de raad. Er is bij de voorbereiding van adviezen meer tussentijdse afstemming nodig tussen commissies en raad, bijvoorbeeld door individuele raadsleden te betrekken bij het opstellen van een preadvies in de commissie.





### 3. De taak van de raad

De taken van de raad zijn wettelijk vastgelegd. Artikel 2a van de Wet op het specifiek cultuurbeleid bepaalt dat de raad tot taak heeft de regering en de beide kamers der Staten-Generaal te adviseren over algemeen verbindende voorschriften en/of te voeren beleid op het terrein van cultuur.

Dit betekent het geven van gevraagde of ongevraagde beleidsadviezen en het adviseren van de bewindspersonen voor Cultuur over subsidies aan culturele instellingen. De raad is ook belast met het geven van adviezen ingevolge de Monumentenwet (aanwijzing van rijksmonumenten), Archiefwet (selectielijsten) en de Wet tot behoud van cultuurbezit.

Deze taken op het gebied van beleidsadvisering blijven onveranderd. De hoeveelheid en aard van de beleidsadviezen worden bepaald door de raad zelf, in overleg met de verantwoordelijke bewindspersoon.

Naast gevraagde adviezen door regering of parlement kan de raad overigens ook ongevraagd adviseren, al heeft de raad daarvan in het verleden nog weinig gebruik gemaakt.

De subsidieadvisering hangt nauw samen met de invulling van de culturele basisinfrastructuur (bestaande uit rechtstreeks door het Rijk gefinancierde instellingen). De afgelopen jaren is deze een paar keer ingrijpend veranderd. In 2012 hebben bezuinigingen geleid tot een kleinere infrastructuur, maar wel een waarbij de raad in tegenstelling tot de vier jaar daarvoor, over meer categorieën instellingen subsidieadviezen geeft.<sup>[1]</sup>

De aard van de beoordelingen is veranderd; meer dan voorheen zijn naast kwaliteit ook andere beoordelingscriteria, zoals educatie, ondernemerschap en (inter)nationaal belang een expliciet onderdeel van de subsidieadvisering.

De uitvoeringsadvisering die de raad ingevolge de Archiefwet heeft gedaan zal vanaf 1 januari 2013 vervallen. De advisering over de aanwijzing van rijksmonumenten en ingevolge de Wet tot behoud cultuurbezit blijft wel bestaan.

Vanaf 2013 wordt naar verwachtingaan de uitvoeringsadvisering een taak toegevoegd, namelijk de advisering over de aanwijzing van professionele organisaties monumentenbehoud.





## 4. Taakopvatting

De raad streeft ernaar adviezen te geven die bijdragen aan een rijk cultureel leven. Met zijn adviezen wil hij richting geven aan het cultuurbeleid en het culturele veld uitdagen en aanmoedigen. De visie van raad op zijn taken is als volgt.

### 1. De raad adviseert met visie en durf

Goede adviezen komen in verschillende vormen en maten, maar zijn in ieder geval goed beargumenteerd en duidelijk. De raad prikkelt waar het kan, moedigt aan waar nodig en wijst op nieuwe perspectieven. Hij zoekt de grenzen van het cultuurdebat op en anticipeert op ontwikkelingen of dilemma's.

De raad heeft kennis van zaken of weet deze kennis te ontsluiten. Hij staat open voor nieuwe geluiden en dwarse zienswijzen, maar heeft ook oog voor traditie en het culturele verleden. Hij benadert problemen waar het moet interdisciplinair en betreft waar nodig deskundigen uit andere sectoren.

De raad werkt vanuit een consistente visie en herijkt deze ook met enige regelmaat.

### 2. De raad is onafhankelijk

Uit de evaluatie blijkt dat gesprekspartners eensgezind zijn in hun oordeel dat de raad van belang is voor de checks and balances tussen de politiek en de cultuursector. Maar de tussenpositie die de raad van oudsher inneemt, wordt ook als 'lastig' bestempeld; er wordt aangedrongen op herwaardering ervan. De raad stelt bij de positionering tussen de politiek, het cultuurveld en de maatschappij zijn onafhankelijkheid centraal. Dat gaat verder dan alleen het principe dat hij zonder last- en ruggenspraak opereert.

De raad oriënteert en informeert zich breed en baseert zijn adviezen op uiteenlopende bronnen. Zulke bronnen kunnen zowel feitelijke gegevens (*evidence based*), wetenschappelijk onderzoek (*theory based*) als meningen van kunstenaars, deskundigen en leken (*opinion based*) zijn. De raad moet weten wat er speelt en zoekt daarom verbindingen met culturele instellingen, media, wetenschap en overheid.

De raad staat zo gezien niet boven de partijen, maar ertussen. En zolang hij duidelijk maakt hoe hij tot zijn conclusies komt en welke afwegingen daarbij zijn gemaakt, is dat niet zo zeer lastig maar leuk.

### 3. Adviezen hebben impact

In het jargon van adviesraden is ‘doorwerking’ een belangrijk begrip dat wordt gebruikt om het effect van een advies te duiden.

Die effecten kunnen zowel om de impact op de lange termijn gaan (‘strategische adviezen’; in de evaluatie wordt het advies *Mediawijjsheid* als voorbeeld hiervan gegeven) als om concrete maatregelen die direct in beleid te vertalen zijn (‘instrumentele adviezen’; hiervan is het subsidieadvies *Slagen in Cultuur* een voorbeeld).

De doorwerking van adviezen wordt niet alleen bepaald door de inhoud van het advies, maar ook door de manier waarop wordt geadviseerd. Aandacht voor proces en vorm is van belang.

Adviezen komen tot stand in een dialoog met uiteenlopende deskundigen, belanghebbenden, publiek. En adviezen horen niet in lades te verdwijnen, maar voer te zijn voor debat. De raad ziet debatteren als een vorm van adviseren. Discussies over cultuur en cultuurbeleid vergroten de aandacht, beïnvloeden (publieke of politieke) opinies en brengen reuring. De raad wil agendazettend zijn en vindt daarom dat zijn adviezen voor iedereen toegankelijk moeten zijn. Als andere vormen dan geschreven adviezen daaraan kunnen bijdragen (essays, interviews, sociale media en dergelijke), dan past de raad deze toe.



Fear at the Core of Things

Basis voor Actuele Kunst

foto Christoph Schlingensiefel

## 5. De kunst van het adviseren

Wat betekent deze taakopvatting voor het opereren van de raad in de komende periode?

Het bijzondere van een adviesraad is zijn tussenpositie. Hij is onderdeel van het staatsbestel, maar functioneert onafhankelijk van de staat. Hij mengt zich in actuele discussies, maar laat zich niet leiden door de waan van de dag. Hij is geen wetenschappelijk instituut, maar betreft wetenschap en wetenschappers bij zijn werk. Hij doet mee in het publieke debat, maar bedrijft geen journalistiek.

Uit de evaluatie van de raad komt naar voren dat de Raad voor Cultuur over het geheel genomen naar behoren heeft gefunctioneerd, maar deze unieke positie niet optimaal gebruikt. De NSOB wijst erop dat er kansen zijn om de positie van de raad te optimaliseren en doet onder meer de suggestie om tot meer ‘bovensectorale, strategische’ beleidsadvisering te komen.

Het werk van de raad wordt eens per vier jaar gedomineerd door de ‘subsidieplan-systematiek’ en de bijbehorende subsidieadviezen. Maar naast de ambitie om te komen tot meer strategische beleidsadvisering, ziet de raad ook het belang in van andere vormen van advisering. Zo kunnen relatief ‘kleine’, eventueel ongevraagd maar goed getimede, sectorspecifieke adviezen leiden tot belangrijke beleidsaanpassingen. Het advies over cultureel lezen en leesbevordering is daar een voorbeeld van.<sup>[2]</sup>

Ook sectoranalyses kunnen waardevolle graadmeters zijn voor de stand van zaken. De raad kiest er daarom voor in zijn werkprogramma een gevarieerd palet van adviezen op te nemen. In de diversiteit, mits goed getimed en gedoseerd, liggen kansen om zijn tussenpositie te benutten en impact te vergroten.

Die variatie kan in verschillende aspecten tot uitdrukking komen. Naast gevraagd (door de regering, maar ook door de Eerste en Tweede Kamer), ook ongevraagd advies. Zowel bovensectorale als sectorale adviezen.



Naast adviezen die zijn gericht op de ontwikkeling van toekomstvisies, ook concrete adviezen die eenvoudiger te implementeren zijn. Naast langlopende adviestrajecten, ook korte briefadviezen. Om dit palet van adviezen herkenbaar neer te zetten, onderscheidt de raad voortaan de volgende publicaties:

1. Beleidsadviezen, die betrekking hebben op een bepaalde sector (sectoraal) of van algemeen belang zijn (sectoroverstijgend).
2. Subsidieadviezen, die een beoordeling van de beleidsplannen en het functioneren van culturele instellingen bevatten.
3. Uitvoeringsadviezen, die betrekking hebben op de cultuurhistorische waarde van monumenten, objecten of archief selectielijsten in het kader van de Monumentenwet, Archiefwet en Wet tot behoud van cultuurbezit.
4. Verkenningen, waarin de raad ingaat op maatschappelijke of culturele thema's die van belang zijn voor toekomstig cultuurbeleid.
5. Sectoranalyses, waarin de raad de stand van zaken in een of meer culturele sectoren doorlicht.
6. Essays, waarin de raad prikkelende opinies onder de aandacht brengt of laat weergeven (op persoonlijke titel van de auteur).

In de vormgeving en de totstandkoming van deze producten wil de raad meer variatie aanbrengen. Presentaties, essays, debatten en sociale media maken hiervan deel uit.

De raad maakt een meerjaren adviesprogramma, waarin niet alleen de adviesthema's voor het aankomende jaar worden aangegeven, maar ook wordt vooruitgeblikt op thema's voor de langere termijn. Het meerjaren adviesprogramma wordt jaarlijks geactualiseerd en houdt ook ruimte voor ongevraagde, onvoorziene adviestrajecten.

The Middelburg Curtain

De Vleeshal

foto Eiva Berendes



## 6. **Ontwerp een Raad voor Cultuur**

Hoe gaat de raad dit doen? De raad heeft te maken met omvangrijke kortingen op zijn budget. Bezuinigingen van twee opeenvolgende kabinetten hebben eerst geleid tot een taakstelling van 23% (kabinet Balkenende iv) en de komende drie jaar komt daar nog eens 12% bij (kabinet Rutte i). Verder snijden in de personele bezetting en faciliteiten van (het secretariaat van) de raad gaat niet zonder een scherpere prioriteitstelling in het adviesprogramma van de raad.

Daarnaast blijkt uit de evaluatie dat ook de huidige werkwijze van de raad, met veertien commissies die ondersteuning vereisen, aan herijking toe is. De raad doet dat in het licht van zijn visie op de taakinfilling.

Naast doelmatigheid (met het oog op beperkte budgetten) zijn de drie punten uit de taakopvatting vertaald in een aantal ontwerpisen voor de organisatie van de raad.

### **Onafhankelijkheid**

- De raad adviseert zonder (de schijn van) belangenverstrengeling.
- Voeling met het veld: trends en ontwikkelingen worden tijdig gesignaleerd, raadsleden, commissieleden en medewerkers hebben goede netwerken in de culturele wereld en zijn in staat opvattingen op waarde te schatten.
- De raad maakt duidelijk hoe hij tot zijn adviezen komt en welke afwegingen daarbij worden gemaakt.

### **Kwaliteit**

- Deskundigheid: er is brede kennis van zaken en een institutioneel geheugen in huis en/of deze kan eenvoudig worden ontsloten.
- Flexibiliteit: de raad snijdt de inzet van deskundigheid toe op de thematiek van een advies.
- Vernieuwing: nieuwe ideeën krijgen een kans. Dwarse, tegendraadse geluiden dringen door.

- Consistentie: de raad begint niet ieder keer opnieuw, maar sluit aan en bouwt voort op wat in het verleden is bereikt.

### Doorwerking

- De beoogde effecten van een advies worden vooraf duidelijk gemaakt en per advies in kaart gebracht.
- De raad maakt, waar nodig en mogelijk, adviezen in een dialoog met het veld.

### Doelmatigheid

- Kosten en tijd om deskundigen in te schakelen moeten in verhouding staan tot opbrengsten.
- Er bestaat een open, vruchtbaar samenspel tussen raad, secretariaat, en commissies.

De raad heeft op dit moment negen leden (generalisten) en daaromheen een schil van tien sectorcommissies (met elk circa vijf leden).<sup>[3]</sup> Daarnaast kent de raad drie uitvoeringscommissies met specifieke taken ingevolge de Monumentenwet, de Archiefwet en de Wet tot behoud van cultuurbezit.

De sectorcommissies stellen preadviezen op waarna de raad(sleden) aan zet zijn. De betrokkenheid van deskundigen wil de raad behouden, maar de wijze waarop deze is georganiseerd is aan verandering toe.

Het is van belang om rekening te houden met de eisen die beleidsadviezen enerzijds en subsidieadviezen anderzijds aan deskundigheid en voorbereiding vereisen. De totstandkoming van beleidsadviezen (evenals verkenningen en sectoranalyses) staat een grotere mate van flexibiliteit en vernieuwing toe dan subsidieadviezen, waarbij een systematische en transparante monitoring en beoordelingsmethode van groot belang zijn.

Dit stelt eisen aan de werkwijze van de raad. Er moeten voor deze subsidieadviezen commissies samengesteld kunnen worden die een evenwichtige mix van ‘peers’ (deskundigen die goed bekend zijn met de sector waarover zij oordelen) hebben en die volgens een helder protocol werken. Over de kwaliteitszorg / beoordeling van culturele instellingen zal de raad begin 2013 overigens nog een apart advies uitbrengen.



## 7. **Organisatie en werkwijze**

Wat betekenen deze ontwerpeisen voor de toekomstige organisatie van de raad? Ter oriëntatie op aanpassingen in zijn organisatiestructuur heeft de raad de voor- en nadelen van een aantal modellen besproken aan de hand van de ontwerpeisen. Aan de constructie van deze modellen heeft onder meer een analyse van de werkwijze van andere adviesraden ten grondslag gelegen. Op basis hiervan is een voorstel afgeleid dat zich het beste laten typeren als een ‘netwerkorganisatie’.

### **De gremia van de raad**

De toekomstige organisatorische ruggengraat van de Raad voor Cultuur wordt gevormd door negen raadsleden, vier domeincommissies, twee uitvoeringscommissies, een kring van adviseurs en een kwalitatief hoogwaardig secretariaat waarvan de basisbezetting opgeschaald kan worden wanneer de werklast dat nodig maakt.

### **Raad**

De raad bestaat uit negen leden: naast de voorzitter gaat het om acht generalisten, die kennis hebben van het culturele veld en daarnaast expertise op andere relevante disciplines (bijvoorbeeld ondernemerschap, financiën, juridische zaken). De benoeming van een raadslid is in principe voor vier jaar.

Het samenspel tussen raad en commissies moet zo vruchtbaar mogelijk zijn. Raadsleden nemen in de regel deel aan projectcommissies die een advies voorbereiden. Commissies worden in de raad uitgenodigd om (de voortgang van) adviezen toe te lichten. De afstand tussen commissies en raad, die nu in de evaluatie wordt geconstateerd, zal hierdoor naar verwachting worden verkleind. Bovendien, zo wordt gesteld in een onderzoek naar de effectiviteit van adviescolleges, kan verwacht worden dat naarmate de betrokkenheid van raadsleden intensiever is, de rapporten meer strategisch relevant en gezaghebbend worden. <sup>[4]</sup>

## Domeincommissies

De vier domeincommissies worden geclusterd rond vier brede thema's: 'Beeldende Kunst, Vormgeving en Bouwkunst', 'Erfgoed' (archeologie, archieven, monumenten en musea), 'Media' (bibliotheken, film, letteren en pers/omroepen) en 'Podiumkunsten' (dans, muziek, muziektheater, theater). Daarnaast zijn er twee bijzondere commissies, 'WBMA' en 'WBC', die uitvoeringsadviezen uitbrengen.<sup>[5]</sup>

Het aantal vaste, domeingebonden commissies gaat hiermee terug van tien naar vier. Met deze clustering (de commissies Dans, Theater, Muziek en Muziektheater waren overigens al eerder samengevoegd tot de commissie Podiumkunsten) wil de raad stimuleren dat er flexibeler en meer interdisciplinair wordt gewerkt. Bovendien is er efficiencywinst te bereiken omdat er minder vaste commissies hoeven te worden ondersteund.

De vier domeincommissies moeten zorgen voor voldoende kennis van zaken in de boezem van de raad, voor voeling met het veld en voor bewaking van de continuïteit en consistentie van de advisering binnen de raad.

De domeincommissies:

- volgen en signaleren ontwikkelingen in de desbetreffende sector, inclusief sectordoorsnijdende thema's
- dragen onderwerpen aan voor het meerjaren werkprogramma van de raad
- initiëren adviestrajecten over thema's die raken aan de desbetreffende sector
- zijn betrokken bij de monitoring en beoordeling van instellingen in de basisinfrastructuur.



De domeincommissies bestaan uit vijf tot zeven leden. De leden worden geworven uit de verschillende sectoren binnen een domein (bijvoorbeeld Beeldende Kunst, Vormgeving en Bouwkunst in het geval van de commissie BKVB). Zij zijn daar goed bekend en gekend en fungeren mede als aanspreekpunt van en namens de raad voor de sector.

Ook kunnen aan deze domeincommissies leden worden toegevoegd met een andere of bredere expertise. Het voorzitterschap van de domeincommissies zal rouleren. De benoeming van de leden van deze commissies gebeurt op voordracht van de raad door de minister of staatssecretaris van Cultuur voor een periode van vier jaar. De domeincommissie stelt haar eigen werkwijze vast en zal voor de uitoefening van haar taken worden gestimuleerd om met enige regelmaat bijeenkomsten met mensen en organisaties uit de sector te organiseren.

### **Kring van adviseurs**

Er wordt een ‘kring van adviseurs’ aan de raad verbonden. Op de leden van deze kring kan de raad een beroep doen voor specifieke adviestrajecten. Zij beschikken over kennis en ervaring die de raad aan zich wil binden. De kring heeft het karakter van een ‘pool’, zodat de inzet van deskundigen kan worden toegesneden op de thematiek van een advies.

De kring van adviseurs speelt ook een belangrijke rol bij de subsidieadvisering over de basisinfrastructuur. De leden van de kring kunnen worden ingezet bij de beoordeling van subsidieaanvragen, de monitoring van instellingen in de basisinfrastructuur,<sup>[6]</sup> en bij voorstellingsbezoeken. De kring bestaat uit ongeveer vijftig adviseurs, onder wie personen met kennis van de sectoren en instellingen die in de basisinfrastructuur aanwezig zijn.

Ook is een evenwichtige vertegenwoordiging uit verschillende regio's, bevolkings- en leeftijdsgroepen van belang.

De subsidieadvisering door de raad vereist een transparante werkwijze. De leden van de kring zullen daarom goed geïnformeerd worden over de werkwijze en beoordelingsmethode van de raad. De coördinatie van de kring ligt in handen van het secretariaat van de raad.

De kring van adviseurs wordt niet door de minister benoemd, maar door de raad aangewezen zodat deze al naar gelang de behoefte eenvoudig uitgebreid of ingeperkt kan worden. De leden van de kring moeten zich met de raad verbonden voelen. Zij zijn het kenniskapitaal van de raad en kunnen daarom ook gevraagd worden om deel te nemen aan adviestrajecten.

## **Secretariaat**

Het secretariaat ondersteunt de raad en benut de kennis en ervaring van de leden van de raad en de commissies bij de voorbereiding van adviezen. De raad is een organisatie waarin professionals met een grote mate van zelfstandigheid hun werk verrichten. Het zijn de kennis en vaardigheden van die medewerkers die in belangrijke mate bijdragen aan de kwaliteit en doorwerking van de raadsadvisering. Kerncompetenties die daarbij horen zijn onder meer: kennis van minimaal één specifieke sector, een goede pen, analytisch vermogen, inzicht in bestuurlijk-politieke processen en onderzoeksvaardigheden.

De raad is een organisatie waarin, afgezien van een aantal vaste aandachtsgebieden, het werk projectmatig is georganiseerd. Adviestrajecten hebben een kop en een staart, kunnen worden gepland en hebben een vastomlijnd onderwerp.

Omdat de organisatie krimpt qua capaciteit zijn netwerk- en organisatorische vaardigheden van de medewerkers essentieel.

## **De werkwijze van de raad**

De raad werkt projectmatig. Adviezen en andere publicaties worden in de regel voorbereid door projectcommissies, die voor de duur van een adviestraject in het leven worden geroepen.

Een projectcommissie wordt samengesteld uit commissieleden, raadsleden en adviseurs uit de kring – eventueel aangevuld met externe deskundigen. Kennis van zaken, diversiteit, reputatie en een nieuw fris geluid spelen mee bij de samenstelling van deze projectgroepen. Deze projectmatige manier van werken verhoogt de flexibiliteit en inhoudsdeskundigheid bij het tot stand brengen van adviezen; er kan immers een projectcommissie op maat worden bijeengebracht.

Het secretariaat van de raad ondersteunt de projectcommissie. Elk advies begint met een startnotitie/projectplan, waarin vraagstelling, planning en eindtermen omschreven staan. De beoogde doorwerking van adviezen wordt vooraf bepaald en vervolgens voor elk advies in kaart gebracht.

Projectmatig werken biedt ook mogelijkheden om in wisselende teams met medewerkers, commissieleden en raadsleden samen te werken.

Het secretariaat werkt aan de hand van het meerjaren werkprogramma van de raad, maar houdt ook ruimte voor ongevraagde of onverwachte adviezen en verkenningen. De kennisbehoefte die het werkprogramma met zich meebrengt, wordt in kaart gebracht in de vorm van een onderzoeksagenda. Voor de uitvoering van deze onderzoeksagenda werkt de raad samen met diverse kennisinstituten. Waar mogelijk zullen, om kosten uit te sparen, soortgelijke kennisvragen samen met het ministerie van OCW worden uitgezet.

De raad is een organisatie waar veel mensen over de vloer komen, die raads-, commissieleden en externe deskundigen aan zich bindt. Niet alleen virtueel, maar ook door fysieke ontmoetingen. De raad schakelt, wanneer het advieswerk daarom vraagt, snel op in capaciteit en kan ook snel weer terugkeren naar zijn basisbezetting. De raad zendt niet alleen zijn adviezen de wereld in, maar haalt de wereld ook in huis – letterlijk, door een plek te zijn waar het debat over cultuur en cultuurbeleid plaatsvindt.



Holland Dance

foto Hugo Glendinning

## Noten

1  
Ook de orkesten, musea, De Nederlandse Opera, De Nationale Reisopera, Het Nationale Ballet, Nederlands Danstheater en de sectorinstituten hebben in 2012 een aanvraag moeten indienen om voor subsidiëring in het kader van de culturele basisinfrastructuur 2013 – 2016 in aanmerking te komen.

2  
‘Van zwarte lijnen en witte tussenruimte tot vast, klinkende, zinvolle werkelijkheid’  
Raad voor Cultuur,  
*januari 2005*

3  
In 2006 is op basis van de nota ‘Verschil Maken’ de structuur van de raad aangepast. In plaats van negentien leden, kwamen er negen leden in de raad en commissievoorzitters waren niet langer raadsleden.

4  
Universiteit van Tilburg & Berenschot, *2004: 34*

5  
Met het vervallen van de wettelijke taak om selectielijsten te beoordelen zal de huidige commissie Archieven vanaf 1 januari 2013 niet meer als aparte uitvoeringscommissie bestaan, maar opgenomen worden in de domeincommissie Cultureel Erfgoed.

6  
Over de wijze waarop de raad instellingen in de basisinfrastructuur zal monitoren komt de raad begin 2013 met een nadere toelichting.

## Bronnen

- Baricco, A.  
De barbaren  
*Amsterdam:*  
*De Bezige Bij, 2011*
- Bekkers, V., Fenger, M., Homburg, V. & Putters, K.  
Doorwerking van strategische beleidsadvisering  
*Rotterdam, Tilburg: Erasmus Universiteit Rotterdam en Universiteit van Tilburg, 2004*
- Boekmanstichting  
Cultuurbeleid in Nederland  
*Den Haag, Amsterdam: Ministerie van OCW / Boekmanstudies, 2007*
- Boomkens, R.  
Erfenissen van de verlichting, basisboek cultuurfilosofie  
*Amsterdam: Boom, 2011*
- Nederlandse School voor Openbaar Bestuur (NSOB)  
Van herwaarderen en optimaliseren: evaluatie Raad voor Cultuur 2005 – 2011  
*Den Haag: 2012*
- Raad voor Cultuur  
Slagen in Cultuur, culturele basisinfrastructuur 2013 – 2016  
*Den Haag: Raad voor Cultuur, 2012*
- Tjeenk Willink, H.  
De betekenis van de vaste adviescolleges, bedoeld in artikel 79 Grondwet, voor de beleidsanalytische toets van wetsvoorstellen door de Raad van State en de kwaliteit van wetgeving  
*Den Haag: Raad van State, 2009*
- Universiteit van Tilburg & Berenschot  
Spelen met doorwerking: Over de werking en doorwerking van de adviezen van adviescolleges in het Nederlandse openbaar bestuur  
*Tilburg, Utrecht: Universiteit van Tilburg & Berenschot, 2004*



## **Colofon**

**Positie en Werkwijze**  
2013 – 2017

Dit advies is een uitgave van  
de Raad voor Cultuur

Postbus 61243  
2506 AE Den Haag  
telefoon 070 – 3106686  
fax 070 – 3614727  
cultuur@cultuur.nl  
www.cultuur.nl

**Ontwerp**  
Daphne Heemskerck  
**Lettertype**  
Akzidenz-Grotesk Next  
Plantin  
**Papier**  
Munken Lynx (240 g/m<sup>3</sup>)  
Munken Lynx (100 g/m<sup>3</sup>)  
**Druk**  
Romer bv

Het is toegestaan (delen van) de  
inhoud van deze publicatie te citeren  
of te verspreiden, mits daarbij de  
Raad voor Cultuur en deze publicatie  
als bronnen worden vermeld.

Aan deze publicatie kunnen geen  
rechten worden ontleend.

Den Haag, 8 januari 2013



**De Raad voor Cultuur is het wettelijke adviesorgaan van de regering en het parlement op het terrein van kunst, cultuur en media.**

**De raad is onafhankelijk en adviseert, gevraagd en ongevraagd, over actuele beleidskwesties en subsidiebesluiten.**