

“Men moat it seil net heger lûke as de mêst”¹

Onderzoeksrapport over beroepsmatige versterking Academie van Franeker

Opsteller:
Ruud Goeman – Goeman Advies
12 november 2024

¹ Dit spreekwoord is met plezier ontleend aan één van de interviews in het kader van dit onderzoek.

INHOUDSOPGAVE

Hoofdstuk	Pagina
Managementsamenvatting	3
I. Aanleiding, opdracht, uitgangspunten en werkwijze	4
II. Doelstelling, ontwikkeling en organisatie van de Academie	6
III. Beleidskader gemeente	8
IV. Prestatieveld beoordeling	9
V. Afwegingskader	15
VI. Uitwerking onderzoeksopdracht	17
VII. Conclusies en advies	25
Bijlage 1: Ontwerp functieprofiel directeur	28
Bijlage 2: Publieke belang Academie	30

Managementsamenvatting

De stichting Academie van Franeker bevindt zich op een cruciaal punt in haar 7-jarig bestaan. Beproefde activiteiten, zoals de publiekcolleges en de junior-academie, kunnen op aanzienlijke belangstelling (blijven) rekenen en nieuwe activiteiten, zoals het uitbouwen van onderwijsmogelijkheden, zijn in ontwikkeling. Om de basis op orde te kunnen houden en om veranderingen effectief te beheren zijn echter interventies nodig. Deze hebben onder meer betrekking op betrokkenheid en commitment van samenwerkingspartners, op ontwikkeling van vrijwilligersbeleid en op projectbeheer. Het bestuur van de Academie oordeelde dat deze doorontwikkeling niet langer louter door vrijwilligers gerealiseerd kan worden. Derhalve diende het bij gemeente Waadhoeke een subsidieaanvraag in voor beroepsmatige ondersteuning. De gemeente wenste nadere beoordeling van het daarmee beoogde resultaat en de uitwerking in organisatorisch en financieel opzicht. Dit rapport is resultante van die beoordeling.

Om tot beoordeling te komen zijn o.a. interviews gehouden. Bevindingen uit die interviews zijn geprojecteerd op een afwegingskader dat zicht geeft op de ontwikkelfase van de Academie. De belangrijkste conclusies zijn:

- *Betrokkenheid en commitment van belangenhouders* moet worden versterkt en in enkele gevallen opnieuw inhoud worden gegeven;
- *Vrijwilligerscapaciteit* vraagt meer permanente aandacht om de continuïteit van de Academie op langere termijn te kunnen waarborgen;
- *Projectuitvoering* noopt tot een meer gestructureerde aansturing om voortgang, risico's en resultaatbereiking te kunnen bewaken.

Conclusies en bevindingen zijn uitgewerkt in drie scenario's: uitblijven, deels realiseren en volledig realiseren van beroepsmatige ondersteuning. Het scenario 'niet realiseren' leidt tot bijstelling van ambities en een op langere termijn onzekere toekomst van de Academie. Met het scenario 'deels realiseren' is de toekomst van de Academie weliswaar zekerder, maar ambities zullen eveneens afgeschaald moeten worden. Het scenario 'realiseren' tenslotte biedt de meeste waarborg dat ambities en toekomstbestendigheid van de Academie bereikt worden.

Het *advies aan de gemeente* is om de subsidie aan de Academie met ingang van 2025 op een zodanig niveau vast te stellen dat het scenario 'realiseren' uitgevoerd kan worden. Geadviseerd wordt om hieraan voor de Academie de inspanningsverplichting te verbinden dat zij uiterlijk in 2028 zodanige andere inkomsten heeft dat de subsidie met 25% verlaagd kan worden.

Het *advies aan de Academie* is om, bij conform besluit gemeente, eindverantwoordelijkheid voor beleid en strategie bij het bestuur te houden en de uitvoering van dat beleid en de dagelijkse leiding bij een beroepskracht te beleggen. Tevens is het advies aan de Academie om de aanbevelingen uit dit rapport te betrekken bij resultaatafspraken met de beroepskracht en een geleidelijke doorontwikkeling na te streven; niet alles kan tegelijk.

Samenvattend: de Academie van Franeker is en blijft een organisatie die floreert dankzij de inzet van vele enthousiaste vrijwilligers. Maar om die vrijwilligers te behouden en beoogde resultaten te bereiken is een steun in de rug onontbeerlijk.

I. Onderzoek beroepsmatige ondersteuning Academie van Franeker

1.1 Aanleiding

Het bestuur van de stichting Academie van Franeker (verder te noemen: de Academie) heeft in december 2023 haar beleidsplan 2024 t/m 2028 vastgesteld. Dit plan omvat beleidsuitgangspunten en ambities en er wordt teruggeblikt op resultaten tot dusverre. Het bestuur constateert dat de Academie fors is gegroeid. Omwille van continuïteit, doelbereiking en partnerschap is versterking van interne aansturing en externe vertegenwoordiging nodig. Dit is, aldus het bestuur, niet te realiseren zonder inzet van beroepskrachten. Concreet wil de Academie een of meer beroepskrachten inzetten voor overleg en afstemming met externe belangenhouders, voor continuïteit in sturing op realisatie van het beleidsplan, voor vrijwilligersmanagement en voor continuïteit in dienstverlening aan derden.

Deze beroepsmatige ondersteuning leidt tot uitzetting van de begroting en de meerjarenraming van de Academie met structureel € 95.000,-- De academie heeft hiervoor subsidie gevraagd bij het college van B&W van de gemeente Waadhoeke (verder te noemen: de gemeente). Gevoegd bij de al toegekende jaarlijkse subsidie van € 30.000,- zou de subsidie van de gemeente aan de Academie daarmee op jaarlijks € 125.000,-- uit komen. De gemeente heeft de Academie laten weten dat zij, voordat een besluit over extra subsidie wordt genomen, een extern advies wil over het door de Academie voorgelegde verzoek.

1.2 Onderzoeksopdracht

In overleg met de gemeente is een opdrachtoomschrijving opgesteld. Deze werd in concept voor reactie aan de Academie voorgelegd. De opdracht omvat de volgende hoofdpunten en sub-vragen:

- a) Uitwerking van gevolgen voor ambities van de Academie in zowel het scenario 'realiseren' als in het scenario 'uitblijven' van beroepsmatige ondersteuning.
Onderzoeksvragen:
 - 1. Welke ontwikkeling (kwantitatief/kwalitatief) in vraag en aanbod is voorzien? Tegen welke grenzen loopt de huidige organisatie aan bij het kunnen accommoderen daarvan?
 - 2. Welke onderdelen van die ontwikkeling zijn verbonden met de opdracht aan de Academie uit programmalijn 1 van de Regiodeal Noardwest-Fryslân? Is er een gedeeld beeld tussen de gemeente en Academie over hetgeen de Academie organisatorisch / financieel nodig heeft voor uitvoering van deze opdracht uit de Regiodeal? Welke afspraken zijn hierover gemaakt?
 - 3. Hoe gaat de beoogde beroepsmatige ondersteuning behulpzaam zijn voor het versterken van de vrijwilligersorganisatie i.c. het realiseren van de ambities?
- b) Uitwerking van de beroepsmatige ondersteuning naar financiële, juridische en organisatorische aspecten.
Onderzoeksvragen:
 - 1. Welke juridische basis is geëigend voor inzet van beroepskrachten, welke gevolgen heeft dit voor de (administratieve) organisatie, voor (financiële) risico's en voor de governance?
 - 2. Aan welke expertise is behoefte op de onderscheiden taakvelden, met welke (globale) taakomschrijving of opdracht, met welke formatieomvang en met welke kosten?
 - 3. Welke resultaten worden nagestreefd bij inzet van de expertise op de onderscheiden taakvelden?

- c) Verkenning van mogelijkheden om structurele financiële bijdragen van derden te verwerven.

Onderzoeksvragen:

1. Welke partijen hebben een onderzoekmatig of anderszins belang bij doorontwikkeling van de Academie? Op welke wijze zijn zij daar reeds nu bij betrokken (beleidsmatig, agenderend, financieel). Hoe kijken zij aan tegen (verdere) samenwerking met de Academie?
2. Met welke propositie kan de Academie partijen uitnodigen voor langduriger medefinanciering? Welke (vervolg-)stappen kunnen daartoe gezet worden?
3. In welke mate kunnen activiteiten (publiekscolleges, cursussen, verhuur e.d.) extra inkomsten genereren die bijdragen aan kostendekking beroepsmatige ondersteuning?

1.3 Uitgangspunten

Bij het uitvoeren van vorenstaande opdracht gelden de volgende uitgangspunten:

- De beleidsambities 2024 t/m 2028 van de Academie vormen het vertrekpunt, evenals de actuele subsidie- en beleidskaders van de gemeente;
- Ten behoeve van het onderzoek worden interviews gehouden met sleutelpersonen van de Academie, van samenwerkingspartners en van de gemeenten;
- Het onderzoek toont verschillende oplossingsrichtingen (scenario's) met duiding van de gevolgen ervan voor de Academie en de gemeente;
- De oplossingsrichtingen worden gepresenteerd aan en besproken met de Academie en de gemeente;
- Het eindrapport bevat een advies aan de gemeente over de voorkeursvariant van de oplossingsrichtingen;
- Maatregelen die betrekking hebben op daadwerkelijke implementatie in de Academie van de voorkeursvariant ('verrichten') vallen buiten dit onderzoek.

1.4 Werkwijze

Voor uitvoering van de opdracht is een afwegingskader opgesteld waarop bevindingen van het onderzoek geprojecteerd kunnen worden. Dit afwegingskader is toegespitst op dynamiek van een vrijwilligersorganisatie en op hoofdpunten in de onderzoeksvraag. Het afwegingskader geeft een indicatie voor de mate van voltooiing van verschillende aspectgebieden, en voor de stappen die er in ontwikkeling van de Academie te zetten zijn.

Aspect	Sub-aspecten	Beoordelingscriteria
Inhoudelijk		
Missie en visie	Identiteit, toekomstbeeld	Mate waarin organisatieontwikkeling aansluit bij missie en visie
Maatschappelijke positionering	Publieke waarde, betekenis	Mate waarin organisatie zich richt naar omgeving
Aard activiteiten	Kwaliteit, uniciteit	Mate waarin activiteiten bijdragen aan identiteit
Publieksbereik		
Maatschappelijke impact	Verantwoording, transparantie	Mate waarin impact onderzocht en gecommuniceerd wordt
Bereik en ervaring	Verantwoording, leren & aanpassen	Mate waarin bereik c.a. onderzocht en gecommuniceerd wordt
Samenwerking		
Communicatie	Extern, public relations	Mate waarin externe communicatie effectief is om belangenhouders te betrekken
Relatiebeheer	Allianties, slagkracht	Mate waarin samenwerking bevordert en bestendigd wordt
Bedrijfsvoering		
Vrijwilligersbeleid en -beheer	Werving, ontwikkeling, begeleiding en ondersteuning	Mate waarin er effectief beleid is voor aantrekken, ontwikkelen en ondersteunen vrijwilligers
Cultuur en motivatie	Organisatiecultuur, motivatie en beloning	Mate waarin cultuur de motivatie en betrokkenheid van vrijwilligers ondersteunt
Organisatiestructuur en bestuur	Flexibiliteit structuur en bestuursmodel	Mate waarin de organisatie- en bestuursstructuur flexibel en ondersteunend is voor vrijwilligers
Communicatie	Interne communicatie	Mate waarin de interne communicatie effectief is om vrijwilligers te informeren en feedback te organiseren
Financiën	Budget en fondswerving	Mate waarin er een duurzaam financieel plan en een strategie voor genereren van inkomsten is
Risico's en beheer	Risico identificatie en beheer	Mate waarin risico's onderkend en beheerd worden

Met vorenstaand kader kan ook inzichtelijk worden gemaakt welk effect de verschillende scenario's voor de te zetten stappen hebben.

De vier in het afwegingskader opgenomen prestatievelen (inhoudelijk, publieksbereik, samenwerking en bedrijfsvoering) vormden leidraad bij de gehouden interviews. In hoofdstuk IV is het met scores en toelichting aangevulde afwegingskader te vinden.

II. Doelstelling, ontwikkeling en organisatie van de Academie

2.1 Doelstelling

De Academie is opgericht in 2017 met de volgende statutaire doelstelling: Het geven van een eigentijdse doorstart aan het academisch verleden van de stad Franeker door het ontwikkelen en in stand houden van een instituut:

- voor het faciliteren van wetenschappelijk onderzoek en onderwijs in Franeker en Noordwest-Fryslân in samenwerking met de Campus Fryslân van de Rijksuniversiteit Groningen;
- voor de vorming van een educatief centrum dat in samenwerking met de onderwijsinstellingen, het bedrijfsleven en de maatschappelijke organisaties in de regio ruimte biedt aan educatie in de breedste zin van het woord, passend bij de behoeften en de schaal van Fryslân als geheel en Noordwest-Fryslân in het bijzonder;
- voor wetenschapscommunicatie, om daarmee de verbinding tussen wetenschap en samenleving te versterken; de academie biedt wetenschappers een podium om wetenschappelijke kennis te delen met een breed publiek; andersom kan een breed publiek op toegankelijke wijze kennis uit de wetenschap opdoen.

Statutair is vastgelegd op welke manier de Academie van Franeker invulling geeft aan deze doelstelling: De stichting ziet er op toe dat de activiteiten die onder haar verantwoordelijkheid worden ontplooid binnen de categorie van de betrokken activiteiten worden gekenmerkt door:

- hoge kwaliteit;
- verbinding tussen oude academische tradities en eigentijds onderwijs en onderzoek;
- inbedding in de stad Franeker en de regio Noordwest-Fryslân.

2.2 Ontwikkeling

De Academie heeft vanaf haar oprichting -met 2018 als eerste jaar waarin activiteiten zijn ontplooid- een sterke groei doorgemaakt. Dit geldt voor het aantal vrijwilligers, voor de activiteiten in het kader van wetenschapscommunicatie én voor de educatiefunctie die de Academie biedt in samenwerking met organisaties en (onderwijs-)instellingen. Onderstaande tabel geeft een indicatie van de groei van het aantal vrijwilligers en activiteiten:

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024 ²
Vrijwilligers	22	35	35	35	40	44	45
Publiekscolleges ³	9	33	35	18	33	34	17
Betalende bezoekers ⁴	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	597	1642	826
Junior Academie					2	3	

Cijfers ontleend aan website Academie, bestuursverslagen en opgave bestuur.

De Academie organiseert, deels in samenwerking met derden, diverse 'eenmalige' activiteiten, variërend van minisymposia geïnitieerd vanuit het College van Hoogleraren (2023: verpleegkunde in de GGZ, 2024: wetenschapscommunicatie) tot en met promoties vanuit diverse Universiteiten (RuG, UvA, KU Leuven).

De ontwikkeling van de Academie blijkt ook uit activiteiten die in het kader van de Regio Deal Noardwest Fryslân⁵ ontwikkeld worden. Deze richten zich o.a. op het uitbouwen van onderwijsmogelijkheden van de Academie in samenwerking met ondernemers in de regio, en op het ondersteunen van learning communities in samenwerking met onderwijsinstellingen en bedrijven.

Activiteit	Doel
Project 'talenten in de regio behouden'	Aanscherpen van beeldvorming bij havo- en vwo-leerlingen over het HBO en universitair onderwijs en in de regio uitgeoefende beroepen die daarmee annex zijn.
Project 'verzilting'	Stimuleren en faciliteren wetenschappelijk onderzoek op een proefveld, mede organiseren kennisontsluiting voor bedrijven en inwoners.

Deze projecten dragen bij aan de statutaire doelstelling van de Academie voor vorming van een educatief centrum. Het voortgezet, hoger en wetenschappelijk onderwijs alsmede het bedrijfsleven werken daarin samen.

2.3 Organisatie

De stichting Academie van Franeker kent een relatief eenvoudige structuur: er is een bestuur van thans 8 leden⁶ dat verantwoordelijk is voor het functioneren van de stichting en dat alle rechten en plichten uitoefent die daaraan verbonden zijn. Het inhoudelijke werk is verspreid over 4 domeinen: letter & geest, recht & bestuur, mens & gezondheid en natuur & techniek. In elk domein is minimaal 1 bestuurslid vertegenwoordigd. Voor de Junior Academie is een afzonderlijk team gevormd, eveneens met een personele link naar het bestuur.

Voor de meer operationele taken en werkzaamheden (zoals PR en communicatie, collectiebeheer, bestuursondersteuning, facilitair) zijn teams geformeerd. Het bestuur kan op enkele specifieke kennisgebieden (wetenschap, juridische zaken) gebruik maken van bestuursadviseurs.

² t/m augustus 2024

³ Inclusief de Thúsakademy in samenwerking met Omrop Fryslân en inclusief de online-colleges.

⁴ 2018 t/m 2021 geen registratie

⁵ Regio Deal NWF: programmaplan 2023-2029

⁶ Statutair: "Het bestuur bestaat uit een door het bestuur vast te stellen aantal van tenminste drie leden".
rapport onderzoek beroepsmatige ondersteuning Academie van Franeker, eindversie dd. 12-11-2024

Voor publieke pleitbezorging en voor het bekrachtigen van het kwalitatief hoogwaardige niveau van de Academie is een vijfhoofdige Raad van Advies gevormd. De raad van advies bestaat uit leden met grote kennis van wetenschap en openbaar bestuur. Op initiatief van deze Raad is in 2023 het College van Hoogleraren Franeker opgericht dat de wetenschappelijke integriteit van de Academie moet bewaken. Het College van Hoogleraren bestaat uit zo'n 40 hoogleraren van Friese komaf.

Alle functies in de Academie zijn onbezoldigd, met uitzondering van coördinatie beheer Botniastins waarvoor gedurende 6 uur per week betaalde ondersteuning is (ZZP). Voor de financiële control (samenstellen jaarrekening e.d.) is een financieel advies- en accountantskantoor ingeschakeld.

Het algemeen bestuur komt gemiddeld 10 maal per jaar bijeen, het dagelijks bestuur (voorzitter, penningmeester, secretaris) eveneens.

III Beleidskader gemeente

3.1 subsidiekader

Aan de Academie wordt door de gemeente jaarlijks een subsidie van € 30.000,- toegekend op grond van de Algemene subsidieverordening 2018 gemeente Waadhoeke. Het doel van de subsidie is "het uitvoeren van uw vigerende meerjaren beleidsplan, met activiteiten zoals benoemd in uw subsidieaanvraag"⁷. Daarnaast heeft de gemeente twee incidentele subsidies toegekend⁸: € 10.000,- voor het professionaliseren van de online activiteiten en € 20.000,- voor fase 1 van het projectplan verziltingsonderzoek.

Er is bij verordening geen specifieke beleidsregel voor de Academie vastgesteld. Alle subsidieaanvragen van de Academie moeten derhalve aan de Algemene subsidieverordening worden getoetst.

In formele zin is eveneens van toepassing de Subsidieregeling indexering van subsidies gemeente Waadhoeke 2018. Materieel heeft dit echter geen gevolg omdat alleen subsidieontvangers die personeel in dienst en/of kapitaalgoederen in eigendom hebben, voor indexering van subsidie in aanmerking komen⁹. De Academie voldoet niet aan deze criteria.

3.2 beleidskader

De gemeente plaatst de Academie binnen het gemeentelijk beleidskader cultuur¹⁰. Er is een nota cultuurbeleid¹¹ waarin de ambitie ten opzichte van de Academie is beschreven: "De nieuwe Academie moet een instituut worden voor zowel het doen van wetenschappelijk onderzoek in de regio als een regionaal educatief centrum. De uitvalsbasis van de Academie is de Botniastins te Franeker. Samengevat moet de Academie een wetenschappelijk instituut met een brede maatschappelijke opgave worden. De gemeente ondersteunt deze ambitie en heeft daarvoor in 2018 een aanjaag-budget van € 30.000,- beschikbaar gesteld".

⁷ Besluit toekenning subsidie gemeente Waadhoeke nr. 2024-086583

⁸ Besluit gemeente Waadhoeke op eenmalig subsidieverzoek nr. 2021-0967

⁹ Artikel 3 Subsidieregeling indexering van subsidies gemeente Waadhoeke 2018.

¹⁰ Besluit toekenning subsidie gemeente Waadhoeke nr. 2024-086583

¹¹ Kultuer yn Waadhoeke, mei-inoar meitsje we it mei!, mei 2020

rapport onderzoek beroepsmatige ondersteuning Academie van Franeker, eindversie dd. 12-11-2024

In de onderwijsvisie van de gemeente¹² is geen specifieke rol voor de Academie weggelegd. Wel is er in 2022 met de minister voor Primair en Voortgezet Onderwijs een Gelijke Kansen Agenda¹³ overeengekomen, waarin onder meer ‘leren en werken in je eigen regio’ (versterken van de verbinding tussen (beroepsgericht) onderwijs en de lokale arbeidsmarkt) één van de speerpunten is. Het uit de Regio Deal voortkomende project ‘talenten in de regio behouden’ (zie paragraaf 2.2) sluit hierop aan.

Voorname Regio Deal¹⁴ omvat onder meer de programmalijn ‘vitalere economie’. In het programmaonderdeel ‘leven lang leren’ is als één van de in 2029 te realiseren doelen opgenomen: “de onderwijsmogelijkheden bij de Academie zijn uitgebouwd”. Deze positionering onderstreept het publieke belang van de Academie voor de bij de Regio Deal betrokken (overheids-)partijen.

IV Prestatieveld-beoordeling

4.1 interviews

In het kader van dit onderzoek heeft met 18 personen een gesprek plaatsvonden. Voor wat betreft hun mate van betrokkenheid bij de Academie is de spreiding als volgt:

- a. 8 direct betrokkenen (rol: bestuurslid of lid van een van de domeinen);
- b. 2 indirect betrokkenen (rol: lid raad van advies);
- c. 8 samenwerkingspartners (rol: samenwerkingspartner in projecten en/of bij realisatie van beleidsdoelen¹⁵).

De gesprekken zijn gevoerd aan de hand van de 4 in het afwegingskader opgenomen prestatievelden.

Alle benaderde personen hebben zonder voorbehoud tijd vrijgemaakt voor een gesprek. Aanleiding, context en doel van de gesprekken zijn voorafgaand met betrokkenen gedeeld. Van de gesprekken is een verslag gemaakt voor eigen gebruik. Zoals afgesproken bij de opdrachtverlening is de weergave van gesprekken in dit rapport niet tot personen herleidbaar.

4.1.1 Inhoudelijk

Nagenoeg alle geïnterviewden vinden dat wetenschapscommunicatie centraal staat (en moet blijven staan) in profiel van de Academie. Dit kernpunt moet zoveel mogelijk verbonden zijn met maatschappelijk relevante items die in de (Friese) samenleving spelen en de publieke waarde daarvan. Van belang is, zo werd opgemerkt, dat de items waarop de Academie acteert meer proactief worden opgehaald bij belangenhouders, waaronder regionale overheden.

De activiteiten die tot dusverre ontplooid zijn (zoals publiekscolleges, junior-academie, cursussen, opening academisch jaar), worden door de geïnterviewden positief gewaardeerd. Vanuit het perspectief van wetenschappers is hieraan toegevoegd dat de Academie meerwaarde heeft gelet op ambiance, historie, netwerk en (potentieel) bereik. Dat de Academie door vrijwilligers in stand gehouden wordt levert goodwill op.

In relatie tot wetenschapscommunicatie werd door enkele geïnterviewden geattendeerd op landelijke initiatieven rond respectievelijk wetenschapscommunicatie en citizen science¹⁶.

¹² Kansen voor elk talent, onderwijs voor de toekomst, september 2020

¹³ GK-agenda, augustus 2022

¹⁴ Programmaplan ‘van smalle terp naar brede welvaart’ 2024 - 2029

¹⁵ Inclusief representanten van gemeenten Harlingen en Waadhoeke

¹⁶ Onder meer NWO-projecten versterking verbinding tussen wetenschap en samenleving, zie www.nwo.nl
rapport onderzoek beroepsmatige ondersteuning Academie van Franeker, eindversie dd. 12-11-2024

Deze zouden van betekenis kunnen zijn bij verdere uitbouw en/of (projectmatige) activiteiten en financiering.

Het 'zijn' van intermediair is als tweede kernpunt in het profiel genoemd: verbinding over en weer met wetenschap en inwoners, met onderwijsinstellingen en bedrijven, met maatschappelijke organisaties en met overheden. Recente ervaring¹⁷ met project 'talenten in de regio behouden' werd als voorbeeld genoemd voor de wijze waarop dit kernpunt vorm en inhoud kan worden gegeven, ook in relatie tot de rol van de Academie als educatief centrum¹⁸.

Bij het project verzilting wordt van de Academie een sterke verbindende rol met relevante (regionale) bedrijven verwacht, mede door het verzorgen van communicatie en gastheerschap rond het project, zo bleek uit de gesprekken. Daarbij is opgemerkt dat beschikbaarheid van wetenschappelijke expertise bij de Academie een belangrijk pluspunt bij deze rolvulling is; daarmee is kwaliteit en zeggingskracht te waarborgen.

Een zelfstandige rol van de Academie in het doen van wetenschappelijk onderzoek wordt door geïnterviewden niet als (kern)taak gezien. Initiëren en faciliteren van onderzoek wel, voor zover het wetenschappelijke netwerk van de Academie daarvoor capaciteit en expertise kan leveren.

Enkele geïnterviewden ervoeren het profiel van de Academie met betrekking tot (zelfstandig) wetenschappelijk onderzoek overigens als enigszins diffuus. Dit bleek ingegeven te zijn door de uiteenlopende typering van de Academie (zoals onderzoeksinstituut, kennisinstelling, kenniscentrum¹⁹ of wetenschappelijk instituut²⁰) in schriftelijke uitingen, maar ook door met wie men van de Academie spreekt.

Sterke punten - Representatieve wetenschappelijke uitstraling en idem faciliteiten en activiteiten - Breed en kwalitatief netwerk wetenschappers - Relevante regionale verbindingen - Goodwill	Zwakke punten - Inconsistenties identiteit versus imago (wie zijn we – hoe komen we over)
Kansen - Verbinding met verwante landelijke / regionale initiatieven - Proactieve(re) agendering	Bedreigingen - Onvoldoende kunnen leveren aan partners

¹⁷ Er zijn twee projecten opgezet: één thema verzilting, één rond thema 'recht'. Zie tevens paragraaf 4.2.3

¹⁸ Zie statutaire doelstelling Academie, paragraaf 2.1

¹⁹ Ontleend aan o.a. website en beleidsplan van de Academie

²⁰ Nota cultuurbeleid gemeente Waadhoeke.

4.1.2 Publieksbereik

Alle geïnterviewden spraken waardering uit voor de wijze waarop en de mate waarin de Academie zich in een relatief kort tijdsbestek op de kaart heeft gezet. De verbinding tussen samenleving en wetenschap v.v. is met name via de publiekscolleges -met gemiddeld 45 bezoekers- goed tot stand gekomen. Ook de online en TV uitzendingen (gedurende de corona-periode) hebben bijgedragen²¹ aan het publieksbereik. Het potentieel van TV uitzending is door meerdere geïnterviewden benoemd, zeker als dat (nog) nadrukkelijker kan worden verbonden aan actuele Friese thema's²². Voortzetting van TV uitzending stuit vooralsnog op het ontbreken van middelen.

Enkele geïnterviewden benadrukten dat 'publieksbereik' voor de Academie overigens geen doel op zich is. Het raakt aan meerdere relevante maatschappelijke doelen, zoals beter begrip van ingewikkelde vraagstukken en het bevorderen van goed geïnformeerd, kritisch burgerschap.

Het wetenschapsfestival voor kinderen Expeditie Next (2022, 6000 kinderen) en de daaruit voortgekomen wetenschapsdag voor kinderen Expeditie Junior (2023, 1000 kinderen) zijn door vrijwel alle geïnterviewden genoemd en geroemd. Dit type activiteit legt, aldus de geïnterviewden, een goede basis voor follow-up in projecten in zowel het basis- als het voortgezet onderwijs.

Voor 'branding' van Franeker als historische Academiestad heeft de Academie volgens geïnterviewden toegevoegde waarde, onder meer blijkend uit de belangstelling voor de Simmerjûncolleges en voor open huis, zo'n 40 dagdelen per jaar. De cultuurhistorische samenhang met ontwikkeling van de stad en tussen Academie, Museum Martena en Planetarium worden erdoor versterkt. Dit zou nog verder ontwikkeld kunnen worden. In dit verband werd de mogelijke herinrichting van de Hortus Botanicus genoemd.

Het aantal jonge academici dat als vrijwilliger actief is kan beter, zo is opgemerkt. De recent opgerichte studentenvereniging kan hieraan bijdragen, maar bijvoorbeeld ook het bieden van een inloop- en studieplek aan studenten die in Franeker e.o. woonachtig zijn. Bovenal is echter herstel van de rol van de Academie in de introductieweek voor studenten van Campus Fryslân²³ van betekenis voor het 'smoel' van de Academie onder jongeren.

De PR en communicatie zou intensiever kunnen, zo werd opgemerkt. De aanname daarbij was dat de Academie vooral bekend is bij inwoners van de stad Franeker en degenen die al met de Academie in aanraking zijn geweest. Bijhouden van bezoekersdata en gerichte benadering / acquisitie zou meerwaarde kunnen hebben, evenals het frequenter aanbieden van colleges via het YouTube kanaal van de Academie.

Het cursusaanbod van de Academie (bijvoorbeeld voor bedrijven, al dan niet in aansluiting aan de centrale thema's in de beleidsperiode) zou verbreed kunnen worden; daar is naar verwachting een markt voor. De personele (vrijwilligers-) capaciteit laat dit momenteel echter niet toe.

²¹ De online-registraties dateren vnl. uit 2020 t/m 2022, aantal keren bekeken varieert van 60 tot 2000.

²² Genoemde voorbeelden: 'verzilting' en 'landschapsverandering', beiden i.r.t. zeespiegelstijging.

²³ Met ingang van 2023 door Campus Fryslân beëindigd vanwege het kostenaspect
rapport onderzoek beroepsmatige ondersteuning Academie van Franeker, eindversie dd. 12-11-2024

- Sterke punten - Publieksbereik algemeen en onder jeugd in het bijzonder - Toegevoegde waarde voor imago stad Franeker	- Zwakke punten - Ontbreken valide bezoekersdata en gerichte PR en acquisitie - Continuïteit online college-registraties op YouTube - Geen middelen voor vergroting publieksbereik
- Kansen - Uitbouw rol en input Studentenvereniging - Versterking propositie Planetarium en Museum Martena - Integrale(re) benadering thema's	- Bedreigingen - Kunnen vasthouden prestatieniveau - Wegvallen rol Academie in activiteiten Campus Fryslân

4.1.3 Samenwerking

Enkele geïnterviewden plaatsten samenwerking met de Academie in het perspectief van hun eigen organisatieontwikkeling: bij de start zorgde enthousiasme voor grote betrokkenheid, na verloop van tijd domineerde interne dynamiek en kreeg bestendinging en doorontwikkeling van samenwerking minder aandacht. Ook samenwerkingsrelaties van het eerste uur (met Campus Fryslân, GGZ Fryslân) blijken hieraan niet ontsnapt te zijn, onder meer door personele wisselingen in directie/bestuur van beide organisaties en door sectorspecifieke omstandigheden, zoals bezuinigingen op wetenschappelijk onderwijs. De relevantie van samenwerking wordt ervaren maar het vergt tijd en inzet van beide kanten om deze opnieuw te laden, zo werd gesteld.

Geïnterviewde samenwerkingspartners signaleerden, in het verlengde van vorenstaand punt, een discrepantie: het partnerschap van de Academie heeft niet op alle fronten de inhoud en betekenis die er van verwacht mocht worden²⁴. Zij refereerden hierbij met name aan de versoberde relatie met RuG/Campus Fryslân, mede gezien het feit dat deze medeoprichter van de Academie is. Met name de geïnterviewden van de gemeenten hechten aan het (opnieuw / verder) inhoud geven van dit partnerschap. Daarbij is ook gerefereerd aan verbinding met de Universiteit van het Noorden, een initiatief van RuG, UMCG, Hanzehogeschool, NHL Stenden, van Hall Larenstein en het Noordelijke MBO dat een impuls wil geven aan brede welvaart. Dit doen zij onder meer door bundeling van kennis en kunde tussen de instellingen en met partners uit regionale bedrijven en overheden.

Partners die recent startten (voortgezet onderwijs voor het project 'talenten in de regio behouden', kenniscluster Salta voor het project 'verzilting') zien de meerwaarde van samenwerking met de Academie vooral in regionale verbinding met relevante bedrijven, instellingen en overheden, in het netwerk in de wetenschappelijke wereld en in de (wetenschaps-)communicatie die mede aan hun project verbonden kan worden. Continuïteit hierin wordt door betrokkenen als succes- én faalfactor gezien: de mate waarin de Academie -gegeven het feit dat het een vrijwilligersorganisatie is- kan blijven voorzien in benodigde kennis en kunde is essentieel voor het welslagen van het project.

²⁴ Op grond van statuten, beleidsplan c.a.

rapport onderzoek beroepsmatige ondersteuning Academie van Franeker, eindversie dd. 12-11-2024

Vanuit het VO wordt inbreng vanuit de Academie gevraagd op verschillende beleidsvelden: in de pilotfase van het project²⁵ lag voor één van de scholen de focus op het thema verzilting, maar in volgende fasen zal ook voor andere thema's (zoals gezondheid) een curriculum ontwikkeld en uitgevoerd moeten worden. De Academie heeft wat dit betreft een stevige verantwoordelijkheid, aldus de geïnterviewden. Betrokkenen waren over de voorbereiding en uitvoering van het curriculum 'verzilting' in de pilotfase overigens zeer te spreken. Het curriculum is naar de mening van betrokkenen van dusdanige kwaliteit dat het 1:1 in andere scholen kan worden ingevoerd.

In interviews werd ook gerefereerd aan een tegenovergestelde ervaring: het curriculum 'recht' in de pilotfase. Dit project moest door de Academie voortijdig worden gestaakt vanwege het -op het laatste moment- ontbreken van personele capaciteit in de schoolorganisatie. Dit wijst uit dat er niet alleen stevig commitment op uitvoeringsniveau maar ook op schooldirectieniveau moet zijn, aldus een van de geïnterviewden. Daarin zal over en weer geïnvesteerd moeten worden.

Meerdere geïnterviewden zien -in meer algemene zin- een potentieel spanningsveld in samenwerking. Samenwerking impliceert immers -voor de Academie- kunnen meebewegen met de vraag en partner willen zijn bij relevante items. Dit zou op gespannen voet kunnen komen met de invalshoek van de Academie: niet elk vraagstuk is op voorhand wetenschappelijk relevant. Dit veronderstelt, zo is opgemerkt, zorgvuldige regie bij het definiëren en implementeren van projecten.

- Sterke punten - Relevante regionale verbindingen - Gemotiveerde en gekwalificeerde vrijwilligers	- Zwakke punten - Afhankelijkheid van 'toevallig' beschikbare vrijwilligers / wetenschappelijke kennis. - Georganiseerd commitment 'van hoog tot laag' bij samenwerkingspartners - Solitaire rollen / taken (m.n. in projecten)
- Kansen - Versterking van relatiebeheer / stakeholdersbetrokkenheid - Versterking risicoanalyse en -beheer projecten	- Bedreigingen - Wegvallen partnerschap RuG/Campus Fryslân - Onvoldoende kunnen 'leveren' aan partners - Discontinuïteit

4.1.4 Bedrijfsvoering

Geïnterviewden wijzen op de groei van de Academie. Wat begon met een klein(er) aantal vrijwilligers, is uitgegroeid tot een organisatie met 45 vrijwilligers en vele activiteiten. De inhoudelijke voorbereiding en uitvoering van activiteiten vindt plaats in de domeinen of het cluster, het bestuur bewaakt de onderlinge samenhang via zijn vertegenwoordiging in de domeinen c.a. Het bestuur heeft naar mening van geïnterviewden een voldoende breed palet van kennis en ervaring, zodat verschillende kwaliteiten (zoals management, financiën, juridische zaken, wetenschap) in beginsel geborgd zijn.

Enkele geïnterviewde samenwerkingspartners signaleerden dat de doorzettingskracht van de Academie (opvolging van afspraken, communicatie) beter kan. Daarbij werd opgemerkt dat de Academie als vrijwilligersorganisatie ongetwijfeld inherente begrenzing heeft, maar dat dit er in de praktijk van alle dag voor professionele organisaties minder toe doet.

²⁵ Gedurende het 1^e halfjaar 2024

In een van de interviews werd de levensloop van de Academie als volgt geschetst²⁶: bij de start een sterke groei door creativiteit en enthousiasme, na verloop van tijd en mede door die sterke groei een toenemende complexiteit, vervolgens de noodzaak om door structurering de complexiteit te reduceren. Laatstgenoemde fase, doorontwikkeling, is nu actueel aldus de geïnterviewde.

In de gesprekken zijn verschillende complexiteiten genoemd die doorontwikkeling noodzakelijk maken: werving en inzetten van vrijwilligers (opvang natuurlijke uitstroom, competentiegericht werving en inzet²⁷), bevordering van samenhang tussen domeinen en teams (integrale benadering van items, onderlinge binding), versteviging van de samenwerking met partners (agendering, bijeen brengen van doelen en belangen), borging van projectuitvoering (bijeenbrengen van middelen, organiseren commitment), fondswerving (kansen zien en benutten).

Onderhanden taken/werkzaamheden worden nu onder verschillende bestuursleden (organisatie) en leden domeinen en teams (inhoud en uitvoering) verdeeld. Meer operationele werkzaamheden (regelzaken rond colleges, afstemming met vrijwilligers) vergen verhoudingsgewijs veel tijd. Niettemin ervaren geïnterviewden uit de kring van direct betrokkenen de spankracht van het bestuur als voldoende om de kernactiviteiten van Academie zo goed en kwaad als het gaat in stand te houden, maar als onvoldoende om de hiervoor genoemde doorontwikkeling het hoofd te kunnen bieden. De meeste bestuursleden hebben een betrekking elders en zijn niet, bij wijze van spreken, 7/24 inzetbaar voor de Academie. Afgezien daarvan vergt doorontwikkeling, zo werd gesteld, meer geconcentreerde aansturing.

Voor wat betreft financiën volgt uit de gesprekken dat er geen ruimte voor extra uitgaven / investeringen vanuit de reguliere exploitatie is. Er zijn mogelijkheden om eigen inkomsten te vergroten (bijv. extra cursussen), maar hiervoor ontbreekt vooralsnog de vrijwilligers-capaciteit. Substantiële verhoging van de entreprijs voor publiekscolleges (thans € 10,-) is niet aantrekkelijk omdat het de drempel voor deelname zal verhogen. Projecten (zoals 'talenten in de regio behouden') moeten additioneel gefinancierd worden. Dat de structurele gemeentelijke subsidie niet geïndexeerd is -de subsidie is sinds de start van de Academie ongewijzigd- draagt naar het oordeel van direct betrokkenen bij aan financiële krapte.

In de gesprekken met samenwerkingspartners²⁸ is eventuele medefinanciering van kernactiviteiten van de Academie (wetenschapscommunicatie c.a.) aan de orde gesteld. Geen der partijen ziet daartoe op dit moment mogelijkheden gelet op eigen financiële problematiek (bezuinigingen door Rijksoverheid e.d.). Door één partij is overigens kenbaar gemaakt dat hierover onder een ander gesternte wel te praten zou zijn.

²⁶ Verwijzend naar stadia die (vrijwel) elke organisatie doormaakt, zie o.a. prof. dr. B.C.J. Lievegoed

²⁷ Opgemerkt is dat niet iedere wetenschapper een goede docent is en andersom. Met name bij het project in het VO is ervaring met curriculumontwikkeling en lesgeven van belang. Daar zal bij personele inzet vanuit de Academie rekening mee gehouden moeten worden.

²⁸ Met uitzondering van gemeente Waadhoeke omdat deze de Academie reeds subsidieert.
rapport onderzoek beroepsmatige ondersteuning Academie van Franeker, eindversie dd. 12-11-2024

- Sterke punten - Betrokken en enthousiast bestuur - Bestuur met brede kennis en expertise - Netwerk om ad hoc expertise in te zetten	- Zwakke punten - Strategie genereren extra inkomsten - Beschikbaarheid stuurinformatie - Risicoanalyse en -beheer - Ontbreken vrijwilligersbeleid - Operationele issues vergen teveel bestuurscapaciteit
- Kansen - Investering in beroepsmatige ondersteuning - Potentiële versterking partnerschap - Vrijwilligersbeleid	- Bedreigingen - Afhankelijkheid van één subsidiegever - Afhankelijkheid vrijwilligersbestuur – kwetsbaarheid

V. Afwegingskader

Op basis van de interviews is het in paragraaf 1.4 opgenomen afwegingkader voorzien van scores. Elk aspect heeft een score op een schaal van 1 t/m 6 die de mate van voltooiing van dat aspect uitdrukt:

1. Niet
2. Gering
3. Matig
4. Redelijk
5. Grotendeels
6. Volledig

Nr.	Aspect	Sub-aspecten	Beoordelingscriteria	Score 1-6
	Inhoudelijk			
1	Missie en visie	Identiteit, toekomstbeeld	Mate waarin organisatieontwikkeling aansluit bij missie en visie	5
2	Maatschappelijke positionering	Publieke waarde, betekenis	Mate waarin organisatie zich richt naar omgeving	4
3	Aard activiteiten	Kwaliteit, uniciteit	Mate waarin activiteiten bijdragen aan identiteit	5
	Publieksbereik			
4	Maatschappelijke impact	Verantwoording, transparantie	Mate waarin impact onderzocht en gecommuniceerd wordt	1
5	Bereik en ervaring	Verantwoording, leren & aanpassen	Mate waarin bereik c.a. onderzocht en gecommuniceerd wordt	2
	Samenwerking			
6	Communicatie	Extern, public relations	Mate waarin externe communicatie effectief is om belanghouders te betrekken	4
7	Relatiebeheer	Allianties, slagkracht	Mate waarin samenwerking bevordert en bestendig wordt	3
	Bedrijfsvoering			
8	Vrijwilligersbeleid en -beheer	Werving, ontwikkeling, begeleiding en ondersteuning	Mate waarin er effectief beleid is voor aantrekken, ontwikkelen en ondersteunen vrijwilligers	3
9	Cultuur en motivatie	Organisatiecultuur, motivatie en beloning	Mate waarin cultuur de motivatie en betrokkenheid van vrijwilligers ondersteunt	4
10	Organisatiestructuur en bestuur	Flexibiliteit structuur en bestuursmodel	Mate waarin de organisatie- en bestuursstructuur flexibel en ondersteunend is voor vrijwilligers	4
11	Communicatie	Interne communicatie	Mate waarin de interne communicatie effectief is om vrijwilligers te informeren en feedback te organiseren	3
12	Financiën	Budget en fondswerving	Mate waarin er een duurzaam financieel plan en een strategie voor genereren van inkomsten is	3
13	Risico's en beheer	Risico identificatie en beheer	Mate waarin risico's onderkend en beheerd worden	3

Hieronder worden vorenstaande scores toegelicht. Tevens is aangegeven welke stap met het oog op doorontwikkeling gezet zou kunnen worden.

Inhoudelijk

1. Missie en visie: *grotendeels*; vorm en inhoud van activiteiten zijn in lijn met visie en missie: "op eigentijdse wijze gestalte geven aan het universitaire verleden". Te zetten stap: opnieuw inhoud geven samenwerking met de Campus Fryslân van de Rijksuniversiteit Groningen omdat deze nauw aan missie en visie verbonden is.
2. Missie en visie: *grotendeels*; identiteit en imago niet volledig congruent. Te zetten stap: pay-off (slogan) formuleren en uitdragen die beschrijft waar de Academie voor staat.
3. Maatschappelijke positionering: *redelijk*; geagendeerde thema's sluiten aan bij actualiteit van de regio. Te zetten stap: procedure ontwikkelen om thema's te bepalen en de plek van belangenhouders daarin te borgen, alsmede criteria - bijvoorbeeld publiek belang en impact- die bepalend kunnen zijn bij keuzebepaling.
4. Aard activiteiten: *grotendeels*; zijn in lijn met visie en missie. Te zetten stap: ontwikkeling van een opleidings- en cursusaanbod om daarmee verder inhoud geven aan de rol van de Academie als educatief centrum.

Publieksbereik

5. Maatschappelijke impact: *niet*; er is geen instrument om impact van activiteiten te (laten) beoordelen. Te zetten stap: ontwikkeling van een meetinstrument, bijvoorbeeld periodieke review door bezoekers en belangenhouders / partners.
6. Bereik en ervaring: *gering*; er is nu zintuigelijke waarneming van organisatoren dat colleges c.a. goed bezocht zijn en bezoekers tevreden huiswaarts keren. Te zetten stap: ontwikkeling van een systeem om data van bezoekers te registreren, bijvoorbeeld in relatie tot geografische spreiding, achtergrond e.d.

Samenwerking

7. Communicatie extern: *redelijk*; communicatie met belangenhouders vindt voornamelijk plaats via persoonlijk contact en algemene informatiedragers (website, nieuwsbrief e.d.). Te zetten stap: organiseren van specifiek op belangenhouders gerichte communicatie, bijvoorbeeld in de vorm van een jaarlijkse partnerbijeenkomst. Mogelijk te combineren met andere aspecten, zie o.a. punt 2 hiervoor.
8. Relatiebeheer: *matig*; (potentieel) netwerk is breed, bevorderen en behouden samenwerking vergt maatwerk en permanent onderhoud. In huidige situatie kwetsbaar. Te zetten stap: als prioriteit in organisatieontwikkeling meenemen.

Bedrijfsvoering

9. Vrijwilligersbeleid en -beheer: *matig*; werving, selectie, ontwikkeling en begeleiding vindt plaats al naar gelang (individuele) noodzaak en/of behoefte. Beschreven beleid, procedures e.d. ontbreken. Te zetten stap: als prioriteit in organisatieontwikkeling meenemen, werving koppelen aan vervangingsbehoefte voor middellange termijn (5 jaar) i.v.m. natuurlijk verloop en/of specifiek benodigde kennis en vaardigheden.
10. Cultuur en motivatie: *grotendeels*; enthousiasme, uitstraling, resultaten en ervaren openheid in relatie met bestuur zijn belangrijke 'drives' voor vrijwilligers om zich in te zetten. Te zetten stap: interventies om oriëntatie van vrijwilligers meer op 'de Academie' te krijgen ten opzichte van het 'eigen' cluster of team.
11. Organisatiestructuur en bestuur: *redelijk*; structuur wordt aangepast al naar gelang werkende weg nodig blijkt. Idem voor wat betreft link tussen bestuur en clusters c.a. Te zetten stap: op onderdelen structuur aanpassen n.a.v. onderkende ontwikkelpunten. In organisatieontwikkeling meenemen 'als resultante van.'

12. Communicatie intern: *matig*; communicatie verloopt via de bestuurlijke linking pin in domein of team, via communiqués, jaarlijkse vrijwilligersbijeenkomst. Te zetten stap: invoeren methode(n) om feedback op te halen / vrijwilligers te betrekken bij relevante ontwikkelingen in de Academie.
13. Financiën: *matig*; begroting en meerjarenraming kwetsbaar i.v.m. financiële krapte en focus op één bron voor wat betreft structurele subsidie. Geen plan voor alternatieven, idem voor wat betreft 'terugvalscenario' ambities bij geen of minder toename structurele subsidie. Te zetten stap: plan maken voor verbreding financiële basis, zoals mede-subsidiëring, fondswerving, sponsoring c.a.
14. Risico's en risicobeheer: *matig*; financiële risico's zijn in benoemd en ter beheersing zijn maatregelen genomen, bijvoorbeeld volledig additionele financiering van projecten en beheersing vaste lasten. Zie tevens punt 12 hiervoor. Te zetten stap: strategische en operationele risico's die negatieve invloed kunnen hebben op doelstellingen, prestaties en continuïteit identificeren en maatregelen treffen.

VI. **Uitwerking onderzoeksoopdracht**

In deze paragraaf wordt, tegen de achtergrond van de interviews en bevindingen naar aanleiding daarvan, teruggesproken op de in de onderzoeksoopdracht opgenomen hoofdpunten en sub-vragen.

6.1 hoofdpunt: uitwerking van gevolgen voor ambities

Het beleidsplan 2024-2018 van de Academie omvat verschillende ambities: groei van het aantal publiekscolleges en cursussen, uitzending van zes publiekscolleges²⁹, positionering als kenniscentrum voor tenminste de regio Noordwest-Fryslân, uitbouwen van verbinding met MBO, HBO en WO, beheer van het proefveld voor verzuimonderzoek en het voeren van goed vrijwilligersbeleid.

a) Welke ontwikkeling (kwantitatief/kwalitatief) in vraag en aanbod is voorzien? Tegen welke grenzen loopt de huidige organisatie aan bij het kunnen accommoderen daarvan?

De ontwikkeling van de Academie is ruwweg te onderscheiden naar:

1. Ambities gericht op het voorzetten en verbeteren van meer *aanbodgerichte basisactiviteiten* van de Academie: publiekscolleges, junior-academie, open dagen etc.
2. Ambities gericht op het ontwikkelen van meer *vraaggerichte projectactiviteiten* van de Academie: in samenwerking met onderwijsinstellingen, bedrijven en/of maatschappelijke organisaties 'laden' van de rol van de Academie als educatief centrum, projecten Regio Deal etc.

Beiden vloeien voort uit de statutaire doelstelling van de Academie, maar verschillen voor wat betreft hun impact op 'organiseren'.

Bij de vraaggerichte projectactiviteiten zullen structuren en mechanismen om beslissingen te nemen, verantwoordelijkheden toe te wijzen, prestaties te monitoren et cetera, meer dan bij de basisactiviteiten, bepaald worden door de kwaliteit van samenwerking, zie de voorbeelden in paragraaf 4.1.3. Bij projectactiviteiten zal bovendien eerder sprake zijn van een zekere leveringsplicht ten opzichte van

²⁹ In coproductie met Omrop Fryslân

rapport onderzoek beroepsmatige ondersteuning Academie van Franeker, eindversie dd. 12-11-2024

samenwerkingspartners. Dit vraagt, mede uit oogpunt van risicobeheer, om stevige aansturing.

Voor de aanbodgerichte basisactiviteiten zal de ontwikkeling vooral gericht moeten zijn op versteviging van de randvoorwaarden voor continuïteit van de Academie, zoals het ontwikkelen en uitvoeren van vrijwilligersbeleid, extern relatiebeheer, wijze van agendavorming en fondswerving. Zie tevens paragraaf V.

De huidige organisatie heeft niet voldoende capaciteit om de noodzakelijke ontwikkeling in te kunnen zetten. Het vergt meer continue en gebundelde aandacht en sturing dan redelijkerwijs van een vrijwilligersbestuur verlangd kan worden.

b) Welke onderdelen van die ontwikkeling zijn verbonden met de opdracht aan de Academie uit programmalijn 1 van de Regio Deal Noardwest-Fryslân? Is er een gedeeld beeld tussen de gemeente en Academie over hetgeen de Academie organisatorisch / financieel nodig heeft voor uitvoering van deze opdracht uit de Regiodeal? Welke afspraken zijn hierover gemaakt?

Talenten in de regio behouden is een van de projecten in het kader van de Regio Deal. Doel van het project is jongeren op vroegere leeftijd in aanraking te brengen met hoger- en wetenschappelijk onderwijs en relevante bedrijven (in de regio) die over functies op dat niveau beschikken. Rollen van de Academie: initiatiefnemer, aanjager en regievoerder. Resultaten: ontwikkelen van breed aanbod aan activiteiten (waaronder een curriculum voor het voortgezet onderwijs, zie o.a. paragraaf 4.1.3), kennis en kunde leveren voor de zgn. 'innovatietafels' en 'learning communities'. Afspraken³⁰ tussen de Academie en de gemeente: vanuit de Regio Deal wordt een aanjager en overige directe kosten (ontwikkelen en uitvoeren van curricula c.a.) gefinancierd.

Uit de gesprekken in het kader van dit onderzoek blijkt dat er geen (scherp) gedeeld beeld is over de meer indirecte impact van het project: wat is er nodig om onder meer continuïteit, risicobeheer en monitoring organisatorisch in de Academie te kunnen verankeren?

Verzilting; dit project (proefveld Dronryp, faciliteren langdurig wetenschappelijk onderzoek in samenwerking met Salta) sluit aan bij de Regio Deal (programmalijn 3) en zal zichzelf financieel moeten bedruipen met projectsubsidie vanuit o.a. het Waddenfonds (startfase) en inkomsten van deelnemende bedrijven (realisatiefase). Verder is het project verbonden aan programmalijn 1 van de Regio Deal doordat 'verzilting' één van de curricula is in het project 'talenten in de regio behouden'. Ook voor dit project geldt: impact van het project op de staande organisatie van de Academie is vooralsnog niet voldoende belicht. NB: dit project is nog in de opstartfase.

c) Hoe gaat de beoogde beroepsmatige ondersteuning behulpzaam zijn voor het versterken van de vrijwilligersorganisatie i.c. het realiseren van de ambities?

Beroepsmatige ondersteuning moet zich richten op drie pijlers: (1) vrijwilligersbeleid (2) relatiebeheer en (3) projectondersteuning. Deze zijn rand-voorwaardelijk voor versterking van de organisatie en voor het realiseren van ambities:

³⁰ Op dit moment van schrijven: voor de pilotfase t/m oktober 2024.

Vrijwilligersbeleid: door in te zetten op ontwikkelen en uitvoeren van vrijwilligersbeleid dat bijdraagt aan goede samenwerking, duidelijke verwachtingen en continuïteit;

Relatiebeheer: door in te zetten op opbouwen, onderhouden en versterken van relaties met (potentiële) samenwerkingspartners, overheden, verwante regionale en landelijke organisaties en fondsen;

Projecten: door in te zetten op projectbeheer, onder meer door het ontwikkelen van standaarden voor intake, risicobeheer en voortgangsbewaking, en door het bieden van ondersteuning aan projectaanjagers / projecttrekkers.

6.2 Hoofdpunt: uitwerking in financieel en organisatorisch opzicht

Uitwerking van de beroepsmatige ondersteuning naar financiële, juridische en organisatorische aspecten.

a) Welke juridische basis is geëigend voor inzet van beroepskrachten, welke gevolgen heeft dit voor de (administratieve) organisatie, voor (financiële) risico's en voor de governance?

De Academie is een vrijwilligersorganisatie. De enige beroepsondersteuner (voor coördinatie beheer Botinastins) is als zzp'er werkzaam. Als wordt besloten tot het invoeren van beroepsmatige ondersteuning met taken en werkzaamheden zoals hiervoor beschreven, dan is een zzp constructie niet mogelijk. Een van de kenmerken van een zzp constructie³¹ is namelijk dat er geen sprake is van een gezagsverhouding tussen werkgever en opdrachtnemer. Er is een globale opdracht en de zzp'er kan zelf bepalen hoe deze wordt uitgevoerd. Dit is bij beroeps-ondersteuning voor doorontwikkeling van de Academie geen optie: het bestuur moet kunnen bepalen op welke wijze de Academie zijn doelstelling uitvoert, opdrachten of aanwijzingen kunnen geven enzovoorts.

Werkgeverschap heeft voor de Academie in essentie de volgende gevolgen:

- Arbeidsovereenkomst: de Academie moet een arbeidsovereenkomst opstellen met afspraken over werktijden, salaris, functieomschrijving, overige arbeidsvoorwaarden;
- Financiële verplichtingen: loonadministratie, pensioenregeling en verzekeringen moeten geregeld worden;
- Zorgplicht: er ontstaat een zorgplicht voor het veilig en gezond kunnen uitoefenen van de werkzaamheden, recht op doorbetaling bij ziekte c.a.
- Bestuursverantwoordelijkheden: het bestuur krijgt een extra verantwoordelijkheid en moet 'rollen inregelen' om de bijkomende taken te kunnen vervullen;
- Organisatorische verandering: de Academie zal te maken krijgen met andere communicatie- en verantwoordingslijnen;
- Administratieve last: de stichting moet zich aanmelden als werkgever bij de Belastingdienst, UWV e.d. en er zijn extra administratieve verplichtingen, zoals het verstrekken van jaaropgaven enz.

De Academie kan er overigens ook voor kiezen om een beroepskracht in te huren via een uitzend- detacherings- of payrollovereenkomst. Dit leidt dan mogelijk wel tot verhoging van kosten in verband met te berekenen management-fee. Verdere uitwerking van deze opties valt buiten het bestek van deze opdracht.

³¹ Zie www.kvk.nl

b) Aan welke expertise is behoefte op de onderscheiden taakvelden, met welke (globale) taakomschrijving of opdracht, met welke formatieomvang en met welke kosten?

De hiervoor onder 6.1.c geschetste taakaspecten zouden bij voorkeur in één functie belegd moeten worden, gelet op samenhang tussen deze aspecten en ter voorkoming van extra overdrachts- en afstemmingsmomenten. In een ontwerp functieprofiel (zie bijlage 1) zijn verwachtingen, verantwoordelijkheden en vereisten geschetst die aan de functie zijn verbonden.

De functie is te typeren als 'coördinator'. Vanuit het bestuur van de Academie is aangegeven de functiebenaming 'directeur' meer passend te vinden, gelet op de externe werking van de functie en omdat deze benaming in het dagelijkse verkeer een duidelijker positie zou markeren dan 'coördinator'. In dit rapport wordt om die reden verder de benaming 'directeur' gevolgd.

Omdat het een tactisch-operationele functie betreft is te ontraden om bestuurlijke bevoegdheden aan de directeursfunctie toe te kennen. Het bestuur blijft dan eindverantwoordelijk voor beleid en strategie van de Academie, terwijl de directeur verantwoordelijk is voor de uitvoering van dat beleid en de dagelijkse leiding. De relatie tussen bestuur en directeur, die derhalve hiërarchisch van aard is, zou in een reglement verder uitgewerkt moeten worden.

Voor wat betreft formatie-omvang: de formatie die benodigd is om effectief de taken en werkzaamheden te kunnen uitvoeren is, vanwege het unieke karakter van de Academie, niet via benchmark met vergelijkbare organisaties te achterhalen. Op functionieniveau is evenmin een 'harde' formatieve norm te vinden omdat deze sterk context-afhankelijk is.

Uit diverse bronnen zijn wel criteria te destilleren die kunnen meewegen bij het bepalen van formatie-omvang voor de *pijler vrijwilligersbeleid*³²:

- Ervaring van de vrijwilligers: de mate waarin zij ervaring hebben op het gebied waarvoor een beroep op hen wordt gedaan.
- Niveau van zelfstandigheid: de mate van autonomie die vrijwilligers geacht worden te hebben op grond van kennis, inzicht en vaardigheden.
- Complexiteit van de taken: de mate waarin deze aansluiten bij het 'kennen en kunnen' van de vrijwilligers.
- Beschikbaarheid van ondersteuning: de mate waarin er in de organisatie elders ondersteuning beschikbaar is ten behoeve van de vrijwilligers.

Gelet op kennis en achtergrond van de vrijwilligers van de Academie zal 'dagelijkse' begeleiding geen hoofdtak zijn. Het accent ligt meer op rand-voorwaardelijke taken voor de middellange termijn (ontwikkelen vrijwilligersbeleid, communicatie) en op praktische ondersteuning, bijvoorbeeld bij het organiseren van een publiekscollege.

Voor de *pijler relatiebeheer* ligt het accent voor de directeur op het opbouwen en onderhouden van het netwerk, waarbij gelet op haar statutaire rol ook het bestuur in positie is c.q. blijft.

³² Movisie, Kennisplatform Sociale Kracht.

Voor de *pijler projecten* is de directeur niet degene die daadwerkelijk projecten leidt. Het accent in de functie ligt op het ontwikkelen en bewaken van randvoorwaarden, het zicht houden op de uitvoering (budget- en risicobeheer, kwaliteitsbewaking) en het bieden van ondersteuning aan de vrijwilliger die als projectleider of aanjager fungeert.

Voor een functie die alle drie pijlers omvat lijkt een formatieomvang van 0,8 fte (29 uur per week) als vertrekpunt toereikend. De aanname hierbij is dat de functie in beginsel voor langere tijd -ook financieel- in stand is te houden zodat te bereiken resultaten in de tijd gespreid kunnen worden.

Voor wat betreft het salarisniveau is ter oriëntatie gekeken naar de functiereeks Management in het gemeentelijk functieboek HR21. Het ontwerp functieprofiel sluit voor wat betreft de overwegende kenmerken aan bij de functie 'strategisch manager III'³³, schaal 12 CAO gemeenten. De financiële bandbreedte van schaal 12 beweegt zich bij een contractomvang van 0,8 fte (29 uur per week) inclusief vakantietoeslag en werkgeverslasten, tussen € 75.500,- (periodiek 0) en € 102.000 (periodiek11)³⁴.

NB: het gemeentelijke functieboek is uitsluitend geraadpleegd om een indicatie voor het mogelijke salarisniveau te verkrijgen, niet omdat de gemeente-CAO van toepassing zou zijn op de Academie. De vraag of de Academie aan een andere CAO gebonden is of dat alleen de wettelijke bepalingen van de arbeidswetgeving gelden, valt buiten scope van dit onderzoek.

c) Welke resultaten worden nagestreefd bij inzet van de expertise op de onderscheiden taakvelden?

Kortheidshalve wordt hiervoor verwezen naar paragraaf 5.2.1.c

6.3 Hoofdpunt: mogelijkheden structurele medefinanciering door derden

De Academie ambieert kenniscentrum van Fryslân te worden, in het bijzonder voor de regio Noordwest, en heeft een rol in de Regiodeal. De gemeente vindt dat een en ander het belang van (louter) Waadhoeke overstijgt en dat medefinanciering van beroepsmatige ondersteuning van de Academie door belanghebbende derden, verkend zou moeten worden.

a) Welke partijen hebben een onderzoekmatig of anderszins belang bij doorontwikkeling van de Academie? Op welke wijze zijn zij daar reeds nu bij betrokken (beleidsmatig, agenderend, financieel). Hoe kijken zij aan tegen (verdere) samenwerking met de Academie?

Alle geïnterviewde samenwerkingspartners hechten aan bestaan en doorontwikkeling van de Academie. Door uiteenlopende omstandigheden is de samenwerking op dit moment niet met alle partijen even intensief; er zal over en weer geïnvesteerd moeten worden om samenwerking opnieuw inhoud te geven. Zie ook de bevindingen in paragraaf 4.1.3.

³³ Hoofdkenmerk: "integraal leidinggeven aan een organisatieonderdeel en bijdragen aan de visieontwikkeling en strategische bedrijfsvoering van de organisatie".

³⁴ Op basis van salaris- en lastenniveau 2025

Over projecten van de Academie in het kader van de Regio Deal³⁵ zijn specifieke afspraken gemaakt, zowel over de inhoud (welke doelen worden nagestreefd) als over de bekostiging. Op dit moment van schrijven bevindt een van de projecten ('talenten in de regio behouden') zich in een pilotfase. Vanuit de Programmabegroting van de Regio Deal zijn de kosten voor de Aanjager in de pilotfase bekostigd. In het najaar 2024 wordt een en ander geëvalueerd en zullen, bij voortzetting van het project, nieuwe afspraken over o.a. bekostiging gemaakt worden. Het project 'verzilting' bevindt zich in de opstartfase (subsidieverkrijging Waddenfonds e.a.). De kostentoerekening van de Academie in dit project moet nog besproken worden.

b) Met welke propositie kan de Academie partijen uitnodigen voor langduriger medefinanciering? Welke (vervolg-)stappen kunnen daartoe gezet worden?

In de gesprekken met samenwerkingspartners is eventuele langduriger medefinanciering van de Academie aan de orde gesteld. Geen der partijen - uitgezonderd gemeente Waadhoeke die reeds een subsidierelatie met de Academie heeft - ziet daartoe op dit moment mogelijkheden. Geadviseerd wordt om verdere verkenning van medefinanciering te betrekken bij gesprekken met (beoogde) partners: dan kan vanuit de waarde die de Academie toevoegt, medefinanciering worden besproken. Louter op 'geld' gerichte acties lijken op dit moment niet zinvol.

Voor wat betreft de propositie is, naast al hetgeen hiervoor aangehaald is over het unieke karakter van de Academie en de publieke relevantie van de activiteiten, het volgende opgetekend vanuit de interviews.

De ambitie van de Academie is o.a. gericht op vorming van een *educatief centrum* dat, in samenwerking met onderwijsinstellingen, bedrijven en maatschappelijke organisaties in de regio ruimte biedt aan educatie in de ruimste zin van het woord. Daarnaast ambieert de Academie bundeling en ontsluiting van kennis: de Academie als *kennis centrum*. De projecten die de Academie in het kader van de Regio Deal uitvoert, dragen bij aan versterking van deze twee kernfuncties. Door kennisdeling kunnen beide functies elkaar versterken en bijdragen aan samenwerking tussen onderwijs, bedrijven en overheden. Als voorbeeld van deze 'kruisbestuiving' is genoemd het thema verzilting. Voor het onderwijs kan er meerwaarde ontstaan door innovatie van lesmethoden en curriculumontwikkeling, en door beroepsondersteuning van docenten. Voor bedrijven kan ondersteuning worden geboden met onderzoek op dit specifieke thema, en door het cursorisch aanbieden van expertise. Voor overheden tenslotte kan het informatie en onderzoek bij beleidsvorming ondersteunen, en door kennis om te zetten naar programma's en trainingen voor ambtenaren. In paragraaf 4.1.2 werd als *kans* genoemd een "integrale(re) benadering van thema's"; het vorenstaande illustreert de synergie die gecreëerd kan worden in de samenwerking tussen onderwijs, bedrijven en overheden.

³⁵ Programmaplan Regio Deal Noardwest Fryslân

c) In welke mate kunnen activiteiten (publiekscolleges, cursussen, verhuur e.d.) extra inkomsten genereren die bijdragen aan kostendekking beroepsmatige ondersteuning?

De netto-baten van de Academie worden voor 56,7 % gegenereerd uit subsidie van gemeente Waadhoeke en voor 43,3 % uit eigen opbrengsten (entreekosten bijeenkomsten, opbrengst cursussen, verhuur gebouw en giften)³⁶.

De interviews wijzen uit dat er mogelijkheden zijn om de eigen opbrengsten te vergroten, met name uit cursussen. Kijkend naar de opbrengst (2023: € 1.700,-) mag hiervan echter geen substantiële kostendekking voor beroepsmatige ondersteuning worden verwacht.

Tijdens de interviews is ook gesproken over mogelijk nieuwe diensten. Als 'potentieel aantrekkelijk' is genoemd een intermediaire rol van de Academie voor (regionale) overheden, instellingen en bedrijven bij probleemanalyse en ondersteuning bij het formuleren van onderzoeksvragen rond maatschappelijke vraagstukken. Dergelijke kansen moeten verder verkend en uitgewerkt worden.

Kanttekening voor wat betreft kostendekking: zo eigen opbrengsten al vergroot kunnen worden, dan zal deze bate wellicht deels ook nodig zijn voor het ondervangen van reguliere prijsstijgingen; deze worden namelijk niet gecompenseerd in het subsidiedeel van de inkomsten.

6.4 Scenario's

De opdracht voor dit onderzoek omvat uitwerking van gevolgen voor ambities van de Academie in zowel het scenario 'realiseren' als in het scenario 'uitblijven' van beroepsmatige ondersteuning. In paragraaf 5.2.1 werden de ambities van de Academie gerangschikt naar 'aanbodgerichte basisactiviteiten' en 'vraaggerichte projectactiviteiten'. Om de scenario's te schetsen wordt bij deze begrippen aangesloten.

A. Scenario 'uitblijven'

Scenario: er zijn geen extra middelen beschikbaar voor implementatie van beroepsmatige ondersteuning.

In dit scenario zijn de ambities van de Academie niet (verantwoord) realiseerbaar. Ze worden teruggebracht naar een niveau dat past bij de vrijwilligersorganisatie 'as it is', mede uit oogpunt van risicobeheersing. Het terugbrengen van het ambitieniveau heeft gevolgen voor zowel de meer aanbodgerichte basisactiviteiten als voor de meer vraaggerichte projectactiviteiten. Voor beiden geldt dat niet of niet volledig kan worden voldaan aan randvoorwaarden voor instandhouding of verbetering. Er zullen derhalve bestuurlijke keuzes gemaakt worden: wat is houdbaar en verantwoord? Kijkend naar wat er organisatorisch nodig is, zal dit naar verwachting vooral gevolgen hebben voor de meer vraaggerichte projectactiviteiten -ook de actuele- en de rol van de Academie als educatief centrum. Het scenario 'uitblijven' leidt derhalve tot aanpassing van ambitieniveau en tot een andere positionering in de regio. Het is niet uit te sluiten dat dit een effect heeft op toekomstbestendigheid. De aantrekkelijkheid van de Academie voor samenwerkingspartners en vrijwilligers neemt waarschijnlijk af.

³⁶ Jaarrekening 2023

B. Scenario 'deels realiseren'

Scenario: er zijn substantieel minder middelen beschikbaar voor implementatie van beroepsmatige ondersteuning.

In dit scenario zijn niet alle ambities van de Academie (verantwoord) realiseerbaar. Ze worden teruggebracht naar een niveau dat past bij de financieel haalbare formatie voor beroepsmatige ondersteuning. Er wordt een bestuurlijke keuze gemaakt: waarvoor wordt de beroepsmatige ondersteuning ingezet. Te verwachten valt dat dit primair voor ontwikkelen en uitvoeren van vrijwilligersbeleid en relatiebeheer zal zijn. Deze beide aspecten zijn immers rand-voorwaardelijk voor instandhouding van de Academie. Vrijwilligersbeleid en relatiebeheer zullen echter vooral worden ontwikkeld met het oog op de aanbodgerichte basisactiviteiten: voor ontwikkeling van vraaggerichte projectactiviteiten is capaciteit voorshands niet of minder beschikbaar. Dit scenario leidt niet onmiddellijk tot een andere positionering van de Academie, wel tot het terugbrengen van projectactiviteiten in coproductie: niet alles kan en zeker niet tegelijk. Dit resulteert mogelijk in minder koppelmogelijkheden tussen basisactiviteiten en projectactiviteiten en tot bijstelling van verwachtingen bij (huidige) samenwerkingspartners.

C. Scenario 'volledig realiseren'

Scenario: er zijn voldoende middelen beschikbaar voor implementatie van beroepsmatige ondersteuning.

In dit scenario kan de beroepsmatige ondersteuning worden ingezet voor zowel het voortzetten en verbeteren van aanbodgerichte basisactiviteiten als voor vraaggerichte projectactiviteiten. Dit scenario leidt niet tot een andere positionering van de Academie of tot het moeten bijstellen van ambities. Het bestuur zal wel prioriteiten moeten stellen voor wat betreft de volgtijdelijkheid van ontwikkeling: ook in dit scenario kan niet alles tegelijk. Te verwachten valt dat primair wordt ingezet op projectbeheer: kaders waarbinnen nu reeds (al dan niet in een pilotfase) lopende projecten voortgezet kunnen worden, en relatiebeheer met samenwerkingspartners in die projecten.

Onderstaand worden vorenstaande scenario's geprojecteerd op het afwegingskader: in welke mate draagt het scenario bij aan 'ontwikkeling van de Academie op de schaal van voltooiing'?

Legenda

	Ontwikkeling op dit criterium niet haalbaar
	Ontwikkeling op dit criterium misschien haalbaar
	Ontwikkeling op dit criterium zeker haalbaar

Nr.	Aspect	Beoordelingscriteria	Scenario's		
			1	2	3
	Inhoudelijk				
1	Missie en visie	Mate waarin organisatieontwikkeling aansluit bij missie en visie			
2	Maatschappelijke positionering	Mate waarin organisatie zich richt naar omgeving			
3	Aard activiteiten	Mate waarin activiteiten bijdragen aan identiteit			
	Publieksbereik				
4	Maatschappelijke impact	Mate waarin impact onderzocht en gecommuniceerd wordt			
5	Bereik en ervaring	Mate waarin bereik c.a. onderzocht en gecommuniceerd wordt			
	Samenwerking				
6	Communicatie	Mate waarin externe communicatie effectief is om belangenhouders te betrekken			
7	Relatiebeheer	Mate waarin samenwerking bevordert en bestendigd wordt			
	Bedrijfsvoering				
8	Vrijwilligersbeleid en -beheer	Mate waarin er effectief beleid is voor aantrekken, ontwikkelen en ondersteunen vrijwilligers			
9	Cultuur en motivatie	Mate waarin cultuur de motivatie en betrokkenheid van vrijwilligers ondersteunt			
10	Organisatiestructuur en bestuur	Mate waarin de organisatie- en bestuursstructuur flexibel en ondersteunend is voor vrijwilligers			
11	Communicatie	Mate waarin de interne communicatie effectief is om vrijwilligers te informeren en feedback te organiseren			
12	Financiën	Mate waarin er een duurzaam financieel plan en een strategie voor genereren van inkomsten is			
13	Risico's en beheer	Mate waarin risico's onderkend en beheerd worden			

VII. Conclusies en advies

7.1 Conclusies

De Academie staat op een kantelpunt. Om ambities te kunnen realiseren is versteviging van de organisatie nodig: met alleen enthousiasme en doorzettingsvermogen van de vrijwilligers kan de noodzakelijke ontwikkeling niet effectief worden ingezet. Niet omdat het onder de vrijwilligers aan daarvoor benodigde kennis en expertise zou ontbreken, maar vooral door gebrek aan dagelijkse continuïteit die ervoor nodig is. Dat dit voor interne bedrijfsvoering al de nodige hoofdbrekens oplevert is wellicht overkomelijk -want vrijwilligersorganisatie-, maar derden waarmee wordt samengewerkt hebben een ander verwachtingspatroon. Zeker nu samenwerking geïntensiveerd wordt, zie onder meer de projecten, nemen afbreukrisico's toe.

De punten waarop de Academie verstevigd moet worden -met vrijwilligersbeleid, relatiebeheer en projecten als belangrijkste- zijn niet in de tijd te begrenzen. Zij vergen langjarige aandacht, zij het dat de actuele intensiteit deels bepaald wordt door de rol van de Academie gedurende de looptijd van de Regio Deal (t/m 2029). Als de daarin gestelde doelen worden bereikt -zoals uitbouw van onderwijsmogelijkheden bij de Academie- zullen deze echter ook na afloop van de Regio Deal onderhouden moeten worden.

Inherent aan uitbouw en versteviging van de Academie is, dat ook samenwerking zich ontwikkelt. Rolneming zal veranderen als over de grenzen -van onderwijsinstellingen, bedrijven en overheden- heen wordt gedacht en gewerkt. Daarin zal de Academie als volwaardige partner moeten kunnen acteren.

Uitbouw en versteviging van de Academie kan alleen succesvol zijn als er draagvlak en actieve support vanuit de Academische wereld blijft. Daarvoor is gedegen vrijwilligersbeleid én positie in die academische wereld nodig. Voor dit laatste blijft de wetenschappelijke uitstraling en kwaliteit van de Academie van belang, maar ook een

(vernieuwde) relatie tussen de Academie en de Rijksuniversiteit Groningen / Campus Fryslân.

De financiële basis onder de Academie is smal door relatief grote afhankelijkheid van één subsidiegever. Uitbouw en versteviging van de Academie is ook in dit opzicht nodig.

7.2 Advies

De conclusies en overige bevindingen in dit rapport leiden tot het navolgende advies.

Advies aan de gemeente:

1. Stel de Academie in de gelegenheid om een nadere onderbouwing aan te leveren met betrekking tot hun schriftelijke subsidieaanvraag van 24 juni 2024³⁷. Geef aan welke gegevens de Academie moet overleggen, in elk geval:
 - a) een beschrijving van de aanleiding voor de verhoogde subsidieaanvraag;
 - b) de doelen en resultaten die met de verhoogde aanvraag worden nagestreefd;
 - c) een financiële onderbouwing van de verhoogde aanvraag.
2. Overweeg om naar aanleiding van de aanvraag als volgt te besluiten, voor zover van toepassing onder begrotingsvoorbehoud:
 - a) met ingang van 1 januari 2025 de aan de Academie toe te kennen structurele subsidie te wijzigen;
 - b) het subsidiebedrag te bepalen op een zodanig niveau dat de Academie in staat is om te voorzien in beroepsmatige ondersteuning conform scenario C in dit rapport;
 - c) hieraan de navolgende bijzondere verplichtingen te verbinden:
 1. dat de Academie aantoonbaar inspanningen pleegt om eigen inkomsten te vergroten en/of medefinanciering door derden te verkrijgen;
 2. dat deze inspanningen uiterlijk in 2028 resulteren in zodanige inkomsten en/of medefinanciering dat de gemeente de voor dat jaar toe te kennen subsidie met 25% kan verminderen;
 3. dat over de resultaten van de sub 1 en 2 bedoelde inspanning van jaar tot jaar verslag aan de gemeente wordt gedaan;
 4. dat over de resultaten van inzet beroepsmatige ondersteuning van jaar tot jaar verslag aan de gemeente wordt gedaan, in elk geval voor wat betreft vrijwilligersbeleid, relatiebeheer en projectbeheer.

Toelichting:

Gemeentelijke subsidie wordt, op grond van de Algemene subsidieverordening 2018 gemeente Waadhoeke, verstrekt voor *activiteiten*. De reden om geen *nieuwe* subsidie aan te doen vragen maar om te volstaan met nadere onderbouwing van de eerdere aanvraag voor een hoger subsidiebedrag is, dat hiermee kan worden aangesloten bij de huidige subsidietitel. Deze is: uitvoering van het vigerende meerjaren beleidsplan van de Academie. Daarvoor wordt nu al jaarlijks een subsidie verstrekt. Invoering van beroepsmatige ondersteuning verhoogt als het ware de 'kostprijs' van die activiteiten en dus ook voor de benodigde subsidie.

³⁷ Subsidieaanvraag 2025 voor een subsidiebedrag van € 125.000,--

Advies aan de Academie:

1. Communiceer de bevindingen uit dit rapport en de verdere procedure met de vrijwilligers.
2. Beslis op welke juridische basis de beroepskracht wordt ingezet, onderzoek of er al dan niet sprake is van een van toepassing zijnde CAO.
3. Stel het functieprofiel, de functiebenaming, de omvang van het dienstverband, de bezoldiging en overige arbeidsvoorwaarden vast: de uitwerkingen in dit rapport zijn handreikingen daartoe.
4. Stel een reglement vast waarin de bevoegd- en verantwoordelijkheden van de directeur nader geregeld worden, uitgaande van bestuurlijke eindverantwoordelijkheid voor beleid en strategie.
5. Overweeg om bij de selectie (een) niet tot het bestuur behorende vrijwilliger(s) te betrekken, mede uit oogpunt van draagvlak en 'frisse blik'.
6. Communiceer de uitkomst van het wervings- en selectieproces met vrijwilligers en belangenhouders, maak een introductieprogramma voor kennismaking c.a.
7. Maak in overleg met de directeur / coördinator een meerjarig werkplan waarin te boeken resultaten zijn neergelegd, betrek de in hoofdstuk V genoemde stappen daarbij.

BIJLAGE 1

ONTWERP FUNCTIEPROFIEL DIRECEUR ACADEMIE VAN FRANEKER

Functiebeschrijving

De directeur is verantwoordelijk voor de dagelijkse algemene leiding van de Academie. Dit omvat het (mede) ontwikkelen en invoeren van strategieën, het ondersteunen van vrijwilligers en het waarborgen van een op haar ambities toegesneden en financieel gezonde organisatie. De directeur is adviseur van het bestuur en schakel tussen bestuur en vrijwilligers. Zij³⁸ vertegenwoordigt de organisatie en onderhoudt relaties met onder meer belangenhouders, samenwerkingspartners en overheden. Uitvoering vindt plaats binnen de context van het beleidsplan 2024-2028 van de Academie en in afstemming met het bestuur.

Verantwoordelijkheden

Integraal management

- Heeft dagelijkse leiding van de Academie.
- Zorgt voor balans tussen lange- en korte-termijn doelen.
- Zorgt voor afspraken met vrijwilligers ter realisatie van activiteiten, houdt toezicht op voortgang en stuurt zo nodig bij.

Bedrijfsvoering

- Bewaakt de planning en control van bedrijfsprocessen.
- Zorgt voor informatievoorziening aan bestuur en vrijwilligers vanuit de diverse werk- en bedrijfsprocessen.
- Zorgt voor opstellen en uitvoeren van vrijwilligersbeleid, waaronder begrepen het werven en behouden van vrijwilligers.
- Zorgt voor financieringsbronnen, inclusief (project)subsidies en fondsen.

Advisering

- Adviseert het bestuur over ontwikkeling en uitvoering van de strategisch visie en missie van de Academie.
- Adviseert het bestuur over groeimogelijkheden en nieuwe (regionale of landelijke) initiatieven die aansluiten bij de doelstelling van de Academie.
- Adviseert het bestuur over vraagstukken vanuit de vrijwilligersorganisatie.
- Draagt zorg voor de prioritering en vertaling van bestuursbesluiten naar activiteiten.

Netwerken

- Ontwikkelt en onderhoudt het relatienetwerk van de Academie.
- Initieert en bevordert samenwerking met organisaties/partijen.
- Bewaakt en beheert cont(r)acten met belangenhouders.
- Creëert draagvlak voor activiteiten.

³⁸ Waar 'zij' staat kan ook 'hij' gelezen worden

Vereiste vaardigheden en kwalificaties

Opleiding:

- Afgeronde HBO- of WO-opleiding, bij voorkeur in een relevant vakgebied zoals management, sociale wetenschappen of bedrijfskunde.

Ervaring:

- Minimaal 5 jaar leidinggevende ervaring, bij voorkeur in de non-profitsector.
- Ervaring met het werken met vrijwilligers.
- Ervaring met het werken in een politiek-bestuurlijke omgeving.

Vaardigheden:

- Sterke leiderschapskwaliteiten en vermogen om strategisch te denken.
- Uitstekende communicatie- en presentatievaardigheden.
- Financieel inzicht en ervaring met budgetbeheer.
- Vermogen om te netwerken en samen te werken met diverse belangenhouders.
- Kennis van subsidie- en fondsverwerving.

Persoonlijke eigenschappen:

- Passie: sterke betrokkenheid bij de doelstellingen en waarden van de Academie.
- Integriteit: hoge ethische standaarden en betrouwbaarheid.
- Empathie en sociale vaardigheden: vermogen om goed om te gaan met verschillende mensen en idem situaties.
- Flexibiliteit: snel kunnen schakelen tussen verschillende taken en verantwoordelijkheden.
- Resultaatgerichtheid: gericht op het behalen van doelen en resultaten.

Beloning en overige arbeidsvoorwaarden:

- PM

BIJLAGE 2

PUBLIEK BELANG VAN DE ACADEMIE VAN FRANEKER

Na oplevering van het concept adviesrapport is mij gevraagd om het publieke belang dat de Academie vertegenwoordigt te beschrijven. Alhoewel het publieke belang zijdelings aan de orde is gekomen in interviews en bij de uitwerking van mijn rapport, was het geen expliciet gespreksonderwerp omdat het buiten de onderzoeksoopdracht viel. Niettemin voldoe ik graag aan de vraag, maar dus wel met de kanttekening dat een en ander niet in interviews op volledigheid is getoetst. Onderstaande beschrijving, die overigens wel werd besproken met het bestuur van de Academie en met de gemeente, is dus een persoonlijke interpretatie. Vandaar dat deze bijlage in de 'ik-vorm' is geschreven.

I. Begrip 'publieke belang'.

Onder publiek belang versta ik: Het algemene doel dat de (gemeentelijke) overheid voor haar inwoners probeert te bereiken, namelijk het bevorderen van welzijn of -zoals in Waadhoeke- brede welvaart. Het publieke belang gaat dan over de resultaten die met het gemeentelijk handelen (waaronder het subsidiëren van activiteiten) worden nagestreefd. Het coalitieakkoord, beleidsprogramma's, ontwikkelagenda's, Regio Deals enzovoort geven richting aan doelbereiking: wat moet er zijn als het klaar is?

II. Voor welke publieke resultaten is de Academie van betekenis?

In mijn onderzoek heb ik gekeken naar 'beleid' en 'academie' op een relatief beperkt aantal terreinen: de subsidieverlening aan de Academie (met welk doel wordt subsidie verleend), het cultuurbeleid (beleidsgrondslag voor de subsidieverlening), recreatie en toerisme ('Franeker Academiestad') en het programmaplan voor de Regio Deal (versterking onderwijsfunctie Academie). Niet ondenkbaar is dat andere beleidsterreinen (bijvoorbeeld de Omgevingsvisie, in relatie tot verziltingsproblematiek) meer 'haakjes' met het publiek belang van de Academie laten zien, maar die heb ik niet onderzocht.

Voor wat betreft de subsidieverlening wordt "subsidie verleend voor het uitvoeren van uw meerjarig beleidsplan, met activiteiten zoals benoemd in de subsidieaanvraag".³⁹ Het Beleidsplan van de Academie weerspiegelt derhalve -zo is te stellen- het publieke belang en te daarin behalen resultaten.

Meer specifiek inhoudelijke resultaatomschrijvingen zijn te vinden in het beleid met betrekking tot respectievelijk cultuur, recreatie / toerisme en in het programmaplan voor de Regio Deal (met daarin opgenomen het Sociaal Economisch Actie Programma).

Bekeken vanuit de hiervoor genoemde gemeentelijke beleidsvisies zijn er mijns inziens drie publieke perspectieven die door resultaatbereiking van de Academie ondersteund (moeten) worden:

- a) Cultuurhistorisch en toeristisch perspectief
- b) Educatief perspectief
- c) Wetenschappelijk perspectief

³⁹ Besluit toekenning subsidie gemeente Waadhoeke nr. 2024-086583

2.1 Cultuurhistorisch en toeristisch perspectief

In dit perspectief draagt de Academie bij aan:

Profilering en vermarkten van Franeker als historische Academiestad, waarin wetenschap als bindmiddel fungeert tussen verleden, heden en toekomst, en waardoor het toeristisch potentieel van de stad en samenwerking tussen (culturele) organisaties wordt versterkt.

In diverse gemeentelijke beleidsdocumenten⁴⁰ wordt 'Franeker, historische Academiestad' als aantrekkelijk merk gepresenteerd. De publieke betekenis van de Academie daarin is niet alleen gelegen in het zichtbare verleden, maar ook in het uitdragen van de actuele betekenis ervan. In beleidsdocumenten wordt hiervoor aan de Academie een rol toegekend door het organiseren van (zomer)avondcolleges, bezoekmogelijkheden van de Botniastins en -meer specifiek voor cultuur- bevordering van samenwerking tussen (culturele) instellingen, onder meer via de wetenschapsfestivals voor de jeugd (Expeditie Next, Expeditie Junior)⁴¹.

Minder expliciet benoemd in beleidsdocumenten maar wel manifest is de betekenis van de Academie in 'het ervaren' van de wetenschappelijke ontwikkeling van Franeker in historisch perspectief. Voor de bezoeker van Franeker is de wetenschapsgeschiedenis alom zichtbaar: in het Planetarium, in het Museum Martena en in de Botniastins, maar ook in stadswandelingen met QR-codes of met stadsgids, in exposities en zelfs in lokale producten (Franeker Loskop) en bedrijfsnamen (stadshotel De Academie).

2.2 Educatief perspectief

In dit perspectief draagt de academie bij aan:

Het verzorgen van educatie voor jeugd en volwassenen in de regio.

In diverse beleidsdocumenten⁴² zijn opgaven gedefinieerd (bijvoorbeeld rond 'leven lang leren – talenten in de regio behouden') waarbij van de Academie een initiërende en uitvoerende rol wordt verwacht, met name in het versterken van de verbinding tussen wetenschap, jeugd en jongeren en de regionale arbeidsmarkt. De publieke betekenis van de Academie is gelegen in curriculumontwikkeling en -uitvoering in het voortgezet onderwijs en in de wetenschapsfestivals.

Voor volwassenen is de publieke betekenis gelegen in de publiekscolleges waarin relevante thema's vanuit wetenschappelijke invalshoek worden behandeld: 'de goed geïnformeerde samenleving' als basis voor welbevinden en meedoen.

⁴⁰ Nota recreatie en toerisme 'beleef Waadhoeke', nota cultuur 'kultuer yn Waadhoeke'

⁴¹ Voor de resultaten van de Academie m.b.t. publiekscolleges etc. verwijst ik naar het adviesrapport

⁴² Nota cultuur 'kultuer yn Waadhoeke', programmaplan Regio Deal en het daarin opgenomen SEAP rapport onderzoek beroepsmatige ondersteuning Academie van Franeker, eindversie dd. 12-11-2024

2.3 Wetenschappelijk perspectief

In dit perspectief draag de academie bij aan:

Het verbinden van samenleving en wetenschap rond voor inwoners, bedrijven en overheden relevante thema's.

Ook deze rol is expliciet aan gemeentelijk beleid te ontleen. In de cultuurnota wordt als resultaat benoemd dat “de Academie een wetenschappelijk instituut met een brede maatschappelijke opgave [moet] worden”. In het beleid van de Academie wordt dit weliswaar enigszins genuanceerd⁴³, maar zonder wetenschappelijke invalshoek zijn de onder 2.1 en 2.2 genoemde activiteiten niet uitvoerbaar. Het wetenschappelijk perspectief is dragend voor zowel het bestaansrecht van de Academie als voor de resultaten die door de gemeente verlangd worden: publiekscolleges, wetenschapsfestivals, curriculumontwikkeling, entameren onderzoek i.s.m. regionale bedrijven en opleidingsmogelijkheden bieden: het kan alleen als het wetenschappelijk gefundeerd is.

Ruud Goeman

⁴³ Geen wetenschappelijke onderwijsinstelling, maar wel het initiëren en faciliteren van wetenschappelijk onderzoek en beoefenen van wetenschapscommunicatie.