&MAES RAPPORT

TUSSEN BASIS EN VERBREDING

FONDS VOOR CULTUURPARTICIPATIE STAKEHOLDERANALYSE 2026

Amsterdam, maart 2026

&MAES

RESUME

“HET FONDS VOOR CULTUURPARTICIPATIE VERVULT EEN UNIEKE EN NOODZAKELIJKE ROL ALS BELANGRIJKE SCHAKEL AAN DE BASIS VAN HET CULTURELE STELSEL”

&MAES

INHOUD

H1 DE VRAAG → 4

H2 DE AANPAK → 6

1. Gesprekspartners
2. Methode: interviews
3. Gespreksleidraad

H3 BEVINDINGEN → 9

1. Positie in het veld
2. Doelen
3. Doelgroepen
4. Samenwerking
5. Ontwikkelingen
6. Manier van werken
7. Aanbevelingen

H4 CONCLUSIES → 21

BIJLAGEN → 24

BIJLAGE I
Gesprekspartners

COLOFON

&MAES

H1

DE VRAAG

© UNSPLASH / JASON LEUNG

Het Fonds voor Cultuurparticipatie heeft als opdracht om cultuurdeelname mogelijk te maken voor een breed en divers publiek. Vanuit deze opdracht werkt het Fonds met uiteenlopende regelingen, en samenwerkingsverbanden aan het versterken van cultuurparticipatie in het hele Koninkrijk. In de afgelopen jaren zijn de context waarin het Fonds opereert en de verwachtingen vanuit het veld veranderd. Dat heeft geleid tot doorontwikkeling van beleid en werkwijzen, en tot nieuwe vormen van samenwerking met partners binnen en buiten de culturele sector.

Context en aanleiding

Net als andere rijkscultuurfondsen wordt het Fonds voor Cultuurparticipatie periodiek gevisiteerd. Deze visitatie vormt voor het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap een belangrijk instrument om zicht te krijgen op het functioneren van de fondsen die publieke middelen ontvangen en verdelen. Onderdeel van deze visitatie is een zelfevaluatie van het Fonds. Om betrouwbare gegevens te verzamelen voor deze zelfevaluatie heeft het fonds opdracht gegeven een stakeholderanalyse en waarderingsonderzoek onder aanvragers uit te voeren.
De stakeholderanalyse waarvan de resultaten in dit verslag worden weergegeven, staat los van het waarderingsonderzoek wat separaat door een andere onafhankelijke partij wordt uitgevoerd. In het kader van de stakeholderanalyse zijn gesprekken gevoerd met relevante partijen en partners in de sector. Dit eindverslag is een weergave van deze gesprekken en beschrijft hoe verschillende groepen stakeholders het Fonds ervaren. Daarmee biedt het verslag inzicht in het beeld dat in het veld bestaat over het Fonds en over de wijze waarop het zijn opdracht in de praktijk vormgeeft.

Doel van het onderzoek

Het doel van het stakeholdersonderzoek is het in kaart brengen van de ervaringen en waarnemingen die stakeholders hebben met betrekking tot het Fonds. Het onderzoek richt zich op de manier waarop het Fonds wordt gezien in zijn rol als samenwerkingspartner, subsidiegever en kennisdrager, en op de betekenis die stakeholders toekennen aan de inzet en werkwijze van het Fonds.
Het onderzoek beoogt geen beoordeling of waardering in normatieve zin, maar een beschrijving van terugkerende patronen, overeenkomsten en verschillen in de perspectieven van stakeholders. De bevindingen geven inzicht in hoe het functioneren van het Fonds wordt ervaren door partijen met uiteenlopende posities en belangen, en vormen daarmee een weergave van het beeld van het Fonds in zijn directe omgeving. De uitgangspunten die door het Fonds zijn meegegeven voor de stakeholderanalyse zijn als volgt:

- Er worden minimaal zeven en maximaal zestien interviews met stakeholders gehouden.
- Van elk interview wordt een verslag gemaakt van rond de duizend woorden.
- Het verslag wordt afgestemd en geaccordeerd door de geïnterviewde.
- Respondenten zijn een representatieve selectie van relevante brancheorganisaties, instellingen en individuen.

H2

DE AANPAK

© UNSPLASH / ALYSSA JANE

In dit hoofdstuk wordt besproken welke partners van het Fonds voor Cultuurparticipatie zijn gesproken, hoe de selectie tot stand is gekomen, welke onderzoeksmethode is gehanteerd en op welke wijze de interviews zijn voorbereid en uitgevoerd. Ook wordt de gehanteerde gespreksleidraad toegelicht.

1. Gesprekspartners

Het Fonds voor Cultuurparticipatie werkt samen met uiteenlopende partijen binnen en buiten het culturele veld. Voor dit onderzoek is een onderscheid gemaakt tussen vier categorieën gesprekspartners:

a. Financiers en/of opdrachtgevers
b. Samenwerkingspartners
c. Inhoudelijke partners
d. Aanvragers

De selectie van de gesprekspartners is tot stand gekomen in afstemming met het Fonds. Daarbij is gestreefd naar een evenwichtige vertegenwoordiging van de verschillende typen partners en naar spreiding in perspectieven (landelijk en regionaal, beleidsmatig en uitvoerend, publiek en privaat). Ook is in de stakeholderanalyse een specifieke aanvrager meegenomen om een volledig beeld te geven van het Fonds.

a. Financiers en/of opdrachtgevers

Onder financiers en/of opdrachtgevers verstaan wij partijen die middelen verstrekken aan het Fonds en vanuit hun systeemverantwoordelijkheid toezien op doelmatigheid van het Fonds. In deze categorie is gesproken met het ministerie van OCW. Vanuit deze positie ligt de nadruk op de beleidsmatige inbedding van het Fonds, de aansluiting bij doelen van het Rijk en de kwaliteit van de verantwoordingsrelatie. Voor de stakeholderanalyse is ook nog contact gezocht met het ministerie van VWS en Financiën, maar door praktische redenen aan de kant van de ministeries heeft die afspraak niet plaats kunnen vinden.

b. Samenwerkingspartners

Met samenwerkingspartners werkt het Fonds op gelijkwaardige basis aan gezamenlijke doelen en regelingen. Het betreft onder meer CEDE Aruba, Cultuurzaam/Raad van 12, het VNG Kernteam Cultuur, IPO, een voormalig commissielid van het Fonds en Stichting Meer Muziek in de Klas. Deze partners hebben zicht op de vertaling van beleidsdoelen naar de uitvoering, en op de kwaliteit van de samenwerking in de praktijk,

c. Inhoudelijke partners

Inhoudelijke partners dragen bij aan kennisontwikkeling, beleidsreflectie en sectorale verdieping. In deze categorie zijn onder meer het LKCA en de Raad voor Cultuur gesproken. Hun perspectief richt zich in het bijzonder op de rol van het Fonds binnen het bredere culturele en maatschappelijke veld en op de bijdrage aan kennis en visieontwikkeling.

d. Aanvragers

Er is één aanvrager geïnterviewd (Notorious IBE) om een praktijkperspectief toe te voegen. Dit gesprek bood inzicht in de ervaren werking van regelingen, de toegankelijkheid van procedures en de manier waarop het Fonds in concrete situaties opereert.

Er zijn tien interviews afgenomen. Een overzicht van de gesprekspartners is opgenomen in bijlage 1.

2. Methode: interviews

Voor dit onderzoek is gekozen voor een kwalitatieve interviewmethode. Deze methode biedt ruimte om ervaringen en onderliggende overwegingen uit te diepen en om verschillen tussen perspectieven zichtbaar te maken. De gesprekken hadden een (semi)gestructureerd karakter: zij volgden een leidraad, maar boden ruimte om in te gaan op specifieke ervaringen of actuele ontwikkelingen die door de gesprekspartner werden ingebracht.

De interviews duurden gemiddeld anderhalf uur. Van elk gesprek is een beknopt verslag gemaakt. Deze verslagen zijn ter controle voorgelegd aan de betreffende gesprekspartner, zodat feitelijke onjuistheden konden worden gecorrigeerd en de inhoud correct is weergegeven. De bevindingen in dit rapport zijn gebaseerd op deze geaccordeerde gespreksverslagen, die als bijlage 2 bij dit rapport zijn gevoegd.

Het onderzoek heeft een kwalitatief karakter en brengt gedeelde ervaringen en perspectieven in beeld. De bevindingen geven daarmee inzicht in terugkerende patronen, maar zijn niet bedoeld als kwantitatieve of statistische weergave van het gehele veld.

3. Gespreksleidraad

Om de vergelijkbaarheid tussen de interviews te waarborgen, is gewerkt met een gespreksleidraad. Deze leidraad is voorafgaand aan de interviews afgestemd met het Fonds. De vragen fungeerden als richtinggevend kader; zij waren indicatief en niet strikt leidend. Waar relevant is doorgevraagd op specifieke ervaringen of voorbeelden.

De gespreksleidraad bestond uit de volgende hoofdthema's:

- → **Positie in het veld**
  Hoe ziet u de rol en positie van het Fonds voor Cultuurparticipatie binnen het culturele en maatschappelijke veld?
- → **Doelen en koers**
  Doet het Fonds volgens u de juiste dingen en doet het die dingen goed?
- → **Doelgroepen en bereik**
  Welke doelgroepen bereikt het Fonds wel en niet, en waar liggen drempels?
- → **Samenwerking**
  Hoe waardeert u de samenwerking met het Fonds, en waar ziet u ontwikkelruimte?
- → **Ontwikkelingen**
  Hoe anticipeert het Fonds op maatschappelijke en culturele ontwikkelingen?
- → **Manier van werken**
  Hoe ervaart u de werkwijze van het Fonds, mede in relatie tot relevante codes en waarden?
- → **Reflecties richting de toekomst**
  Welke aandachtspunten acht u van belang voor de verdere ontwikkeling van het Fonds?

Per categorie gesprekspartners zijn waar nodig accenten gelegd. Bij financiers lag de nadruk op beleidsmatige aansluiting en verantwoording, bij samenwerkingspartners op gezamenlijke uitvoering en rolopvatting, bij inhoudelijke partners op kennis en positionering en bij de aanvrager op de praktische werking en toegankelijkheid van regelingen.

&MAES

H3

BEVINDINGEN

© UNSPLASH / RAFAEL RODRIGUES

01 POSITIE IN HET VELD

"CULTUUREDUCATIE EN PARTICIPATIE ZIJN VAKOVERSTIJGEND EN RANDVOORWAARDELIJK VOOR CULTUURDEELNAME. IN DIE ZIN LIGT HET FONDS ALS EEN BASISLAAG ONDER DE ANDERE FONDSEN"

Samenvatting

Het Fonds voor Cultuurparticipatie wordt gezien als een uniek en essentieel rijkscultuurfonds met een brede, vakoverstijgende rol op het gebied van cultuurparticipatie, cultuureducatie en amateurkunst. Het Fonds wordt gewaardeerd om zijn toegankelijkheid en om de manier waarop maatschappelijke ontwikkelingen worden opgepakt en vertaald naar regelingen en programma's. In de positionering van het Fonds komen ook spanningen naar voren, met name rond rolafbakening, focus en samenhang met andere fondsen en overheden, waarbij verschillen zichtbaar zijn tussen regio's en domeinen.

Unieke positie

Het Fonds vervult volgens de stakeholders een onderscheidende rol als het enige rijkscultuurfonds dat zich expliciet richt op cultuurparticipatie, cultuureducatie, amateurkunst en talentontwikkeling. Het Fonds wordt geplaatst als een vak- en domeinoverstijgende basislaag onder de andere rijkscultuurfondsen, die primair zijn ingericht rond professionele kunsten en disciplinegebonden sectoren. Deze positie wordt verbonden aan het versterken van de culturele infrastructuur en aan het idee dat (cultuur)participatie en educatie voorwaarden scheppen voor brede cultuurdeelname en doorstroom naar het professionele cultuursegment.

Toegankelijke werkwijze

Het Fonds wordt ten opzichte van de andere rijksfondsen ervaren als een toegankelijke organisatie die dicht bij het veld opereert. Kenmerkend is de aandacht voor het signaleren van maatschappelijke ontwikkelingen en het vertalen daarvan naar pilots en experimentele trajecten. Dit komt tot uiting in initiatieven rond nieuwe cultuurvormen en talentontwikkeling en in een werkwijze waarin ruimte bestaat om te leren en bij te sturen op basis van ervaringen uit de praktijk.

Afbakening en reikwijdte

In de gesprekken met stakeholders komt ook naar voren dat de rol en positionering van het Fonds niet altijd duidelijk zijn afgebakend. Met name in de verhouding tot andere rijkscultuurfondsen en tot kennis- en ondersteuningsinstellingen, bestaat soms onduidelijkheid over verantwoordelijkheden. Dit is vooral het geval bij interdisciplinaire projecten, trajecten rond talentontwikkeling en bij activiteiten op het snijvlak van financiering, kennisdeling en uitvoering. Het brede domein dat het Fonds bedient draagt bij aan deze onduidelijkheid. Het ontbreken van een duidelijk omlijnde sector bemoeilijkt het maken van duidelijke keuzes, terwijl openheid en laagdrempeligheid juist als kernkwaliteiten worden benoemd. Daarbij wordt de scheidslijn tussen amateurkunst en professionele kunst als minder eenduidig ervaren dan voorheen, wat de positie van het Fonds onduidelijker maakt.

Regionale verschillen

De zichtbaarheid en inbedding van het Fonds verschillen per regio en maatschappelijk domein. In sommige stedelijke contexten en binnen specifieke programma's heeft het Fonds een duidelijke positie opgebouwd (bijvoorbeeld in grote steden via programma's als Samen Cultuurmaken en binnen Cultuureducatie met Kwaliteit (CMK)), terwijl de bekendheid elders beperkter is. De afstemming met provincies en gemeenten wordt ook niet overal als structureel ervaren. Recente ontwikkelingen op het gebied van regionale bemiddeling en contextspecifieke samenwerking (waarbij het Fonds sterker aansluit op lokale infrastructuren en bestuurlijke verhoudingen) laten wel zien dat het Fonds hierop in probeert te spelen.

02

DOELEN

"HET FONDS CULTUURPARTICIPATIE IS EEN VOORLOPER TEN OPZICHTE VAN ANDERE FONDSEN ALS HET GAAT OM HET AANVOELEN VAN WAT ER SPEELT IN DE SAMENLEVING"

Samenvatting

Het Fonds wordt gezien als een fonds met doelen die breed aansluiten bij maatschappelijke en culturele opgaven, met een sterke focus op participatie, educatie en toegankelijkheid. Het Fonds wordt gewaardeerd om zijn proactieve en maatschappelijk sensitieve werkwijze en om de inhoudelijke kwaliteit van de uitvoering. Stakeholders zien in de praktijk een spanning tussen de ambitie om veel doelen te bedienen en de behoefte aan focus en samenhang.

Proactief handelen

Het Fonds wordt ervaren als een organisatie die maatschappelijke ontwikkelingen vroeg signaleert en daar actief op inspeelt. Voorbeelden hiervan zijn de inzet op urban culture verbindingen met het sociaal domein en burgerschap en aandacht voor actuele thema's zoals mentale gezondheid en welzijn. Ook betrekt het Fonds proactief bredere doelgroepen zoals het mbo en het Caribisch deel van het Koninkrijk. Deze werkwijze wordt gezien als onderscheidend en innovatief, waarbij het Fonds ruimte biedt voor pilots en nieuwe instrumenten die inspelen op lacunes in het veld.

Focus en samenhang

Bij de doelen van het Fonds ervaren stakeholders echter een gebrek aan focus en samenhang. De brede focus en domeinoverstijgende werkwijze vertalen zich volgens dit beeld in een veelheid aan doelen en regelingen, waarbij fragmentatie samenhangt met het ontbreken van een expliciet afwegingskader. Nieuwe maatschappelijke opgaven en beleidsimpulsen worden vaak vormgegeven via afzonderlijke regelingen, waardoor participatie en inclusieve ambities verspreid raken over losse trajecten. Stakeholders geven aan dat het Fonds in de praktijk wel keuzes maakt, maar dat onvoldoende zichtbaar is hoe deze zich verhouden tot elkaar en tot langetermijndoelen. Dit wordt onder meer zichtbaar bij talentontwikkeling, waar een brede invulling leidt tot onduidelijkheid over doelgroep en beoogde impact en bij de ambitie om 'iedereen te bereiken'. Deze ambitie wordt weliswaar als richtinggevend, maar tegelijkertijd ook als moeilijk realiseerbaar gezien binnen de beschikbare middelen.

03

DOELGROEPEN

"DE TOEGANKELIJKHEID ZIT 'M NIET ZOZEER IN WIE ER MÁG AANVRAGEN, MAAR IN WIE HET OOK KÁN"

Samenvatting

Stakeholders schetsen een beeld waarin het Fonds zich richt op een zeer brede groep potentiële aanvragers, maar waarin de feitelijke toegang samenhangt met aanvraagvaardigheid. Drempels zitten minder in formele uitsluiting dan in de complexiteit van het aanvraagproces, waardoor vooral bekende en ervaren partijen worden bereikt. Intermediairs en lokale partners spelen een belangrijke rol in het overbruggen van deze kloof, met name in regio's en in het Caribisch deel van het Koninkrijk.

Toegang en drempels

De centrale ervaring is dat het Fonds in beginsel openstaat voor een breed spectrum aan doelgroepen, terwijl de toegang in de praktijk wordt begrensd door de mogelijkheid om een aanvraag te doen. Stakeholders geven aan dat het Fonds met name organisaties bereikt met een zekere mate van formalisering, ervaring met subsidies en vaardigheid in beleidsmatige taal. Informele, tijdelijk georganiseerde of minder professionele initiatieven blijven daardoor vaker buiten beeld, ook wanneer zij sterke vormen van cultuurparticipatie realiseren. Stakeholders zien dat het Fonds hier mee bezig is. Toegankelijk communiceren en persoonlijke ondersteuning verlagen zo de afstand, maar nemen de structurele kloof tussen de taal van makers en die van beoordelingskaders nog niet volledig weg. Dit verklaart volgens stakeholders waarom middelen regelmatig bij dezelfde typen aanvragers terechtkomen en waarom onderbelichting vooral zit bij groepen die het Fonds niet kennen of afhaken op het aanvraagproces.

Rol van intermediairs en het Caribisch deel van het Koninkrijk

Regionale en lokale intermediairs worden door stakeholders gezien als cruciale schakels in het overbruggen van afstand tussen het Fonds en het veld. Provinciale instellingen en andere lokale partners beschikken over kennis van de regionale infrastructuur en kunnen initiatieven begeleiden en voorbereiden voordat een landelijke aanvraag aan de orde is. In regio's waar meerjarige programma's lopen, is het Fonds zichtbaar en stevig verankerd in de lokale structuur. In andere regio's verloopt de relatie indirecter en is het Fonds vooral zichtbaar via individuele aanvragers. De mate van regionale inbedding verschilt daarmee in structuur en continuïteit.
Een vergelijkbare dynamiek is zichtbaar in het Caribisch deel van het Koninkrijk, waar stakeholders het Fonds juist beschrijven als een duidelijke voortrekker. Het Fonds heeft daar eerder en actiever ingezet op bereik en ondersteuning, onder meer door samenwerkingen met lokale partners aan te gaan. De pilot met CEDE Aruba wordt genoemd als voorbeeld van programmatisch werken via een lokale intermediair, waarbij drempels worden verlaagd en kleinere, grassroots organisaties beter worden bereikt.

04

SAMENWERKING

"HET FONDS VOOR CULTUURPARTICIPATIE IS EEN BELANGRIJKE SCHAKEL AAN DE BASIS, MAAR KAN DIE SAMENHANG NIET ALLEEN DRAGEN"

Samenvatting

Stakeholders ervaren de samenwerking met het Fonds als open, toegankelijk en inhoudelijk sterk, vooral in de relaties met het ministerie, provincies en het LKCA. De structurele afstemming binnen het culturele stelsel blijft echter beperkt, met name tussen rijkscultuurfondsen onderling en in de borging richting gemeenten. Samenwerking is vaak persoonsgebonden, waardoor continuïteit kwetsbaar is. De behoefte aan duidelijkere rolverdeling en meer gezamenlijk eigenaarschap komt in meerdere bijdragen terug.

Relationele kwaliteit

Stakeholders geven aan dat partners de directe samenwerking met het Fonds waarderen als gelijkwaardig en constructief. Ze noemen korte lijnen en ruimte voor wederzijds initiatief. De samenwerking met het ministerie van OCW wordt ervaren als gebaseerd op vertrouwen en inhoudelijke uitwisseling, waarbij het Fonds signalen uit het veld actief terugkoppelt. De samenwerking met het LKCA wordt beschreven als complementair, doordat financiering en kennisontwikkeling elkaar versterken. Het komt echter voor dat deze twee echter niet duidelijk onderscheiden worden en verantwoordelijkheden overlappen. Stakeholders herkennen hierin een spanning tussen het Fonds en het LKCA. Personele wisselingen binnen het Fonds en bij partners maken het noodzakelijk om afspraken en relaties telkens opnieuw te borgen, dit kan anders de continuïteit aantasten.

Stelselafstemming

Een breed gedeeld beeld is dat de horizontale samenwerking tussen rijkscultuurfondsen beperkt is. Fondsen opereren volgens stakeholders vooral binnen eigen kaders en verwijzen aanvragers bij overschrijdende of hybride projecten weinig actief door. Hoewel er meer afstemming ontstaat rond criteria en codes, ontbreekt een gezamenlijk beeld van de culturele keten waarin doorstroom van participatie naar professionalisering expliciet is georganiseerd. Het Fonds wordt daarbij gezien als een belangrijke schakel aan de basis, maar niet als enige verantwoordelijke voor stelselbrede samenhang.

Regionale borging

De samenwerking met provincies wordt overwegend als constructief ervaren. Meerjarige programma's met penvoerders en cofinanciering, zoals CMK, laten zien dat duidelijke afspraken bijdragen aan bereik en continuïteit. Voor cultuurparticipatie ontbreekt volgens meerdere stakeholders nog een vergelijkbare structurele afstemmingsvorm. Gemeenten hebben vaak beperkt zicht op aanvragen uit de eigen regio en zijn niet vanzelfsprekend betrokken bij borging, waardoor succesvolle initiatieven na afloop van de subsidieperiode of programmalijn niet vanzelfsprekend worden voortgezet op lokaal worden ingebed.

Rolverdeling veld

Stakeholders geven aan dat de rolverdeling tussen landelijke organisaties, kennisinstellingen en ondersteunende partijen voor buitenstaanders niet altijd duidelijk is. Meerdere partijen opereren naast elkaar en wisselingen in leiding en capaciteit maken samenwerking kwetsbaar. Tegelijkertijd wordt een hernieuwde bereidheid gezien om elkaar actiever te betrekken, onder meer rond het mbo en het Caribisch deel van het Koninkrijk. Dit wijst op een gedeeld besef van onderlinge afhankelijkheid en de noodzaak van duidelijke rolafspraken.

05

ONTWIKKELINGEN

"JE ZIET EEN BEWEGING VAN LOSSE REGELINGEN NAAR MEER DENKEN VANUIT FUNCTIES EN BREDERE LIJNEN EN DAT PAST OOK BIJ WAT ER MAATSCHAPPELIJK GEBEURT"

Samenvatting

Stakeholders ervaren het Fonds voor Cultuurparticipatie als alert en responsief op maatschappelijke en culturele ontwikkelingen. Het Fonds wordt daarbij vaker gezien als volgend dan als richtinggevend, zoals op het gebied van digitalisering en kunstmatige intelligentie. Een terugkerende spanning betreft de verhouding tussen thematische verbreding en structurele basisversterking.

Trendgevoeligheid

In de gesprekken komt naar voren dat het Fonds relevante maatschappelijke en culturele trends tijdig herkent en hierop inspeelt. Thema's als inclusie, mentale gezondheid, participatie, verbreding van het cultuurbegrip en verbinding met zorg, onderwijs en welzijn worden breed genoemd. Ook wordt een verschuiving waargenomen van denken in afzonderlijke regelingen naar werken vanuit functies en overkoepelende beleidslijnen, wat aansluit bij bredere maatschappelijke ontwikkelingen.

Digitalisering

Meerdere stakeholders benoemen digitalisering, digital art en de impact van kunstmatige intelligentie als een blinde vlek. Het veld experimenteert volgens hen al volop met online cultuurvormen en AI-toepassingen, terwijl het Fonds nog zoekende is naar een duidelijke positie en passende beoordelingsrichtlijnen. Met name hybride (een mengvorm van digitaal en fysiek) praktijken en online makers en het gebruik van digitale bereikcijfers laten zich lastig vertalen naar bestaande aanvraagformats. Het meenemen van socialmediabereik wordt gezien als een eerste stap, maar nog onvoldoende om deze ontwikkeling structureel te accommoderen.

Verbreding

Er wordt breed herkend dat inhoudelijke verbreding logisch en wenselijk is, maar in de uitvoering spanning oproept. Stakeholders benadrukken dat de kernopgave van het Fonds ligt bij het versterken van de brede culturele basis en het waarborgen van toegang tot cultuur. Verbinding met andere domeinen wordt inhoudelijk begrijpelijk gevonden, maar roept twijfel op wanneer deze vooral via losse regelingen vorm krijgt en niet gekoppeld is aan structurele basisversterking of langjarige samenwerking met andere overheden en financiers.

06 MANIER VAN WERKEN

"HET FONDS IS GOED BEREIKBAAR EN MEDEWERKERS ZIJN BENADERBAAR; JE KUNT ECHT HET GESPREK VOEREN"

Samenvatting

Stakeholders ervaren de manier van werken van het Fonds als professioneel, betrokken en toegankelijk. De toepassing van codes is stevig verankerd, wat bijdraagt aan zorgvuldige besluitvorming, maar in de uitvoering soms spanning oproept met de praktische realiteit van het veld. De veelheid aan regelingen, personele wisselingen en recente bestuurlijke veranderingen zetten samenhang en continuïteit onder druk.

Toegankelijk en benaderbaar

Uit de gesprekken blijkt dat het Fonds in zijn werkwijze als benaderbaar en servicegericht wordt ervaren. Stakeholders waarderen de zichtbaarheid en bereikbaarheid van medewerkers, de open houding in het contact en de mogelijkheid tot overleg. Ook de regeldruk bij aanvragen wordt als beheersbaar beschreven. De werkwijze leunt echter sterk op schriftelijke procedures en formele aanvraaglogica. Dit vraagt specifieke vaardigheden van aanvragers en maakt dat andere vormen van contact en ondersteuning minder structureel zijn ingebed. Volgens stakeholders ontstaat zo een praktijk die goed werkt voor partijen die het systeem kennen, maar minder vanzelfsprekend aansluit bij initiatieven die verder van het subsidielandschap af staan.

Professionele normen

Op basis van de gesprekken ontstaat het beeld dat de relevante codes en waarden verankerd zijn in de werkwijze van het Fonds. Stakeholders geven aan dat de Fair Practice Code, de Governance Code Cultuur en de Code Diversiteit & Inclusie serieus worden toegepast, onder meer via aangepaste beoordelingskaders, trainingen en expliciete aandacht voor bias en representatie binnen commissies en organisatie. In de praktijk levert deze normatieve sturing soms spanning op, vooral wanneer eisen rond fair practice moeilijk te verenigen zijn met de financiële en organisatorische draagkracht van kleinere of informele initiatieven. De balans tussen vertrouwen en verantwoording wordt door veel stakeholders als zorgvuldig ervaren, zeker in vergelijking met andere fondsen, maar blijkt vooral goed te werken voor partijen die vertrouwd zijn met het subsidielandschap. Voor initiatiefnemers die verder van dit systeem af staan, is de menselijke maat minder vanzelfsprekend aanwezig, waardoor de toepassing van codes in hun ogen formeler en minder contextgevoelig uitpakt.

Samenhang en continuïteit

Meerdere stakeholders benoemen dat de manier van werken onder druk staat door de gelaagdheid en het grote aantal regelingen en instrumenten. Deze veelheid leidt tot versnippering en een toenemende complexiteit in procedures en voorwaarden. Personele wisselingen blijven daarbij een aandachtspunt. Met name veranderingen in ondersteunende en communicatieve functies hebben invloed op de continuïteit en maken het lastig om langetermijnlijnen vast te houden. Los daarvan wordt de recente bestuurlijke wissel door stakeholders als een positieve ontwikkeling beschreven. Onder het vorige bestuur groeide het Fonds inhoudelijk en organisatorisch en ontwikkelde het

een herkenbaar profiel. Met de huidige directie zijn processen verder gestroomlijnd en is de bereikbaarheid verbeterd, wat volgens gesprekspartners heeft bijgedragen aan een sterker gevoel van professionaliteit en vertrouwen.

Integrale afweging

In de gesprekken reflecteren stakeholders op het belang van een integrale afweging bij subsidietoekenning. Rond de regeling voor talentontwikkeling (klassiek) geven zij aan dat procedurele zorgvuldigheid op zichzelf onvoldoende is wanneer de uitkomst in de praktijk leidt tot onbedoelde gaten in de keten. Volgens hen volstaat het niet om vast te stellen dat processen correct zijn doorlopen; er moet ook worden gekeken of een besluit, in samenhang met andere toekenningen en afwijzingen, bijdraagt aan het functioneren van het bredere geheel. Deze ervaring onderstreept dat individuele beoordelingen niet los kunnen worden gezien van sectorale continuïteit en het vertrouwen in het stelsel.

07

AANBEVELINGEN

DIT HOOFDSTUK BUNDELT DE AANBEVELINGEN DIE STAKEHOLDERS VAKER EN IN VERGELIJKBARE BEWOORDINGEN HEBBEN GEFORMULEERD. DE AANBEVELINGEN ZIJN GEORDEND NAAR STRATEGISCH EN UITVOEREND NIVEAU EN BESCHRIJVEN WELKE STAPPEN VOLGENS GESPREKSPARTNERS NODIG ZIJN VOOR DE VERDERE ONTWIKKELING VAN HET FONDS.

STRATEGISCHE AANBEVELINGEN

→ **Versterk en expliciteer de positie van cultuurparticipatie als basis binnen het culturele stelsel.**

Stakeholders benadrukken dat cultuurparticipatie geen afzonderlijke schakel is, maar een fundament onder het gehele stelsel, waarin basis en top elkaar wederzijds versterken. Zij geven aan dat huidig beleid en rijksstelsel nog te veel langs losse lijnen zijn georganiseerd, waardoor samenhang ontbreekt. Een expliciete positionering hiervan helpt om deze samenhang zichtbaar te maken en om de rol van het Fonds als landelijke basisvoorziening duidelijker maken.

→ **Formuleer een duidelijker strategisch kader met expliciete keuzes in rol, doelgroepen en instrumenten.**

Meerdere stakeholders geven aan dat het Fonds maatschappelijke ontwikkelingen goed aanvoelt, maar dat deze sensitiviteit niet altijd terugkomt in een duidelijk langetermijnperspectief. Zij zien behoefte aan explicitering van de strategische rol van het Fonds binnen het culturele bestel, juist bij domeinverbreding en nieuwe opgaven. Duidelijke keuzes maken het voor partners en aanvragers inzichtelijk waar het Fonds wel en niet voor staat.

→ **Vergroot de structurele afstemming met andere rijkscultuurfondsen en beleidsdomeinen om samenhang en doorstroom te verbeteren.**

Stakeholders signaleren dat participatie en professionalisering beter op elkaar aansluiten wanneer fondsen gezamenlijk optrekken. Dit geldt zowel voor grensgevallen tussen amateur en professioneel als voor regionale en domeinoverstijgende opgaven. Structurele afstemming helpt voorkomen dat initiatieven tussen wal en schip vallen en maakt de culturele keten consistenter en beter navolgbaar.

→ **Ontwikkel een structurele meerjarige aanpak voor het Caribisch deel van het Koninkrijk.**

Stakeholders benadrukken dat incidentele pilots en losse verkenningen onvoldoende zijn voor duurzame impact in het Caribisch deel van het koninkrijk. Zij pleiten voor één samenhangend Caribisch programma met geoormerkte middelen, meerjarige ondersteuning en samenwerking met institutionele partners per eiland. Deze aanpak vraagt structurele afstemming met andere fondsen en departementen.

UITVOERENDE AANBEVELINGEN

→ **Ontwikkel en communiceer een duidelijk en stabiel groei- en uitstroompad voor aanvragers.**

Stakeholders pleiten voor meer voorspelbaarheid en duidelijkheid over ontwikkelroutes binnen het Fonds. Een transparant niveaumodel, waarin start, groei, bestendiging en (eventuele) uitstroom expliciet zijn uitgewerkt, helpt aanvragers realistische verwachtingen te vormen en voorkomt overvraging. Dit wordt gezien als een manier om succes beter te begeleiden en teleurstelling bij afwijzing te verminderen.

→ **Vereenvoudig het regelingenlandschap en verlaag structureel de drempels voor deelname.**

Een terugkerende aanbeveling is om de veelheid aan regelingen en criteria terug te brengen. Alhoewel de hoeveelheid ruimte biedt voor maatwerk, ervaren stakeholders dat complexiteit en versnippering de toegankelijkheid onder druk zetten, met name voor kleinere initiatieven en witte vlekken. Vereenvoudiging wordt gezien als randvoorwaarde voor groter bereik en effectievere inzet van middelen.

→ **Pak een actievere, verbindende rol in het veld en stuur op samenhangende uitvoering.**

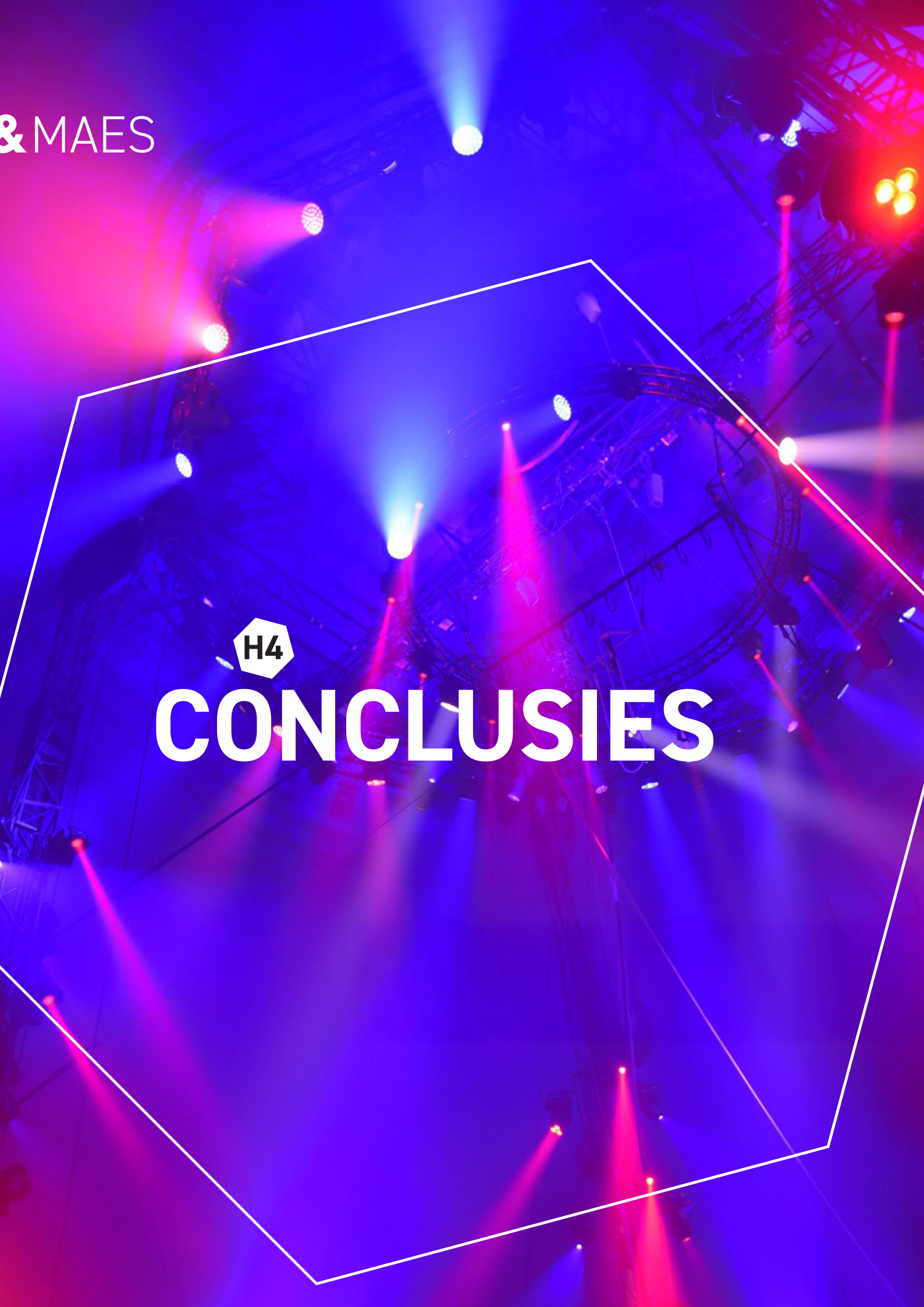
Stakeholders zien ruimte voor het Fonds om minder afwachtend en meer proactief te opereren. Door partijen bijeen te brengen en explicieter te sturen op rolverdeling en ontwikkellijnen, kan het Fonds bijdragen aan betere afstemming binnen het stelsel. Dat betekent onder meer het verbinden van participatie en professionalisering, het beter op elkaar laten aansluiten van criteria en instrumenten en het bevorderen van doorlopende trajecten in plaats van losse initiatieven. Zo wordt duidelijker wie waarvoor verantwoordelijk is en vallen initiatieven minder snel tussen verschillende kaders.

→ **Investeer in meerjarige regionale agenda's met structurele betrokkenheid van gemeenten en provincies.**

Meerdere gesprekspartners wijzen op het belang van langjarige opbouw en borging op regionaal niveau. Regionale ontwikkelagenda's en investeringslijnen maken gerichte gebiedsontwikkeling mogelijk, terwijl vroege betrokkenheid van gemeenten helpt om continuïteit en beleidsinbedding te versterken.

→ **Borg stabiliteit, organisatiegeheugen en integrale reflectie in de manier van werken.**

Stakeholders benadrukken dat continuïteit in sleutelposities van belang is voor vertrouwen en duurzame samenwerking. Zij wijzen erop dat personele wisselingen en verschuivende prioriteiten invloed hebben op consistentie in uitvoering en relatiebeheer. Daarnaast pleiten zij voor meer integrale beleidsreflectie, waarin niet alleen afzonderlijke regelingen worden geëvalueerd, maar ook de samenhang daartussen, de spreiding van middelen, de bereikte doelgroepen en de doorwerking op langere termijn. Een dergelijke systematische reflectie maakt het mogelijk om gerichter bij te sturen en opgebouwde kennis en ervaring beter te benutten bij nieuwe keuzes.



H4

CONCLUSIES

Vanuit verschillende posities in het culturele bestel — beleid, uitvoering, kennis en praktijk — reflecteerden gesprekspartners op hun ervaringen met het Fonds en op de rol die het vervult. Hoewel de perspectieven verschilden, kwamen in de gesprekken duidelijke lijnen en terugkerende spanningsvelden naar voren. Dit hoofdstuk brengt die gedeelde patronen samen en maakt zichtbaar hoe stakeholders het Fonds in zijn huidige ontwikkelfase duiden.

Het Fonds wordt door gesprekspartners gezien als een uniek en essentieel onderdeel van het culturele bestel. Zij beschouwen het Fonds als een basisvoorziening binnen het stelsel, die voorwaarden schept voor brede cultuurdeelname. De legitimiteit van deze rol staat in de gesprekken niet ter discussie.

→ **De algemene waardering voor het Fonds is positief, met nadruk op toegankelijkheid en betrokkenheid.**
Gesprekspartners ervaren de organisatie als benaderbaar en professioneel. Zij waarderen de bereikbaarheid van medewerkers en de bereidheid tot inhoudelijk overleg. Ook de toepassing van relevante codes en normen wordt als serieus en zorgvuldig beschouwd. Kritiek richt zich vooral op de organisatie en uitwerking van beleid, niet op de missie of intentie van het Fonds.

→ **Gesprekspartners signaleren een terugkerende spanning tussen breedte en focus.**
Stakeholders erkennen dat het Fonds actief inspeelt op maatschappelijke ontwikkelingen en een brede opdracht hanteert. Die breedte leidt volgens hen tot een veelheid aan regelingen en doelen, waarbij samenhang en prioritering niet altijd helder zijn. De ambitie om een groot en divers veld te bedienen wordt gedeeld, maar roept vragen op over uitvoerbaarheid en strategische scherpte.

→ **De toegankelijkheid van het Fonds wordt erkend, maar de ervaring is dat dit in de praktijk ongelijk is verdeeld.**
Volgens stakeholders is formele openstelling niet hetzelfde als feitelijke toegang. De mogelijkheid om succesvol aan te vragen hangt sterk samen met ervaring, organisatiegraad en vertrouwdheid met subsidieprocedures. Initiatieven die minder ingebed zijn in het subsidielandschap ervaren hogere drempels. Regionale partners worden gezien als belangrijke schakels om deze afstand te verkleinen.

→ **De samenwerking met het Fonds wordt als sterk ervaren, terwijl stelselbrede samenhang beperkt blijft.**
Gesprekspartners beschrijven de directe samenwerking als constructief en gebaseerd op vertrouwen. In de bredere afstemming binnen het culturele stelsel zien zij minder structurele samenhang. Het Fonds wordt gezien als een belangrijke schakel, maar niet als de partij die de verantwoordelijkheid voor integratie alleen kan dragen.

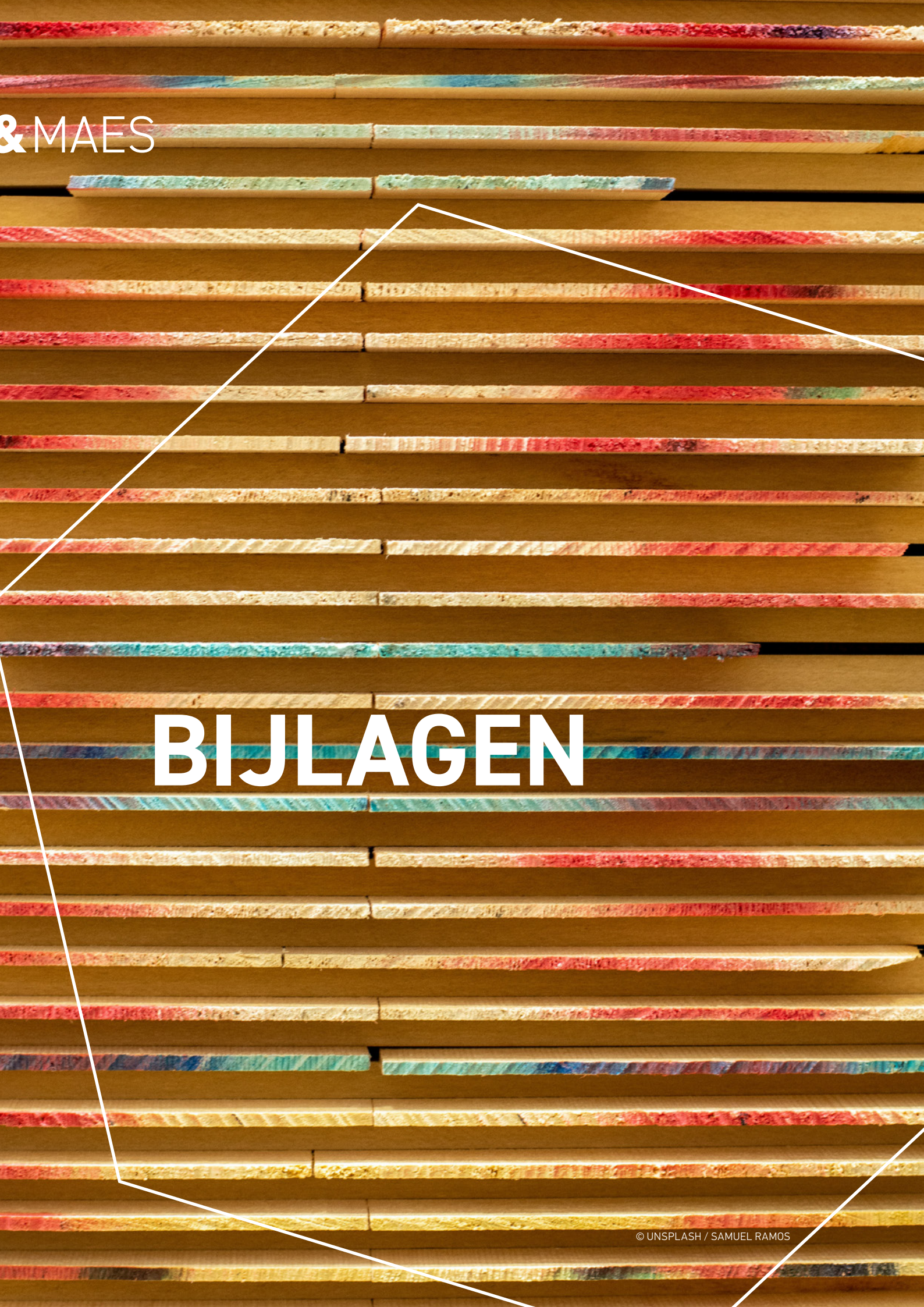
→ **Stakeholders constateren een verdere professionalisering van de organisatie.**
Zij beschrijven een Fonds waarin processen zijn aangescherpt en de interne organisatie is versterkt. De afgelopen bestuurlijke wissel wordt ervaren als een moment van stabilisering en verduidelijking. De groei in taken en instrumenten heeft volgens hen ook geleid tot grotere complexiteit, waardoor het belang van heldere keuzes en consistente uitvoering toeneemt.

→ **Het overkoepelende beeld dat stakeholders schetsen is dat van een gewaardeerde basisvoorziening in een fase van herpositionering.**

Gesprekspartners onderschrijven de maatschappelijke opdracht van het Fonds en erkennen het belang ervan binnen het culturele bestel. Hun reflecties richten zich vooral op de vraag hoe breedte, toegankelijkheid en samenhang beter in balans kunnen worden gebracht. In die zoektocht zien zij het Fonds zich ontwikkelen van een betrokken uitvoerder naar een organisatie die explicieter keuzes maakt over rol en positionering.

&MAES

BIJLAGEN



© UNSPLASH / SAMUEL RAMOS

BIJLAGE I

GESPREKSPARTNERS

1 **Esther Adema** Coördinerend beleidsmedewerker &
Tamara Breugelmans beleidsmedewerker
Directie Erfgoed en Kunsten Ministerie van OCW

2 **Kristel Baele** voorzitter &
Rien Fraanje secretaris-directeur
Raad voor Cultuur

3 **Erica Haffmans** coördinerend adviseur cultuur, IPO &
Hilde van Tol beleidsadviseur cultuur
Provincie Utrecht

4 **Dylan Lochtenberg** wethouder, gemeente Veenendaal &
Fenna van Hout beleidsmedewerker cultuur
VNG Kernteam Cultuur

5 **Carmelita Serkei** voormalig commissielid benoemingsadviescommissie
Fonds voor Cultuurparticipatie

6 **Ad Warnar** directeur-bestuurder &
Marlies Tal manager Beleid en Participatie
Landelijk Kenniscentrum Cultuureducatie en Amateurkunst LKCA

7 **Daniel Tecklenborg** directeur
Stichting Centro pa Desaroyo di Aruba CEDE Aruba

8 **Marieke Vegt** directeur-bestuurder, voorzitter
Cultuurzaam, Raad van 12

9 **Tyrone van der Meer** oprichter en artistiek directeur
The Notorious IBE

10 **Jantien Westerveld** voormalig directeur
Stichting Meer Muziek in de Klas

&MAES

© UNSPLASH / JORDAN GONZALEZ

&MAES

COLOFON

STAKEHOLDERSONDERZOEK FONDS VOOR CULTUURPARTICIPATIE – 2026

OPDRACHTGEVER
Fonds voor Cultuurparticipatie

UITVOERING ONDERZOEK
Bureau &MAES

AUTEURS
Olivier Croll
Ruben Maes
Jody van Diemen
Irene Smouter

DATUM OPLEVERING
Maart 2026

CONTACTGEGEVENS UITVOERDER
Bureau &MAES
Prinsengracht 1
1015 DK Amsterdam
www.en-maes.nl

AUTEURSRECHT EN GEBRUIK

Dit rapport is opgesteld in opdracht van het Fonds voor Cultuurparticipatie. De inhoud van dit document mag niet zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de opdrachtnemer worden gepubliceerd of aan derden ter beschikking worden gesteld, behoudens andersluidende afspraken tussen opdrachtgever en opdrachtnemer.