



Evaluatie/*Evaluasje* City of Literature

INHOUD

1	INLEIDING	3
2	ONTWIKKELING NETWERK EN ACTIVITEITEN	4
3	DOELEN EN REALISATIE	10
4	ORGANSIATIE EN GOVERNANCE	17
5	CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN	22
	Bijlage I: Uitwerking governancestructuur	26
	Bijlage II: Aanpak en verantwoording	28

BBo

bureau voor beleidsonderzoek

www.bureaubeleidsonderzoek.nl
info@bureaubeleidsonderzoek.nl
06 46213983
postbus 2523, 8901 AA
Zuidergrachtswal 18
Leeuwarden
KvK: 01102046

1 INLEIDING

Aanleiding

Leeuwarden is sinds 2020 UNESCO City of Literature (CoL). Dat is de stad voor de hele provincie Fryslân. Met CoL wordt beoogd de Friese literatuur op de kaart te zetten, door literatuur te promoten, te bevorderen, en (beter) te ontsluiten. Ook gaat het om de rol van het Nederlands, Bildts en Stellingwerfs in de regio. Met CoL is Leeuwarden aangehaakt aan een internationaal netwerk van *creative cities* waar literatuur één van de thema's is. CoL is ook deel van de *legacy* van Culturele Hoofdstad 2018.

Er is een organisatie opgezet met taken rond activiteiten, projecten, coördinatie, en marketing en communicatie. Het draait onder meer om projecten gericht op professionalisering, internationalisering, leesbevordering en innovatie. Ook moet CoL bijdragen aan SDG's (Sustainable Development Goals), Arcadia (Triënnale) en in het algemeen grotere zichtbaarheid van literatuur. De organisatie voert niet alles zelf uit: het gaat vooral om het initiëren en ondersteunen van projecten en activiteiten.

De activiteiten van CoL zijn in eerste instantie neergelegd in een werkplan van vier jaar (2020-2024). (Bijna) aan het eind van die periode is er behoefte om terug te kijken naar de behaalde werkwijze en resultaten.

Doel en onderzoeksvragen

Het doel van de evaluatie is inzicht te krijgen in de mate van realisatie van de hoofddoelen van CoL, en ook het aangeven of de aanpak en organisatie adequaat zijn om die doelen te bereiken. De evaluatie moet ook aanbevelingen opleveren voor een vervolg. Aandachtspunt daarbij is dat kort na de start de coronapandemie toesloeg, die de uitvoering van culturele projecten en activiteiten sterk heeft beïnvloed. De hoofdvraag van de evaluatie is:

In welke mate zijn de hoofddoelen van CoL gerealiseerd, en is de organisatie en governance adequaat om die doelen te bereiken?

De hoofdvraag valt uiteen in de volgende drie thema's en onderzoeksvragen:

- hoe hebben de activiteiten, organisatie en het netwerk om CoL zich ontwikkeld?
- wat zijn de doelen en wat is de mate waarin men in staat is geweest - rekening houdend met corona - de doelen te realiseren?
- zijn de aanpak en organisatie adequaat voor een vervolg?

Het betreft een beknopte evaluatie. De evaluatie richt zich niet op de (doel)realisatie van de afzonderlijke projecten en activiteiten, maar op het geheel van activiteiten.

Opdrachtgevers van de evaluatie zijn de provincie Fryslân en de gemeente Leeuwarden (beide ook opdrachtgevers van City of Literature).

Aanpak

De aanpak bestond uit documentanalyse en interviews met een aantal sleutelpersonen (zie de bijlagen) in het Friese culturele domein, waarmee CoL de afgelopen periode heeft samengewerkt.

2 ONTWIKKELING NETWERK EN ACTIVITEITEN

In dit hoofdstuk wordt gekeken naar de activiteiten en projecten die mede door CoL tot stand zijn gekomen. Ook wordt ingegaan op de ontwikkeling van de organisatie, het netwerk en de communicatie.

Opbouw netwerk

Het begin van CoL ligt in de plannen die al in 2019 op tafel lagen in verband met de UNESCO-aanvraag; de ideeën daarvoor waren al rond Culturele Hoofdstad 2018 ontwikkeld. Op basis van de UNESCO-aanvraag is in 2020 een werkplan voor de periode 2020-2024 opgesteld. De eerste periode van CoL staat in het teken van het opstellen van het 'Werkplan 2020-2024' (hierna 'Werkplan'), en de opbouw van de organisatie en het netwerk. Daarvoor is door de leiding van CoL een groot aantal gesprekken gevoerd met organisaties uit het culturele veld, schrijvers, vertalers en andere stakeholders.¹ Het opbouwen van een netwerk is mede gedaan vanuit de opdracht om te verbinden en samenwerking te bevorderen.²

CoL werkt (bilateraal) samen in concrete activiteiten en projecten met diverse partijen. Daarnaast is er een 'Letterenoverleg' opgezet met een aantal andere culturele partijen uit Leeuwarden. Belangrijkste doel van dit overleg is het coördineren van de samenwerking en voorkómen dat er langs elkaar heen wordt gewerkt of dat zaken dubbel worden gedaan. Het overleg vindt doorgaans vier keer per jaar plaats. Het Letterenoverleg is gestart met Explore the North, Stichting Westerkerk, dBieb en Tresoar, en later (in 2023) aangevuld met boekhandel Van der Velde, Rixt, *Ensafh*, en *de Moanne*.³ Ook op het gebied van marketing neemt CoL deel in een overleg tussen relevante organisaties. In 2023 heeft CoL Lettertreffen - het netwerkevenement voor de Friese literaire sector - geïnitieerd, dat inmiddels twee keer heeft plaatsgevonden en een jaarlijks terugkomende bijeenkomst zal zijn.

Verder is aansluiting gezocht met het internationale netwerk van Cities of literature/ Creative cities door deelname aan overleggen en bijeenkomsten. Het gaat met name om deelname aan de *Annual Cities of Literature Meeting*, onder andere in Praag (digitaal), Reykjavik, Melbourne (digitaal) en Québec.⁴ Ook zijn er afzonderlijk gesprekken gevoerd met andere *cities of literature*. Daarbij kan worden opgemerkt dat bij de start van CoL eigenlijk niet duidelijk was wat de deelname aan het internationale netwerk inhield in termen van deelname en internationale activiteiten. Inmiddels heeft CoL een actieve rol op zich genomen, mede omdat de ervaring leert dat een actieve deelname in het internationale netwerk naast contacten ook concrete uitwisseling en deelname aan internationale activiteiten door schrijvers en dichters oplevert. De verschillende *cities of literature* weten elkaar via het netwerk gemakkelijker te vinden.

¹ Volgens het jaarverslag 2021 met ca. 20 organisaties en ca. 45 schrijvers/vertalers/stakeholders (Jaarverslag 2021, p. 2 en 3). Bij de voorbereiding van het zogenoemde *bidbook* is ook al een groot aantal gesprekken gevoerd.

² Leeuwarden UNESCO City of Literature (september 2020), Werkplan 2020-2024. Leeuwarden; p. 6. Zie ook hoofdstuk 3.

³ *Ensafh*, en *de Moanne* zijn literaire tijdschriften. Dichter bij Leeuwarden is ook deelnemer geweest in het overleg.

⁴ City of Literature (2024). UNESCO Membership Monitoring REPORT. Er zijn 53 cities of literature, verspreid over 39 landen en 6 continenten. Zie: <https://www.citiesoflit.com>.

Communicatie

Naast de netwerkactiviteiten is ook ingezet op communicatie waaronder het bouwen van een website.⁵ In het Werkplan is aangegeven dat communicatie belangrijk is in het kader van het verbinden, en dat met goede communicatie en een goede website de “versprokkeling” van informatie over literaire activiteiten en onderwerpen kan worden tegengegaan.⁶ Er is daarom naast het Werkplan een afzonderlijk zogenoemd ‘Marketingcommunicatieplan’ opgesteld (ook in 2020), waarin de marketing- en communicatie-strategie is beschreven.⁷ Een belangrijke keuze in de strategie is om te werken met een “eigen visuele identiteit (logo en huisstijl)” zowel voor de eigen communicatie, maar ook omdat dat een voorwaarde is van UNESCO.⁸ Naast de website zijn social media (met name Facebook en Instagram), een digitale nieuwsbrief, persberichten en uitingen zoals januaricampagnes, ezines enz. onderdeel van de aanpak. In het Marketingcommunicatieplan wordt deelname aan publieks- en doelgroepencampagnes aangekondigd. Een en ander moet zorgen voor het delen van informatie, niet alleen van CoL zelf, maar ook vanuit het (inter)nationale en regionale netwerk.

Met het opzetten van de website is direct in 2020 begonnen; de website is vanaf het voorjaar 2020 in de lucht. De website kent een onderdeel agenda en nieuws, met per jaar ongeveer 80-100 actuele berichten en (voor)aankondigingen van activiteiten.⁹ Andere partijen dan CoL kunnen hun activiteiten aanmelden voor plaatsing op de website. Andere communicatie-activiteiten betreffen (bijdragen aan) diverse campagnes, bijvoorbeeld rond de Poëzieweek. Ook zijn er regelmatig persberichten, advertenties, en de digitale nieuwsbrief.

Er is dus een stevige inzet op een breed aantal communicatie-instrumenten, waarbij de website belangrijk is als bron van nieuwsberichten en agenda van evenementen en activiteiten. De communicatie- en marketingactiviteiten zijn gericht op meertaligheid en werden eerder niet als zodanig door een partij in het literaire veld uitgevoerd.¹⁰

Literaire activiteiten en projecten

In het Werkplan is een groot aantal activiteiten en projecten genoemd gericht op het promoten, bevorderen, ontsluiten en zichtbaar maken van de Friestalige en Friese literatuur.¹¹ Internationalisering is daarbij een belangrijk aspect.¹² Er is een groot aantal activiteiten en projecten die CoL heeft geïnitieerd of waaraan Col in samenwerking met andere partijen een bijdrage heeft geleverd. In het Werkplan zijn de beoogde activiteiten en projecten ingedeeld naar activiteiten en projecten op het gebied van professionalisering, leesbevordering, innovatie (experimenten) en internationalisering.

Op de gebieden professionalisering, internationalisering en leesbevordering neemt CoL het op zich om eerst de lacunes op een rij te zetten c.q. te inventariseren wat er ontbreekt. Die activiteiten zijn vooral in 2020-2021 opgepakt.

⁵ Werkplan 2020-2024, p. 1 en 6.

⁶ Werkplan 2020-2024, p. 6.

⁷ Leeuwarden UNESCO City of Literature (april 2020). Marketingcommunicatieplan. Leeuwarden.

⁸ Marketingcommunicatieplan, p. 2.

⁹ Telling www.cityofleeuwarden.nl (maart 2024).

¹⁰ Er is wel deels voortgebouwd op de communicatie rond *Lân fan Taal*.

¹¹ Werkplan 2020-2024, p. 1.

¹² Werkplan 2020-2024, p. 5-6.

Bij professionalisering is op basis van onder meer de voorbereidende gesprekken een analyse gemaakt van wat er ontbreekt in de (kwaliteit van de) literaire infrastructuur. Zo is in het Werkplan vermeld dat schrijvers, en zeker de jonge generatie, in Fryslân geen mogelijkheden tot professionalisering hebben. “*Er zijn relatief weinig jonge dichters. Jonge schrijvers die schrijven in het Frysk, zijn er nog minder*”, en ook “*er zijn nauwelijks tot geen opgeleide vertalers*”.¹³ In het Werkplan wordt beschreven dat er “[b]ehoeft aan een infrastructuur voor de professionalisering van schrijvers” is.¹⁴ Er is sprake van omissies in de bestaande literaire infrastructuur: “*Leeuwarden UNESCO City of Literature neemt het initiatief om de ontbrekende stukken in de bestaande infrastructuur in kaart te brengen en in te vullen*”.¹⁵ Het gaat bij professionalisering vooral om het invullen van “ontbrekende stukken in de bestaande literaire infrastructuur”.¹⁶ Voorbeelden van activiteiten zijn de Schrijversvakschool/ *Skriuwersfakskoalle* (samen met Schrijversvakschool Groningen/Amsterdam en Tresoar)¹⁷, een workshop presenteren (voordrachtskunst; met Tryater)¹⁸ en Jonge schrijvers (door Explore the North en Meeuw Jonge Theatermakers).

Op het gebied van leesbevordering is een onderzoek gedaan naar bestaande leesbevorderingsinitiatieven, wat (in 2021) een rapport heeft opgeleverd.¹⁹ Dat heeft geleid tot de keuze om bij leesbevordering zich vooral te richten op (jong)volwassenen. Col werkt samen in het Fries Leesoffensief.²⁰ Het gaat bijvoorbeeld om het project *Mei-inoar lêze* (samen met de Culturele Apotheek): in groepsverband lezen in bibliotheken (samenwerking met het Fries Bibliotheken Netwerk), boekhandels en op andere locaties.²¹ Ook is er (vanaf 2023) het project poëtische boekenleggers. Bij leesbevordering gaat het ook om het vergroten van de zichtbaarheid bij het publiek, wat - volgens het Werkplan - ook het bezoek aan en het kopen en lezen van boeken van (Friese) schrijvers zal stimuleren.²² Een voorbeeld is het Magazine LETTER, een leesbijlage voor de Leeuwarder Courant en het Friesch Dagblad (in totaal vier keer verschenen).

Onder innovatie of experimenten vallen verschillende activiteiten en projecten, waarbij vaak zichtbaarheid ook weer een rol speelt. Deels gaat het om activiteiten die zijn opgenomen in het programma van festivals zoals Explore the North, het Noordelijk Filmfestival en *Meet Me at the Lighthouse* (op Schiermonnikoog). Activiteiten zijn bijvoorbeeld literaire avonden in de Westerkerk, een collegereeks van het Generatiehuis²³, en het project *Wjerspegelje* (samen met Merk Fryslân in 2021).²⁴ Voor *Wjerspegelje* schreven 28 Friese dichters vijftig Friestalige gedichten die op meer dan 200 locaties waren en zijn te zien op spiegels in toiletten in horeca, bibliotheken, scholen en gemeentehuizen. Andere projecten waren Poëziekaarten waarbij samen met het dichterscollectief Rixt poëziekaarten zijn ontwikkeld voor de ruim 5.000 inwoners van verzorgingstehuizen in Fryslân (april 2020), en de bezorging van literaire kerstkaarten bij elf Friese Voedselbanken (december 2020). Via CoL zijn teksten ingesproken voor de poëzieroute app. Een ander project is *Pidgin X* (geïnitieerd vanuit

¹³ Werkplan 2020-2024, p. 7.

¹⁴ Werkplan 2020-2024, p. 7.

¹⁵ Werkplan 2020-2024, p. 7.

¹⁶ Werkplan 2020-2024, p. 6.

¹⁷ Meerjarig programma vanaf 2021; in 2020 een pilot in samenwerking met dBieb (Jaarverslag 2021, p. 5).

¹⁸ Vanaf 2021 (Jaarverslag 2021, p. 5).

¹⁹ Leeuwarden UNESCO City of Literature (2021). *Leesbevordering in Fryslân. Een onderzoek naar bestaande leesbevorderingsinitiatieven*. Leeuwarden.

²⁰ <https://friesleesoffensief.nl/>.

²¹ www.cityofleeuwarden.nl (maart 2024).

²² Werkplan 2020-2024, p. 10.

²³ <https://generatiehuis.nl/generatiehuis-akademy/>.

²⁴ *Wjerspegelje* is gebaseerd op het eerdere project Weerspiegelen in Zwolle.

Explore the North) waarin een taal wordt gevormd. Verder is een (eerste) literaire bank geplaatst (in juni 2022). Meer recent zijn er projecten als *Now is the time to say things* en *Uitgesteld geluk*. *Uitgesteld geluk* was een belangrijk literair onderdeel van de Triënnale (Arcadia 2022), waarin 100 verhalen geschreven en gepresenteerd.

Internationalisering

De activiteiten op het gebied van internationalisering betreffen, naast het deelnemen in de netwerkbijeenkomsten van *Cities of literature/Creative Cities*, onder meer deelname van Friese dichters met vertaalde gedichten aan Poetry International, en andere internationale festivals.²⁵ De deelname aan Poetry International is nog niet volledig van de grond gekomen (vanwege oorzaken die bij Poetry International liggen). Een ander project met internationaal karakter is de vertaling en presentatie van een gedicht van Elmar kuiper in Irak. Recent is CoL samen met de Afûk en tal van Europese partners van start gegaan met LIT-UP (een internationaal samenwerkingsproject gericht op minderheidstalen en kleine talen in Europa). Verder is deelgenomen aan internationale projecten van het netwerk en is deelgenomen aan het zogenoemde SUNS-festival.²⁶ Vertalingen zijn daarbij een belangrijk onderdeel.²⁷

In het Werkplan was ook een residentieprogramma opgenomen (samen met Arcadia). Andere *cities of literature* doen dat ook, en CoL promoot deelname van Friese schrijvers en dichters daaraan. Door de coronacrisis is dit deel in eerste instantie niet ingevuld wat betreft het aantrekken van buitenlandse schrijvers of dichters naar Fryslân; in 2023 is het voor het eerst wel gedaan.²⁸

Corona

De Covid-19 crisis heeft invloed gehad op de mogelijkheden om activiteiten en projecten uit te voeren. Een deel van met name de innovatieve projecten kon in 2020/2021 niet doorgaan vanwege de corona-epidemie. Zo zorgde CoL er voor dat het project *Portretten in Poëzie* (poëzie en muziek in woonzorginstellingen voor ouderen) kon worden afgerond na de coronaperiode. CoL heeft met enige creatieve aanpassingen ook juist andere activiteiten dan eerder gepland uitgevoerd. Zo hebben vanwege corona alle medewerkers van het Medisch Centrum Leeuwarden een kaart van CoL gekregen, met een Fries-Nederlands gedicht. Corona heeft er verder voor gezorgd dat het aansluiten op het netwerk van *cities of literature* lastiger tot stand kwam.²⁹ Desondanks zijn er wel contacten gelegd, en is de deelname nu meer systematisch.

Rol van CoL

Op basis van het overzicht van de activiteiten kunnen verschillende rollen van CoL worden onderscheiden. Er kan ruwweg een onderscheid worden gemaakt tussen de rol van:

- verbinder (netwerkfunctie);

²⁵ Werkplan 2020-2024, p. 9.

²⁶ Zoals 'The Gaia Papers' in Exeter, 'Page Against the Machine' (Norwich), International Translation Day, 'Toponymy' in Québec, 'Festival Poesia' in Barcelona. SUNS Europe is een festival van uitvoerende kunsten in minderheidstalen (Jaarverslag 2023, p. 2)

²⁷ Jaarverslag 2023, p. 2, 7-8.

²⁸ In 2023 de Estse schrijver Carolina Pihelgas en de Finse schrijver Juhani Karila. In 2022 de Catalaanse schrijver Guim Valls. Anne-Goaitske Breteler was te gast op het Barcelona Festival Poèsia.

²⁹ Jaarverslag 2023, p. 1.

- initiator/organisator van literaire activiteiten;
- ondersteuner van activiteiten van andere partijen;
- communicator/*marketeer*.

Verbinder (netwerkfunctie)

De rol van verbinder betreft ten eerste het versterken van het netwerk van organisaties die zich met literatuur bezig houden. In de opdracht voor CoL is de rol van verbinder en netwerker expliciet neergelegd: CoL dient aan te sluiten bij het “lokale literaire veld” en dat te versterken. Ook de internationale inbedding en uitwisseling met andere *Cities of Literature* is een concrete opdracht.³⁰ CoL noemt zelf ook verbinden en samenwerking haar “kerntaak”.³¹ In een iets andere formulering is het: “Leeuwarden UNESCO City of Literature neemt de rol van coördinator op zich”.³²

CoL is met de opdracht nadrukkelijk en actief bezig gegaan. Uit de jaarverslagen blijkt dat gesprekken met organisaties, schrijvers en dichters in het werkveld vanaf de start een belangrijk deel van de activiteiten betreft. Dat geldt in elk geval voor wat betreft het “lokale literaire veld”. Er zijn ook (reguliere) overleggen met onder meer It Skriuwersboun, Explore the North, Tresoar en FERS.

Ook de organisatie van het Letterenoverleg past bij de rol van verbinder en netwerker. Een dergelijk overleg was er eerder niet; CoL heeft daarin het initiatief genomen. Het Letterenoverleg wordt door de geïnterviewden die daar bij betrokken zijn als belangrijk gezien: daarmee is een overleg ontstaan waarin zaken kunnen worden afgestemd (‘wie doet wat?’). Ook wordt het Lettertrefpen georganiseerd.

De verbindende rol komt verder naar voren bij samenwerking met andere partijen in verschillende activiteiten en projecten. CoL levert daarin kennis over en contacten met andere partijen, ook buiten Friesland. Geïnterviewden zijn positief over de netwerkfunctie en zien dat als een welkome aanvulling op de bestaande literaire infrastructuur.

Mede door de coronaperiode was de rol in het internationale netwerk van *Cities of Literature* de eerste periode beperkt. CoL is desondanks een reguliere en actieve deelnemer in het internationale netwerk, wat in beginsel ook van deelnemers in het UNESCO-netwerk wordt verwacht.³³ Door geïnterviewden is aangegeven dat het internationale karakter van CoL en het onderdeel zijn van meerdere *Cities of Literature* (nog) niet zo zichtbaar is in de regio.

Initiator/organisator van literaire activiteiten

Bij een aantal activiteiten en projecten heeft CoL meer de rol van initiator en organisator van activiteiten. Het Triënnale project *Uitgesteld Geluk* is daarvan een voorbeeld. De rol kan worden uitgevoerd met name omdat CoL ook over een eigen programmabudget beschikt. Daardoor worden activiteiten en projecten mogelijk die anders niet of in beperktere vorm tot stand waren gekomen. Door geïnterviewden is met name *Uitgesteld Geluk* aangegeven als een goed voorbeeld van een project waarin het Fries en literatuur voor het voetlicht zijn gebracht.

Geïnterviewden die in projecten samenwerken met CoL zijn positief (“super enthousiast”) over de samenwerking. Vooral de goede afspraken, en de gemakkelijke toegang tot de activiteiten via CoL worden als positieve elementen genoemd.

³⁰ Samenwerkingsovereenkomst voor de jaren 2020 tot en met 2023 in het kader van Leeuwarden Fryslân Unesco City of Literature. *Definitief mei 2020, en Opdracht project City of Literature van gemeente Leeuwarden aan Afûk van 21 april 2021.*

³¹ Werkplan 2020-2024, p. 6.

³² Werkplan 2020-2024, p. 7.

³³ Barcelona, Bremen, Manchester, Exeter en Heidelberg (Jaarverslag 2023, p. 2)

Ondersteuner

De rol van ondersteuner van activiteiten van andere partijen betreft vooral het meedenken en adviseren over plannen, de overdracht van kennis, het leggen van contacten, en deels ook (kleinschalige) financiële ondersteuning. CoL geeft beperkte financiële ondersteuning bij activiteiten van anderen, maar ziet zichzelf niet primair als subsidieverstreker.³⁴ Door geïnterviewden wordt de rol van ondersteuner en intermediair gewaardeerd; het maakt het organiseren van activiteiten gemakkelijker, en dat komt volgens hen de kwaliteit van de programmering ten goede. Door geïnterviewden die bij activiteiten zijn betrokken wordt met name het via CoL gemakkelijk kunnen leggen van de juiste contacten en ondersteuning bij de organisatie van activiteiten genoemd als positieve bijdragen. Er is in dat verband wel gesproken van CoL als 'smeerolie'. Ook de kennis die aanwezig is bij CoL van het literaire veld wordt positief gewaardeerd. Wel is in een aantal interviews aangegeven dat het niet altijd duidelijk is wanneer wat voor ondersteuning mogelijk is, mede omdat volgens geïnterviewden ook andere partijen dan CoL de mogelijkheid van ondersteuning bieden, bijvoorbeeld als het gaat om subsidie voor vertalingen..

Communicator/marketeer

De laatste rol die genoemd kan worden, betreft de communicatie en marketing. Er is een breed palet van communicatiemiddelen opgezet. CoL neemt (een deel van) de promotie van literaire activiteiten voor haar rekening. Volgens betrokken partijen is het nuttig dat er nu één duidelijke plek is voor communicatie over literaire activiteiten, en dat er een (actuele) agenda is over literatuur. Door een aantal geïnterviewden is opgemerkt dat het (regelmatig) organiseren van bijeenkomsten (in wat voor vorm dan ook) waar literatuur een rol speelt, belangrijk is voor de zichtbaarheid van literatuur en meertaligheid.

Geïnterviewden zijn ten aanzien van de rol van CoL over het algemeen zeer positief over de inzet van medewerkers en in het bijzonder de rol van de directeur.

³⁴ Werkplan 2020-2024, p. 7.

3 DOELEN EN REALISATIE

In dit hoofdstuk wordt gekeken naar de (strategische) doelen, de wijze waarop die zijn vertaald naar concrete (werk)doelen en de operationalisering ervan. Er wordt ook gekeken naar de mate van doelrealisatie.

Doelen

Legacy

CoL moet onder meer worden gezien als vervolg op *Lân fan Taal* en als onderdeel van de legacy van Culturele Hoofdstad 2018. CoL vormt één van de pijlers onder het legacyprogramma, samen met Explore the North.³⁵ *Lân fan taal* was het ‘2018’-programma rond het Fries en meertaligheid, met als doel het laten ervaren van taaldiversiteit door bezoekers en inwoners.³⁶ De legacy van Culturele Hoofdstad 2018 is vorm gegeven als Arcadia, een cultuurtriennale (een cultureel programma dat eens in de drie jaar plaatsvindt). In 2022 was de eerste Triennale. Op het gebied van taal is het doel van Arcadia onder meer omschreven als *“Iedereen verstaat elkaar in Fryslân. De voertaal kan Fries zijn of Nederlands, maar net zo makkelijk een mix daarvan. Veel jongeren spreken en lezen sowieso beide”*.³⁷ Ook wordt genoemd dat Fryslân een voorbeeld is voor de rijkdom van meertaligheid.³⁸

Opdracht

De doelen van Col komen aan de orde in de samenwerkingsovereenkomst tussen gemeente Leeuwarden en provincie Fryslân, en in de opdrachtverstrekking aan de Afûk.³⁹ Daarin worden de meeste doelen niet direct geformuleerd, maar wordt verwezen naar de doelen zoals die in het *bidbook* (de aanvraag van de UNESCO-status) en het Werkplan zijn geformuleerd. Ook wordt verwezen naar de *“beleidsdoelen van gemeente en provincie voor het versterken van cultuur, literatuur en letteren en de positie van het Frysk en de meertaligheid binnen de provincie”*, en naar de SDG’s zoals verwoord in de collegeprogramma’s van de gemeente en provincie. Het doel rond de SDG’s betreft *“een nadruk op goal 11 - veilige en duurzame steden”*.⁴⁰ Zonder dat het in de opdracht expliciet is verwoord, mag worden aangenomen dat het met name gaat om subdoel 11.4: de inspanningen verhogen om het culturele en natuurlijke erfgoed van de wereld te beschermen en veilig te stellen.⁴¹ Naast het verwijzen naar doelen, worden in de opdrachtverstrekking de volgende doelen expliciet geformuleerd:

- aansluiting zoeken bij het lokale literaire veld en het versterken daarvan;
- internationale inbedding en uitwisseling met andere Cities of Literature.

³⁵ Werkplan 2020-2024, p. 4.

³⁶ <https://afuk.frl/nl/vrije-tijd/der-op-ut/lan-fan-taal/>

³⁷ Het doel van Arcadia is: “Een creatieve, veerkrachtige samenleving stimuleren, die in samenwerking met de juiste partners, werkt aan nieuwe perspectieven voor de actuele vraagstukken van onze regio”. Het doel van Arcadia is gebaseerd op een bredere visie: “Fryslân slaagt er met cultuurtriennale Arcadia in om de grote maatschappelijke transitie van deze tijd als iepen mienskip aan te pakken.” De centrale vraag in het hele programma van Arcadia is “In wat voor wereld wil jij wonen?” Zie <https://arcadia.frl/over/missie-visie/> (februari 2024).

³⁸ LF2018, Generatie 2028, programma Leeuwarden-Fryslân 2028 (z.d.).

³⁹ Samenwerkingsovereenkomst voor de jaren 2020 tot en met 2023 in het kader van Leeuwarden Fryslân Unesco City of Literature. *Definitief mei 2020*, en Opdracht project City of Literature van gemeente Leeuwarden aan Afûk van 21 april 2021.

⁴⁰ Opdracht project City of Literature van gemeente Leeuwarden aan Afûk van 21 april 2021.

⁴¹ Zie <https://unric.org/nl/duurzame-ontwikkelingsdoelstellingen/sdg-11/>.

Werkplan

De doelen van CoL zijn verder in het Werkplan 2020-2024 en in jaarplannen uitgewerkt. Het overkoepelende kader waar CoL aan bijdraagt, is volgens het Werkplan de Friese literatuur, in al haar facetten, op de kaart te zetten en te houden.⁴² In het Werkplan worden ook andere, brede doelen gegeven (zie het kader). Het hoofddoel van CoL is volgens het Werkplan: *“investeren in een professioneel literair klimaat, een internationaal netwerk en het zo toegankelijk mogelijk maken van literatuur (onder meer rekening houdend met laaggeletterdheid en meertaligheid)”*.⁴³

Het hoofddoel heeft te maken met een aantal elementen, die (deels) ook de hoofdlijnen van de uitvoering van activiteiten betreffen, namelijk:

- professionalisering;
- internationalisering;
- toegankelijkheid of sociale inclusiviteit (rekening houdend met laaggeletterdheid en meertaligheid).⁴⁴

Wat precies bedoeld wordt met een professioneel literair klimaat, of wat het gewenste professionele niveau daarvan is, is niet precies omschreven in het Werkplan. In de jaarplannen wordt wel een nadere omschrijving gegeven, die aanduidt wat wordt nagestreefd met professionaliteit: bij *“‘professionalisering’ gaat het over literaire kwaliteit, organisatie, marketing en netwerkingen, waaraan CoL gaat bijdragen”*.⁴⁵

Ten aanzien van internationalisering is aangegeven dat er behoefte is bij schrijvers en vertalers aan *“meer mogelijkheden om andere schrijvers te ontmoeten en op andere plaatsen te verblijven, om zich zo te kunnen ontwikkelen”*.⁴⁶ Verder staat in het Werkplan dat de toekenning van de titel UNESCO City of Literature *“internationale deuren”* opent tot:

- *“nieuwe podia voor en herwaardering van Friese literatuur en literatuur in Fryslân;”*
- *“een nieuwe blik op onszelf en onze geschiedenis en het omarmen van onze meertalige inwoners (internationale samenwerkingen);”*
- *“het coördineren van uitwisselingen (projecten, schrijvers en vertalers) tussen de verschillende steden - los van de bestaande residentieprogramma’s;”*
- *“de zichtbaarheid van Leeuwarden/Fryslân binnen een ambitieus internationaal netwerk.”*
- *“de kans om de kennis van het ontsluiten van minderheidstalen over te dragen aan andere steden in het netwerk”*⁴⁷

De doelen rond toegankelijkheid en sociale inclusiviteit zijn niet exact omschreven. Wel wordt in het Werkplan aangegeven dat ontleding en laaggeletterdheid een

Andere formuleringen van het hoofddoel zijn:

- *“[h]et gaat er om literatuur te laten ‘leven’;*
- *“een duurzaam, vruchtbaar, professioneel literair klimaat”;*
- *“een open en inclusieve literaire gemeenschap”;*
- *“de literatuur in Fryslân laten bloeien door deze zo inclusief en (taal)toegankelijk mogelijk te maken”.*
- *“een open en inclusieve literaire gemeenschap”.*
- *[d]oor taal (elke taal) te ontsluiten voor anderen zorgen we ervoor dat:*
 - *iedereen zich gezien en gehoord voelt;*
 - *elke identiteit – die nauw samenhangt met taal en literatuur – een stem krijgt;*
 - *de boodschap van schrijvers – zij die vooruitstrevende ideeën, nieuwe denkbeelden en identiteit kunnen verwoorden – wordt vertaald, verspreid en versterkt.*

Bron Werkplan 2020-2024

⁴² Werkplan 2020-2024, p. 1.

⁴³ <https://leeuwardencityofliterature.nl/col-leeuwarden/> (februari 2024).

⁴⁴ Werkplan 2020-2024, p. 5.

⁴⁵ Werkplan 2021, p. 3.

⁴⁶ Werkplan 2020-2024, p. 9.

⁴⁷ Werkplan 2020-2024, p. 5.

probleem is.⁴⁸ Rond laaggeletterdheid wordt verder aangegeven dat het gaat om “*laaggeletterden te betrekken bij literatuur en taalbeleving*”. Laaggeletterdheid komt verder onder meer naar voren onder de programmalijn ‘leesbevordering’.⁴⁹ De meertaligheid komt naar voren doordat het taaldomein breed is gekozen. Het gaat niet alleen om Friestalige literatuur, maar ook om literatuur in de dialecten in Fryslân, met name het Bildts en het Stellingwerfs. Ook gaat het om vertalingen van Friese schrijvers en uitwisselingen met andere talen en culturen. Verder kunnen Nederlandstalige gedichten en verhalen en romans tot het domein van CoL worden gerekend die de “*‘iepen mienskip’ Fryslân (haar geschiedenis, haar maatschappij en vooral ook haar toekomst) definieert*”.⁵⁰ Het betekent dat de opdracht van CoL op dit terrein niet alleen de Friese literatuur betreft, maar de focus legt op meertaligheid en de positie van minderheidstalen in het algemeen.

Naast deze doelen worden nog andere doelen genoemd. Zo wordt rond de programmalijn ‘innovatie’ ook het doel geformuleerd om te komen tot “*meer creatieve, innovatieve producties en uitgaven in de Friese letteren*” wat moet bijdragen aan het vergroten van “*het literaire corpus van Fryslân*”, het stimuleren van het literaire klimaat en het “*meer zichtbaar, maar ook beter maken*” van de Friestalige en Friese literatuur. Daarbij is als uitgangspunt van de innovatieprojecten ook benoemd: “*[l]eren doe je door te maken en te experimenteren*”.⁵¹ Een specifieke opdracht betreft de bijdrage aan de Triënnale van Arcadia. De afspraak (en tevens opdracht) is dat CoL eens in de drie jaar “*groots*” zal “*uitpakken met een opzienbarend literatuurprogramma dat past bij de doelstellingen en thematiek van LF2028*”.⁵²

Een doel is ook om “*meer publiek te interesseren voor literatuur en literaire activiteiten*”⁵³ en, door meer zichtbaarheid en publiek te creëren, “*het bezoek aan en het kopen en lezen van boeken van (Friese) schrijvers*” te stimuleren.⁵⁴ Ook in het marketingcommunicatieplan (zie hierna) wordt dit doel genoemd (“*[s]timuleren lezen en boekverkoop/uitleen*”).⁵⁵ Dit, in wezen economische, doel is verder niet toegelicht of geconcretiseerd, en is ook niet direct te herleiden vanuit de opdrachtformulering en *legacy*.⁵⁶ Door een aantal geïnterviewden is er op gewezen dat dit doel desondanks belangrijk kan zijn, met name ook in de vorm van vertalingen; de markt voor Friese literatuur is namelijk klein, zodat er in beginsel weinig inkomsten uit te halen zijn.

Marketingcommunicatieplan

In het Marketingcommunicatieplan wordt als hoofddoel van CoL genoemd het “*Leeuwarden en Fryslân op de kaart zetten als bloeiende inclusieve en meertalige, literaire regio*” - een bijna gelijklopende hoofddoelformulering als in het Werkplan.⁵⁷ Ten aanzien van de communicatie wordt ook benoemd dat CoL “*hét knooppunt van literaire informatie*” zou moeten zijn, met ook een taak in de promotie van activiteiten.⁵⁸ Met de communicatiemiddelen moet CoL een “*knooppunt voor lezers*,

⁴⁸ Werkplan 2020-2024, p. 10.

⁴⁹ Werkplan 2020-2024, p. 5.

⁵⁰ Daarmee wordt aangesloten op de visie van Arcadia. Werkplan 2020-2024, p. 1, en <https://leeuwardencyofliterature.nl/col-leeuwarden/> (februari 2024).

⁵¹ Werkplan 2020-2024, p. 11.

⁵² Werkplan 2020-2024, p. 12. In 2022 was dit het project Uitgesteld geluk.

⁵³ Werkplan 2020-2024, p. 5.

⁵⁴ Werkplan 2020-2024, p. 10-11.

⁵⁵ Marketingcommunicatieplan, p. 1.

⁵⁶ Werkplan 2020-2024, p. 5. Het geldt ook voor het doel “literatuur in te zetten voor stadsvernieuwing en toerisme”.

⁵⁷ Marketingcommunicatieplan, p. 1.

⁵⁸ Marketingcommunicatieplan, p. 2.

schrijvers en literaire professionals” zijn.⁵⁹ De doelgroepen en doelstellingen zijn in het plan als volgt weergegeven.

<i>Doelgroepen</i>	<i>Doelstellingen</i>
Schrijvers, dichters en vertalers in Fryslân	- (Betere) bekendheid van (bestaand en nieuw) aanbod t.a.v. professionalisering, financiering, promotie en internationaal werken - Ontsluiten van hun werk en ideeën
Partners taal & literatuur	- Ontsluiten netwerk en verbinden partijen
Organisatoren literaire activiteiten	- Vergroten bereik - Hogere bezetting/kaartverkoop
Lezers en literair geïnteresseerden	- Stimuleren lezen en boekverkoop/tuitleen - Frequenter bezoek van (bestaande en nieuwe) literaire activiteiten - Betere bekendheid en hogere waardering Friese schrijvers/dichters en hun werk
Beginnende lezers, laaggeletterden en anderstaligen	- Ontsluiten NL- en Friese boeken, gedichten en andere literaire 'producten'
Toeristen, m.n. uit Nederland	- Extra bezoek Leeuwarden

Bron: Marketingcommunicatieplan, p. 1.

Ten aanzien van doelen als *‘(betere) bekendheid van (bestaand en nieuw) aanbod’*, *‘vergroten bereik’*, *‘frequenter bezoek van (bestaande en nieuwe) literaire activiteiten’*, en *‘extra bezoek van toeristen’* zijn geen concrete, meetbare aantallen genoemd. In opeenvolgende jaarverslagen worden verder concrete doelen voor de communicatie en marketing benoemd in termen van bezoeken aan de website, abonnees op de nieuwsbrief en volgers op sociale media. Deze doelen staan niet in het Marketingcommunicatieplan, en zijn (later) door CoL geformuleerd.

Jaarplannen

In de jaarplannen worden de algemene doelen van CoL herhaald. Aanvullend wordt de probleemanalyse - ‘urgentie’ - op een aantal terreinen meer geconcretiseerd en gekoppeld aan specifieke activiteiten die een bijdrage moeten leveren aan het verkleinen of oplossen van een probleem. Zo wordt bijvoorbeeld bij het project ‘Schrijversvakschool’ aangegeven dat er weinig aanbod is voor leren schrijven zowel voor amateurs als professionals. Vervolgens wordt gesteld dat de Schrijversvakschool een rol kan spelen in het vullen van een aantal leemten in het aanbod.⁶⁰ Een ander voorbeeld is leesbevordering, waarbij op basis van het eigen onderzoek dat is uitgezet naar leesbevorderingsinitiatieven wordt geconcludeerd dat er vooral iets zou moeten gebeuren bij de groep van (jong)volwassenen. Als activiteiten wordt vervolgens de aansluiting gezocht met het al bestaande Fries Leesoffensief, boekensprekuren, workshops, en samenleesactiviteiten (bijvoorbeeld *Page Against the Machine*).

⁵⁹ Werkplan 2020-2024, p. 14.

⁶⁰ Werkplan 2021, p. 2-3.

Doelrealisatie

Doelformulering

Om iets te kunnen zeggen over de doelrealisatie, is het van belang dat doelen ook concreet en tot op zekere hoogte meetbaar zijn. Geconstateerd kan echter worden dat de formulering van de (strategische) hoofdoelen vrij algemeen en op onderdelen nogal abstract is. Doelen zijn meestal kwalitatief en in algemene termen geformuleerd zonder streefwaarden of referentiewaarden waaraan de realisatie kan worden getoetst (zie het kader).

- Onder meer vanuit de *legacy*-opdracht (Arcadia) zijn ruime en vage formuleringen gekozen. Met name doelen rond inclusiviteit zijn weinig concreet en nogal abstract te noemen.
- Onder 'professionalisering' wordt het doel van CoL gerelateerd aan specifieke problemen rond de literaire infrastructuur. De probleemanalyse geeft aan dat CoL als doel heeft omissies in de literaire infrastructuur in te vullen. In de jaarplannen is aangegeven dat het gaat om omissies op het vlak van literaire kwaliteit, organisatie, marketing en netwerkingen, maar het wordt niet expliciet gemaakt wat precies het probleem is, en wat de gewenste situatie is.
- De doelen die onder 'internationalisering' vallen, variëren nogal in niveau en mate van concreetheid. Zo is het doel "een nieuwe blik op onszelf en onze geschiedenis en het omarmen van onze meertalige inwoners (internationale samenwerkingen)" weinig concreet. Het vergroten van zichtbaarheid en het ontsluiten van kennis over minderheidstalen richting het internationale netwerk zijn concreter. Het doel is niet wederkerig geformuleerd, in de vorm van bijvoorbeeld 'leren van andere steden', terwijl dat wel de praktijk is). De doelformulering "coördineren van uitwisselingen" is meer een instrument dan een doel.
- (Sociale) doelen rond leesbevordering en laaggeletterdheid zijn niet geëxpliciteerd, zodat onduidelijk is wat CoL daar precies aan gaat bijdragen. De doelstellingen zijn in het Werkplan onderbouwd met de algemene opmerking dat er een probleem is. Opgemerkt wordt: "[o]p dit moment zijn er in onze provincie al veel initiatieven om geletterdheid, meertaligheid en interesse in lezen te bevorderen" (Werkplan 2020-2024, p. 10). Rond leesbevordering is vervolgens door CoL op basis van onderzoek r voor gekozen zich te richten op (jong)volwassenen.
- Op het gebied van meertaligheid binnen de provincie en het Bildts en het Stellingwerfs zijn geen doelen geformuleerd, terwijl beide wel in de opdracht staan. In termen van de aandacht voor het Nederlands en buitenlandse talen in relatie tot het Fries zijn geen doelen beschreven.
- Bij de programmalijn Innovatie gaat het voor een deel over een algemeen geformuleerd doel van zichtbaarheid van de Friestalige en Friese literatuur, maar ook dat is verder niet geconcretiseerd (bijvoorbeeld in termen van doelgroepen of aantal en aard van publieksactiviteiten).
- Ondanks dat de SDG's, mede vanuit de UNESCO, nadrukkelijk zijn genoemd in de opdracht, komen deze niet of nauwelijks terug in de doelenformulering. De SDG's zijn in de hoofdlijnen van het programma ondergebracht onder innovatie: (experimentele) literaire projecten waarin de SDG's specifiek een rol spelen (Jaarverslag 2023, p. 1).

Realisatie (hoofd)doelen niet meetbaar

Geen enkel (hoofd)doel van CoL is zo geformuleerd dat het meetbaar, concreet en (daardoor) controleerbaar is. Ook de uitgangssituatie, en dus de referentie voor een eventuele doelrealisatie, is slechts beperkt en in kwalitatieve termen omschreven. Dat betekent dat over de doelrealisatie op het niveau van (hoofd)doelen *geen* duidelijke uitspraak kan worden gedaan. Informatie daarover is niet voorhanden of te beperkt. Over doelen in termen van bekendheid, bereik en deelname aan activiteiten is geen informatie over realisatie beschikbaar. Bij de opzet van CoL zijn ook geen instrumenten ontwikkeld die op doelniveau de realisatie zouden kunnen meten, bijvoorbeeld in termen van deelnemers aan activiteiten, (publieks)bereik, bekendheid met (Friese) literatuur, of bijvoorbeeld verkoopcijfers van (Friese) literatuur. Ook monitoring op (hoofd)doelniveau of een nulmeting ontbreekt. Door een deel van de geïnterviewden is in dit verband opgemerkt dat het goed zou zijn de impact (beter) te monitoren.

De realisatie van doelen in termen van bezoeken aan de website, abonnees op de nieuwsbrief en volgers op sociale media zijn wel concreet en worden gemeten. Omdat daarbij wordt voortgebouwd wordt op sociale media van *Lân fan taal* is echter *niet* duidelijk wat de bijdrage van CoL is.⁶¹

De jaarplannen dienen deels om de probleemanalyse nader te omschrijven, en deels om de activiteiten en projecten nadrukkelijker aan die probleemanalyse te koppelen. Daarmee ontstaat een structuur waarin in beginsel de bijdrage van activiteiten en projecten aan het verkleinen of oplossen van specifieke problematiek wordt weergegeven. Alhoewel dat een meer concrete koppeling van problematiek en activiteiten/projecten oplevert, blijft de doelformulering ook in de jaarplannen weinig concreet en niet meetbaar, en in wezen op het niveau van uitvoering.

Realisatie van activiteiten en projecten

Op basis van de beschikbare informatie in jaarverslagen kan geconstateerd worden dat verreweg de meeste projecten die in het Werkplan zijn aangegeven, ook zijn uitgevoerd, maar soms wel vanwege de coronaperiode later of in een aangepaste vorm. De realisatie betreft het niveau van de uitvoering en *niet* doelrealisatie: wat de uitvoering precies heeft bijgedragen aan de (hoofd)doelen is niet duidelijk. Voorbeelden daarvan zijn:

- CoL wil bijdragen aan de aandacht voor lezen en literatuur bij (jong)volwassenen en organiseert daartoe samen met de Culturele Apotheek verschillende activiteiten. Activiteiten zoals boekenspreekuur en *Mei-inoar lêze* zijn zeker passend bij het algemene doel, maar hoe en in welke mate ze bijdragen aan het lezen of de aandacht voor de literatuur is niet duidelijk.⁶²
- Onder sociale inclusiviteit m.b.t. leesbevordering en meertaligheid vallen de projecten poëziekaarten en literaire kerstkaarten. Of en hoe die projecten hebben bijgedragen aan leesbevordering dan wel sociale inclusiviteit is niet duidelijk. Ook hier geldt dat ze wel in algemene zin bij de (hoofd)doelen passen, en ook aan de zichtbaarheid van taal en literatuur bij de doelgroep zullen hebben bijgedragen.⁶³
- Over LETTER wordt gesteld dat daarin lezen en literatuur worden verbonden met de SDG's.⁶⁴ De bijlagen gaan inderdaad in op onderwerpen als geluk en landschap, maar een concrete koppeling met de SDG nr. 11 blijft onduidelijk; ook hier is de bijdrage aan de zichtbaarheid van taal en literatuur bij lezers van Leeuwarder Courant en Friesch dagblad wel aanwezig.

Doelrealisatie volgens geïnterviewden

Op basis van de interviews die in het kader van de evaluatie zijn gehouden, kan wel een kwalitatief oordeel worden gegeven over de doelrealisatie. Het gaat om een beperkt aantal interviews van bij CoL betrokkenen, zodat de resultaten meer een indicatie zijn dan een 'harde' realisatie.

- *Meer verbinding*. Door geïnterviewden is aangegeven dat CoL voor meer verbinding heeft gezorgd, en dat dat ook een belangrijke meerwaarde heeft voor het literaire veld. De samenwerking is volgens geïnterviewden vergroot. Dat geeft een indicatie dat in elk geval het doel verbinden wel tot op zekere hoogte is gerealiseerd.

⁶¹ Marketingcommunicatieplan, p. 3. De website kent een groeiend aantal gebruikers (van ruim 2.100 in 2020 en bijna 11.000 in 2021 naar ruim 19.000 in 2022). Ook het aantal abonnementen op de digitale nieuwsbrief (van ongeveer 85 naar bijna 1.800 eind 2023) en van volgers op Facebook en Instagram (van ongeveer 2.700 naar 3.700 respectievelijk 1.200 naar 1.850). De cijfers komen ongeveer overeen met de door CoL zelf gestelde doelen.

⁶² Zie Jaarverslag 2023, p. 9.

⁶³ Jaarverslag 2022, p. 3.

⁶⁴ Zie de website van CoL voor de vier verschenen LETTER bijlagen.

- *Meer zichtbaarheid.* Geïnterviewden geven aan dat door activiteiten en projecten de zichtbaarheid van Friese literatuur is vergroot. Ook is aangegeven dat met bepaalde activiteiten een ander, jonger publiek wordt bereikt (bijvoorbeeld met *Mei-inoar lêze* en Hoge Woorden, waar CoL ook bij betrokken is). Dat geeft een indicatie dat in elk geval ook het doel zichtbaarheid tot op zekere hoogte is gerealiseerd.
- *Internationaal netwerk.* Door geïnterviewden is opgemerkt dat het nog niet duidelijk is wat het internationale netwerk oplevert; het is volgens hen ook (nog) niet erg zichtbaar. Volgens een aantal geïnterviewden zou het internationale netwerk vooral ook vertalingen van het Fries moeten opleveren, al wordt erkend dat dat lastig zal zijn te realiseren. De mate waarin met het internationale netwerk ook het “lokale literaire veld” wordt bereikt, is volgens geïnterviewden nog beperkt.
- *Marketing.* Door een aantal geïnterviewden is opgemerkt dat CoL door promotie-activiteiten en de website een belangrijke rol in marketing van de Friese literatuur heeft. Ook is opgemerkt dat marketing van het Friese boek in algemene zin belangrijk is voor verkoop (en uitleen).

Overige doelrealisatie

Een niet benoemd effect van CoL is dat er in diverse literaire activiteiten ook middelen worden besteed aan schrijversopdrachten en vertaalopdrachten. Het feit dat er (meer) middelen beschikbaar zijn voor schrijvers en vertalers, betekent - in economische zin - een ondersteuning en impuls voor de literaire sector. Er zijn geen exacte bedragen daarover bekend, maar het gaat om een belangrijk deel van het programmabudget. Bijvoorbeeld bij Uitgesteld geluk gaat om ca. 75.000 euro in totaal aan schrijversopdrachten; bij Hoge Woorden om ca. 3.000 euro aan opdrachten per keer.⁶⁵

⁶⁵ Uitgesteld geluk: 100 opdrachten a 750 euro. Hoge Woorden: ca. 5 schrijvers per keer.

Organisatie

De opdracht voor CoL is gedaan vanuit een samenwerkingsovereenkomst tussen gemeente Leeuwarden en de provincie Fryslân. De samenwerking is specifiek gericht op het “goed [...] laten verlopen” van het “Project City of Literature”. In de samenwerkingsovereenkomst zijn zaken geregeld rond overleg en afstemming, budget, duur (2020 tot en met 2023) en opzegging. In de samenwerkingsovereenkomst is ook geregeld dat formeel de gemeente opdracht zal verlenen aan de Afûk om het project uit te voeren.⁶⁶ De opdracht van CoL is dus formeel aan (de directie van) de Afûk gericht. De opdracht betreft de “uitvoering van het project City of Literature” conform het Werkplan, en nadere afspraken over te realiseren doelen, taken, budget evaluatie en beëindiging.⁶⁷ Voor 2024 is de opdracht eenmalig verlengd.

CoL is te beschouwen als projectorganisatie, dat wil zeggen dat er geen eigenstandige juridische structuur is, maar dat de activiteiten vanuit een opdracht worden gedaan en de uitvoering wordt gerealiseerd door medewerkers voor de beoogde taken in te huren.⁶⁸ Concreet houdt dat in dat via de Afûk de betreffende medewerkers de opdracht hebben om de taken van CoL uit te voeren. De medewerkers krijgen op basis van facturering van hun inzet daarvoor een vergoeding. De taken worden (in deeltijd) uitgevoerd door een aantal medewerkers:

- directeur;
- projectleider;
- projectmedewerker;
- marketing coördinator;
- markering en communicatie medewerker.

In personele zin is de directeur van CoL ook in deeltijd in dienst van de Afûk voor andere functies. Het gaat om een functie bij de uitgeverij, het projectleiderschap van ‘Boeken fan Fryslân’ en het lidmaatschap van het managementteam van de Afûk. Ook de projectmedewerker is naast het werk voor CoL in deeltijd in dienst bij de Afûk. Er is dus niet alleen organisatorisch maar ook personeel overlap tussen de Afûk en CoL. Bij de start is dat ook expliciet afgesproken: omdat de Afûk officieel de opdrachtnemer (‘penvoerder’) is, is de directeur (zakelijk leider) afkomstig van de Afûk. CoL is ook gevestigd in het pand van de Afûk.

Bij de start van CoL was de invulling van de organisatie nog anders. Toen waren er functioneel gezien een zakelijk leider en een artistiek leider.⁶⁹ De verandering is kort na de coronaperiode doorgevoerd, deels doordat de praktijk van werken anders bleek te zijn en deels door andere inzetbaarheid van medewerkers. De marketing coördinator was vanaf het begin onderdeel van de organisatie.

Naast de eigen projectorganisatie huurt CoL vanuit het toegekende budget ook weer anderen in voor uitvoering van projecten van activiteiten.

⁶⁶ Samenwerkingsovereenkomst voor de jaren 2020 tot en met 2023 in het kader van Leeuwarden Fryslân Unesco City of Literature. *Definitief mei 2020*.

⁶⁷ Brief Gemeente Leeuwarden van 12 april 2021 over Opdracht project City of Literature.

⁶⁸ CoL noemt zich ook wel een ‘werkorganisatie’.

⁶⁹ Daarbij was de artistiek leider primair verantwoordelijk voor de artistieke en literaire kwaliteit en de zakelijk leider primair voor de financiën en zakelijke voorwaarden. De Afûk leverde de zakelijk leider, en Explore the North de artistiek leider.

Omdat het om een kleine organisatie met deeltijd medewerkers gaat, is de effectiviteit van de organisatie sterk afhankelijk van de personele invulling; in het geval van CoL vooral door de invulling van het directeurschap. In de interviews is aangegeven dat de samenwerking met alle medewerkers positief wordt gewaardeerd, en dat de keuze voor Ernst Bruinsma als directeur belangrijk is.

Het voordeel van een projectorganisatie is dat snel en flexibel aan de uitvoering van een project kan worden gewerkt, zonder dat zaken voor de lange termijn zijn vastgelegd. Een projectorganisatie wordt vooral gebruikt als op korte termijn specifieke kennis of expertise nodig is, en er in beginsel sprake is van een tijdelijke activiteit. Bij CoL was met name het snel van start kunnen gaan (na toekenning van de UNESCO-titel) een argument om te kiezen voor een projectorganisatie onder de vleugels van de Afûk.⁷⁰ Het nadeel van een projectorganisatie is de kwetsbaarheid in termen van afhankelijkheid van (meestal) tijdelijke financiering. Ook is een projectorganisatie meestal relatief duur, vanwege de inhuur tegen vaak marktconforme tarieven.

Positie en samenwerking binnen literaire veld

Het (regionale) literaire veld bestond voor de komst van CoL al uit verschillende partijen zoals Tresoar, Afûk, Fryske Akademy, It Skriuwersboun, Explore the North, Rixt, Dichter bij Leeuwarden, enz. Met de komst van de UNESCO-titel en CoL is er een nieuwe organisatie aan dit speelveld toegevoegd. CoL heeft daarbij een overkoepelende taak om de verbinding met het literaire veld aan te gaan en te versterken. Daarnaast heeft CoL, anders dan de andere instellingen, een expliciete opdracht gericht op internationalisering in de vorm van deelname aan het Cities of Literature netwerk. Ten aanzien van de positie en samenwerking binnen het literaire veld is het ook zo dat CoL, conform de opdracht, zich richt op meertaligheid. Andere instellingen doen dat ook wel, maar zijn veelal vooral gericht op het Fries. CoL heeft daarmee een bredere focus.

In hoofdstuk 2 is al geconstateerd dat CoL de verbindende taak en netwerkfunctie als kerntaak ziet, en dat daar ook duidelijk stappen in zijn gezet. Wel kan worden opgemerkt dat rollen en functies in relatie tot andere partijen niet altijd helder zijn. Door een aantal geïnterviewden is aangegeven dat dat komt doordat CoL meerdere functies en rollen heeft - naast verbinder ook ondersteuner en initiator/organisator van literaire activiteiten. Een voorbeeld daarvan is dat CoL zelf aangeeft “*nadrukkelijk geen subsidieverstrekker*” te zijn, maar in de praktijk wel kleine bedragen ter ondersteuning van activiteiten toekent, en zelf een relatief groot programmabudget heeft (zie hierna).⁷¹ Door een deel van de geïnterviewden is aangegeven dat daardoor niet altijd duidelijk is hoe de afwegingen over de inzet van programmatische middelen en ondersteuning door CoL plaatsvinden.

De verwevenheid met de Afûk (formele organisatie; zie hiervoor) en Explore the North (programmatische samenwerking) draagt ook bij aan de onduidelijkheid. CoL en Explore the North werken vanuit een gedeelde visie op literatuur veel samen in culturele activiteiten rond literatuur. Bij de samenwerking van Explore the North is er ook sprake van een zekere personele overlap: de directeur van Explore the North was de artistiek leider van CoL.

Tot op zekere hoogte is er ook overlap met taken van andere organisaties: zo benoemt Rixt als een van haar taken “*beginnende dichters begeleide en fierder helpe*” en heeft

⁷⁰ Bron: provincie Fryslân.

⁷¹ Werkplan 2020-2024, p. 11.

Rixt de ambitie “om de Fryske poëzy de kommende jierren ynternasjonaal op de kaart te setten”.⁷² Dat type taken komt sterk overeen met die van CoL.

Een bijzondere relatie is die met Arcadia. Als opvolger van Culturele Hoofdstad 2018 is Arcadia betrokken geweest bij de totstandkoming van CoL. Die betrokkenheid resulteerde in een organisatiemodel waarbij Arcadia mede opdrachtgever was naast de gemeente en de provincie. Die rol is vrij snel los gelaten. Reden daarvan waren onder meer personele wisselingen. De rol van Arcadia als opdrachtgever is in de loop van de tijd verwaterd. Arcadia kan de facto niet worden beschouwd als opdrachtgever, maar dat is nooit formeel vastgelegd. De relatie met Arcadia bestaat nu vooral uit de bijdrage die CoL heeft aan de Triënnales, en die in samenwerking met Arcadia wordt ontwikkeld.⁷³

De onduidelijkheid lijkt zich niet (of minder) voor te doen bij partijen van buiten de regio. Bij hen is de rol van CoL vooral het toegankelijk maken van de regio voor samenwerking in literaire activiteiten en projecten.

Financiën

De opdracht aan de Afûk gaat gepaard met een budget voor de uitvoering, dat aan de Afûk wordt uitgekeerd. De door CoL gemaakte kosten worden vervolgens bij de Afûk gedeclareerd. Dat zijn deels kosten voor de ureninzet van de medewerkers en deels kosten voor de organisatie en uitvoering van communicatie en marketing en activiteiten en projecten. Daarover zijn tussen de Afûk en CoL afspraken gemaakt. CoL draagt 30% van de kosten voor de inzet van uren af als bijdrage in de overhead van de Afûk.⁷⁴

Het gaat vanaf de start om meerjarige financiële afspraken voor de jaren 2020-2023. Voor 2024 is een verlenging afgesproken. Het gaat over de hele periode tot en met 2024 om een totaal van 1.745.000, waarvan ongeveer driekwart voor rekening van de provincie. Het gaat om bedragen inclusief BTW.

<i>Euro (incl. BTW)</i>	2020	2021	2022	2023	2024
Bijdrage gemeente / provincie	150.000	440.000	437.500	347.500	370.000

Bron: Jaarrekeningen CoL, Opdracht project City of Literature van gemeente Leeuwarden aan Afûk van 21 april 2021, en opgave gemeente.

Daarnaast heeft CoL succesvol (kleinere) subsidiebedragen aangevraagd bij Lira (10.500 euro) en Het Letterenfonds (40.000 euro). Verder zijn er nog enkele kleinere inkomsten. Verder is er een subsidie van 100.000 euro beschikbaar van de provincie Fryslân specifiek voor het project literaire banken - naast dus de reguliere financiële bijdrage - te besteden in 2024.

De middelen die CoL ter beschikking staan, zijn gebudgetteerd; dat wil zeggen dat werkzaamheden en activiteiten alleen mogen worden gedaan voor zover het budget het toelaat. De besteding van de middelen wordt gedaan op basis van de jaarplannen. Het uitstel van activiteiten door corona betekende in praktische zin dat een deel van het budget dat oorspronkelijk voor de eerste jaren was bedoeld, verschoof naar latere

⁷² www.rixt.frl. Rixt is overigens ook recent gestart (2018).

⁷³ Werkplan 2020-2024, p. 12. In 2022 was dit het project Uitgesteld geluk.

⁷⁴ Het gaat om een bijdrage aan onder meer kosten van huisvesting en financiële administratie.

jaren.⁷⁵ CoL reserveert sowieso een deel van de jaarbedragen voor de (grotere) uitgaven die worden gedaan voor de activiteiten in het kader van de Triennale. Niet alle jaarbudgetten worden dus in hetzelfde jaar besteed.

Van de middelen wordt ruim een derde besteed aan de inhuur van de CoL medewerkers (personeelskosten). Een ander, kleiner deel betreft de uitgaven aan marketing en communicatie. Het grootste deel van de uitgaven betreft het programma. Het gaat om de uitgaven aan diverse activiteiten en projecten in het kader van professionalisering, internationalisering, leesbevordering, innovatie en de Triennale.⁷⁶ In 2022 was dit aandeel relatief hoog vanwege de inzet op de Triennale (met name Uitgesteld Geluk).

<i>Aandeel in totale uitgaven</i>	2021	2022	2023	Gemiddeld aandeel 2021-2023*
Personeelskosten (incl. 30% opslag overhead Afûk)	64%	30%	39%	37%
Marketing en communicatie	7%	7%	6%	6%
Programma	29%	63%	55%	48%

* 2020 is in dit overzicht niet meegenomen, omdat dat vooral een voorbereidingsjaar was, zonder veel programma-uitgaven; de uitgavenverdeling over 2024 is nog niet bekend.

Bron: Jaarrekeningen CoL

Toezicht en sturing

Rond governance zijn bij de start van CoL een aantal afspraken gemaakt. Uitgangspunt is onder meer: “[d]e werkorganisatie is autonoom in de artistieke afwegingen over het programma”. En ook “de programmering rondom literatuur en taal is een artistiek proces, dat vraagt om artistieke vrijheid van de werkorganisatie”.⁷⁷ Dat uitgangspunt is niet ongebruikelijk in de cultuursector.

De governance is georganiseerd langs drie lijnen. Ten eerste zijn de gemeente Leeuwarden en de provincie Fryslân opdrachtgever.⁷⁸ Daarbij is afgesproken dat de gemeente ‘penvoerder’ is namens de opdrachtgevers, wat er op neer komt dat de formele opdracht en de financieel-administratieve afhandeling van het budget door de gemeente wordt gedaan.⁷⁹ De rol van opdrachtgever is door de gemeente en de provincie verder ingevuld door een regelmatig overleg te organiseren met CoL zowel op ambtelijk (ca. 6x per jaar) als bestuurlijk (2x per jaar) niveau.⁸⁰ De overleggen gaan over diverse onderwerpen en de stand van zaken ten aanzien van uitvoering en planning; bij het bestuurlijk overleg komen de jaarplannen, de jaarverslagen en de jaarrekeningen aan de orde.

Ten tweede loopt de opdrachtverlening via de Afûk. De Afûk is daarmee uiteindelijk formeel de verantwoordelijke partij voor de voortgang en uitvoering van de opdracht. De Afûk wordt in dat verband ook ‘penvoerder’ genoemd, maar dan als opdrachtnemer. CoL opereert naar buiten toe en ook intern echter zelfstandig en tot op grote hoogte

⁷⁵ Bron: Jaarrekening CoL. Zie ook hoofdstuk 4.

⁷⁶ In de jaarrekeningen worden de uitgaven aan innovatie ook wel onder de kop ‘Projecten SDG’ opgenomen.

⁷⁷ Gemeente Leeuwarden, Governance City of Literature. Interne notitie oktober 2019.

⁷⁸ Zoals hiervoor vermeld, heeft Arcadia feitelijk geen rol als opdrachtgever, alhoewel dat nooit formeel is vastgelegd.

⁷⁹ De gemeente verrekent dat vervolgens met de provincie op basis van de samenwerkingsovereenkomst (Samenwerkingsovereenkomst voor de jaren 2020 tot en met 2023 in het kader van Leeuwarden Fryslân Unesco City of Literature. *Definitief mei 2020*).

⁸⁰ Bestuurlijk is met wethouder (gemeente) en gedeputeerde (provincie).

autonoom. In de praktijk betreft het overleg met de opdrachtgevers ook overleg tussen de directeur van CoL en de gemeente en provincie, zonder een rol voor de Afûk. Wel hebben de directeur van de Afûk en van CoL (op onregelmatige basis) intern, informeel overleg. Ook de financieel-administratieve afhandeling loopt via de Afûk. E.e.a. betreft een pragmatische invulling van de verhouding tussen Afûk en CoL; het is niet formeel geregeld.⁸¹ Dat betekent dat de invulling sterk afhankelijk is van de informele afspraken tussen beide directeuren.⁸²

De derde lijn rond governance betreft de toezichthoudende rol. In de oorspronkelijke plannen is gesproken over een redactieraad die een rol zou moeten hebben in evaluatie en die gevraagd en ongevraagd advies zou kunnen geven. Deelnemers zouden Tresoar, It Skriuwersboun, Fers, Explore the North en ook de Afûk zijn. In de opdracht-verstrekking is de redactieraad ook genoemd, maar zonder verdere uitwerking van de exacte taak. Elders wordt gesproken van een redactieraad die een rol heeft in “*draachflak, ynspiraasje en toetsing fan de ynhâldlike kwaliteit*”.⁸³ Door CoL is aangegeven dat de redactieraad meer een rol als klankbord zou hebben. De redactieraad heeft in Coronatijd digitaal een paar keer vergaderd, maar daarna niet meer en is als zodanig nooit van de grond gekomen. Voor de klankbordfunctie bleek bilateraal overleg met enkele andere partijen het meest praktische. Het Letterenoverleg en het Lettertreffen hebben de functie van klankbordgroep in zekere zin overgenomen.

De verantwoording vindt feitelijk op twee niveaus plaats, wat in beginsel een onnodig dubbele verantwoordingsstructuur oplevert. Ten eerste is de verantwoording en financiële verslaglegging ingebed in de reguliere verantwoording en administratie van de Afûk. De Afûk neemt de verantwoordingsinformatie van CoL enigszins gecompriëerd ook mee in de eigen jaarverslagen en jaarrekening. De verantwoording is gebaseerd op de jaarverslagen en jaarrekening van CoL. Jaarverslag en jaarrekening van de Afûk worden gecontroleerd door een accountant, en komen ook in de *Rie fan Tafersjoch* van de Afûk aan de orde.⁸⁴ De raad van toezicht (het bestuur) van de Afûk is daarmee ook formeel toezichthouder van CoL.

Ten tweede zijn, zoals hiervoor aangegeven, de jaarplannen, jaarverslagen en jaarrekeningen onderdeel van het ambtelijke en bestuurlijke overleg met de gemeente en provincie. De plannen en de verantwoording in die documenten zijn gedetailleerd (tot op projectniveau). De jaarplannen en de jaarverslagen zijn leidend voor de verantwoording, en sterk gericht op voortgangsinformatie op het uitvoerende niveau van activiteiten en projecten. De jaarverslagen bevatten een overzicht van de stand van zaken rond (uitgevoerde) activiteiten en projecten.

⁸¹ In het beleidsplan van de Afûk staat dat de Afûk “*as formeel oansprekpunt fan de wurkorganisaasje*” optreedt. Afuk (2020). *Sichtber Frysk, Frysk sichtber. Beliedsplan 2020-2024*. Ljouwert.

⁸² De titel directeur van CoL komt vooral voort uit het feit dat andere *cities of literature* meestal ook de titel ‘director’ hanteren.

⁸³ Afuk (2020). *Sichtber Frysk, Frysk sichtber. Beliedsplan 2020-2024*. Ljouwert.

⁸⁴ Zie bijvoorbeeld Stichting Afûk, *Jierferslach 2022*.

5 CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

Activiteiten en projecten

- CoL heeft de afgelopen jaren een stevig aantal activiteiten en projecten geïnitieerd, ondersteund en (mede) georganiseerd. De coronaperiode heeft invloed gehad op de uitvoering van activiteiten en projecten, maar CoL is desondanks in staat geweest beoogde activiteiten in een andere vorm of op een later tijdstip toch door te laten gaan. De rol van CoL bij activiteiten wordt door geïnterviewden zeer hoog gewaardeerd. Het wordt gezien als een aanvulling die literaire activiteiten versterkt en verrijkt. Er komen activiteiten en projecten tot stand, die anders niet tot stand waren gekomen.
- CoL heeft binnen de eigen programmering relatief sterk ingezet op het project Uitgesteld Geluk. Met het project heeft CoL een wezenlijke bijdrage gehad aan de Triënnale en daarmee aan de *legacy* van Culturele Hoofstad 2018 en *Lân fan Taal*. Het project wordt door betrokkenen ook als een voorbeeld gezien van een project dat de zichtbaarheid van literatuur vergroot en de literaire sector versterkt.
- CoL heeft vanaf het begin een rol op zich genomen in communicatie en marketing rond literatuur. Met name de website, nieuwsbrieven en het magazine LETTER zijn daarin belangrijke onderdelen. De website functioneert mede als agenda en nieuwsplatform voor en over activiteiten rond literatuur.
- CoL heeft sterk ingezet op het opbouwen van en de deelname aan netwerken, zowel in de regio als op nationaal en internationaal (UNESCO) niveau. CoL is organisator en initiatiefnemer van het Letterenoverleg. Geïnterviewden zijn positief over de netwerkfunctie en zien dat als een welkome aanvulling voor het regionale literaire veld. CoL is een reguliere en actieve deelnemer in het internationale netwerk van *Cities of Literature/Creative Cities*.
- Met de rol van verbinder (netwerkfunctie), initiator/organisator van literaire activiteiten, ondersteuner van activiteiten van andere partijen, en communicator/*marketeer* vervult CoL de taken en activiteiten zoals die in de verschillende (werk)plannen zijn geformuleerd. Geïnterviewden zijn in dat verband ook zeer positief over de inzet van medewerkers en in het bijzonder de rol van de directeur.

Doelen en doelrealisatie

- Om iets te kunnen zeggen over de doelrealisatie, is het van belang dat doelen concreet en tot op zekere hoogte meetbaar zijn. De formulering van de hoofddoelen in de opdrachtverlening en taakopvatting zijn echter vrij algemeen, op onderdelen nogal abstract, en meestal in kwalitatieve termen geformuleerd zonder streefwaarden of referentiewaarden. Alhoewel opgemerkt kan worden dat dit in algemene zin in de culturele sector niet ongewoon is, zijn de mogelijkheden voor de opdrachtgevers om te kunnen sturen op (hoofd)doelen van CoL daardoor beperkt.
- De beperkte doelformulering betekent dat over de doelrealisatie op het niveau van (hoofd)doelen *geen* uitspraak kan worden gedaan. Informatie daarover is niet

voorhanden of te beperkt. Monitoring op (hoofd)doelniveau en een nulmeting ontbreken. Het betekent dat sturing op realisatie van doelen slechts beperkt mogelijk is.

- Ten aanzien van doelrealisatie kan wel worden geconstateerd dat alle activiteiten en projecten in lijn liggen en passend zijn bij de (hoofd)doelen. Door geïnterviewden is bovendien aangegeven dat CoL in termen van verbinding en samenwerking een belangrijke meerwaarde heeft voor het literaire veld. Ook is aangegeven dat met de activiteiten en projecten is bijgedragen aan de zichtbaarheid en promotie van literatuur. Hoeveel en wat precies is bijgedragen is op basis van deze kwalitatieve indicaties echter niet te zeggen.
- Een niet-genoemd effect van CoL is dat schrijvers en vertalers een uitgebreidere economische basis hebben gekregen door opdrachten. Een stevig deel van het budget van CoL wordt besteed aan honoraria voor schrijvers, dichters en vertalers. Overigens betreffen de schrijf-, poëzie- en vertaalopdrachten ook schrijvers, dichters en vertalers van buiten Friesland.

Organisatie en governance

- Omdat het gaat om een kleine organisatie met deeltijd medewerkers die op factuurbasis worden ingehuurd, is de effectiviteit van de organisatie sterk afhankelijk van de personele invulling - in het bijzonder de invulling van het directeurschap. De organisatie is daarmee kwetsbaar voor uitval of vertrek.
- CoL is opgezet als een projectorganisatie. Een projectorganisatie is vooral zinvol als op korte termijn, snel en flexibel een project moet worden uitgevoerd, maar heeft nadelen als het gaat om continuïteit op langere termijn. Het was achteraf logischer geweest om de keuze voor een projectorganisatie korter aan te houden, en al eerder na te denken over een eventueel beter passende alternatieve organisatievorm.
- CoL is als projectorganisatie per definitie tijdelijk aangegaan, terwijl de UNESCO-status in beginsel niet als een tijdelijk project gezien kan worden, maar voor langere tijd wordt aangegaan. (City of Literature heeft een vergelijkbare status met de Waddenzee, Het Woudagemaal en het Eise Eisinga Planetarium, die alle nadrukkelijk voor langere tijd zijn bedoeld.)
- De dubbele functies van netwerker/verbinder aan de ene kant en initiatiefnemer en organisator van literaire programma's aan de andere kant is logisch vanwege de kennis en expertise binnen CoL, maar maakt ook dat voor het literaire veld niet altijd duidelijk is wat de rol van CoL is. Ook omdat CoL formeel onder de Afûk is gepositioneerd, is de rol van CoL ten opzichte van organisaties die zich met (Friese) literatuur bezig houden niet altijd duidelijk. Bij de start van CoL is niet een *overall* afweging gemaakt van wie welke taken en rollen binnen het literaire veld zou moeten hebben.
- Uitgangspunt is dat CoL in de artistieke afwegingen over het programma autonoom is - een constructie die niet ongebruikelijk is in de culturele sector en de overheid als opdrachtgever enigszins op afstand stelt. Desondanks is het overleg tussen de overheid en CoL intensief, waarbij bovendien op gedetailleerd niveau de stand van zaken ten aanzien van uitvoering, jaarplannen en jaarverslagen aan de orde komen. De verantwoording en sturing zijn daarmee sterk gericht op

voortgangsinformatie op het uitvoerende niveau van activiteiten en projecten.

- Het toezicht vanuit de gemeente en provincie op CoL is ingericht door regelmatig zowel ambtelijk als bestuurlijk overleg te voeren. De Afûk heeft als opdrachtnemer geen plaats in die governancestructuur. De verantwoording vindt deels informeel en intern (in overleg tussen de directeur van de Afûk en CoL) plaats, en deels ook weer formeel bij de raad van toezicht van de Afûk. CoL heeft daarmee wat het toezicht betreft niet een eenduidige governance, met een in beginsel onnodig dubbele verantwoordingsstructuur.
- In het kader van governance is de rol van Arcadia stilzwijgend veranderd en is de voorgenomen redactieraad niet van de grond gekomen.

Hoofdconclusie

De huidige organisatiestructuur en hybride governancestructuur is zwak en kent een aantal risico's in termen van effectiviteit en continuïteit. De rol van CoL binnen het literaire veld vraagt om een duidelijker afbakening van taken en doelen. Dat CoL desondanks op een goede manier activiteiten en projecten heeft ontwikkeld en uitgevoerd, ook in de coronatijd, is in hoge mate te danken aan de goede inzet van de medewerkers.

Aanbevelingen

- Zet CoL en de UNESCO-status door. Er is enthousiasme bij betrokken partijen, en er zijn in de lijn van de beoogde doelen goede concrete stappen gezet en activiteiten georganiseerd.
- Formuleer heldere en concrete hoofddoelen voor CoL en wees duidelijk over prioriteiten. Beperk het aantal (hoofd)doelen. Zorg dat bij betrokken partijen ook duidelijkheid is over de doelen en prioriteiten. Vermijd vage 'hoog over' doelen die niet meetbaar te realiseren zijn.
- Maak duidelijker waarom het UNESCO-netwerk van belang is voor het literaire veld in Friesland. Benadruk daarbij dat de bijzondere meertalige situatie in Friesland ook een voorbeeld is voor andere meertalige regio's of regio's met minderheidstalen.
- Maak programmatisch een duidelijker onderscheid tussen de programmering voor de Triënnales waarin CoL nadrukkelijk een leidende tol heeft, en de overige programmering waarin de rol van CoL meer ondersteunend en stimulerend is richting andere partijen. Zorg voor duidelijkheid over op wat voor manier Col bijdraagt. Doe dat ook in financiële zin door een deel van het budget als 'bûsjild' laagdrempelig beschikbaar te maken voor kleinere activiteiten die door andere partijen worden georganiseerd.
- Stuur als opdrachtgevers op de hoofddoelen, en niet op een gedetailleerd activiteiten- en projectenniveau.

- Zorg voor een adequaat en onafhankelijk toezicht. Het toezicht op het artistieke programma, moet - zoals gebruikelijk in de cultuur sector - bij voorkeur niet direct bij de overheid als publieke opdrachtgever liggen.
- Maak de organisatie- en governancestructuur passend bij de doelen en bij afwegingen rond gewenste uitgangspunten voor de organisatie. Formuleer daarvoor helder wat de criteria zijn voor de keuze van de organisatie- en governancestructuur en welke criteria van meer of minder belang zijn. Maak op basis daarvan een keuze voor een eenduidige organisatie- en governancestructuur. Als bijvoorbeeld efficiency en een lage administratielast belangrijk zijn, ligt onderdeel zijn van een bestaande instelling of een projectorganisatie meer voor de hand; als effectiviteit, continuïteit en een heldere verantwoording en sturing belangrijk zijn, ligt een stichting meer voor de hand (zie Bijlage I).

Bijlage I: Uitwerking governancestructuur

In de navolgende tabel staat een *relatieve* weging op een aantal relevante criteria van drie mogelijke organisatiemodellen:

- **Projectorganisatie 'plus'** = huidige opzet met verbeteringen t.a.v. opdrachtgeverschap en governance; medewerkers worden ingehuurd (op factuurbasis).
- **Onderdeel bestaande instelling** = geïntegreerd in een bestaande culturele instelling (zoals de Afûk); medewerkers zijn in dienst van de instelling en de middelen zijn integraal onderdeel van de instelling.
- **Stichting** = zelfstandige stichting met een eigen bestuur en budget; de medewerkers zijn in dienst van de stichting.

<i>Relatieve score (meer 'plusjes' is positiever)</i>	Project-organisatie 'plus'	Onderdeel bestaande instelling	Stichting
Efficiency (kosten)	++	+++	+
Administratieve last	+++	++	+
Effectiviteit	++	+	+++
Continuïteit	+	++	+++
Verantwoording/sturing	++	+	+++

Bron: BBO

Toelichting

Efficiency (kosten)

Onderdeel zijn van een bestaande instelling heeft (meestal) een aantal efficiencyvoordelen, omdat overheadkosten voor een deel door de grotere 'moeder'-instelling worden gedragen, of daar al efficiënt georganiseerd zijn (bijvoorbeeld door schaalvoordelen). Een stichting kent juist meer kosten, met name omdat een eigen administratie moet worden gevoerd (met jaarverslag en jaarrekening). Een stichting kent ook eenmalige startkosten (zoals notariskosten). Op dit criterium scoort een projectorganisatie 'gemiddeld', alhoewel dat afhankelijk is van de exacte manier van werken.

Administratieve last

Meestal heeft een projectorganisatie als voordeel dat alleen van de resultaten van projectactiviteiten verslag moet worden gedaan en er geen gedetailleerde financiële administratie nodig is. Bij een zelfstandige stichting moet een eigen administratie worden gevoerd t.b.v. verantwoording (jaarverslag e.d.) Ook moet inschrijving plaatsvinden bij de Kamer van Koophandel en in het UBO-register. Op dit criterium scoort een onderdeel zijn van een bestaande instelling 'gemiddeld', alhoewel dat wel afhankelijk is van de exacte (administratieve) organisatie.

Effectiviteit

Onder effectiviteit wordt hier verstaan de mate waarin de organisatievorm bijdraagt aan voorwaarden die nodig zijn voor doelrealisatie. Een stichting heeft het voordeel dat in statuten het doel (langjarig) en helder kan worden vastgelegd (een stichting moet een eigen doel geformuleerd hebben). Daarmee is de rolverdeling t.o.v. andere partijen ook duidelijker. Bovendien heeft een stichting het voordeel dat besluitvorming relatief snel kan, zonder vooraf overleg met opdrachtgevers of leidinggevend. Bij onderdeel zijn van een bestaande instelling kan er juist sprake zijn van niet-eenduidige doelen en een ingewikkelde beslisstructuur. Op dit criterium scoort een projectorganisatie 'gemiddeld', omdat weliswaar vaak wel een helder doel kan worden geformuleerd, maar de flexibiliteit meer beperkt is.

Continuïteit

Ten aanzien van continuïteit heeft een stichting het voordeel dat ze in beginsel ook blijft bestaan als andere partijen in financieel zwaar weer komen, projectsubsidies in gevaar komen,

of zich andere wijzigingen voordoet. Dat is bij onderdeel zijn van een bestaande organisatie en zeker bij een projectorganisatie niet zo. Een stichting kan ook gemakkelijker zelf extra financiering aantrekken, bijvoorbeeld in de vorm van subsidies. Een stichting kan ook de ANBI-status hebben, waardoor giften fiscaal aantrekkelijk zijn.

Verantwoording/sturing

Een stichting heeft een verplichte structuur met een (toezichthoudend) bestuur en een uitvoerend organisatieonderdeel. Er kan ook een bestuur met daarnaast een raad van toezicht worden ingesteld. In een stichtingsstructuur is de eindverantwoordelijkheid helder geregeld; die ligt bij het bestuur. Onderdeel zijn van een bestaande instelling maakt dat de verantwoording en sturing moet aansluiten bij die van de 'moederinstelling', en niet afgestemd kan worden op doel en opzet van de organisatie. Bij een projectorganisatie kan de verantwoording en sturing op verschillende manieren worden ingevuld, afhankelijk van de invulling van opdrachtgever- en opdrachtnemerschap.

Bijlage II: Aanpak en verantwoording

Het betreft een beknopte evaluatie die in een aantal stappen is uitgevoerd.

A. Desk research governance en (werk)plannen

In een eerste stap is een analyse gemaakt van hoe de organisatie en governance er uit zien, en hoe die zich verhouden tot de projecten en activiteiten die in (werk)plan(nen) zijn uitgewerkt. Als 'meetlat' voor die analyse is gebruik gemaakt van (standaard) inzichten en 'modellen' uit de beleidskunde/organisatiekunde. Indicatoren die aan de orde komen bij de desk research zijn:

- De wijze waarop het strategische doel is vertaald naar concrete (werk)doelen en de operationalisatie van samenhang/verbinding.
- Activiteiten en projecten die zijn gerealiseerd op het gebied van professionalisering, internationalisering, leesbevordering en innovatie, en de samenhang daartussen.
- Organisatieontwikkeling, governance en de rol van CoL binnen het bredere literaire/culturele werkveld.
- Verbinding met het (inter)nationale netwerk van CoL/Creative cities.

In deze stap is ook een interview gehouden met de directeur van CoL.

B. Interviews

In deze stap zijn met een beperkt aantal (kern)stakeholders in het Friese culturele domein interviews gehouden. In de interviews ging het onder meer om de volgende vragen:

- Zijn (Friese) literair/culturele activiteiten beter zichtbaar en toegankelijk voor diverse doelgroepen?
- In welke mate heeft de verbinding met het (inter)nationale netwerk van CoL/Creative cities de aanpak, organisatie en doelrealisatie versterkt?
- Welke invloed heeft de coronapandemie gehad op de uitvoering en doelrealisatie?
- In hoeverre zijn samenwerking en verbinding binnen het literaire/culturele werkveld versterkt?
- Hoe is de relatie met Triënnale vorm gegeven en draagt dat bij aan wederzijdse versterking?
- Zijn de organisatie en governance passend bij de aanpak en doelen, en wat is in de toekomst nodig?

Interviews zijn gehouden met de volgende personen.

Naam	Organisatie	Functie
Akke Visser	Culturele Apotheek	oprichter, zakelijk & creatief leider
Julie Bruijnincx	Fers	adviseur Taal & Leesbevordering
Sjoerd Bootsma	Arcadia	artistiek leider
Marleen Nagtegaal	Explore the North	artistiek leider
Willem Verf	It Skriuwersboun	foarsitter/auteur
Arjen Nijboer	dBieb	teamleider programmering
Syds Wiersma Tryntsje van der Veer	RIXT Frysk Dichterskollektyf	sekretaris bestjoerslid
Arjen Dijkstra	Tresoar	directeur
Geart de Vries	Poëzieroute	

C. Overall analyse en rapportage

In een laatste stap is de overall analyse gedaan, en zijn - door de onderzoeker - conclusies en aanbevelingen opgesteld.