



Uitkomsten evaluatierapport  
subsidieverleningsproces Liberty Cconcerts

16 juli 2020

**Vrijdag 28 juni 2019 heeft de Raad van Bestuur van het vfonds in haar vergadering geconcludeerd dat de uitvoering van het project Liberty Concerts geheel niet aan de verwachtingen heeft voldaan. Om deze reden is destijds besloten om het proces van subsidieverlening door vfonds aan Stichting Peace de Resistance (SPdR) te laten evalueren door de Reputatiegroep. Kernvragen: wat is er goed gegaan en wat had er beter gekund? In het evaluatierapport getiteld 'Proper planning and preparation prevents poor performance' zijn de bevindingen opgenomen. Door middel van deze appreciatie en bijgevoegde management samenvatting rapporteert De Raad van Bestuur over zijn waardering van het rapport, zijn visie op de conclusies en welke opvolging er wordt gegeven aan de aanbevelingen.**

### **Onderzoeksmethode**

Naast een documentenstudie, bestaande uit vfonds bestuursverslagen, verslagen van project-overleggen van de Stichting Coördinatie 75 jaar Vrijheid (S75V), e-mailverkeer en gedeelde projectplannen, zijn voor de evaluatie interviews gehouden met 14 betrokken sleutelspelers. Dit zijn onder andere een lid van de Raad van Toezicht van het vfonds, enkele projectmedewerkers van het vfonds, een voormalig directeur en bestuurder van het vfonds, bestuursleden van verschillende stichtingen die een subsidierelatie met het vfonds hebben en hebben samengewerkt met Liberty Concerts binnen S75V, voormalig bestuursleden van SPdR en de twee oorspronkelijke initiatiefnemers van Liberty Concerts. Tijdens de interviews is ingezoomd op onder andere de eigen visie en perceptie van de gebeurtenissen rond Liberty Concerts, op het proces en de besluitvorming, de samenwerking, communicatie en tot slot de aanbevelingen ten aanzien van het vfonds voor de toekomst en toekomstige projecten. Alle verkregen informatie uit deze interviews zijn vertrouwelijk en volledig geanonimiseerd verwerkt.

### **Algemene waardering**

Op basis van de combinatie van de verschillende onderzoeksmethoden die zijn gebruikt, aangevuld met de anonieme verwerking van verkregen informatie, kwalificeert de Raad van Bestuur de betrouwbaarheid van het onderzoek als voldoende. De initiële doelstelling van vfonds ten aanzien van Liberty Concerts wordt helder uiteengezet in het rapport. Wat ook gewaardeerd wordt is dat het rapport een goede beschrijving geeft van de toepasselijke context waarin het project is gestart: de inbedding in het grotere geheel van het stilstaan bij 75 jaar Vrijheid, met Liberty Talks langs de Liberation Route op weg naar Berlijn. Ook wordt het project geplaatst naast andere bijzondere projecten die vfonds met materiële subsidies heeft ondersteund.

Een minpunt is dat er in het rapport geen tijdlijn is opgenomen in de vorm van een schematisch overzicht van ontwikkelingen en handelen van de betrokken partijen. Dit is jammer, want hiermee had eenvoudig zichtbaar gemaakt kunnen worden wanneer, waarom en hoe er door vfonds is gehandeld, d.w.z. is ingegrepen en bijgestuurd op het project. De afzonderlijke handelingen worden benoemd, maar krijgen slechts beperkte aandacht. Zo wordt er bijvoorbeeld een aantal gebeurtenissen opgesomd die aanleiding zouden zijn geweest voor het instellen van het evaluatieonderzoek.

De publicaties over Liberty Concerts in september 2019 in NRC Handelsblad worden hierbij ook genoemd. Dat is onterecht: het besluit tot het laten uitvoeren van een evaluatieonderzoek is op 28 juni 2019, dus ruim daarvoor, door de Raad van Bestuur genomen. Met een tijdlijn was dergelijke ruis voorkomen.

### **Conclusies en aanbevelingen**

In het rapport wordt geconcludeerd dat vfonds de eigen regels en procedures ten aanzien van de financiering/subsidieverstrekking en bevoorschotting van het Liberty Concert strakker had moeten hanteren en naleven. Ondanks dat door de accountant is verklaard dat vfonds de subsidieverstrekking volgens de toepasselijke regels en procedures heeft uitgevoerd, is er altijd ruimte voor verbetering. In het verlengde van deze conclusie beveelt het rapport aan dat vfonds blijvend moet investeren in de professionaliteit van de eigen organisatie en het creëren van helderheid over verwachtingen ten aanzien van eisen die worden gesteld aan de partnerorganisatie.

### **Striktere scheiding tussen advisering en besluitvorming**

Bij toekenning van grotere projecten zijn de financiële risico's gemiddeld genomen groter dan bij de meeste kleine projecten. Er wordt daarom aanbevolen om bij grote(re) projecten (van bijvoorbeeld > € 250.000 of € 500.000) een extra toetsing in te stellen, om zo te waarborgen dat projecten voldoen aan de kaders die het vfonds zelf stelt. Ook kunnen hierdoor eigen voorkeuren en belangen worden voorkomen. Een dergelijke extra toetsing zal echter niet worden geïmplementeerd door vfonds. De Raad van Bestuur beslist, bij voorkeur unaniem, over subsidieaanvragen vanaf € 50.000. De directeur over subsidieaanvragen tot € 50.000. Door het strikter scheiden van advisering en besluitvorming over projectaanvragen wordt invloed van eigen belangen en voorkeuren al beperkt. Bovendien kan de Raad van Toezicht van het vfonds verzocht worden – net zoals dat bij het project Liberty Concerts gebeurd is – met extra aandacht een toekenningsbesluit te bevragen.

### **Investeren in gemeenschappelijke stip op de horizon**

Momenteel moet er worden nagedacht over het ontwikkelen van een overkoepelende en toekomstgerichte visie op herdenken en de viering van vrijheid voor de fase na 75 jaar vrijheid. Daarom wordt aanbevolen dat vfonds tevens investeert in, en richting geeft aan, de gemeenschappelijke stip op de horizon voor samenwerkingspartners. Met andere woorden: een visie en meerjarenstrategie die mede ontwikkeld en gedragen wordt door belangrijke spelers uit het veld. Dit is een aanbeveling die door vfonds wordt omarmd en waar het graag opvolging aan geeft. Dit gebeurt inmiddels al door bijvoorbeeld het betrekken van deze spelers bij de totstandkoming van het beleidsplan voor de periode 2021 tot 2025, maar ook door het verkennen van nieuwe vormen die aan partnerschappen gegeven kunnen worden in de nieuwe beleidsperiode.

### **Lef en durf blijven tonen**

In het rapport is er naast kritiek ook lof voor het vfonds dat out-of-the-box durft te denken en niet altijd voor de veilige weg kiest. Volgens veel van de geïnterviewden is dat een belangrijke voorwaarde voor de broodnodige innovatie in de heersende, meer traditionele manier van herdenken. Geïnterviewden spreken nadrukkelijk de wens uit dat het vfonds het tonen van lef en durf niet verliest. Deze wens neemt de Raad van Bestuur graag ter harte, maar wordt door vfonds bovenal beschouwd als een opdracht waaraan enkel samen met de partners invulling kan worden gegeven.

De Raad van Bestuur dankt de onderzoekers, maar bovenal alle betrokken geïnterviewden voor hun openhartigheid en bereidheid mee te willen werken aan deze evaluatie.

## Bijlage

# Management samenvatting

### Opdracht en werkwijze

In de zomer van 2019, nog voordat NRC een aantal kritische artikelen publiceert over het project Liberty Concerts en de organiserende stichting Peace de Resistance, besluit de Raad van Bestuur van het vfonds een onderzoek in te stellen. Het betreft een onderzoek naar de gang van zaken rondom de organisatie van een herdenkingsconcert in Normandië (Liberty Concerts) op 6 juni 2019. Liberty Concerts had het startschot moeten zijn voor de jubileumeditie van het vieren van de bevrijding van Europa 75 jaar geleden. Het oorspronkelijke idee van Liberty Concerts om een grootschalig concert op de bevrijdingsstranden van Normandië te organiseren voor met name jongeren eindigt uiteindelijk in een sterk versoberde bijeenkomst in Normandië op 5 juni 2019, mede mogelijk gemaakt door een subsidie van het vfonds. Van de oorspronkelijk toegezegde subsidie van 4 miljoen euro, wordt uiteindelijk rond de € 1,2 miljoen uitgekeerd. Het bestuur van het vfonds geeft de Reputatiegroep opdracht het evaluatieonderzoek uit te voeren. Kernvragen zijn: wat is er goed gegaan en wat had er beter gekund? 'Met de uitkomsten van deze evaluatie willen we onze organisatie en dienstverlening verder verbeteren en conclusies en aanbevelingen gebruiken voor toekomstige projecten', zo staat in de uitnodigingsbrief van het bestuur aan betrokkenen, die worden uitgenodigd om deel te nemen aan het onderzoek. Op basis van een documentenstudie van door het vfonds versterkte documenten (zoals bestuursverslagen, projectverslagen en projectplannen) en 14 interviews heeft de Reputatiegroep deze rapportage gemaakt. In deze managementsamenvatting (en het rapport zelf) beschrijven we kort de gebeurtenissen rondom de organisatie van Liberty Concerts en de rol van het vfonds, vanuit het perspectief van de geïnterviewden.

### Verloop project Liberty Concerts

Het idee voor de organisatie van Liberty Concerts wordt aanvankelijk enthousiast ontvangen. Ondanks het feit dat de projectplannen niet gedetailleerd zijn uitgewerkt, past het idee voor een bevrijdingsconcert en de bijbehorende zogeheten Liberty Talks goed bij het voornemen van het vfonds om 75 jaar herdenken groots te vieren en de volgende generatie hierbij nadrukkelijk te betrekken. Het enthousiasme van de initiatiefnemers en de persoonlijke betrokkenheid én bevlogenheid werken aanstekelijk. Nog voordat er een gedegen projectplan ligt, er een organisatiestructuur is ontwikkeld en uitvoerende stichting is opgericht, gaat het project van start en worden er voorschotten (op de nog te verstrekken subsidie) uitgekeerd. Hierbij worden de strikte interne regels en procedures die het vfonds normaliter hanteert met betrekking tot de financiering en/of het verstrekken van subsidies niet (goed) gevolgd. De voorfinanciering komt daarnaast bij een stichting terecht die geen directe relatie heeft met Liberty Concerts. Pas veel later wordt de organiserende stichting Peace de Resistance opgericht.

Het idee voor de organisatie van Liberty Concerts was weliswaar groots en meeslepend, maar vanaf het begin verloopt het proces van idee naar realisatie uiterst moeizaam. Het ontbreekt aan een duidelijke organisatie en structuur. Ook de project- en financiële verantwoording laat te wensen over. Liberty Concerts is geen geoliede projectorganisatie en heeft behoefte aan steun en hulp, zo geven de initiatiefnemers achteraf zelf aan. Zij hadden verwacht dit te krijgen van het vfonds. Ook de rol van de bestuursleden van de organiserende stichting Peace de Resistance is niet scherp gedefinieerd. Communicatie en projectondersteuning zijn niet op orde. Rapportages en de voortgang laten te wensen over en er is regelmatig kritiek op het gebrek aan transparantie. Juist een project van dergelijke omvang vraagt om een gedegen projectstructuur en heldere werkwijze bij de subsidieontvanger als ook strenge (financiële) controle door de subsidieverstrekker. Om alle grote projecten in het kader van 75 jaar vrijheid te stroomlijnen, heeft het vfonds samen met het Nationaal Comité 4 en 5 mei de Stichting coördinatie 75 jaar Vrijheid opgericht (S75V). Ook Liberty Concerts is hier onderdeel van. Binnen deze coördinerende stichting komt de beoogde samenwerking vooralsnog niet van de grond. Waar de initiatiefnemers van Liberty Concerts verwachten te profiteren van de aanwezige kennis en samenwerking, ervaart men eerder wantrouwen. Dit wordt het meest zichtbaar als het initiatief Liberty Concerts in zwaar weer komt door het verzet van Engelse veteranen tegen het voorgenomen concert in Normandië. Bij de mediareel hierover voelt Liberty Concerts zich alleen staan en ervaart het geen steun, maar vooral veel interne kritiek, zo geven geïnterviewden terug. Meerdere geïnterviewden ervaren dat er onvoldoende is geïnvesteerd in de samenwerking tussen de partners binnen S75V. Betrokkenen vinden het – vooral met het oog op de financiële afhankelijkheid die zij hebben ten opzichte van het vfonds – erg lastig om kritiek te uiten. Deelnemers zitten er meer voor hun eigen belang, dan voor de gemeenschappelijke visie. Bovendien verloopt de besluitvorming en communicatie veelal informeel. Geïnterviewden geven aan dat door de directeur van het vfonds niet (voldoende) sturend wordt opgetreden; daarbij verloopt de besluitvorming en communicatie veelal informeel. Mede hierdoor wordt er wel ‘veel gesignaleerd, maar weinig geacteed’. Door (hard) ingrijpen van het vfonds wordt uiteindelijk het overgrote deel van de oorspronkelijk toegekende subsidie niet uitgekeerd. De initiatiefnemer en bedenker van Liberty Concerts wordt uit zijn functie gezet, de subsidie wordt fors verminderd en de ambities worden bijgesteld. Dit resulteert in de sterk afgeslankte bijeenkomst op 5 juni 2019.

In de perceptie van veel betrokkenen is er een relatie tussen het feit dat het vfonds de geldkraan dicht draait en het faillissement van de stichting Peace de Resistance. In werkelijkheid blijkt de betrokken stichting een grotere schuld te hebben dan het vfonds kan vermoeden (mede door geen of gebrekkige inzage in de rekening en verantwoording). Op 18 september 2019 wordt de stichting failliet verklaard. Het gevolg: artiesten en leveranciers krijgen niet betaald, wat mede een trigger is voor een negatieve publicatie in de NRC.

## Rol vfonds

Lang heeft het vfonds volgens een groot deel van de geïnterviewden de ogen gesloten voor het gebrek aan professionaliteit en organisatie bij Liberty Concerts en de stichting Peace de Resistance. Het vfonds bleef ondanks kritische geluiden geloven in het succesvol kunnen realiseren van de

droom van Liberty Concerts. Vanuit het bureau van het vfonds wordt Liberty Concerts – mede door het tot stand komen van het project – gepercipieerd als een project van één van de bestuursleden, waardoor er inhoudelijk en beleidsmatig weinig tot geen bemoeienis mee is. De rol van het vfonds verandert gedurende het project, waardoor het vfonds (bureau/directeur) regelmatig met een andere of soms zelfs een dubbele pet op aan tafel zit, zo constateren veel geïnterviewden. In het begin heeft het vfonds veel vertrouwen in het project, proces en betrokkenpartners. Gedurende het traject verandert de rol van het vfonds van enthousiaste supporter en ‘gulle’ financier tot een strenge controleur en ‘politieagent’. Over het ingrijpen door vfonds wordt door de geïnterviewden wisselend geoordeeld. Op een aantal cruciale momenten wordt door het vfonds zichtbaar ingegrepen, zoals bij het stopzetten van de samenwerking met Ilco van der Linden (augustus 2018), het terugschroeven van de subsidie (oktober 2018), het ‘strenger’ controleren en de keuze voor de organisatie van een sober evenement (oktober-december 2018). Een deel van de (extern) geïnterviewden ervaart het ingrijpen als ‘te laat’ en vindt deze keuze om toch een kleine bijeenkomst te houden in Normandië er vooral één ‘om de huid te redden’. De Raad van Toezicht (RvT) constateert dat er qua governance goed is gehandeld door de Raad van Bestuur van het vfonds. Gedurende de looptijd van het project wordt de RvT van het vfonds goed geïnformeerd met statusupdates over de voortgang en financiële rapportages met stoplichten (rood, geel, groen). Ook wordt de RvT ingezet als klankbord.

## **Toekomst**

Ten slotte zijn alle geïnterviewden het over één zaak roerend eens: voor het vfonds ligt er een grote rol om een nieuwe visie op herdenken en het vieren van vrijheid te ontwikkelen. Een visie die ook nieuwe generaties aanspreekt. Ook moet voorkomen worden ‘dat angst gaat regeren’ en het vfonds in de toekomst alleen nog maar kiest voor risicoloze projecten.

