



Ministerie van Binnenlandse Zaken en
Koninkrijksrelaties

OGC Gateway™

Health Check

Fryske Akademy



“Veranderen om het goede te behouden”

Gateway Health Check

Versie nummer: 1.0 definitief

Datum van oplevering aan SRO: 14 december 2018

Overheidsorganisatie: Provincie Friesland

SRO: Regina Bouius-Riemersma,
provinciesecretaris

Gateway Health Check data: 10 t/m 14 december 2018

Gateway Review Team Leider: Pieter Frijns

Gateway Review Team Leden: Esther Boiten
René Fransen
Ronald van den Hoogen

Inleiding

Sinds haar oprichting in 1938 zet de Fryske Akademy zich in voor het fundamenteel en toegepast wetenschappelijk onderzoek naar de Friese taal, geschiedenis en cultuur. Na ruim 75 jaar is deze opdracht, die de Friese samenleving de Akademy bij de stichting meegaf, nog altijd leidend.

Naar aanleiding van een voorgelegde aangepaste liëringsovereenkomst tussen de Fryske Akademy en de KNAW heeft het college van Gedeputeerde Staten besloten de relatie met de Fryske Akademy in de volle breedte te laten onderzoeken, omdat er al geruime tijd zorgen zijn rondom de governance, de wetenschappelijke visitatie en de financieel/bestuurlijke situatie van de Fryske Akademy.

Het college van Gedeputeerde Staten ziet graag dat de Fryske Akademy een toekomstbestendig en robuust onderzoeksinstituut is waar het wetenschappelijke en toegepast onderzoek over de Friese taal, cultuur en geschiedenis volgens de geldende normen wordt uitgevoerd.

Vraagstelling:

De opdrachtgever voor dit traject, provinciesecretaris Regina Bouius-Riemersma, vraagt een Gateway Health Check aan op de Fryske Akademy. De hoofdvraag voor deze Gateway Review luidt:

“In hoeverre is er een gedeelde ambitie en gevoel van belang en betrokkenheid om een toekomstbestendige Fryske Akademy mogelijk te maken? En hoe kunnen wij dat (middels een goede governance) realiseren?”

Uitvoering van de Gateway Health Check

Bij de uitvoering van de OGC Gateway Health Check ligt de focus op zowel effectiviteit als doelmatigheid. Hierbij wordt effectiviteit gezien als de mate waarin de organisatie of (delen van de) keten van organisaties het gewenste doel bereikt. Doelmatigheid wordt gezien als de mate waarin de organisatie of (delen van de) keten van organisaties het gewenste doel met een optimale balans van kosten, inzet van middelen en inspanning realiseert.

De balans tussen effectiviteit en doelmatigheid wordt uitgedrukt in de zogenaamde *optimisation confidence*.

Deze Gateway Health Check is uitgevoerd in de week van maandag 10 december tot en met vrijdag 14 december 2018. De leden van het Reviewteam zijn vermeld op de titelpagina.

Appendix A bevat de intentie van de Gateway Health Check.

Appendix B bevat de lijst van documenten die voor de Gateway Health Check zijn bestudeerd.

Het Reviewteam dankt de geïnterviewden voor hun openhartigheid en de prettige gesprekken op basis waarvan een goed beeld is verkregen.

Bijzondere dank gaat uit naar Marcus Plantinga, Geeske Kraak, Anneke Lageveen en Marjan Schoonhoven die voorafgaand en tijdens de reviewweek het Reviewteam hebben ontzorgd en logistiek hebben gesteund.

Conclusie

Optimalisation Confidence	R.O.G.-status: 
<p>Op basis van de Gateway Healthcheck komt het Gateway Reviewteam tot de volgende conclusie:</p> <p><i>De balans tussen het beoogde doel en de daarvoor ingezette middelen wordt als niet-optimaal ervaren. Door middel van ingrijpende aanpassingen in de balans kan deze geoptimaliseerd worden. Waarbij een beperkt aantal aanpassingen betrekking heeft op fundamentele aspecten en de resterende minder fundamentele aspecten. Het verdient aanbeveling om in eerste instantie aandacht te besteden aan de fundamentele aspecten.</i></p> <p><i>Toelichting</i></p> <p>Uit de Gateway Review blijkt dat het belang van fundamenteel en toegepast wetenschappelijk onderzoek naar de Friese taal, geschiedenis en cultuur bij alle geïnterviewden onomstreden is. Evenzeer onomstreden is de Fryske Akademy als instituut. In de afgelopen jaren hebben zich echter binnen en rondom de Fryske Akademy aanzienlijke problemen voorgedaan die het imago van de Fryske Akademy schaden en de nodige (emotionele) discussies hebben opgeleverd. Op dit moment heeft de Fryske Akademy een financieel tekort, worden openlijk vragen gesteld over de kwaliteit en de relevantie van het wetenschappelijk onderzoek en wordt de governance en de inbedding van de Fryske Akademy in haar omgeving als een knelpunt ervaren.</p> <p>Uit de Gateway Review blijkt dat de ontstane situatie niet alleen te wijten is aan het functioneren van de Fryske Akademy als stichting, maar dat ook de rol van de provincie de laatste jaren ontoereikend is geweest. De wijze waarop de lumpsum financiering wordt verstrekt en de Fryske Akademy hiermee omgaat, wordt door het Reviewteam als onvoldoende beoordeeld. Dit leidt tot een niet-zakelijke manier van samenwerken en onvoldoende besturing en beheersing van de vaak niet geëxpliciteerde doelen en de verwachte resultaten. Het roept het beeld op van een solitair en naar binnen gekeerd instituut waarbij elke sturing of invloed van buiten als ‘oneigenlijk’ wordt ervaren.</p> <p>Om te komen tot een toekomstbestendige Fryske Akademy is het noodzakelijk dat er een duidelijke herijking komt op het doel, de ambitie, de governance en de inbedding van de Fryske Akademy in haar context.</p> <p>Er moet iets veranderen. Het is volgens het Reviewteam noodzakelijk dat de provincie in deze verandering het voortouw neemt. Helderheid over de rolverantwoordelijkheid, rolneming en rolvastheid zijn daarbij noodzakelijke randvoorwaarden. Immers, samenwerken doe je niet alleen.</p>	

Kleur	Toelichting status
	GROEN De balans tussen het beoogde doel en de daarvoor ingezette middelen wordt als optimaal ervaren. Er worden geen directe aanleidingen gezien om wijzigingen in de balans aan te brengen.
	ORANJEGROEN De balans tussen het beoogde doel en de daarvoor ingezette middelen wordt als bijna optimaal ervaren. Door middel van geringe aanpassingen in de balans kan deze geoptimaliseerd worden. Dit betreft geen fundamentele aspecten. Een duidelijke prioritering van verbeterpunten kan wenselijk zijn om succesvol en planmatig te kunnen optimaliseren.
	ORANJE De balans tussen het beoogde doel en de daarvoor ingezette middelen wordt als sub-optimaal ervaren. Door middel van aanpassingen in de balans kan deze geoptimaliseerd worden. Dit betreft geen fundamentele aspecten. Een duidelijke prioritering van verbeterpunten is noodzakelijk om succesvol en planmatig te kunnen optimaliseren.
	ORANJEROOD De balans tussen het beoogde doel en de daarvoor ingezette middelen wordt als niet-optimaal ervaren. Door middel van ingrijpende aanpassingen in de balans kan deze geoptimaliseerd worden. Waarbij een beperkt aantal aanpassingen betrekking heeft op fundamentele aspecten en de resterende op minder fundamentele aspecten. Het verdient aanbeveling om in eerste instantie aandacht te besteden aan de fundamentele aspecten.
	ROOD De balans tussen het beoogde doel en de daarvoor ingezette middelen wordt als verre van optimaal ervaren. Door middel van zeer ingrijpende aanpassingen in de balans kan deze geoptimaliseerd worden. Waarbij deze aanpassingen betrekking hebben op fundamentele aspecten. Een duidelijke prioritering van verbeterpunten is noodzakelijk om succesvol en planmatig te kunnen optimaliseren.

Aanbevelingen

Het Reviewteam doet de volgende aanbevelingen die zijn geprioriteerd volgens onderstaande definities.

Ref. Nr.	Aanbeveling	
1.	Zorg als provincie voor een meer zakelijke en professionele relatie met de Fryske Akademy. Hierin dient rolvastheid plaats te krijgen met helderheid van planning, resultaatdefiniëring en verantwoording van de financiële middelen die beschikbaar worden gesteld, met inbegrip van een duidelijke stuur- en verantwoordingsrelatie.	Kritiek
2.	Neem als provincie de verantwoordelijkheid om samen met de Fryske Akademy en de KNAW te komen tot: (1) een inhoudelijke meerjarige programmering die in lijn is met de visie van de provincie op het gebied van taal en cultuur en aansluit bij de wetenschappelijke eisen van de KNAW en (2) eenduidige en gedeelde samenwerkingsafspraken, waarbij ook de samenwerking en afstemming met andere provinciale en academische instituten wordt meegenomen.	Kritiek
3.	Zorg er als provincie voor dat de inhoudelijke programmering van de onderzoeken bij de Fryske Akademy, Tresoar en de provincie zelf op elkaar zijn afgestemd en worden gekoppeld aan het bovenliggende doel op het gebied van taal, cultuur en geschiedenis en onderwijs.	Essentieel
4.	Stuur als provincie op het leggen van (inter)nationale samenwerkingsverbanden van de Fryske Akademy op het gebied van meertaligheid en minderheidstalen en vergroot daarmee de kans op hoogwaardig multidisciplinair academisch onderzoek, praktische bruikbaarheid en het benutten van Europese en andere financieringsbronnen.	Essentieel
5.	Honoreer als provincie het verzoek van de Fryske Akademy om het financiële tekort van 2018 (ongeveer K€350) op te vangen onder voorwaarde dat de beoogde transitie zoals bedoeld in aanbevelingen 1 t/m 4 vanaf januari 2019 daadwerkelijk invulling krijgt.	Kritiek

Definities

Kleur aanbeveling	Toelichting
Kritiek doe onmiddellijk	Om de kans op optimale balans tussen effectiviteit en doelmatigheid te vergroten is het van het grootste belang dat onmiddellijk actie wordt ondernomen.
Essentieel doe binnenkort	Om de kans op optimale balans tussen effectiviteit en doelmatigheid te vergroten is het van belang dat binnenkort actie wordt ondernomen.
Aanbevolen	De organisatie kan haar voordeel doen met het opvolgen van deze aanbeveling voor een nog betere balans tussen effectiviteit en doelmatigheid.

Bevindingen

Voorafgaand aan en tijdens de Gateway Review Health Check heeft het Reviewteam documenten gelezen en gesprekken met belanghebbenden gevoerd. Op basis van beide informatiebronnen heeft het Reviewteam zich een beeld gevormd van de Fryske Akademy en van de politiek/bestuurlijke, sociale en maatschappelijke omgeving waarin de Fryske Akademy zich bevindt.

Algemeen

Over de vraag wat nodig is om van de Fryske Akademy een toekomstbestendig en robuust instituut te maken, bestaan verschillende en vaak tegenstrijdige beelden. Deze beelden zijn niet altijd gebaseerd op een zorgvuldige analyse van wat nodig is in de toekomst, noch op een analyse van de mate van robuustheid van de Fryske Akademy. Integendeel, de beelden vormen zich doorgaans op basis van gevoel waarbij de emoties soms hoog oplopen. Het belang van fundamenteel en toegepast wetenschappelijk onderzoek naar de Friese taal, geschiedenis en cultuur is echter bij alle geïnterviewden onomstreden. Evenzeer onomstreden is de Fryske Akademy als instituut.

Uit documenten en gesprekken blijkt dat de Fryske Akademy zich bevindt in een complexe, dynamische, formele en informele omgeving met een groot aantal organisatorische en persoonlijke relaties die voor een gedeelte historisch zijn gegroeid. Iedereen snakt naar een Fryske Akademy waar men trots op kan zijn, een paradepaardje voor Friesland. Dat is op dit moment niet het geval. De Fryske Akademy dreigt een zorgenkindje te worden, is dat misschien al. Dat is mede het gevolg van het feit dat de energie van betrokken partijen vaak is gericht op het in stand houden van historisch gegroeide onderzoekslijnen, financieringsrelaties, formele en informele afspraken. In de optiek van het Reviewteam wordt dit gedaan uit goede bedoelingen maar vormen dit juist een onbedoelde tegenkracht voor de noodzakelijke vernieuwing. *'Laten we behouden wat we hebben'*, is het adagium, terwijl verandering nodig is om het goede te behouden.

Op dit moment heeft de Fryske Akademy een financieel tekort. Aan de provincie is gevraagd bij te springen. Gedeputeerde Staten voelt zich onder druk gezet en twijfelt over de vraag of de huidige Fryske Akademy voldoende toekomstbestendig is. Uit gesprekken komt het beeld naar voren dat dit een situatie is waarin de provincie eerder heeft verkeerd en waarin zij tot nog toe onvoldoende leiderschap en lef heeft getoond. Men wilde iedereen te vriend houden en ging lastige vraagstukken liever uit de weg. Nu is het zaak, in het belang van de Fryske Akademy en de toekomst van het wetenschappelijk en toegepast onderzoek binnen Friesland, een andere koers te varen en als provincie verantwoordelijkheid te nemen. De verantwoordelijkheid en de sleutel tot vernieuwing ligt bij de provincie als verantwoordelijke bestuurslaag.

Uit zowel de interviews als de documenten is het Reviewteam gebleken dat de stappen die door de Fryske Akademy zijn gezet om tot een reorganisatie en een nieuwe koers te komen, nog als onvoldoende moeten worden

beschouwd. Een vernieuwing vereist van de Fryske Akademy een volledige herijking van het onderzoeksprogramma, de organisatie, de inbedding in de maatschappelijke en wetenschappelijke wereld en een andere wijze van aansturing door verantwoordelijke gremia. Het vraagt van de provincie om daarop te sturen, regie te voeren en dat actief te bevorderen.

Het verschaffen van de voor een reorganisatie benodigde middelen, expertise en steun en het entameren van samenwerking voorkomt dat de Fryske Akademy volledig tot stilstand komt. Daar is niemand bij gebaat. Vóórdat de hiervoor benodigde middelen worden vrijgegeven, is het noodzakelijk dat er een fundamentele herijking plaatsvindt van de inrichting en de inhoudelijke koers van de Fryske Akademy. Dit kan de indruk wekken van een pas op de plaats, maar voor een dergelijke transitie is enige tijd en ruimte nodig.

Daarom is het reviewteam van mening dat het belangrijk is dat de provincie het verzoek van de Fryske Akademy om het financiële tekort van 2018 (ongeveer K€350) op te vangen, honoreert. Dit wél onder de voorwaarde dat de beoogde transitie vanaf januari 2019 daadwerkelijk invulling krijgt.

Het Reviewteam acht het noodzakelijk dat de provincie actief stuurt, regie voert en bevordert dat de Fryske Akademy als organisatie excelleert. Hierbij is het van belang dat de relatie van de Fryske Akademy tot de provincie, de KNAW en haar omgeving in samenhang wordt bekeken om de toekomstbestendigheid te waarborgen. Bij de onderstaande beschrijving van de bevindingen van het Gateway Reviewteam wordt deze relationele context daarom als leidraad gehanteerd.

De Fryske Akademy als organisatie

Om de Gateway Review Health Check te kunnen uitvoeren, heeft het Reviewteam zich allereerst gebogen over de bestaansgrond (beoogde toegevoegde waarde voor en acceptatie door haar omgeving) van de Fryske Akademy. Aangezien de Fryske Akademy een stichting is, is de bestaansgrond in statuten vastgelegd. Deze bestaansgrond wordt in haar statuten (voor het laatst gewijzigd op 24 juni 2005) als volgt omschreven:

"het instandhouden van een werkgemeenschap, die zich toelegt op het beoefenen van de wetenschap die met Fryslân, het Friese volk en zijn cultuur in al haar uitingen, en zulks in de ruimste zin, verbonden is. Zij kan ook taken aangaan op het terrein van onderwijs en vorming."

In artikel 3 van de statuten staat daarnaast een - niet limitatieve - opsomming van de activiteiten van de Fryske Akademy.

De Fryske Akademy moet zelf voor haar financiële gezondheid zorgdragen. Op dit moment kent zij drie primaire financieringsbronnen: (1) het ministerie van OCW dat door tussenkomst van Koninklijke Nederlandse Academie en Wetenschappen (KNAW) een lumpsum financiering verstrekt, (2) de Provincie Friesland met een lumpsum financiering en (3) opdracht gebonden financiering.

De Fryske Akademy bestaat volgens de beschrijving in de statuten uit de volgende organen:

- De Raad van Toezicht
- Het bestuur (de directeur/bestuurder)
- De Wetenschapscommissie
- De Maatschappelijk Adviesraad

Uit de gesprekken en documenten komt het beeld naar voren dat de Raad van Toezicht haar taakopvatting te breed invult, gelet op de taken en verantwoordelijkheden zoals die in de statuten zijn verwoord. Zelfs in het huidige spanningsveld en in de waargenomen complexiteit is de rol van de Raad van Toezicht naar de mening van het Reviewteam te manifest. Hierdoor is de noodzakelijke countervailing power niet meer afdoende aanwezig.

Het bestuur van de Fryske Akademy wordt op dit moment op interimbasis ingevuld. De directeur-bestuurder is belast met het bestuur van de Fryske Akademy. Hij bepaalt het beleid en stuurt en coördineert alle processen die de resultaten en de kwaliteit van de werkzaamheden van de Fryske Akademy dienen. De directeur-bestuurder heeft vanzelfsprekend kennis op het terrein van management en bedrijfsvoering. Het Reviewteam heeft het beeld gekregen dat veel respondenten het als een gemis ervaren dat op het niveau van het bestuur wetenschappelijke kennis en ervaring ontbreekt.

Het Reviewteam heeft het beeld gekregen dat de planning en control cyclus (P&C-cyclus) onvoldoende financieel transparant is. Dit belemmert een ordentelijk toezicht en vertroebelt de vertrouwensrelatie van de Fryske Akademy met haar omgeving. Een voorbeeld hiervan is dat bij het aanvragen van financiële middelen geen onderbouwde business cases of planningsdocumenten aanwezig lijken te zijn die de relatie aangeven tussen de beoogde doelen, resultaten, activiteiten en de financiële middelen die hiervoor nodig zijn. Ook de controle op de realisatie van financiële budgetten in relatie tot de beoogde doelen is, ondanks navraag, voor het Reviewteam niet inzichtelijk geworden.

Het Reviewteam kan zich niet aan de indruk onttrekken dat bij belangrijke financiële investeringen en investeringsaanvragen de voorgeschreven stappen in de WOR (artikel 25) niet worden gevolgd. Exemplarisch hiervoor is de recentelijke aanvraag van extra gelden ten behoeve van de reorganisatie, terwijl de daarvoor benodigde besluitvorming (voorgenomen organisatiebesluit, advies medezeggenschap, organisatiebesluit, etc) nog niet is afgerond.

De door de Fryske Akademy geconstateerde disbalans in de personele samenstelling (verhouding primair proces - overhead, leeftijdsopbouw, gebrek aan mobiliteit, tekort aan kennis en competenties) wordt door het Reviewteam onderkend en bevestigd. Het Reviewteam heeft daarnaast een hardnekkige en sterk intern georiënteerde attitude aangetroffen. Naar de mening van het Reviewteam versterkt dit het isolement van de Fryske Akademy in relatie tot

haar omgeving. Dit, terwijl er veel voor de hand liggende mogelijkheden blijken te zijn om het isolement te doorbreken.

De Fryske Akademy heeft volgens de statuten een Wetenschapscommissie die tot taak heeft de directeur, de Raad van Toezicht en de KNAW gevraagd en ongevraagd te adviseren over het beleid en het wetenschappelijk programma van de stichting. In het bijzonder kan zij adviseren over de aard, de richting en de kwaliteit van het wetenschappelijk onderzoek. Deze adviezen dienen ter informatie toegezonden te worden aan de provincie. Uit gesprekken en documentatie blijkt dat dit op dit moment onvoldoende invulling krijgt. Tevens constateert het Reviewteam dat de Wetenschapscommissie niet de plek vervult die ze zou moeten hebben in het besluitvormingsproces omtrent de onderzoeksprogramma's.

De Fryske Akademy heeft volgens de statuten ook een Maatschappelijk Adviesraad (MAR) die tot taak heeft de directeur, de Raad van Toezicht en de Provincie gevraagd en ongevraagd te adviseren over de maatschappelijke dienstverlening waaronder de ondersteuning van de vrijwilligers binnen de Fryske Akademy. De adviezen van de MAR worden ter informatie toegezonden aan de KNAW. De MAR blijkt zeer sterk betrokken bij de Fryske Akademy. Het Reviewteam constateert dat de MAR adviseert op terreinen waarop ze geen adviesrecht heeft zoals het beleid, het niveau en de positionering van het wetenschappelijk onderzoek en de inrichting van de Fryske Akademy. Deze rolinvulling van de MAR is een exemplarisch voorbeeld van het gebrek aan rolvastheid en rolduidelijkheid binnen de Fryske Akademy.

De Fryske Akademy in relatie tot de provincie

Het Reviewteam constateert dat de huidige verhouding tussen de provincie en de Fryske Akademy niet gestoeld is op een gezonde, zakelijk en professionele verhouding. De te verwachten planningsdocumenten, resultaatdefinities, controlmechanismen en –documenten lijken niet aanwezig te zijn. Het Reviewteam is van mening dat de huidige taak van de provincie zich mede daardoor karakteriseert als geldverstrekker en haar rol als hoeder van de Fryske Akademy of (in relatie tot de Fryske Akademy) als taalskipper van de Friese taal niet neemt. Het Reviewteam ervaart dit als een gebrek aan leiderschap en lef.

In de interviews wordt het beeld geschetst dat dit vanwege de bijzondere positie van de Fryske Akademy als onafhankelijke en zelfstandige stichting ook niet anders kan. Op basis van haar eigen statuten van de Fryske Akademy en het publiek maatschappelijk belang (provinciaal, nationaal en internationaal) deelt het Reviewteam deze mening niet. Het feit dat sprake is van een stichting als rechtsvorm, hoeft en mag een goede en professionele verhouding niet in de weg te staan. Overigens is het Reviewteam van mening dat de gekozen rechtsvorm niet als vaststaand gegeven beschouwd hoeft te worden.

Het is om die reden dat het Reviewteam het noodzakelijk acht dat de provincie voor een meer zakelijke en professionele relatie met de Fryske

Akademy zorg draagt. Hierin dient rolvastheid plaats te krijgen met helderheid van planning, resultaatdefiniëring en verantwoording van de financiële middelen die beschikbaar worden gesteld, met inbegrip van een duidelijke stuur- en verantwoordingsrelatie.

De Fryske Akademy in relatie tot de KNAW

Het is het Reviewteam gebleken dat, ondanks de strak geprotocolleerde (kwaliteits)criteria, de KNAW de facto geen enkele zeggenschap heeft over zaken als het beleid, de inrichting, het onderzoeksprogramma en de ontsluiting van de opgedane kennis van de Fryske Akademy. De gekozen rechtsvorm verzet zich hiertegen. Wel zijn er mogelijkheden om (achteraf) invloed uit te oefenen op basis van de evaluaties en de getrapte toetsing in de Raad van Toezicht. Het Reviewteam is van mening dat de positie van de KNAW op dit moment te vergelijken is met die van de provincie als geldverstrekker met dien verstande dat de KNAW het verstrekken van geld onverwijld dient uit te voeren namens de minister van OCW.

Het Reviewteam heeft op basis van de documenten en met name in interviews de indruk gekregen dat veel geïnterviewden de liëring aan de KNAW, of het zijn van een onderzoeksinstituut van het KNAW, een voorwaarde zou zijn voor het uitvoeren van wetenschappelijk onderzoek. Het Reviewteam deelt deze mening niet. Het Reviewteam stelt vast dat in de afgelopen periode teveel gefocust is op de continuering van de huidige verhouding met de KNAW en daarmee in onvoldoende mate is onderzocht hoe wetenschappelijk onderzoek op een andere basis geborgd kan zijn of worden in de Fryske Akademy. De andere verhouding met de KNAW zoals beschreven in de voorliggende liëringsovereenkomst vormt de formalisering van de samenwerkingsrelatie tussen de KNAW en de Fryske Akademy zoals die in feite altijd is geweest. De Fryske Akademy is nooit een instituut geweest dat rechtstreeks onder de KNAW viel. Deze overeenkomst biedt naar de mening van het Reviewteam de Fryske Akademy voldoende mogelijkheden om de gewenste academische status te behouden en zich verder te ontwikkelen naar een toekomstbestendig wetenschappelijk Fryske Akademy met een maatschappelijk verankering in Friesland. Hiermee blijft een waardevolle, samenwerking met de KNAW en haar institutenvanzelfsprekend. Dit onder het motto: *loslaten om daardoor beter te verbinden*.

Het is het Reviewteam opgevallen dat de afstemming tussen de twee “hoeders” van de Fryske Akademy, provincie en KNAW, niet optimaal verloopt. Dit terwijl beide het belang van een excellerende Fryske Akademy onderkennen. Mede door gebrek aan afstemming van de twee hoeders wordt de autonome besluitvorming en daarmee het door het Reviewteam ervaren en ongewenste isolement van de Fryske Akademy verstevigd.

Het Reviewteam is daarom van mening dat de provincie de verantwoordelijkheid moet nemen om samen met de Fryske Akademy en de KNAW te komen tot:

(1) een inhoudelijke meerjarige programmering die in lijn is met de visie van de provincie op het gebied van taal en cultuur en aansluit bij de wetenschappelijke eisen van de KNAW en

(2) eenduidige en gedeelde samenwerkingsafspraken, waarbij ook de samenwerking en afstemming met andere provinciale en academische instituten wordt meegenomen.

De Fryske Akademy in relatie tot haar omgeving

Een groot aantal organisaties houdt zich bezig met het behoud van de Friese taal, cultuur en historie. Het Reviewteam heeft hierbij geconstateerd dat sprake is van versnippering van kennis en capaciteit, van onderlinge concurrentie en dat het ontbreekt aan samenhang in besturing en afstemming.

Het merendeel van deze organisaties wordt door de provincie gesubsidieerd en gesteund. Bij het toekennen van de financiële steun lijkt de provincie geen rekening te houden met of randvoorwaarden te stellen aan onderlinge samenwerking en afstemming tussen alle betrokkenen. Hierdoor ontstaan dubbelingen in zowel de activiteiten als de subsidieverstrekking. Naar de mening van het Reviewteam wordt te weinig synergie gehaald uit het gemeenschappelijk belang dat alle organisaties hebben.

Uit de Gateway Review blijkt dat een aantal organisaties in de afgelopen periode er in is geslaagd een moderniseringsslag te maken. Kenmerken van deze organisaties zijn onder andere: zij zijn onderdeel van een netwerk, sturen op samenwerking, hanteren het principe van "*complementariteit en synergie*", hebben een open houding en werken aan transparantie, zichtbaarheid en zelfreflectie. Het Reviewteam is van mening dat de Fryske Akademy te weinig lering trekt uit de resultaten en successen van vergelijkbare organisaties.

Ook hiervoor ziet het Reviewteam een cruciale taak voor de provincie. Zorg er als provincie voor dat de inhoudelijke programmering van de onderzoeken bij de Fryske Akademy, Tresoar en de provincie zelf op elkaar zijn afgestemd en worden gekoppeld aan het bovenliggende doel op het gebied van taal, cultuur en geschiedenis en onderwijs. En stuur daarbij op het leggen van (inter)nationale samenwerkingsverbanden van de Fryske Akademy op het gebied van meertaligheid en minderheidstalen en vergroot daarmee de kans op hoogwaardig multidisciplinair academisch onderzoek, praktische bruikbaarheid en het benutten van Europese en andere financieringsbronnen.

APPENDIX A

Intentie van Gateway™ Health Check_Gateway

Tijdens de Gateway Health Check wordt bij een organisatie of (delen van) keten/netwerk van organisaties bekeken in hoeverre de opzet en inrichting van de verschillende onderdelen en/of de organisatie/ketennetwerk als geheel optimaal is vormgegeven en functioneert (oftewel, er wordt gekeken naar zowel opzet, bestaan als werking). Evenals bij de Gateway Review 0 t/m 5 is het uitgangspunt dat het goed gaat en dat bekeken wordt in hoeverre de manager nog succesvoller kan zijn. Dit betekent dat de focus bij de Gateway Health Check ligt op zowel effectiviteit als doelmatigheid. Hierbij wordt effectiviteit gezien als de mate waarin de organisatie of (delen van de) keten van organisaties het gewenste doel bereikt. Doelmatigheid wordt gezien als de mate waarin de organisatie of (delen van de) keten van organisaties het gewenste doel met een optimale balans van kosten, inzet van middelen en inspanning realiseert.

Vragen die bij een Gateway Health Check aan bod kunnen komen, zijn onder andere:

- Is de doelstelling en bestaansgrond van de (keten /netwerk van) organisaties eenduidig bekend?
- Past de inrichting van de organisatie qua vorm en omvang bij de gestelde taken?
- Bestaat er een gecommuniceerd governance model dat in opzet, inrichting en werking aanwezig is?
- Is de inrichting van de planning-en-control cyclus in lijn met de doelstelling en de besturingsprincipes van de organisatie?
- Is er een optimale balans tussen kosten en baten?
- Is de informatievoorziening zo ingericht dat deze het bereiken van de organisatieresultaten mogelijk maakt?
- Is de beheersing van de processen afdoende?
- Hoe beïnvloedt/versterkt de cultuur van de organisatie respectievelijk de cultuurverschillen tussen de ketenpartners het bereiken van het resultaat?
- Hoe ervaren de organisaties in de keten hun positie en bijdrage aan de keten?

APPENDIX B

Geraadpleegde documenten

Onderstaande lijst geeft weer welke documenten bij de voorbereiding of in de loop van de Gateway™ Health Check zijn geraadpleegd.

Titel document	Korte omschrijving
Statuut Stichting Fryske Akademy	Laatst gewijzigde versie van 24-06-2005
Formatie FA 2015-2019	
Agenda Tripartite-overleg FA KNAW en prov. Fryslân 6-11-2018 (002)	Agenda.
Tripartite-overleg FA conceptverslag 2017 10 11 v3	Verslag over regulier tripartite-overleg 11-10-2017
Verslag tripartite 27-11-2017	Verslag over extra tripartite-overleg 27-11-2017 over meerjarenbegroting 2018-2021
Koersdocument Fryske Akademy 2019-2023	Agendapunt 3, Koersdocument over de Fryske Akademy 2018-2023 als wetenschappelijk centrum voor taal en regionale geschiedenis in Fryslân.
reactie WeCo oktober 2018	Inhoudelijke reactie van interim directeur-bestuurder over de reactie van de Wetenschapscommissie over de voorgaande versie van het koersdocument
Jaarrekening 2017 (goedgekeurd door accountant)	Jaarrekening 2017
Notitie aanpak begroting 2019 def	Begroting 2019 & meerjarenbegroting 2019-2022: managementsamenvatting
Formats MJB 2019-2022	Begroting 2019 & meerjarenbegroting 2019-2022: formats met cijfertabellen ook met realisatie 2017 en prognose 2018
Risicomanagerplan Fryske Akademy 2019 concept	Begroting 2019 & meerjarenbegroting 2019-2022: risicomanagementplan versie september 2018
Aanvraag Reorganisatie oktober 2018	Problematiek geschetst vanuit het perspectief Fryske Akademy
Statuten Fryske Akademy karbrief_FA_NL_24-06-2005	Statuten in het Nederlands van de stichting Fryske Akademy
Strategisch_beleidsplan_2015-2020	Strategisch beleidsplan van de Fryske Akademy 2015-2020
Jaarverslag en jaarrekening 2016 FA	Jaarrekening 2016
Visie stuk Maatschappelijke Adviesraad FA_MAR_fyzje_2016__def_LR_	Visie van de Maatschappelijke Adviesraad over de rol van de Fryske Akademy naar de Friese maatschappij
Visitatierapport KNAW-2015 Onderzoeksevaluatie Fryske Akademy 2009-2014	Onderzoekscommissie, toetsing in opdracht van de KNAW, verslag van bevindingen ten aanzien van het wetenschappelijk onderzoek van de Fryske Akademy in het formaat van het Standard Evaluation Protocol 2015-2021.
Zelfevaluatie Fryske Akademy-2015 Zelfevaluatierapport 2009-2014	
Visitatie Standpunt-bestuur-KNAW-2016	
Visitatie Reactie-Raad-van-Toezicht-Wetenschapscommissie-2016	

Health Check titel: Fryske Akademy**Gateway nummer: 2018-RO-49****Privacy rubricering:**

Organisatievertrouwelijk

Visitatie Reactie-Provincie-Fryslan-2016	
Visitatie Reactie-Maatschappelijke-Adviesraad-2016	
Visitatie Reactie-Fryske-Akademy-2016	
Visitatierapport KNAW-2009 Onderzoeksevaluatie Fryske Akademy 2003-2008	Evaluatie door commissie, toetsing in opdracht van de KNAW waar ook de bestuurlijke en bedrijfsmatige ontwikkelingen naar voren komen.
U-2011-1242-Provincie Friesland-Onderzoek financiële situatie Fryske Akademy-def	Naar aanleiding van de financiële crisis en het KPMG-onderzoeksrapport van 2004 hebben de provincie Fryslân en de Koninklijke Nederlandse Akademie van Wetenschappen (KNAW) in 2007 gezamenlijk een vermogenssuppletie van € 1 miljoen verleend om de Fryske Akademy te ondersteunen. Deze vermogenssuppletie is gedaan op basis van het Masterplan 2007-2012 van de Fryske Akademy waarin de noodzakelijke hervormingen zijn opgenomen. Doel van het Masterplan was het herstel van de financiële gezondheid van de Fryske Akademy om daarmee de wetenschappelijke bloei van het onderzoeksinstituut te kunnen verzekeren. De hervormingen in het Masterplan hadden betrekking op een drietal onderdelen: reorganisatie, vernieuwing van het onderzoek en oplossing van de huisvestingskwestie. Na 4 jaar heeft de provincie Fryslân besloten een onafhankelijk onderzoek laten uitvoeren naar de financiële situatie van de Fryske Akademy.
GS stuk 01553916 2e lezing Fryske Akademy	Het officieel, in de Friese taal, behandelde stuk in de vergadering van het College van Gedeputeerde Staten.
Nederlandse versie GS stuk 01553916 2e lezing Fryske Akademy	Vertaling naar het Nederlands van het GS-stuk.
Besluit GS stuk 01553916	Het besluit van het College van Gedeputeerde Staten.
01543680 Takomstfyzje Nei in Nije Fryske Akademy	Bijlage bij het GS-stuk, 1e opzet van het koersdocument 'toekomstvisie: naar een nieuwe Fryske Akademy'.
01543680 Notysje foar Deputearre Steaten fan Fryslân	Dit is de oplegger voor GS voor stuk nummer 26
01545296. Liëringsoerienkomst FA en KNAW 2 july 2018	Dit is de nieuwe liëringsoerienkomst tussen de Fryske Akademy en de KNAW ter vervanging van de overeenkomst van 12 februari 1990.
36-2018 Brief Fokkema DS	Brief van Prof. dr. ir. Jacob Fokkema over de liëringsoerienkomst aan het College van GS
Stukken Kersbergen overleggen FAF 4 july 2018	Inhoudelijke achtergrondinformatie van J. Kersbergen Frysk Akademy Fonds (FAF)
Brief 4.10.2018 KNAW 01580894	Brief van de KNAW over het besluit van GS over liëringsoerienkomst
Brief 31.10.2018 Provincie reactie op brief 4 okt. KNAW	Brief van provincie aan KNAW, Min. OC&W, Min. BZK, FA en RvT FA over besluit GS.
Brief Lens neerleggen functie RvT FA	In deze brief wordt toegelicht het neerleggen van de functie.
Bestuursafpraak Friese Taal en Cultuur 2013-2018	Bestuursafspraken met het Rijk. In hoofdstuk 5 Culturele activiteiten en voorzieningen van de BFTC is de Fryske Akademy opgenomen.
BFTC 2019-2023	Ondertekening nieuwe BFTC : https://www.omropfryslan.nl/nieuws/850721-minister-

Health Check titel: Fryske Akademy

Gateway nummer: 2018-RO-49

Privacy rubricering:

Organisatievertrouwelijk

	<u>friese-taal-niet-alleen-een-recht-maar-het-moet-gewoon-zijn</u>
UPDATE Projectleiders Fryske Akademy zeggen vertrouwen in directeur Hanno Brand op	<u>Agendapunt 3, Koersdocument over de Fryske Akademy 2018-2023 als wetenschappelijk centrum voor taal en regionale geschiedenis in Fryslân.</u>
	Diverse krantenartikelen over de Fryske Akademy