

**AF** amsterdams  
**AK** fonds voor de  
kunst

# EEN FONDS DICHTBIJ

BELEIDSPLAN 2025-2028

# INHOUD



Mediamatic, Dog Dinner. Foto: Jiyoung Lee, Justin Knelange

<b>Inleiding</b>	<b>4</b>
<b>Fantastische kunst</b>	<b>6</b>
Visie op fantastische kunst: een fonds dat laat groeien	6
Ervaring: naar binnen en (weer) naar buiten 2021-2024	7
Ambities 2025-2028	8
→ Keuzes en balans	8
→ Nieuwe instroom	9
→ Sterke sector	10
→ Verbindende kunst	10
→ Kennis en innovatie	11
Routekaart met regelingen en activiteiten	12
<b>Van en voor alle Amsterdammers</b>	<b>13</b>
Visie op toegang tot kunst voor alle Amsterdammers	13
Ervaring: de veranderende stad 2021-2024	14
Ambities 2025-2028	15
→ Toegankelijkheid in alle opzichten	15
→ Communicatie algemeen	16
→ Communicatie met aanvragers	16
→ Support voor aanvragers	18
→ AFK in de stad	18

<b>Culturele wereldstad</b>	<b>19</b>
Visie op culturele wereldstad: een fonds dat lokaal en internationaal verbindt	19
Ervaring: van cultureel divers naar inclusief (2021-2024)	21
Ambities 2025-2028	21
→ In het veld	21
→ Binnen het AFK	23
<b>De eigen organisatie</b>	<b>24</b>
Visie op de organisatie	24
→ Visie op governance	26
→ Bestuur en toezicht	26
→ Eerlijk en transparant	27
Ervaring: mensen en middelen (2021-2024)	28
Ambities 2025-2028	28
→ Bedrijfsvoering algemeen	28
→ ICT	29
→ Medewerkers	29
→ Sociale veiligheid	30
→ Governance	31
Risico's	32
Meerjarenbegroting met toelichting	33
<b>Colofon</b>	<b>36</b>



# INLEIDING

Het AFK is het fonds van en voor culturele wereldstad Amsterdam, vanouds een plek voor vrije denkers en vrije sprekers. In 2025 vieren we dat Amsterdam 750 jaar bestaat. De laatste vijftig jaar daarvan met het AFK aan zijn zijde om het werk van al die creatieve geesten en andersdenkenden te laten leven. Hierin is het AFK uitgegroeid tot een uniek stadsfonds waar kunstenaars met elke kunstvorm in elke fase van hun ontwikkeling terecht kunnen.

Het AFK staat voor fantastische kunst voor alle Amsterdammers. Het maakt zich sterk voor een pluriforme toekomstbestendige cultuursector die alle delen van de stad bereikt. Het fonds is een betrouwbare sparringpartner voor de sector en de gemeente Amsterdam. Een wederkerige relatie met het veld en de politiek, en een open uitwisseling van informatie en ideeën, zorgen voor een bloeiend en spannend cultureel leven in de stad.

Het AFK is dichtbij; een actief fonds dat niet afwacht wat er op zijn pad komt, maar zelf op pad gaat om in samenspraak met kunstenaars, makers, creatieven en culturele organisaties werk te maken van regelingen en werkwijzen.

Het AFK opereert binnen de inhoudelijke en financiële kaders die worden vastgesteld door de gemeenteraad en zijn vastgelegd in het Kunstenplan 2025-2028. Met als uitgangspunt 'ongelijk investeren voor gelijke kansen' zet wethouder Meliani in op Amsterdam als stad voor vele verhalen. Waar er landelijk een beweging is die wegtrekt van Amsterdam en van de waarden van diversiteit, omarmt Amsterdam juist zijn vele gezichten en verhalen.

Amsterdam koestert talloze makers en culturele organisaties die een cruciale rol spelen voor kunst en cultuur in heel Nederland. Hoe moeilijk het vaak ook is om zich hier te vestigen: Amsterdam is aantrekkelijk en geestverrijkend. We zijn een stad waar mensen van heinde en verre graag blijven en zijn dat altijd al geweest. Dat is geen mening of politiek pressiemiddel,

maar alledaagse werkelijkheid in de aanvragen die bij ons binnenkomen, de exposities, concerten en voorstellingen die we meemaken, en van de makers die we dagelijks spreken in alle stadsdelen. Ook de economische impact is groot: kunst en cultuur zorgen voor ongeveer 31.000 banen in de stad (vier procent van de totale werkgelegenheid) en dragen 2,2 miljard bij aan het bbp van het land.

In 2025 is er sprake van wereldwijde ontwikkelingen die onze samenleving, ook in Amsterdam, diepgaand kunnen beïnvloeden. Vrijheid staat overal onder druk: om 'anders' te denken, te spreken, te doen en te zijn. Media en politiek dagen ons constant uit om diametraal tegenover elkaar te staan. Het is juist kunst die dit kan ontcrachten: kunst laat ons altijd zien dat we meer gemeen hebben dan dat we verschillen.

Dit plan schetst hoe we bij het AFK in 2025-2028 onze missie verwezenlijken, hoe we daarbij voortbouwen op ervaringen van de afgelopen periode en hoe we omgaan met de veranderingen in de stad en onze omgeving. We doen dat vanuit realisme. We durven te dromen, maar ambities moeten haalbaar zijn. Hierover leggen we verantwoording af in onze jaarverslagen. Zoals we aanvragers aanmoedigen om realistisch te zijn over wat er menselijk mogelijk is, stellen we dat ook onszelf ten doel. We doen veel met een relatief klein team en dat vraagt om keuzes in hoe we werken. Dit plan dient daarbij als kompas. Het is een snel veranderende wereld, dus er kunnen tussentijds accenten veranderen.



# FANTASTISCHE KUNST

De fantastische kunst in onze stad is van talloze kunstenaars en organisaties, van aanstormend talent tot gerenommeerde instellingen. Zij bepalen de artistieke inhoud van het werk, het AFK draagt bij aan het maken, tonen en groeien ervan. We signaleren wat er is en wat er (meer) zou mogen zijn. Met goed luisteren, zorgvuldig kiezen en stimuleren maakt het AFK in de stad alle soorten kunst mede mogelijk. Van kleine intieme projecten in de wijk tot grote iconische werken met internationaal bereik. Deze kunst weet een steeds bredere groep Amsterdammers te raken en geeft kleur en stem aan de stad.

## LEESWIJZER

Dit hoofdstuk gaat over het 'aanbod' van het AFK voor de makers en culturele organisaties in de stad. Het laat zien wat we voor hen kunnen betekenen in 2025-2028, waarom, en wat er nieuw is.

### Visie op fantastische kunst: een fonds dat laat groeien

Het AFK geeft kunstenaars en cultuur in de stad ruimte om te groeien. Het is kenmerkend en uniek voor het AFK dat er van pril artistiek begin tot gevestigde naam en faam mogelijkheden zijn. We 'lopen mee' met de makers en de organisaties waaraan we bijdragen en steunen zowel fantastische eenmalige projecten als langdurige avonturen.

Dit groeimodel werkt door veelzijdige en goed op elkaar aansluitende financieringsvormen, en doordat we dicht bij de kunst in de stad zijn. Veel makers die van het AFK gebruik maken weten ons vaak ook te vinden bij veranderingen, belangrijke keuzes of problemen. We blijven graag betrokken, ook als er (even) geen subsidierelatie is, omdat we weten dat een sterk cultureel veld geen kwestie van 'momentum' is; het is gebaat bij een langdurige samenwerking. Wij

zien het veld, maar aanvragers laten het AFK ook op hun beurt zien wat er speelt en nodig is. Bijdragen van het AFK zijn er om te kunnen maken en tonen, vernieuwing en artistiek ondernemerschap ruimte te geven en risico's te kunnen nemen. Er is weinig kunst die kan bestaan van de markt alleen, dus zijn bijdragen nodig voor stabiliteit en een gezonde praktijk. Meerjarige bijdragen zijn hierbij belangrijk, maar het grootste deel van de sector is aangewezen op onze projectregelingen. Die beslaan twaalf procent van ons budget, terwijl driekwart van de aanvragen hierop binnenkomen.

We zijn een fonds in beweging en willen ook met uitproberen en innoveren de stad recht doen. In deze tijden vol mondiale en politieke veranderingen, signaleren we op cultureel gebied naast veel onrust, ook behoefte aan schoonheid, sociale saamhorigheid en activisme. Nieuwe collectieven functioneren als culturele families die zich ontfermen over de grote vraagstukken van deze tijd. De stad gonst van mooie verhalen met nieuwe perspectieven. Hun vertolkers geven toegang tot werelden en gemeenschappen die het publiek nog niet kende, of brengen dat publiek (opnieuw) in contact met thuis - met elkaar of met andere disciplines. Waar nodig richten we tijdelijke regelingen in voor specifieke doelen of doelgroepen. Nog liever zorgen we dat de vaste regelingen voldoende toegankelijk zijn voor iedereen.

### **Ervaring: naar binnen en (weer) naar buiten 2021-2024**

Corona liet aan het begin van de periode 2021-2024 zien hoe kwetsbaar het veld was en dan vooral de makers. Het zette financieel, maar ook artistiek veel op zijn kop. Tijdens de pandemie werd er dicht bij huis of digitaal gewerkt. De kwetsbaarheid van het individu en het menselijk bestaan was tastbaar. Regelingen van het AFK die normaal een vliegwiel zijn werden ingezet als vangnet. Makers en organisaties stonden in survivalstand.

Na deze periode kon het AFK kunst en cultuur weer laten 'opleven' in plaats van laten 'overleven'. Er was, mét steunplanmiddelen van de wethouder, de hele beleidsperiode extra aandacht voor de cruciale rol van makers in de stad. Veel van hen konden aanspraak maken op de AFK-projectsubsidies en de regeling Ontwikkeling. Het verlichtte het effect van eerdere kortingen op ons budget aanzienlijk. Tegelijkertijd probeerde zowel het veld als het AFK inzichten uit de coronatijd – nieuwe technieken, nieuw publiek, de kracht van rust – een nieuwe plek te geven.

Terwijl we corona achter ons lieten verschoven ook de accenten. Om het verhaal van de stad voor meer Amsterdammers completer en relevanter te maken, zagen nieuwe regelingen en pilots het licht. Met de pilotregeling Nieuw Bereik experimenteerden we met andere aanvraagvormen om nieuwe creatieve makers in Noord, Nieuw-West en Zuidoost te steunen. Projecten en talent in de nachtcultuur kregen een unieke impuls met tijdelijke middelen van de gemeente. Met Bureau Broedplaatsen voerden we een pilot uit om broedplaatsen met programmering aansprekender te maken voor omwonenden.

De eerste meerjarige editie van de regeling Cultuurcoaches zorgde ervoor dat kinderen in een kansarme omgeving makkelijker toegang kregen tot kunst en cultuur. De regeling Tweejarige subsidies Cultuurmakers kreeg een nieuw jasje, zodat naast de koren en toneelverenigingen ook kleinere groepjes wisten dat ze er terecht konden. In de projectregeling Cultuurmakers werd het mogelijk om ook voor cultuureducatie aan te vragen. Zo investeerden we op allerlei manieren in de basis voor groei. Dit zorgde ook voor groei van het aantal aanvragen, dat in totaal steeg van 1.300 in 2021 naar bijna 1.700 in 2024. Voor de vaste jaarlijkse regelingen kwam er in de afgelopen periode zelfs zo'n veertig procent meer aanvragen.

In de loop van 2023 werd duidelijk dat het AFK er nog meer verantwoordelijkheid bij zou krijgen. Vrijwel alle vierjarige subsidies kwamen naar het AFK, met enkele tientallen subsidierelaties erbij en een verdubbeling van het budget. De laatste anderhalf jaar van het Kunstenplan stond volop in het teken van de voorbereiding en behandeling van de nieuwe regeling Vierjarige subsidies, met een recordaantal van 275 aanvragen.

## Ambities 2025-2028

### Keuzes en balans

Omdat we, ondanks meer druk op het budget en meer aanvragers, toegankelijk willen blijven voor iedereen, zoeken we manieren om zowel snel, als scherp, als eerlijk te zijn. Dus zónder terug te vallen op het recht van de sterkste (snelste, meest ervaren, best schrijvende).

- De ambitie blijft om in het geheel van regelingen en activiteiten een goede balans te houden tussen ruimte voor onverwachte nieuwkomers en voor ervaren makers en organisaties.
- We hebben oog voor een evenwichtige verdeling tussen de verschillende sectoren en streven ernaar tegen minimaal vijftig procent van de aanvragers ja te kunnen blijven zeggen. Op die manier houden we zoveel mogelijk rekening met de tijd en energie van zowel aanvragers als behandeling (en behandelaars).
- We streven ernaar dat een nee van het AFK door een meerderheid van de aanvragers wordt ervaren als een 'encouraging no'. Altijd is het doel om duidelijke feedback te geven die een aanvrager ook bij een afwijzing met helder maatwerk aanmoedigt om door te gaan. Dat maatwerk willen we ook bij nieuwe groepen aanvragers blijven toepassen.
- Om dit te realiseren zetten we volgende stappen in de manier waarop aanvragers toegang krijgen tot onze regelingen en de manier waarop we aanvragen beoordelen en keuzes maken. Zo kunnen we enerzijds hun kansen verbeteren en anderzijds rekening houden met de druk op ons budget.
- We zoeken naar de balans: regelingen moeten enerzijds open genoeg zijn voor gelijke kansen en anderzijds afgebakend genoeg om voldoende ja te kunnen zeggen. Bij voorkeur werken regelingen als een trechter: veel mensen komen in aanmerking, waarna scherpe keuzes volgen met inhoudelijke criteria. Bij lichte regelingen met veel verwachte overvraag is er een vast aantal plekken om een aanvraag in te kunnen dienen, die door middel van een loting worden verdeeld. Dit geeft meer gelijke kansen dan behandelen op volgorde van binnenkomst (dat laatste doen we steeds minder).



- Die toegankelijkheid ambiëren we ook in onze inhoudelijke beoordelingscriteria. Aanvragen worden naar aard en omvang van de indiener op hun eigen waarde beoordeeld, want er is ruimte nodig voor verschillende perspectieven, vormen en verhalen. Eerder hebben we de criteria artistieke en zakelijke kwaliteit al vervangen door artistiek belang en uitvoerbaarheid. Er komt nu meer ruimte bij voor de kracht van het idee, voor ontwikkeling en voor wat een aanvrager teweeg wil brengen in zijn omgeving. In samenspraak met het veld zetten we volgende stappen in het inclusief maken van de criteria (zie ook het hoofdstuk Culturele wereldstad).

### Nieuwe instroom

- Regelingen die bewezen effectief zijn voor versterking en groei, hebben vanaf 2025 een groter budget zodat er meer makers of organisaties gebruik van kunnen maken, of met grotere bedragen of gedurende een langere periode. Dit gaat om de regeling Ontwikkeling en het programma Wijkimpuls, en de regeling Programmering Broedplaatsen die wordt uitgevoerd door Bureau Broedplaatsen met inhoudelijk advies van het AFK.
- We willen de instap voor nieuwkomers binnen projectregelingen voor professionele kunst en cultuurmakers vergemakkelijken. In samenspraak met het veld en collega's wordt de regeling begin 2025 geëvalueerd en opnieuw ontworpen. Hierin worden ervaringen verwerkt van eerdere pilots en tijdelijke regelingen zoals nieuwe aanvraagcategorieën, een grotere rol voor het aanvraaggesprek (pitch) en andere criteria. We herzien de omvang en wijze van verantwoorden in verschillende regelingen.
- We maken beter zichtbaar wat de 3Package Deal betekent voor de stad én daarbuiten als plek voor vernieuwing en nieuw talent. Dit doen we door de makers nog meer in de spotlights te zetten en het International Art Talent Festival te positioneren als belangrijk evenement dat innovatie in beeld brengt. De 3Package Deal wordt zo steeds meer een keurmerk voor kunstenaars voor de rest van hun loopbaan in binnen- en buitenland.



### **Sterke sector**

- We zetten in op een sterke sector die stoelt op een stevig zakelijk fundament. Dit doen we voor jonge professionele organisaties met de regeling Ontwikkeling. Tijdens monitoring in de vierjarige regeling krijgen nieuwkomers extra begeleiding. Voor cultuurmakers is er in de projectregeling een mogelijkheid om hun organisatie ook te ontwikkelen. Individuele makers kunnen binnen de projectregeling aanvragen voor ontwikkeling van hun beroepspraktijk: artistiek, zakelijk en/of in publieksbereik. Beginnende aanvragers kunnen terecht bij de cultuurverkenners die vanaf 2025-2028 in alle stadsdelen actief zijn.
- Drie stadsdelen zijn in het Kunstenplan gemarkeerd voor een inhaalslag: Noord, Nieuw-West, Zuidoost. Daar werken we met Wijkimpuls, waarmee organisaties zich kunnen versterken en bijdragen aan de verdere opbouw van de culturele infrastructuur in deze stadsdelen. In 2025-2028 is het budget opgehoogd naar € 450.000 per jaar, verdeeld over de drie stadsdelen. Zo kunnen er meer organisaties gebruik van maken. Ook in Weesp, nieuw in Amsterdam en een snelgroeiende culturele gemeenschap, wordt nu voor het eerst de werkwijze van Wijkimpuls ingezet.
- We vinden het van belang dat organisaties goed omgaan met mensen en middelen, en ook omgevingsbewust zijn. We moedigen aan dat de sector stappen blijft zetten in fair practice, cultural governance en de zorg voor sociale veiligheid. De voorwaarden in regelingen worden steviger. In de monitorgesprekken met organisaties die deel uitmaken van onze meerjarige regelingen besteden we hier meer aandacht aan. We werken hierbij nauw samen met de gemeente.
- Cultuurherstel, een samenwerking tussen de Amsterdamse Kunstraad, het AFK, gemeente Amsterdam en provincie Noord-Holland, wordt uitgebreid en nog vier jaar voortgezet onder een nieuwe naam: Culturis. Ook werken we actief samen met initiatieven en organisaties die specifiek gericht zijn op de zakelijke ontwikkeling van de cultuursector, zoals Voordekunst en Cultuur+Ondernemen die onder meer de Amsterdamse Cultuurlening uitvoert. De Amsterdamse Cultuurlening krijgt in 2025 een communicatie-boost, die de bekendheid van deze mogelijkheid voor tijdelijke financiering bij meer organisaties vergroot.

### **Verbindende kunst**

- We hanteren een minder strikte scheidslijn tussen artistieke en sociale praktijk. Die overlappen vaker naarmate kunstenaars dieper in en dichterbij de stad werken. Ook cultureel activisme en maatschappelijke thematiek zorgen voor een vervaging van die scheidslijn. Een grens blijft wel nodig, alleen al omdat ons budget niet oneindig is: het AFK is een kunstfonds en onze middelen komen uit de begroting Kunst en Cultuur. Wat kunst teweegbrengt, kan echter verder gaan dan werk zien of zelf maken. Het kan debat aanzwengelen, voor ontmoeting en verbinding zorgen en helpen een maatschappelijk vraagstuk op te lossen. We eisen dat niet en vragen geen kwantitatieve impactanalyses, want kunst mag er ook zijn zonder praktische functie. Maar de ruimte bieden we wél en het mag meewegen, zolang er in elk geval artistieke betekenis is.

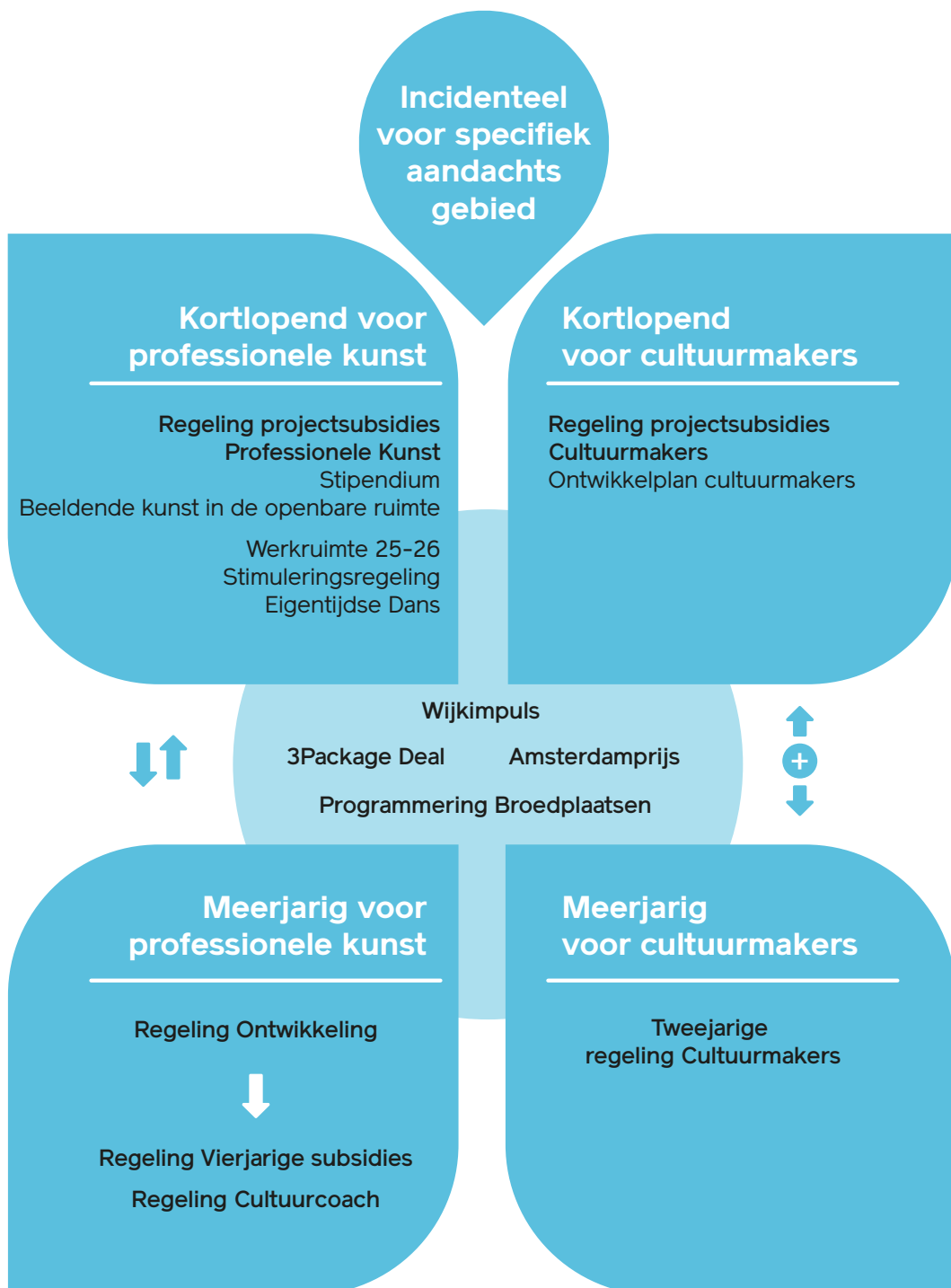
- We maken ruimte voor organisatievormen in opkomst. In de tweejarige regeling Cultuurmakers wordt het nu mogelijk aan te vragen voor kleine groepen of meerdere gezelschappen die onder één stichting of vereniging vallen. Voor de Stimuleringsregeling Eigentijdse Dans en de regeling Werkruimte kunnen ook collectieven aanvragen. We zetten ons onderzoek (onder andere bij nachtcultuur) voort naar de voor- en nadelen van commerciële rechtspersonen als aanvrager.
- We zetten in 2025-2028 onverminderd in op de actieve deelname aan cultuur, door cultuurmakers te ondersteunen (projectregeling en tweejarig) en door de inzet van cultuurcoaches op scholen in Amsterdam waar leerlingen verhoogde kans hebben op leerachterstand (zie ook het hoofdstuk Van en voor alle Amsterdammers). Ook staan onze regelingen open voor initiatieven waarbij professionele kunst en cultuurmakers overlappen, zoals bij sociaal betrokken projecten en participatief makerschap.

#### **Kennis en innovatie**

- Het AFK draagt ook door kennis, verbinding en uitwisseling bij aan fantastische kunst in de stad. We creëren meer technische mogelijkheden om het totaal aan aanvragen en toekenningen in verschillende regelingen te analyseren, en op die manier meer te kunnen zeggen over bewegingen in regelingen en in het veld.
- Voor het ontwikkelen en evalueren van regelingen raadplegen we komende periode altijd (potentiële) aanvragers, waar mogelijk ook bij het ontwerp van aanvraagformulieren. Afhankelijk van de reikwijdte van de regeling doen we dat in uiteenlopende vormen, van enquêtes tot sessies interactive design met aanvragers en AFK-collega's samen.
- We vragen aanvragers mee te denken over de manier waarop subsidies verantwoord moeten worden. Met hun input kunnen we de verantwoording in de verschillende regelingen wellicht vereenvoudigen en/of manieren vinden om de verzamelde informatie effectiever te gebruiken.
- Onze adviseurs worden nauwer betrokken bij monitoring en tussentijds advies. De adviseurs zijn zelf afkomstig uit de culturele praktijk en dat brengt waardevolle kennis met zich mee.
- We laten ons werk als stadsfonds meer zien in het land en trekken meer samen op met andere subsidiënten. We wisselen kennis en voorbeelden uit in de zoektocht naar innovaties en de beste manier om kunst en kunstenaars te ondersteunen, gegeven de toenemende druk op landelijke en gemeentelijke cultuurbudgetten.

## Regelingen en activiteiten

Het AFK vormt met verschillende activiteiten een kweekvijver voor talent en biedt maatwerk aan de hand van verschillende regelingen die op elkaar (kunnen) aansluiten. Dit biedt een kunstenaar of organisatie desgewenst de mogelijkheid om van de ene regeling door te stromen naar de volgende.





# VAN EN VOOR ALLE AMSTERDAMMERS

Als stadsfonds investeert het AFK in kunst namens de stad Amsterdam en daarmee namens alle Amsterdammers. We willen dat kunst in onze stad door zo veel mogelijk Amsterdammers wordt gezien, ervaren, geproefd en beoefend. Dat wegen we mee in de subsidies. Het AFK bereikt publiek van en deelnemers aan kunst en cultuur in de stad voornamelijk indirect; via de projecten, organisaties en kunstenaars die we meefinancieren. Die kunstenaars en organisaties vormen onze eerste doelgroepen, en die zijn heel verschillend, van beginnende kunstenaars tot internationaal gerenommeerde kunstinstellingen, van makers en talentontwikkelaars tot presentatieplekken. Met als resultaat: een breed bereik op vele plekken in Amsterdam.

## Visie op toegang tot kunst voor alle Amsterdammers

Amsterdam ontstond 750 jaar geleden en groeide sindsdien uit tot de metropool zoals we die nu kennen. Die groei werd gedragen door nieuwkomers. In het landelijk en internationaal polariserende klimaat is het gevoel jezelf te mogen zijn, er überhaupt te mogen zijn, niet voor iedereen even vanzelfsprekend. Des te belangrijker is het dat het AFK uitdraagt dat het staat voor fantastische kunst voor alle Amsterdammers en de waarden van een open en inclusieve stad representeert.

Er is veel kunst in Amsterdam maar die is niet overal en bereikt niet iedereen. Zo is er relatief weinig cultuuraanbod in Nieuw-West, Zuidoost en Noord, wat samenhangt met het feit dat er weinig plekken zijn om heen te gaan. Er zijn inwonersgroepen die minder gebruik maken van wat er in de stad te zien is. Dat komt omdat ze het aanbod niet kennen of omdat het niet aansluit bij hun behoeften, of omdat het te ver weg is. Of een combinatie van die drie. Ook zijn er kunstenaars en creatieven die het AFK niet weten te vinden.

## LEESWIJZER

Dit hoofdstuk laat zien hoe het AFK kijkt naar zijn bereik en aanwezigheid overal in de stad. Het gaat over de stappen die al zijn gezet om kunst voor alle Amsterdammers dichtbij te brengen, over de stappen die we nog willen zetten en over de manieren waarop we aanvragers helpen. Van grote invloed op ons bereik zijn natuurlijk ook onze regelingen; die vind je in het hoofdstuk Fantastische kunst.

Als fonds voor groei willen we onze bekendheid en toegankelijkheid voortdurend verbeteren. De weg naar het AFK moet duidelijk zijn. We willen dat kunstenaars en culturele organisaties van elk artistiek profiel en in elk stadium van hun ontwikkeling zich welkom voelen om een aanvraag in te dienen (of dat ze het nog eens proberen als het niet is gelukt). Het AFK kan niet elke aanvraag toekennen. Maar we vinden het belangrijk dat het door zoveel mogelijk kunstenaars, culturele organisaties en creatieven in de stad wordt ervaren als een reële mogelijkheid.

### **Ervaring: de veranderende stad 2021-2024**

We merkten de afgelopen tijd dat er nieuwe creatieve gemeenschappen ontstonden, met name ook aan de randen van de stad. Denk bijvoorbeeld aan de opkomst van creatieve industrie in Zuidoost waar veel jonge makers actief zijn in beeldende kunst, mode en muziek met eigen netwerken en communicatielijnen. Voor deze gemeenschappen voelde het AFK soms ver weg.

Daar zijn we iets aan gaan doen. Om rechtstreekse kennis over nieuwe doelgroepen en kunstvormen in huis te halen zijn we andere keuzes gaan maken bij vacatures voor collega's, freelancers en adviseurs. Bovendien zijn we gestart met pilots en activiteiten om nieuwe groepen te bereiken, financiële impulsen te geven en kennis op te doen. We hebben geïnvesteerd in gesprekken met jonge makers en in doelgroepgerichte campagnes, bijvoorbeeld voor nachtcultuur en cultuurmakers. En met succes; het aantal aanvragers groeide.

We zijn al vroeg in de beleidsperiode een samenwerking aangegaan met Stichting Amsterdam 750. Zo konden we betrokken zijn bij hun benadering van wijkgerichte cultuur- en maatschappelijke projecten. Amsterdam 750 kon van onze administratieve infrastructuur en expertise bij subsidieverdeling gebruik maken.

Nog een verandering in de periode 2021-2024 was dat het AFK een veel groter deel van de vierjarige subsidies onder zijn hoede kreeg. Hierdoor beslaan de doelgroepen van het AFK inmiddels vrijwel alle kunstenaars en culturele organisaties in de stad. Met meer belanghebbenden zijn er meer ogen op ons gericht.

Groei dus: terugkijkend is het AFK er de afgelopen periode in geslaagd om nieuwe groepen aanvragers aan te boren. Het aantal aanvragen voor onze vaste regelingen is met zo'n veertig procent gestegen. Ook de instroom in bestaande regelingen van minder vertegenwoordigde verhalen en makers is gelukt, zoals bij de regeling Vierjarige subsidies. Bovendien was er meer doorstroom tussen regelingen onderling; bijvoorbeeld van de regeling Ontwikkeling, Wijkimpuls en Programmering Broedplaatsen naar de regeling Vierjarige subsidies. Bij de Amsterdamprijs en 3Package Deal zijn we tot een bredere representatie gekomen.

In het Kunstenplan 2021–2024 lag nadruk op spreiding van cultuur buiten het centrum, en groei van cultuur in de wijken. De criteria van de verschillende regelingen van het AFK stuurden hierop. Gedurende de beleidsperiode zagen we dat in het centrum het aandeel geplande activiteiten van aanvragers inderdaad afnam ten gunste van andere stadsdelen. We zagen ook dat alleen een criterium voor spreiding buiten het centrum niet toereikend is voor verandering in de stadsdelen Noord, Zuidoost en Nieuw-West, onder meer omdat daar relatief weinig plekken zijn om werk te tonen. Daarom hebben we in de tweede helft meer ingezet op gerichte programma's in deze stadsdelen. Naast Wijkimpuls hebben de pilot Nieuw Bereik en de regelingen Nachtcultuur ervoor gezorgd dat er in 2024 een aanzienlijk groter aantal projectaanvragen en -toekenningen kwam uit Noord, Nieuw-West en Zuidoost. Follow-up is wezenlijk, want het zijn kwetsbare ontwikkelingen die van veel factoren afhankelijk zijn. Zo zagen we in de vierjarige regeling 2025–2028 een duidelijke groei in de infrastructuur in Zuidoost, terwijl die in Noord juist gevoelig werd geraakt. Voor de nieuwe beleidsperiode komt het aan op een goed samenspel tussen de AFK-regelingen en criteria, en gemeentelijke investeringen.



## Ambities 2025-2028

### Toegankelijkheid in alle opzichten

- We bereiken met onze regelingen en activiteiten meer culturele organisaties, kunstenaars en creatieven die de weg naar het AFK niet vanzelfsprekend vinden; makers met nieuwe verhalen en kunstvormen, maar ook bijvoorbeeld kunstenaars die alleen in een buurt of voor de eigen community werken, kunstenaars die autodidact zijn, kunstenaars met een bijzonderheid of kunstenaars die laaggeletterd zijn.
- We bestendigen nieuw bereik en stimuleren de nieuw aangeboorde groepen aanvragers van de afgelopen tijd om vervolgstappen te zetten naar reguliere regelingen. We toetsen dit enerzijds kwantitatief, anderzijds doen we onder aanvragers kwalitatief onderzoek.
- We vergroten de toegankelijkheid van onze regelingen en activiteiten verder en laten onze communicatie en informatie beter aansluiten op behoeften. We zijn vindbaar, begrijpelijk en verwelkomend.
- We dragen bij aan meer cultuuraanbod voor publiek in Nieuw-West, Zuidoost en Noord.
- We werken in nauw contact met de centrale stad, de stadsdelen en de Amsterdamse Kunstraad aan overstijgende, gezamenlijke ambities; we brengen kansen en bedreigingen in beeld en maken samen doeltreffende strategieën om de Amsterdamse cultuursector door de hele stad te verstevigen.

We doen dit door te differentiëren in vormen van communicatie, support voor aanvragers en duidelijke aanwezigheid in de stad.

### Communicatie algemeen

- Vanuit het besef dat we te maken hebben met steeds meer verschillende doelgroepen, werken we voor onze aanvragers een eigen doelgroepenmodel uit op basis van de vijf verschillende gebruikersgroepen die we tot dusver hebben geïdentificeerd, te weten:
  1. Onervaren potentiële aanvragers; zoekend en oriënterend
  2. Ervaren potentiële aanvragers; 'doorgroeiers' in regelingen
  3. Ervaren bestaande aanvragers; terugkerend voor al eerder aangevraagde regeling
  4. Beroepsmatig geïnteresseerden; ambtenaren, raadsleden, wethouder, journalisten, fondsen
  5. Cultureel geïnteresseerden; voor AFK-nieuws, evenementen als Amsterdamprijs, International Art Talent Festival
- In onze communicatie kiezen we enerzijds voor een basis die voor al deze doelgroepen te volgen moet zijn. Dit betekent onder andere een informelere tone of voice en meer gebruik van beeld. Mede daarom vernieuwen we onze website. Daarnaast spreken we gericht groepen aan voor specifieke regelingen en aandachtsgebieden, en organiseren we informatiebijeenkomsten.
- De website is de spil van al onze communicatie. Alle informatie over regelingen en het AFK zijn hier te vinden. We vernieuwen de website en zetten hierbij het gebruiksgemak van de aanvrager voorop. Laagdrempelig, begrijpelijk en faciliterend. Informatie, toelichting en antwoorden op vragen worden makkelijker vindbaar en toegankelijker. Aanvragers vragen we hierbij om feedback. Na livegang van de vernieuwde website onderzoeken we de komende tijd met verschillende methodes de gebruikerservaringen. Bij de herinrichting wordt net als nu gebruikgemaakt van opensourcesoftware. Vanzelfsprekend is de vernieuwde website ook geschikt voor mensen met een functiebeperking conform het besluit digitale toegankelijkheid overheid en wordt in 2025 opgeleverd. Voor bezoekersstatistieken stappen we over van Google Analytics naar Matomo, die de privacy en data van onze bezoekers waarborgt.
- We zetten een nieuwe koers uit op social media. Voor onze communicatie willen we minder afhankelijk zijn van de commerciële en politieke belangen die big tech dienen. Daarom begeven we ons liever op platforms die publieke waarden zoals privacy, autonomie, verantwoordelijkheid en transparantie respecteren. We verkennen de komende periode Bluesky en Mastodon als alternatieven voor X en onderzoeken of Pixelfed als 'decentraal sociaal medium' werkbaar is als alternatief voor Instagram.

### Communicatie met aanvragers

In doelgroepgerichte communicatie voor specifieke regelingen, groepen aanvragers en stadsdelen, leggen we accenten omdat het AFK met een relatief klein team werkt. Prioriteiten zijn in elk geval:

- Activeren wat we geleerd hebben uit onder andere de pilotregeling Nieuw Bereik en de regeling Nachtcultuur, om onervaren en ervaren potentiële aanvragers te bereiken:
  - Samenwerken met sleutelfiguren en partnerorganisaties, zoals we afgelopen tijd deden met onder meer Kazerne Reigersbos, OSCAM, Prospect Eleven, Fringe Festival,



The Beach, Sexyland, Pexpo, diverse kunstopleidingen en stadsdelen, om met gedeelde social campagnes nieuwe aanvragers te bereiken en te enthousiasmeren en samen kick-offs op bekende locaties te organiseren.

- Eerste hulp bij aanvragen: 'peer education' door succesvolle aanvragers, workshops 'hoe maak je een begroting?' en 'hoe maak je een aanvraag?'; filmpjes met uitleg, meer voorbeelddocumenten op de website zoals een format voor de begroting of het plan, een overzichtelijk aanvraagformulier.
  - Een aanvraaggesprek of pitch als onderdeel van de beoordeling bij meer regelingen (niet alleen bij eerste aanvragen).
  - Een zo kort mogelijke reactietermijn op de aanvraag en praktisch toe te passen feedback (met tips en tops).
- Uitbreiden van onze kennis over en een verbinding met artistieke communities die een achtergrond in MENA-landen hebben (Midden-Oosten en Noord-Afrika). Ons netwerk is daar minder sterk. We doen dit met behulp van een representatieve klankbordgroep, bestaand stedelijk doelgroepenonderzoek zoals dat van amsterdam&partners, en we roepen de hulp in van een gespecialiseerd (communicatie-)adviesbureau.
- Bij alle aandacht voor nieuwe doelgroepen is het belangrijk dat we de vele bestaande doelgroepen niet van ons vervreemden en dat we ook bij die groepen zicht houden op eventuele veranderende behoeften. Door de groei van meerjarige gesubsidieerde organisaties bij het AFK zijn er ook heel andere typen 'nieuwkomers' bijgekomen, met mogelijk andere behoeften. De jaarlijkse monitorgesprekken zijn hiervoor een informatiebron, net als aanvullende werkbezoeken en evaluaties van regelingen.



### Support voor aanvragers

Met extra support voor aanvragers investeren we in kennis, zelfvertrouwen en zelfredzaamheid. Naast eerste hulp bij aanvragen met praktische tools en workshops, doen we dat met langer lopende middelen:

- We creëren een netwerk waar ervaren aanvragers inzichten delen met nieuwere aanvragers. We beginnen klein en koppelen ongeveer tien organisaties die zijn doorgegroeid van de ene naar de andere regeling aan ongeveer tien nieuwkomers. Er komt budget voor begeleidingsuren van de coachende organisaties.
- Vraagstukken op het gebied van strategische bedrijfsvoering faciliteert Culturis met een netwerk van coaches uit de private sector.
- We zetten de samenwerkingen voort met Mensen maken Amsterdam (buurtfondsen) en Voordekunst (crowdfunding en City, Company & Crowd programma). We wikkelen met Stichting Amsterdam 750 de laatste subsidierondes af en trekken lering uit de ervaring van Amsterdam 750 met laagdrempelig werken met kleine aanvragers in buurten en maatschappelijke domeinen.

### AFK in de stad

- We willen ons bereik verder - en in een hoger tempo - vergroten in Noord, Zuidoost en Nieuw-West. Daarom zijn we de komende jaren in deze stadsdelen nadrukkelijker aanwezig. De vertrouwde AFK-tours en speeddates worden onderdeel van een eendaags AFK-evenement in beurtelings Noord, Nieuw-West en Zuidoost. Het biedt plek aan informele ontmoetingen en presentaties van aanstormend talent. We werken hiervoor samen met partners in de stadsdelen en nodigen een bredere groep geïnteresseerden uit (zoals raadsleden, beleidsmakers uit andere stadsdelen en onze adviseurs) om met hen te ervaren wat daar op cultureel gebied gebeurt.
- We zoeken potentiële aanvragers, samenwerkingspartners en andere betrokkenen vaker op in de wijken.
- Cultuurverkenners zijn in alle stadsdelen de verbindende kracht tussen het AFK en de lokale ontwikkelingen, de makers en de organisaties. Er is vanaf 2025 ook een cultuurverkenner voor Centrum/Zuid. De cultuurverkenners werken vanaf 2025 twee dagen per week in plaats van één. In hun stadsdeel scouten ze talent, voorzien ze potentiële aanvragers van informatie en feedback, en organiseren ze bijeenkomsten en AFK-tours.
- De Amsterdamprijs voor de Kunst is een van de hoogtepunten van het Amsterdamse culturele veld. De jury kiest de winnaars uit de voordrachten van Amsterdammers, die worden bereikt met de inzet van bekende gezichten in een brede (socialmedia)campagne. In 2025-2028 wordt de campagne dieper in de stadsdelen gevoerd, om nog meer verschillende voordrachten uit alle delen van de stad te ontvangen.

# CULTURELE WERELDSTAD

In Amsterdam gaan lokale en internationale kunst hand in hand. Het is een diaspora-stad voor makers en publiek, op een naar mondiale maatstaven klein oppervlak. Van oudsher een toevluchtsoord en vrijplaats, is Amsterdam een veilige plek voor ieders verhaal. In de samenloop van de vele perspectieven van migranten en hun nakomelingen die hier geboren zijn, schuilt een enorme culturele en maatschappelijke kracht. Die kracht mag in onze culturele metropool meer worden omarmd en uitgedragen.

## Visie op culturele wereldstad: een fonds dat lokaal en internationaal verbindt

Het AFK wil de komende periode diversiteit, inclusie en internationalisering meer in relatie tot elkaar benaderen. Daarbij gaan we uit van de blijvende culturele diversiteit van de stad en hebben we aandacht voor de verhalen en referentiekaders van grote diasporagemeenschappen die in Amsterdam wonen. We zien daarbij ook kansen voor inspirerend aanbod en nieuw publieksbereik in actuele kunst uit herkomstlanden. We weten bovendien dat lokaal investeren in kunstenaars ook de internationale kracht van Amsterdam versterkt. Kunstenaars die hier goed worden ondersteund en groot worden, kunnen hun vleugels uitslaan in het buitenland en zo op hun beurt weer inspiratie vormen voor nieuwe lokale talenten.

Als we het hebben over diversiteit en inclusie, bedoelen we met het eerste de feitelijke verscheidenheid aan mensen in de samenleving, met het tweede het omarmen van die verscheidenheid. Idealiter is expliciete stimulans niet nodig, maar zo ver is het nog niet. In aansluiting op het gemeentelijke Kunstenplan heeft het AFK daarom extra aandacht voor

## LEESWIJZER

Dit hoofdstuk gaat over cultuur in een stad van migratie en internationale betekenis, en hoe het AFK dat stimuleert en eraan bijdraagt. Het schetst hoe het AFK de kracht van diversiteit inzet en versterkt, en ook wat het AFK daarover wil leren met betrekking tot de eigen organisatie en de activiteiten voor het veld.

diversiteit en inclusie binnen zijn regelingen, de organisatie en communicatie. Die aandacht is erop gericht om het totaal van het cultuur-aanbod - en het publiek dat erop afkomt - diverser en inclusiever te maken. Naast culturele afkomst gaat diversiteit voor het AFK ook over gender, leeftijd, sociale achtergrond, religieuze overtuiging en fysieke of mentale bijzonderheid. Het gaat ons er niet om dat iedereen voor alle doelgroepen tegelijk programmeert - aanvragers maken zelf keuzes - maar we verwachten wel een ambitie met een aanpak die past bij de organisatie.



Kick-off regeling Amsterdamse nachtcultuur. Foto: Robert Lagerdijk

Voor de krachtigste ontwikkeling bewandelen we twee paden tegelijk. Enerzijds investeren we in nieuwe organisaties die een nieuw stedelijk geluid uitdragen. Hun groei creëert volume, en volume creëert zichtbaarheid. Anderzijds dagen we langer bestaande organisaties uit om zich met hun voorzieningen en financiële middelen van binnenuit te ontwikkelen, door samen te werken maar vooral ook door diversiteit te omarmen in de eigen geledingen.

In Amsterdam zijn we sterk in ruimte geven aan nieuwe ontwikkelingen, experiment, door-groeien, nachtcultuur en creëren van verbindingen. In andere steden, in andere landen is men soms verder in het integreren van de culturele kracht van diaspora's, met cultureel engagement, artistiek ondernemerschap en vastgoedoplossingen. We willen leren van anderen en die kennis toepassen op Amsterdam. Want de unieke positie van Amsterdam als blijvende of tijdelijke thuishaven van mensen van over de hele wereld, is er een om te koesteren; al helemaal nu internationale spanningen tussen bevolkingsgroepen overwaaien naar onze stad.

Maar die positie staat ook onder druk. Middelen houden geen gelijke tred met de behoefte aan voorzieningen en aanbod voor de zeer diverse bevolkingsgroepen in opkomende stads-gebieden. Het vestigingsklimaat verslechtert door de stijgende prijzen van cultureel vastgoed en woonruimte. Internationale programmering lijdt onder wegvallende budgetten van de landelijke overheid.

Er zijn dus stevige uitdagingen die ook kunst en cultuur raken. Uitdagingen die vragen om realistische en weloverwogen keuzes. Die zijn ook noodzakelijk omdat de stad tot nu toe niet beschikt over een apart en structureel budget voor internationale kunstprojecten. Wel staan alle regelingen en activiteiten van het AFK ook open voor kunst en kunstenaars met een internationale oriëntatie. Zo zetten tal van organisaties de vierjarige regeling mede in om internationaal te werken. Hierdoor kunnen ze het werk dat in Amsterdam wordt gemaakt overal op de wereld tonen, kunnen ze samenwerken met buitenlandse partners of kunnen ze belangrijk werk uit het buitenland in Amsterdam programmeren.

## Ervaring: van cultureel divers naar inclusief (2021-2024)

Drie achtereenvolgende behandelrondes van de vierjarige regeling tonen een stijgende lijn in het aantal organisaties waarvoor culturele diversiteit hun essentie is. Dat is het gevolg van een initiatiefrijk veld en beleid dat dit aanmoedigt. In de periode 2021-2024 heeft het AFK zijn aandacht voor diversiteit en inclusie bovendien verder verbreed. Dit leidde onder andere tot veel meer projectaanvragen uit de lhbtq+- gemeenschappen. In de internationale talentkeuzes van de 3Package Deal en bij genomineerden en winnaars van de Amsterdamprijs zagen we soortgelijke bewegingen. Ze weerspiegelen de culturele actualiteit, herkend en gewaardeerd door keuzes die we gemaakt hebben in campagnes, criteria en de samenstelling van bijvoorbeeld adviseursploeg en jury.

Bij de samenstelling van onze eigen organisatie zijn we aan culturele diversiteit blijven werken, vanwege de kracht in verschil, dialoog en tegenspraak. Culturele diversiteit is één van de directe wegen om die kracht te vergroten, omdat het een verscheidenheid aan referentiekaders en persoonlijke ervaring meebrengt. Het AFK heeft de afgelopen periode gewerkt met een werkgroep diversiteit & inclusie, samengesteld uit verschillende geledingen van de organisatie, die reflecteerde en adviseerde op het niveau van regelingen, communicatie en organisatie, mede op basis van een actieplan.

Bij sollicitatierondes is onze vaste eis geworden dat minstens de helft van de kandidaten een biculturele (niet-westerse) achtergrond heeft, omdat er anders te weinig kans is op benoeming. Procedures zijn stilgelegd als ze hier niet aan voldeden. In het AFK zijn nu meer culturele perspectieven vertegenwoordigd. Net als vier jaar geleden heeft een derde deel van onze collega's een biculturele achtergrond. Het is niet gelukt om dat percentage blijvend te vergroten, wel om het bij de groei van de organisatie te behouden.

## Ambities 2025-2028

### In het veld

- In het verlengde van het Kunstenplan blijft diversiteit en inclusie onderdeel van de criteria voor de meeste regelingen. We beoordelen niet alleen op ambitie maar ook op haalbaarheid. De resultaten maken deel uit van de jaarlijkse monitoring van meerjarig gesubsidieerde organisaties. Wel hebben we bij de laatste vierjarige ronde gemerkt dat het criterium voor organisaties die in hun volle wezen divers en inclusief zijn soms kunstmatig kan voelen. Het beleid was afgelopen jaren in essentie gericht op een inhaalslag die zij niet nodig hebben. We actualiseren in samenspraak met deskundige makers en organisaties onze benadering en communicatie.
- We maken duidelijker wat er bij het AFK mogelijk is voor kunstenaars met een fysieke of mentale bijzonderheid. Er kan veel via verschillende regelingen, ook inhoudelijk, maar dat is niet genoeg bekend. Ook zijn er voor deze doelgroepen omstandigheden die soms een wat aangepaste werkwijze vragen: zo kan het in een aanvraag moeilijk zijn zorg- en cultuurkosten uit elkaar te halen, of kan de kunstenaar het persoonsgebonden budget of uitkering kwijtraken bij subsidie. We houden hier zo veel mogelijk rekening mee in het ontwerp van

de nieuwe projectregelingen. Ook initiëren we pilootaanvragen met kunstenaars en samenwerkingspartners (zoals belangenverenigingen en zorginstellingen) voor maatwerkoplossingen. Daarnaast maken we onze website, informatie over regelingen, formulieren en manieren van aanvragen beter toegankelijk voor aanvragers met een bijzonderheid.

- Het AFK investeert vanuit de bestaande regelingen in projecten waarvan het resultaat (substantieel) in Amsterdam te zien is. We kunnen bijdragen aan Amsterdams werk dat in internationale samenwerking tot stand komt, en aan het tonen van internationaal werk in Amsterdam. We dragen met projectregelingen niet bij aan export en verwijzen daarvoor door naar andere subsidiënten. Bij aanvragen is cofinanciering belangrijk omdat het projectbudget van het AFK niet toereikend is voor de hoge kosten van internationaal werken.
- Voor het realiseren van de internationale gemeentelijke ambities pleit het AFK voor budget voor internationale projecten. Bij voorkeur heeft dit budget een duidelijke focus, waarin er expliciet ruimte is voor internationale uitwisseling met herkomstlanden van grote diasporagemeenschappen in de stad.
- Er is veel te winnen bij kennisuitwisseling met grote steden binnen en buiten Europa.
- De gemeente zet hier zelf al geruime tijd op in. Om internationale ambities goed te kunnen helpen vormgeven trekt het AFK hierin het liefst samen op met de gemeente. Daarnaast wil het AFK geleidelijk een eigen netwerk van subsidiënten in andere grote steden opbouwen, om te beginnen met drie of vier steden in Europa en herkomstlanden. In de keuzes worden ook afwegingen betrokken voor milieuvriendelijk reizen en kans op duurzame relaties. De World Cities Culture Summit in 2025 biedt een goed vertrekpunt.
- We verzamelen meer kennis over het internationale werk dat met AFK-bijdragen tot stand komt.
- We willen het internationale karakter van het 3Package Deal-programma waarborgen en daarvoor is beschikbaarheid van tijdelijke woonruimte voor de talenten die uit het buitenland komen van wezenlijk belang. Die woonruimtes staan nu onder druk. Samenwerkingspartner Bureau Broedplaatsen van de gemeente maakt zich ook in de toekomst sterk voor het behoud van bestaande en het vinden van nieuwe ruimtes.



### **Binnen het AFK**

- In onze organisatie zetten we in op het echt eigen maken van nieuwe kennis en het beter benutten van kennis die we al in huis hebben. We willen dat inclusief werken en leidinggeven vertrouwd, vanzelfsprekend en bespreekbaar is in alle lagen van de organisatie. Dit omvat naast culturele aspecten bijvoorbeeld ook intergenerationeel werken. We onderzoeken werkwijzen vanuit bijvoorbeeld deep democracy, die ervoor zorgen dat medewerkers effectiever kunnen bijdragen aan overleggen en beleidsvorming.
- We verbreden de samenstelling van onze eigen organisatie verder. Bij medewerkers en adviseurspool streven we naar minimaal veertig procent met een biculturele achtergrond, in de bezwaarcommissie naar een derde. In de raad van toezicht en de jury van de Amsterdamprijs willen we tenminste het huidige (stevige) niveau behouden. In alle teams is daarnaast een redelijk evenwicht in generaties en gender belangrijk. We letten ook op voldoende deskundigheid in lhbtq+-perspectieven.
- Nu werken we meestal nog met wervingsbureaus, maar de komende tijd zetten we met een externe specialist onze eigen service op voor inclusieve werving en selectie bij AFK-vacatures. Bij samenwerking willen we zoveel mogelijk leren over diversiteit op de werkvloer, ook ná de werving.
- Vanaf 2025 organiseren we jaarlijks een bijeenkomst waar medewerkers en adviseurs van het AFK met voorbeelden en thema's hun visies op kunst, beoordeling en inspiratiebronnen bespreken. De bijeenkomsten geven de mogelijkheid fundamenteeler over – niet zelden gevoelige – onderwerpen rond kunst in een culturele wereldstad te discussiëren op een wijze die de beoordeling van aanvragen overstijgt.
- In alle facetten van ons werk komt meer aandacht voor ons netwerk en het bereik van kunstenaars, kunst en Amsterdammers met Midden-Oosterse en Noord-Afrikaanse achtergronden (zie ook het hoofdstuk Alle Amsterdammers). Dit betekent extra aandacht bij werving en selectie, bij campagnes en samenwerkingen en bij events. We willen er enerzijds voor zorgen dat we meer kennis in eigen huis krijgen via medewerkers en adviseurs, en anderzijds inzetten op samenwerkingsverbanden.
- Er komt een externe klankbordgroep om ons scherp te houden op het vlak van divers, inclusief en internationaal werken. Een groep die meedenkt over de toegankelijkheid van onze regelingen, over manieren om de diversiteit van de door ons gesubsidieerde sector te vergroten, en over een inclusieve manier van werken en communiceren. Ook manieren om als fonds te reageren op dringende actualiteit in de samenleving (zoals geopolitieke culturele conflicten en onrust, landelijk beleid of gebeurtenissen in de stad) zullen onderwerp zijn van gesprek.



# DE EIGEN ORGANISATIE

Het AFK speelt een cruciale – en soms delicate – rol in het stimuleren van kunst en cultuur in Amsterdam. We geloven dat we dit het beste kunnen doen door de waarden waarmee we ons werk uitvoeren toe te passen op de eigen organisatie: open, betrokken, flexibel en betrouwbaar. Onze bedrijfsvoering en financiële huishouding zijn immers medebepalend voor de kwaliteit en uitkomsten van onze regelingen.

## Visie op de organisatie

Het AFK staat in dienst van de aanvragers en van de gemeente, onze opdrachtgever. Zij zijn – net als wij – gebaat bij een zorgvuldig, eerlijk, respectvol en deskundig subsidieproces, met voldoende flexibiliteit. Toegankelijkheid en interactie met de stad zijn belangrijk voor het AFK en daarom ook voor de manier waarop we ons werk inrichten. We kiezen voor een methode van integraal service design waarbij we ons werk voor en achter de schermen in samenhang ontwerpen, in samenspraak met collega's en aanvragers. We vragen ons altijd af of onze oplossingen goed bij de vraag (blijven) passen.

We zijn dus een lerende en kennis delende organisatie, die gebruik maakt van 'open source', van feedback van anderen, van (duurzame, bruikbare) wielen die al door anderen werden uitgevonden. Mensen vormen daarbij ons fundament, dat wil zeggen dat we benaderbaar willen zijn, dat er goede contacten zijn tussen ons team en onze aanvragers en andere belanghebbenden. Vanuit die gedachte is het voor ons vanzelfsprekend om ook goed te letten op fair practice, voor een open, eerlijke, gelijkwaardige en veilige werkomgeving.

## LEESWIJZER

Dit hoofdstuk gaat in op de bedrijfsvoering van het AFK. Het schetst de governance van het AFK als publiek cultuurfonds en onze positie ten opzichte van de gemeente. Het maakt duidelijk hoe we willen omgaan met mensen en middelen, en hoe onze fair practice eruitziet. Het gaat ook in op actuele uitdagingen en risico's, en hoe we die de komende tijd beheersbaar houden.



Gedegen werk vraagt een stevig fonds. De grotere taak en onze investeringen in toegankelijkheid leiden tot meer aanvragen, meer verschillende typen aanvragers en meer begeleiding. Toenemende regelgeving, maatschappelijke en technologische eisen maken het werk ook complexer. Toename van de middelen voor de uitvoering van ons werk houdt hiermee nog geen gelijke tred. Ten opzichte van andere cultuurfondsen werkt het AFK met een laag overheadpercentage en een klein team. Naast voldoende middelen en menskracht zijn efficiency en innovatie noodzakelijk om ons werk op hoog niveau uit te blijven voeren.



OSCAM, Shifting Narratives, Foto: Almichael Fraay

## Visie op governance

Het AFK is een bestuursorgaan, waaraan de gemeente Amsterdam de verdeling van een belangrijk deel van de gemeentelijke cultuursubsidies heeft overgedragen. Het AFK verkrijgt zijn middelen voor activiteiten (subsidiës, programma's, evenementen) en bedrijfsvoering van de gemeente. Het AFK werkt als zelfstandige stichting met een directeur-bestuurder en raad van toezicht binnen de beleids- en financiële kaders van de gemeente, zoals vastgelegd in het Kunstenplan en de Hoofdlijnen daarvan. In opdracht van en in afstemming met de gemeente maakt het AFK regelingen voor financiering van cultuur in de stad, die worden vastgesteld door het college van B en W. De directeur-bestuurder van het AFK neemt op basis van advies van onafhankelijke deskundigen uit het veld (peerreview) de besluiten over de subsidieaanvragen die binnen die regelingen worden gedaan bij het AFK.

Het AFK werkt nauw samen met de afdeling Kunst & Cultuur van de gemeente en heeft functioneel contact met andere afdelingen, bijvoorbeeld gemeentelijk Vastgoed en Juridische Zaken. Op onderwerpen werkt het AFK constructief samen met de Amsterdamse Kunstraad. Er is periodiek afstemming met het overleg Amsterdamse Culturele Instellingen (ACI). Op regelmatige basis is er uitwisseling met andere subsidiënten.

### Bestuur en toezicht

In bestuur en toezicht hecht het AFK als publiek bestuursorgaan veel belang aan transparant werken en een heldere verdeling van verantwoordelijkheden en bevoegdheden. De directeur-bestuurder is verantwoordelijk voor de algemene en dagelijkse leiding, het beleid, functioneren en de resultaten van de organisatie. De raad van toezicht houdt hier toezicht op en beoordeelt de bestuurder jaarlijks. De leden van de raad van toezicht (raad) worden benoemd door het college van B en W, op voordracht van de raad zelf. De directeur-bestuurder wordt benoemd door de raad van toezicht. De raad keurt vooraf strategie, beleidsplan, jaarplan en begroting goed, ziet achteraf toe op de realisatie van de doelstellingen en activiteiten, het risicobeheer en de algemene gang van zaken, en fungeert als adviseur en sparringpartner van de directie.

De raad voert zijn toezichthoudende, adviserende en werkgeversrol professioneel, systematisch en onafhankelijk uit vanuit een visie op toezicht en een termijnagenda. Hiermee geeft de raad inhoud aan zijn verantwoordelijkheid in het licht van maatschappelijke belangen en die van de gemeente als opdrachtgever in het bijzonder. Soliditeit, continuïteit, toegankelijkheid, reputatie en representativiteit zijn hier belangrijke thema's. Om zijn rol goed te vervullen heeft de raad ongelimiteerd toegang tot alle onderdelen van het AFK. Bij de samenstelling van de raad streeft deze naar een evenwichtige opbouw met aandacht voor diversiteit in gender, culturele achtergrond en leeftijd, en variëteit in deskundigheid en ervaring. De taken en bevoegdheden van de raad zijn vastgelegd in de statuten, profielschetsen en reglementen. Er vindt tenminste om het jaar een zelfevaluatie plaats waarin de raad zijn samenstelling en werking toetst en waar nodig bijstelt. Eens in de vier jaar is er een externe evaluatie.

### **Eerlijk en transparant**

Het AFK is transparant over de manier waarop het zijn publieke taak uitoefent en doet jaarlijks openbaar verslag van de resultaten van zijn beleid. Het maakt de samenstelling van adviescommissies, de pool van adviseurs, regelingen en de besluiten over subsidieaanvragen openbaar. In de regelingen is te zien hoe beoordeling en besluitvorming plaatsvindt.

Een eerlijke, objectieve beoordeling van subsidieaanvragen is de basis van ons werk. Het AFK heeft verschillende methoden om belangenverstrengeling, en de schijn daarvan, tegen te gaan. Dat is ingebed in de werkwijzen voor behandeling en beoordeling van aanvragen, in het administratieve vierogenprincipe, en in reglementen en protocollen voor de directeur-bestuurder, raad van toezicht, medewerkers en adviseurs. Bovendien zorgen we voor een cultuur van alertheid en verantwoordelijkheid, zodat mogelijke belangenverstrengeling tijdig wordt herkend en gemeld.

Aanvragen worden overwegend beoordeeld via peerreview, met deskundigen uit het veld die geen persoonlijk belang bij de aanvraag hebben. De samenstelling van adviescommissies en de pool van adviseurs sluit zo veel mogelijk aan bij de aanvragen die we verwachten. Adviseurs kunnen maximaal twee keer voor drie jaar worden benoemd. Medewerkers van het AFK die de aanvragen behandelen hebben culturele opleiding en ervaring, en mogen geen persoonlijk belang hebben bij een aanvraag. De directeur-bestuurder en toezichthouders zijn onafhankelijk en handelen integer. Zij zijn alert op het vermijden belangenverstrengeling, en gaan transparant, zorgvuldig en volgens protocol om met tegenstrijdige belangen als die zich aandienen.

## **Ervaring: mensen en middelen (2021-2024)**

In financiële zin verliep 2021-2024 grilliger en dynamischer dan voorgaande beleidsperiodes. Eind 2020 voerde de gemeenteraad forse kortingen en budgetverschuivingen in voor het activiteitenbudget (de subsidies) en de bedrijfsvoering van het AFK. Die kortingen werden door constructief overleg tussen AFK en gemeente in de daaropvolgende jaren grotendeels geneutraliseerd met tijdelijke coronasteungelden voor makers. Bij het nieuwe coalitieakkoord in 2022 werd bovendien de beoogde jaarlijkse half miljoen taakstelling teruggedraaid.

Door deze dynamiek startte het AFK begin 2021 met minder fte en lagere subsidiebudgetten dan in 2020, en eindigde in 2024 met hogere subsidiebudgetten en meer fte. Ook waren er in de tussentijd tijdelijke extra opdrachten: regelingen voor nachtcultuur, de pilotregeling Nieuw Bereik en een regeling voor Risicovolle programmering. Daarbij hoorde meestal ook uitvoeringsbudget, waardoor we tijdelijk extra menskracht konden inzetten. In 2023 werd duidelijk dat het AFK voor de komende periode vrijwel alle vierjarige subsidies zou gaan verdelen, waarmee het subsidiebudget vanaf 2025 verdubbelt. In aanloop daar naartoe kwam er een nieuw programma voor de administratie en behandeling van onze subsidies, omdat het oude niet meer toekomstbestendig is. De behandeling van de 275 aanvragen voor de periode 2025-2028 vond plaats in 2024. We hebben daarbij eens te meer gezien hoezeer de kwaliteit van onze processen leunt op goed ingevoerde collega's.

Het AFK is in een decennium flink veranderd in omvang en verantwoordelijkheden, en die veranderingen gingen vaak snel. In de vaart van onze opdrachten zijn nieuwe taken en mensen zo goed mogelijk toegevoegd aan wat er al was. Met alle collega's en een extern organisatie-strategen hebben we in 2022 onze structuur en werkwijzen fundamenteel onder de loep genomen. In 2023 en 2024 zijn stapsgewijs veranderingen doorgevoerd. Door het terugdraaien van de bezuinigingen konden we wat groei bewerkstelligen. Zo zijn een manager subsidiebureau en een parttime HR-specialist aangesteld, is de formatie van stafmedewerkers (behandelaars van aanvragen) iets uitgebreid en de afdeling financiën en bedrijfsvoering wat versterkt. Daarnaast zijn er taken verplaatst, gebundeld of juist gescheiden. De organisatie bestaat nu uit een subsidiebureau, servicebureau, afdeling communicatie, afdeling financiën en bedrijfsvoering, en directie.

## **Ambities 2025-2028**

### **Bedrijfsvoering algemeen**

- We willen de komende jaren de ondersteunende processen binnen het AFK verbeteren om als geheel effectiever en efficiënter te kunnen werken. Dat geldt voor financiën, bedrijfsvoering, HR, ICT en interne processen. De grootste stappen starten meteen in 2025. Het gaat dan bijvoorbeeld om de verdere beschrijving van administratieve processen, verbeterde systematiek voor budgetbeheer, compliance op AVG en informatiebeveiliging, meerjaren-investeringsplan en inkoopbeleid.
- In de loop van de gehele periode bouwen we een meerjarig HR- en ICT-beleid op; waar dat afgelopen jaren meer gericht was op de dagelijkse functionaliteit.

- We schalen de integrale planning van het fonds op, om te zorgen dat de meerjarige beleids-  
cyclus, de werking van afzonderlijke regelingen en de culturele seizoenseffecten beter op  
elkaar en op de capaciteit van de organisatie zijn afgestemd.

## ICT

- Het AFK werkt toe naar aansluiting bij het PublicSpaces Manifest, een coalitie die samen-  
werkt aan een ethisch digitaal ecosysteem dat gebaseerd is op publieke in plaats van  
commerciële waarden. De keuze voor ons nieuwe behandelprogramma is al in lijn met dit  
manifest. In 2025 brengen we eerst in beeld wat er minimaal aan aanpassingen in onze  
werkwijze nodig is om het manifest met realiteitszin te kunnen onderschrijven, en welke  
mogelijkheden het ons verder biedt.
- Er is de komende periode veel inzet nodig om ons nieuwe behandelprogramma door te  
voeren naar de verschillende projectregelingen, én om het te voorzien van bijpassende  
modules voor CRM, bezwaarprocedures en verantwoordingen. Hiermee is meer menskracht,  
tijd en geld gemoeid dan voorzien, wat leidt tot een aantal verschuivingen in financiële  
middelen en teambezetting.
- We verkennen de mogelijkheden van AI voor ondersteuning en efficiency van onze werk-  
praktijk, en wisselen hierbij kennis met andere organisaties uit.

## Medewerkers

- Veerkracht van de organisatie is een doorlopend aandachtspunt. We leveren veel en van  
hoge kwaliteit met relatief weinig mensen. De werkdruk is vaak aanzienlijk, maar AFK'ers  
werken over het algemeen ook met veel plezier, aandacht voor elkaar en liefde voor kunst  
en de stad. We blijven aan de veerkracht van de organisatie werken via de omvang van  
de formatie, freelance inzet op piekmomenten, soepeler werkprocessen, meer planning en  
overzicht, en ruim aandacht voor samenzijn en individueel welzijn.
- In 2025 vindt een volgende kleine uitbreiding van het team plaats tot in totaal circa 29 fte.  
De uitbreiding landt voornamelijk in het subsidiebureau en de afdeling financiën & bedrijfs-  
voering. Op termijn is verdere uitbreiding nodig (zie toelichting meerjarenbegroting).
- Het verdelen van subsidies is een gespecialiseerd vak dat voor nieuwe collega's tijd vraagt  
om in te groeien. De arbeidsmarkt is bovendien krap. Extra aandacht voor de ontwikkeling  
van talent is ook komende jaren daarom wezenlijk.
  - Vaste medewerkers kunnen een eigen specialisme of talent ontplooiën bij tijdelijke rege-  
lingen (zoals nachtcultuur) of activiteiten zoals de 3Package Deal en Amsterdamprijs.  
Tijdens de vierjarige regeling stappen sommige stafmedewerkers in dat proces of nemen  
coördinerende taken bij projectsubsidies voor hun rekening.
  - Komende tijd worden inwerkprogramma's verbeterd en zorgen we voor meer kennis-  
uitwisseling tussen collega's. Er komt een vernieuwde monitorcyclus: van traditionele  
jaargesprekken naar een opzet waarin ontwikkeling in meer dimensies kan worden  
bekeken (bijvoorbeeld ook met feedback van collega's).
  - Naast onze cultuurverkenner ontwikkelen we onze talentploeg met onder ande-  
ren freelancers die de afgelopen periode zijn ingewerkt op de vierjarige en tijdelijke  
regelingen.

- Door de wet DBA nemen we de inzet van freelancers opnieuw onder de loep. Het zorgt voor extra administratie en minder flexibiliteit – en voor een balanceeract van budget versus werkdruk. Door fluctuaties in het werk heeft het AFK altijd behoefte aan een flexibele schil.
- De primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden van het AFK zijn al fair pay en fair practice, inclusief scholingsmogelijkheden, en zullen dat vanzelfsprekend blijven. We zetten in aanvulling een honorariumtabel voor freelancers op, gekoppeld aan de aard van het werk. Er komt een beknopte versie van de medewerkersgids voor freelancers, adviseurs en andere externe betrokkenen.
- We herzien de vergoedingen voor de circa 180 adviseurs die de aanvragen voor de verschillende regelingen beoordelen. Afgelopen periode heeft het AFK de vergadervergoeding fors verhoogd. Een deel van de adviseurs vraagt echter ook om een meer reële vergoeding van voorbereidingswerk. In de culturele sector is peerreview bij subsidieaanvragen de praktijk, historisch met vacatievergoedingen gedacht vanuit intercollegialiteit. De werkpraktijk van adviseurs is echter veranderd en vanuit fair practice wordt er anders tegen vergoedingen aangekeken. Adviseurs zijn essentieel voor het functioneren van het AFK en het is daarom noodzakelijk om tarieven opnieuw te bezien binnen de budgetmogelijkheden. Het AFK wil daarbij samen optrekken met andere publieke subsidiënten, de gemeente en de Kunstraad.

#### **Sociale veiligheid**

- Het AFK heeft een externe vertrouwenspersoon voor medewerkers. De protocollen voor meldingen, klachten en grensoverschrijdend gedrag zijn vastgelegd in de medewerkersgids inclusief 'escalatieladders' die rollen en routes duidelijk aangeven. Collega's hebben zelf de gedragscode opgesteld. Waar we in de vorige periode de formele basis op orde hebben gebracht, werken we nu verder aan bewustzijn en bekwaamheid in de praktijk. De komende periode willen we jaarlijks de gedragscode en routes onder de aandacht brengen in de organisatie, en leidinggevendenden trainen in het herkennen en handelen bij grensoverschrijdend gedrag.
- Vanaf 2025 vertalen we onze uitgangspunten voor sociale veiligheid op het werk ook naar de activiteiten die we extern organiseren, zoals de Amsterdamprijs en 3Package Deal. We werken aan een gedragscode en protocollen voor events en samenwerkingen.
- Het AFK wordt als subsidiënt steeds vaker aangesproken op mogelijke misstanden of sociale onveiligheid bij door ons gesubsidieerde organisaties of kunstenaars. We hebben daar gaandeweg een werkwijze voor ontwikkeld, hoewel elke situatie weer anders is. We hebben daarbij de beperkingen van onze rol als subsidiënt te respecteren: we zijn geen algemeen meldpunt en kunnen niet de toedracht, waarheid of strafbaarheid van situaties onderzoeken. Subsidies kunnen ook niet zomaar worden ingetrokken. Wel kunnen we kwesties agenderen bij organisaties of kunstenaars die we subsidiëren, nagaan of daar de juiste en voldoende stappen zijn gezet, waar nodig aandringen op meer stappen en monitoren. Uitgangspunt is dat we signalen altijd serieus nemen en verkennen, en daarbij hoor en wederhoor toepassen. Komende periode werkt het AFK met de gemeente aan een gezamenlijke werkwijze. We trekken ook samen op in monitoring op sociale veiligheid en fair practice bij de meerjarig gesubsidieerde organisaties.

## Governance

Het AFK volgt de acht principes van de Governance Code Cultuur. We zetten de komende jaren verdere stappen:

- De raad van toezicht en directeur-bestuurder werken toe naar een nieuwe opzet van vergaderingen met naast een financiële ook een inhoudelijke commissie. Dit creëert naast de formele toezichtstaken meer ruimte voor inhoudelijke input van de verschillende leden.
- Naast de interne gedragscode ontwikkelen we een externe gedragscode: hierin staat wat mensen kunnen verwachten hoe het AFK met hen omgaat, en wat het AFK verwacht hoe mensen omgaan met medewerkers van het AFK.
- Integriteit en het voorkomen van (de schijn van) belangenverstrengeling staan in hoog vaandel bij het AFK. We toetsen daar streng op bij adviseurs, medewerkers en de raad van toezicht. Naast heldere regels is sensitiviteit belangrijk voor situaties die minder wenselijk zijn - zonder strikt belangenprobleem. De aandacht hiervoor willen we vergroten bij nieuwe collega's en betrokkenen die niet dagelijks bij ons over de vloer komen, zoals adviseurs en freelancers. Andersom merken we ook dat aanvragers de grenzen van belangenverstrengeling en vrijheid van meningsuiting niet altijd realistisch in beeld hebben. Ook hierom willen we de integriteitslijn in onze openbare stukken verder gaan verduidelijken.
- We stellen een meerjarig plan op voor de evaluatie van regelingen en activiteiten, waar dit tot nu toe meer ad hoc wordt georganiseerd. We betrekken het veld van (potentiële) aanvragers hier systematischer bij.



## Risico's

Hieronder schetsen we risico's die door interne en externe ontwikkelingen in de komende periode urgent kunnen zijn. Dit is aanvullend op het doorlopende beleid voor risicobeheersing.

→ **Politieke veranderingen in gemeentelijk beleid:**

Na de gemeenteraadsverkiezingen kunnen er verschuivingen van prioriteiten zijn in het Amsterdamse cultuurbeleid. Dit kan gevolgen hebben voor de cultuursubsidies in Amsterdam, voor de hoogte van de gemeentelijke indexatie van het cultuurbudget in de komende jaren en voor de rol van het AFK in het cultuurbeleid. Dit vraagt om een alerte houding van het AFK om tijdig te reageren op wijzigingen in financiering of beleid.

→ **Afhankelijkheid van cofinanciering:**

Veel Amsterdamse projecten en instellingen leunen naast het AFK op aanvullende financiers. Bij wijziging van het landelijke cultuurbeleid of de financiering ervan kan er een vervolg-effect zijn voor het AFK en het Amsterdamse culturele veld. Als de cofinanciering afneemt, vermindert dat de effectiviteit van AFK-subsidies. Economische tegenwind kan een vergelijkbaar effect hebben voor zowel het veld als voor het AFK zelf. Daarom is het van belang dat het AFK zich – samen met of via de gemeente – mengt in het gesprek over het nationale cultuurbeleid. Het AFK monitort daarnaast bij verantwoordingen van subsidieontvangers de beoogde financieringsmix en stimuleert financiële spreiding om dit risico te beheersen.

→ **Toegenomen druk op dataveiligheid:**

De digitalisering van werkprocessen en strengere privacyeisen maken informatiebeveiliging extra belangrijk. Het risico op cyberincidenten neemt toe. Het AFK investeert in IT-beveiliging en bewustwording bij medewerkers om de betrouwbaarheid van gegevens en systemen te blijven waarborgen.

→ **Structurele personeelskrapte:**

Een krappe arbeidsmarkt maakt het aantrekken en behouden van gekwalificeerd personeel uitdagender dan voorheen. Dit kan de slagkracht van het fonds onder druk zetten. Het AFK anticipeert hierop met maatregelen voor goed werkgeverschap, kennisborging en een flexibele schil van freelancers als er extra capaciteit of specialistische kennis nodig is.

→ **Juridische consequenties van het subsidieproces:**

Aanvragers die zijn afgewezen kunnen kritisch staan tegenover de motivering van subsidiebesluiten. Zij kunnen bezwaar aantekenen en zelfs een gerechtelijke procedure starten tegen een besluit. Dit risico neemt toe als de druk op budgetten toeneemt (bijvoorbeeld door meer aanvragen) en het fonds gedwongen wordt om scherper te selecteren. Het AFK loopt hierin het risico van imagoschade en financiële consequenties als een procedure alsnog leidt tot een toekenning van subsidie. Het blijft dus essentieel om alle deskundigheid te waarborgen om het beoordelingsproces uit te voeren. Daarnaast pleit het AFK voor een hogere risicoreserve.



→ **Evenwichtskunst:**

Het werk van het AFK vereist enerzijds vergaand maatwerk in de haarvaten van de hele stad. Het AFK is wendbaar, laagdrempelig, vlot en actueel. Anderzijds vraagt het soliditeit, robuustheid, en bestuurlijke, juridische en administratieve nauwkeurigheid. Het AFK beschikt over de kracht en kwaliteit die nodig zijn voor dit werk, maar in deze evenwichtskunst kan ook een risico schuilen als de organisatie doorlopend op het scherpst van de bedrijfsmatige snede moet werken.

### Meerjarenbegroting met toelichting

De meerjarenbegroting voor 2025-2028 is gebaseerd op de afspraken die de gemeente en het AFK hebben gemaakt naar aanleiding van het Kunstenplan 2025-2028. Vrijwel alle vierjarig gesubsidieerde organisaties zijn nu ondergebracht bij het AFK, met uitzondering van zeven die direct onder verantwoordelijkheid van de gemeente vallen. In het verlengde hiervan heeft de gemeente middelen toegevoegd aan het budget van het AFK voor de vierjarige regeling, en daarnaast vanwege beleidsmatige impulsen voor de regeling Ontwikkeling en de project-subsidies (waaronder Wijkimpuls en Programmering Broedplaatsen. In het kader van het Kunstenplan is er onlangs voor 2025 en 2026 de regeling Verbeteren bestaanszekerheid kunstenaars toegevoegd (Werkruimte professionele kunst). Ten opzichte van 2024 is een indexering van 1,8 procent op het gehele budget toegepast.

#### Meerjarenbegroting

	2025	2026	2027	2028
<b>Activiteitenbaten</b>				
Projectsubsidies	8.281.401	8.281.401	8.026.900	8.026.900
Meerjarige subsidies	57.122.450	57.122.450	57.122.450	57.122.450
<b>Totaal</b>	<b>65.403.851</b>	<b>65.403.851</b>	<b>65.149.350</b>	<b>65.149.350</b>
<b>Activiteitenlasten</b>				
Projectsubsidies	8.281.401	8.281.401	8.026.900	8.026.900
Meerjarige subsidies	57.122.450	57.122.450	57.122.450	57.122.450
<b>Totaal</b>	<b>65.403.851</b>	<b>65.403.851</b>	<b>65.149.350</b>	<b>65.149.350</b>
<b>Saldo</b>	-	-	-	-
<b>Beheer</b>				
Baten bedrijfsvoering	4.305.100	4.305.100	4.305.100	4.305.100
Lasten bedrijfsvoering	4.406.250	4.484.050	4.634.050	5.922.550
<b>Saldo</b>	<b>-101.150</b>	<b>-178.950</b>	<b>-328.950</b>	<b>-1.617.450</b>
Overige baten en lasten	94.250	122.250	122.250	122.250
Taakstelling beheer	6.900	56.700	56.700	45.200
Doelstelling herbesteding			150.000	1.450.000
<b>Saldo</b>	-	-	-	-

### **Activiteiten**

De activiteitenlasten zijn gelijk begroot aan het budget, het saldo komt op nul uit. Het AFK voert binnen de projectregelingen en de meerjarige regelingen diverse deelregelingen uit, zoals:

1. Regeling projectsubsidies Professionele Kunst
2. Regeling projectsubsidies Cultuurmakers
3. Stimuleringsregeling Eigentijdse Dans
4. Amsterdamprijs voor de Kunst
5. 3Package Deal
6. Wijkimpuls
7. Beeldende kunst in de openbare ruimte
8. Programmering Broedplaatsen
9. Tweejarige subsidies Cultuurmakers
10. Regeling Vierjarige subsidies
11. Regeling Ontwikkeling (meerjarig)
12. Regeling Cultuurcoach (meerjarig)

### **Beheer**

De apparaatskosten worden vanaf 2025 vergoed door de gemeente met een bijdrage van € 4,2 miljoen ten opzichte van € 3,4 miljoen in 2024, naar aanleiding van de taakverzwaring. Daarnaast is met de gemeente overeengekomen dat als er tussentijds nieuwe of tijdelijke regelingen bij het AFK worden belegd, er per regeling afspraken worden gemaakt over uitvoeringskosten. De bijdrage van € 100.000 voor Cultuurherstel (Culturis) is onderdeel van de apparaatskosten omdat het een samenwerkingsverband is met de gemeente, de provincie en de Kunstraad. Totaal komen de baten bedrijfsvoering daarmee op € 4,3 miljoen.

De formatie wordt uitgebreid naar 29,1 fte, exclusief stagiairs en inhuur. De loonsom stijgt mee. De kantoorkosten stijgen door de investering van het AFK in een nieuw subsidiebehandelprogramma (Mira), wat ook zorgt voor een negatief saldo dat gedekt wordt door het bestemmingsfonds Mira. Algemene kosten stijgen door de versteviging van de organisatie voor zaken als informatiebeveiliging, archiefbeheer en algemene compliance eisen.

In 2028 en deels in 2027 zijn de behandelkosten begroot voor de aanvraagronde voor de vierjarige subsidies voor de periode 2029–2032. De kosten hiervoor zijn niet gedekt door de vaste vergoeding van de gemeente. In de praktijk worden deze kosten gespaard uit herbesteedbare middelen vanuit bijvoorbeeld lagere vaststellingen of ingetrokken projecten (zie doelstelling herbesteding). Deze werkwijze is onzeker omdat we op voorhand niet weten hoeveel geld herbestedbaar wordt. Het AFK stelt voor een reserve op te bouwen voor de behandelkosten voor vierjarige subsidies op een manier die meer zekerheid geeft.

### **Ambities begroting**

Bij de wijziging van het Kunstenplan 2025-2028 is ook de beheerskostenvergoeding van het AFK verhoogd. Ondanks deze groei constateert het AFK dat de organisatie te krap bezet is. Dat komt onder meer door de druk van autonome kostenstijgingen, het toenemende aantal aanvragen, de inzet op het vergroten van het bereik in de stad en de toenemende eisen die aan de behandeling worden gesteld.

Daarnaast constateren we aan de hand van een vergelijking met de Rijkscultuurfondsen dat de grondslag voor de vergoeding van de apparaatskosten heroverweging vraagt. Het AFK voert zijn taken tegen zeer lage apparaatskosten uit (zes procent van de totale baten vanaf 2025), zelfs wanneer rekening wordt gehouden met verschillen in type regelingen tussen fondsen. Daarom formuleert het AFK een ambitie voor een meer robuuste werkorganisatie in de komende periode. We hebben een aantal ambities benoemd om de behoefte aan meer budget concreet te maken. Dit geambieerde budget brengt het AFK op circa zeven procent apparaatskosten, wat nog altijd lager is dan de Rijkscultuurfondsen.

- Personeel: uitbreiding van de formatie voor het primair proces, aanstellen van een juridisch medewerker en een medewerker archief- en informatiebeheer.
- Budgetverhoging voor opleidingen, werving en selectie.
- Verhoging van de vergoeding voor adviseurs en commissieleden in het kader van fair practice.
- Toekomstbestendig maken van de digitalisering van het subsidiebehandelingsproces, onder andere met een robuuste service level agreement (SLA), informatiebeveiliging en voorbereiding op AI.
- Vergroten van de slagkracht van de communicatie ten dienste van het bereik van het AFK en het onder de aandacht brengen van diverse regelingen.
- Gerichte inzet op organisatieontwikkeling om de expertise, wendbaarheid en de kwaliteit van de organisatie op peil te houden.
- Het creëren van een duurzame en betere werkomgeving bij de verbouwing, passend bij de groei van de organisatie.
- Investeren en beheren in een verbeterde versie van customer relationship management (CRM).
- Opvang van de stijgende kosten voor de organisatie van de Amsterdamprijs.

# Colofon

## Uitgave

Amsterdams Fonds voor de Kunst

## Ontwerp

Piraña grafisch ontwerp, [www.pirana.nl](http://www.pirana.nl)

## Amsterdams Fonds voor de Kunst

### Bezoekadres

Pakhuis de Zwijger  
Piet Heinkade 179  
1019 HC Amsterdam

### Postadres

Postbus 1079  
1000 BB Amsterdam  
Tel: 020 – 5200520

[info@afk.nl](mailto:info@afk.nl)

[afk.nl](http://afk.nl)