

# Het Nieuwe Instituut Jaarverslag 2014



✓ *HET NIEUWE PAVILJOEN 2014*

Het Nieuwe Paviljoen, Yourtopia by Search  
Grafisch ontwerp: Bart de Baets



Het Nieuwe Paviljoen 2014, Yourtopia by SeARCH  
Foto: Johannes Schwartz



Het Nieuwe Paviljoen 2014, Yourtopia by SeARCH  
Foto: Johannes Schwartz



Het Nieuwe Paviljoen 2014, Yourtopia by SeARCH  
Foto: Johannes Schwartz



*I:I Sets for Erwin Olaf  
& Bekleidung*

I:I Sets for Erwin Olaf & Bekleidung  
Foto: Johannes Schwartz



I:I Sets for Erwin Olaf & Bekleidung  
Foto: Johannes Schwartz



I:I Sets for Erwin Olaf & Bekleidung  
Foto: Johannes Schwartz



I:I Sets for Erwin Olaf & Bekleidung  
Foto: Johannes Schwartz



I:I Sets for Erwin Olaf & Bekleidung  
Foto: Johannes Schwartz



# INHOUDSOPGAVE

|      |                                                       |     |
|------|-------------------------------------------------------|-----|
|      | VOORWOORD                                             | 8   |
|      | INLEIDING                                             | 9   |
| I.   | Bestuursverslag Het Nieuwe Instituut 2014             | 20  |
|      | PROGRAMMA                                             | 21  |
| I.1  | Beleidsmatige overwegingen                            | 21  |
| I.2  | Programmatische terugblik o.b.v. beoordelingscriteria | 24  |
|      | WETTELIJKE TAKEN                                      | 35  |
| I.3  | Erfgoed                                               | 35  |
| I.4  | Internationalisering en marktverruiming               | 37  |
|      | ORGANISATIE                                           | 40  |
| I.5  | Prestatieverplichtingen                               | 40  |
| I.6  | Prestatieoverzicht                                    | 42  |
| I.7  | Risicomanagement                                      | 43  |
| I.8  | Human Resources                                       | 43  |
| I.9  | Governance Code Cultuur                               | 46  |
| I.10 | Samenstelling Raad van Toezicht                       | 46  |
| I.11 | Terugblik 2014 vanuit de Raad van Toezicht            | 47  |
|      | VOORUITBLIK                                           | 48  |
|      | TOT BESLUIT                                           | 50  |
| II.  | JAARREKENING HET NIEUWE INSTITUUT 2014                | 70  |
| III. | VERKLARING RAAD VAN TOEZICHT                          | 101 |
| IV.  | VERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT           | 102 |
|      | APPENDIX                                              | 104 |
|      | Verantwoording Governance Code Cultuur Jaarverslag    | 105 |

# VOORWOORD

Aan de toekenning van de subsidie van het ministerie van OCW aan Het Nieuwe Instituut liggen verschillende beoordelingscriteria ten grondslag. Het gaat daarbij om Kwaliteit, Ondernemerschap, Publieksbereik, Educatie, Internationaal belang, Talentontwikkeling en (wetenschappelijk) Onderzoek. Het Nieuwe Instituut heeft deze criteria bij de inrichting van het programma meegewogen. Ze vormen ook het kritische perspectief bij de realisatie van dit jaarverslag 2014 waarin tevens de wettelijke taken en de organisatie in Deel I worden behandeld.

Het Nieuwe Instituut heeft aan de lijst van beoordelingscriteria in zijn aanvullende beleidsplan d.d. oktober 2013 het volgende criterium toegevoegd: 'Is Het Nieuwe Instituut in staat zijn meerwaarde te bewijzen op basis van de inhoudelijke contouren en het daaraan verbonden ondernemerschap? (...) De beoordeling dient niet uitsluitend over drie jaar plaats te vinden, maar keer op keer binnen het publieke domein te worden geformuleerd. Op basis van juist die dialoog met zijn omgeving kan Het Nieuwe Instituut uitgroeien tot meer dan een beleidsmatige ambitie, maar tot een vitale schakel binnen de culturele basisinfrastructuur.'

De wil – eerder nog dan de eis – om publiek verantwoording af te leggen heeft tot gevolg gehad dat het jaarverslag 2014, los van het bijbehorende bestuursverslag en de jaarrekening, uitvoeriger ingaat op de resultaten die in 2014 zijn behaald dan het ministerie van OCW wellicht van ons verlangt.

# INLEIDING

Voor u ligt het jaarverslag van Het Nieuwe Instituut 2014; een terugblik die meer wil zijn dan een geobjectiveerde rapportage van de verschillende activiteiten in het afgelopen jaar en de daaraan verbonden financiële verantwoording. Dit jaarverslag informeert u over de context waarbinnen Het Nieuwe Instituut opereert.

Deel I *Bestuursverslag* neemt u mee in de beleidsmatige, inhoudelijke en organisatorische overwegingen die aan de verschillende keuzes en activiteiten van de organisatie in 2014 ten grondslag liggen. Dit alles wordt gevoed door het verlangen niet alleen een succesvolle tentoonstelling of een coherent jaarprogramma te realiseren, maar een nieuw instituut op te bouwen; een organisatie die kan bogen op institutionele continuïteit, daarbij gelegitimeerd door de eigen autoriteit en met de vereiste veerkracht om zich op een onderscheidende wijze te verhouden tot een veranderend ontwerpveld en de achterliggende maatschappelijke werkelijkheid.

De financiële verantwoording en bijbehorende toelichtingen treft u in Deel II. Het Nieuwe Instituut sluit 2014 af met een positief exploitatieresultaat van EUR 6.268. Ernst & Young Accountants LLP kwalificeert de financiële positie van Het Nieuwe Instituut als “gezond”.

*Huis in een witte tutu*  
*By Job Wouters*

Huis In Een Witte Tutu  
Foto: Corriette Schoenaerts



Huis In Een Witte Tutu  
Foto: Corriette Schoenaerts



Huis In Een Witte Tutu  
Foto: Corriette Schoenaerts



New Material Award  
Grafisch ontwerp: Cox & Grusenmeyer

# New Material Award

Het Nieuwe Instituut

programma  
De Dingen & De Materialen

dossier  
Materialinnovatie

project  
New Material Award 2014

2014

De New Material Award is een prijs voor innovatief en duurzaam materiaalgebruik en -onderzoek in diverse ontwerp- en kunstdisciplines. De prijs wordt kunstenaars, ontwerpers en architecten uit om ontwerpen te presenteren waarin nieuwe materialen of vernieuwende technieken op zoddigste wijze worden toegepast, dat zij bijdragen aan een betere en duurzame samenleving. Met de New Material Award willen Stichting DOEN, het Materiaalfonds en Het Nieuwe Instituut de ontwikkelingen op het gebied van innovatie en duurzaamheid blijven volgen en aan het publiek tonen. Met de New Material Fellow ondersteunen zij de ambitie om stimulerend te zijn voor verder onderzoek.

grafisch ontwerp  
Cox & Grusenmeyer

20.11.2014 — 04.01.2015

Het Nieuwe Instituut  
Museumpark 25, Rotterdam  
[www.hetnieuweinstituut.nl](http://www.hetnieuweinstituut.nl)

DOEN

MATERIAALFONDS

new material award

New Material Award  
Foto: Johannes Schwartz





## Hout

### Grafisch ontwerp: Koehorst in 't Veld



## Hout

### Foto: Johannes Schwartz



Hout  
Foto: Johannes Schwartz



Hout  
Foto: Johannes Schwartz



Hout  
Foto: Johannes Schwartz



Hout  
Foto: Johannes Schwartz



Open: A Bakema Celebration  
Grafisch ontwerp: Experimental Jetset



Open: A Bakema Celebration  
Foto: Johannes Schwartz





Open: A Bakema Celebration  
Foto: Johannes Schwartz



Open: A Bakema Celebration  
Foto: Johannes Schwartz



# I. BESTUURSVERSLAG 2014

## HET NIEUWE INSTITUUT

# PROGRAMMA

## I.1 Beleidsmatige overwegingen

### Creatieve Industrie

Om de institutionele ambitie van Het Nieuwe Instituut goed te begrijpen, is het noodzakelijk stil te staan bij een specifiek moment in de tijd. Het moment namelijk waarop de Nederlandse overheid besluit drie sectorinstituten samen te voegen en om te vormen tot Het Nieuwe Instituut, een zogenoemde ondersteunende instelling; ondersteunend aan het topteambeleid inzake de creatieve industrie.

### Afstemming

De ervaring van twee jaar, gesprekken met het ministerie van OCW, I&M, de Raad voor Cultuur, het Topteam Creatieve Industrie, de verschillende belangenorganisaties en honderden betrokkenen in het veld maken duidelijk dat het beleid omtrent de creatieve industrie nog in transitie verkeert. Dat is nauwelijks verwonderlijk. Er is immers sprake van een majeure beleidsverandering op nationaal niveau, die in het geval van Het Nieuwe Instituut is gericht op het verbinden van het ontwerpveld met een veelheid van maatschappelijke partners en het domein van sociale en technologische innovatie. Wel dient te worden erkend dat deze operatie zijn eigen complexiteit kent; hij moet immers allereerst leiden tot een hernieuwde maatschappelijke legitimering van de cultuurmiddelen van de landelijke overheid. En hoe fundamenteel deze ambitie ook is; de transitie leidt tegelijkertijd tot verschillende en soms tegenstrijdige verwachtingen van de rol van de directe betrokkenen, onbekendheid over de opdracht en het instrumentarium van Het Nieuwe Instituut en afstemmingsvragen met betrekking tot de rol van het instituut.

Het instituut heeft derhalve in verscheidene gesprekken met zowel het ministerie van OCW als de Raad voor Cultuur aangegeven dat verdere concretisering van het beleid van groot belang is, met name waar het gaat om het culturele perspectief op de creatieve industrie. Dit begint met de vraag naar de specificiteit van dit culturele perspectief ten opzichte van bijvoorbeeld een sociaal of economisch perspectief. Binnen de visie van het instituut zijn de domeinen cultuur en economie uitdrukkelijk met elkaar verweven, maar het instrumentarium van bijvoorbeeld Het Nieuwe Instituut – waaronder een archief, tentoonstellingszalen en bijvoorbeeld het opdrachtgeverschap inzake de Nederlandse bijdrage aan de Biënnale van Venetië – is eigen aan een culturele organisatie. Het kent een idioom en werking die specifiek zijn voor de culturele omgeving waarin deze instrumenten zijn gevormd. Zonder overeenstemming over de specificiteit van de opdracht, het geboden instrumentarium en de werking daarvan, kan een toekomstige beoordeling van het instituut uitsluitend op basis van formele gronden geschieden, zoals het behaalde percentage eigen inkomsten of de hoeveelheid bezoekers.

Naast het feit dat het instituut als ondersteunende instelling ten dele los staat van juist deze beoordelingsgronden, bestaat het risico dat hierdoor de specificiteit van de opgave van het instituut, de disciplinaire achtergronden en het geboden instrumentarium voor een deel aan het zicht ontsnappen.

### Continuïteit

Minister J. Bussemaker heeft aangegeven dat in het beleid rond de creatieve industrie aandacht moet zijn voor de cultuur-maatschappelijke context van innovatie. Het instituut is de minister bijzonder erkentelijk voor dit standpunt. Het fundament waarop het instituut zijn keuzes stoelt en het inhoudelijke perspectief gericht op een

reflectieve benadering van het conflictueuze spanningsveld tussen innovatie en samenleving wint daarmee immers nog eens aan kracht. De vraag is echter of het ook in de komende beleidsperiode mogelijk is de daaruit voortvloeiende werkwijze – zoals het stimuleren van verschillende vormen van kennisontwikkeling en cross-overs en dat mede op basis van het archief – te continueren?

Steeds vaker komt het instituut ter ore dat het Topteambeleid politiek ter discussie staat. Zo zouden er bijvoorbeeld vanuit VVD en D66 vragen worden gesteld bij de complexiteit van de adviesstructuur inzake het Topteambeleid Creatieve Industrie. Ten dele erkent het instituut deze complexiteit. Met het topsectorenbeleid opereert het instituut tegelijkertijd binnen het domein van de cultuur, waarin de Raad voor Cultuur de belangrijkste raadgever van de minister is, én binnen het domein van de creatieve industrie, waar het Topteam Creatieve Industrie de belangrijkste adviseur vormt. Waar de Raad voor Cultuur gevoelig is voor een disciplinaire inbedding van het instituut en zijn eigen commissie ook op deze wijze heeft ingedeeld, heeft het ministerie deze disciplinaire benadering verlaten en het instituut belegt binnen de Directie Media en Creatieve Industrie. Op zijn beurt richt het Topteam zich onder meer op het versterken van de relatie tussen wetenschap en bedrijfsleven. Van daaruit toont het een bijzondere gevoeligheid voor maatschappelijke thema's in relatie tot stimulerende maatregelen voor het bedrijfsleven, eerder dan voor een disciplinair gevoerd debat.

Het instituut erkent met andere woorden de complexiteit van deze verschillende werkwijzen en heeft van daaruit ook aangegeven, dat nadere afstemming omtrent de verschillende verwachtingen vereist is. Tegelijkertijd is het instituut ervan overtuigd dat, los van de vraag naar de organisatorische complexiteit van het topteambeleid, het inhoudelijke vraagstuk van de creatieve industrie met het accent op innovatie en een bijzondere aandacht voor een veranderende ontwerppraktijk en de cross-over zijn waarde voor het ontwerpveld bewijst. De blijvende ondersteuning van de politiek en het ministerie van OCW daarvoor is onmisbaar.

Het Nieuwe Instituut hoopt dan ook dat het creatieve industriebeleid in de komende beleidsperiode wordt voortgezet en meer politiek draagvlak zal verwerven. Natuurlijk vanwege het belang dat dit instituut hecht aan de eigen beleidsmatige continuïteit. Maar nog meer omdat met dit beleid voorheen onbekende vragen zichtbaar zijn geworden, nieuwe werkwijzen zijn geïntroduceerd en onvoorziene relaties zijn gelegd tussen organisaties. En niet in de laatste plaats omdat het ontwerpveld (dat tegelijkertijd te maken kreeg met een economische crisis, bezuinigingen en een nog onbekend domein van de creatieve industrie) inmiddels stapsgewijs deze veranderende werkelijkheid internaliseert en productief weet te maken.

#### *De ontwikkeling van de interne organisatie*

Het jaar 2014 stond niet alleen in het teken van een verdere beleidsmatige en inhoudelijke ontwikkeling, maar tevens in het teken van een organisatorische kwaliteitsslag. De werkelijkheid van een fusie tussen drie organisaties, is de werkelijkheid van Het Nieuwe Instituut. En de specificiteit van deze werkelijkheid heeft zijn uitwerking op de organisatie en zijn functioneren in deze eerste cultuurplanperiode.

In 2014 zijn er opnieuw fundamentele stappen gezet. Een jaar eerder werd – naast het realiseren van een dynamisch programma van activiteiten – ingezet op het aanvullende beleidsplan en de psychologie van de organisatie als geheel. In 2014 stond een intensivering van het programma centraal (zie verder onder '1.2 Een programmatische terugblik'), maar voltrok zich ook de zogenoemde kwaliteitsslag en reorganisatie. Logischerwijs vroeg dit traject bijzonder veel inzet van de organisatie, in het bijzonder van de Ondernemingsraad, het Managementteam, de Directie en de Raad van Toezicht. Uiteindelijk heeft dit proces geleid tot het beëindigen van de arbeidscontracten van 16 personeelsleden. Daarmee is weliswaar de reorganisatie afgerond, maar de kwaliteitsslag nog niet. Op dit moment lopen

bijvoorbeeld verschillende trainingstrajecten met leden van het team vanuit de ambitie de organisatie even inhoudelijk gedreven als wendbaar te maken. Mede dankzij de productieve reorganisatie kan in 2015 de optimalisering van de fysieke behuizing ter hand worden genomen.

#### *De positionering in de buitenwereld*

In het culturele veld en dat van de creatieve industrie opereren veel verschillende partijen. De respectievelijke agenda's komen bovendien voort uit uiterst verschillende posities van zowel publieke als private organisaties. Het instituut heeft de ambitie uitgesproken zich in netwerkverband en op basis van diverse partnerships tot dit veld van kennisinstituten, onderwijsinstellingen, musea, fondsen, bedrijven, ontwerpstudio's en ZZP'ers te willen verhouden. Wegens de ondersteunende rol van het instituut binnen de creatieve industrie is de positionering van het instituut binnen dit veelzijdige terrein van het grootste belang. Het profiel van een rijksarchief, een museum of een kunsthall bieden weliswaar een herkenbare positionering voor een breed publiek (en vallen of samen met de erfgoedopdracht of met de representatiefunctie van het ontwerpveld), maar nauwelijks voor het creatieve industriebeleid en het belang van innovatie. Voor het instituut is dat aanleiding om binnen het creatieve industriebeleid – naast vraagstukken als internationalisering en marktverruiming – allereerst een bevrugende rol in te nemen. Vanuit een kritische en reflectieve blik wordt het streven naar innovatie en het achterliggende vooruitgangsideaal gespiegeld aan een maatschappelijke en economische context en de positie van de ontwerper zelf. Daarbij is het instituut ervan doordrongen dat de vraag naar innovatie en een toekomst onontkoombaar verbonden is aan de vraag naar het verleden, nog los van de vraag naar de actualiteit. Een constatering die ook buiten de enge landsgrenzen wordt gedeeld en binnen de cultuursector onder meer heeft geleid tot een groeiend accent niet zozeer op de (ster)curator of (ster)ontwerper als bemiddelaar tussen heden en verleden, maar op academisch en artistiek onderzoek als middel om een verondersteld verleden en een mogelijke toekomst te verkennen.

Al in het aanvullende beleidsplan is daarom gekozen voor een positionering die recht doet aan de eigen speculatieve en agenderende rol, waarbij het reflecteren op innovatie, het zichtbaar maken van het onderzoek van derden en een bemiddelende taak tot verschillende publieksgroepen centraal staat. Op basis van dit profiel kan ook het beschikbaar gestelde instrumentarium – een team met de daaraan verbonden (vakinhoudelijke) kennis, een rijksarchief en een iconisch gebouw met een studiezaal en diverse presentatieruimtes – ten volle worden benut.

Het Nieuwe Instituut heeft vervolgens meerjarige onderzoekslijnen – De Dingen en De Materialen en Landschap en Interieur – uitgezet en een studiecentrum (in 2013) opgericht. Het is partnerships met kennisinstituten aangegaan en heeft verschillende fellows geïntroduceerd op basis waarvan tentoonstellingen tot stand zijn gekomen en podia als de Biënnale van Venetië (2014), Shenzhen en Sao Paulo (2013) konden worden benut om het onderzoekende profiel van het instituut ook internationaal te presenteren. Dit initiële profiel en het achterliggende beleid zijn allereerst gericht op het opbouwen van betekenisvolle netwerken en inhoudelijke partnerships met kennisinstituten, overheden en ondernemingen. Pas wanneer dit profiel als zodanig in de buitenwereld wordt herkend, kan de institutionele positionering worden verbreed. Het is evident dat deze wijze van positioneren in de opbouw-fase niet uitsluitend vanuit inhoudontwikkeling tot stand komt. Het is zeker ook het resultaat van het ondernemende vermogen van de organisatie.

## 1.2 Een programmatische terugblik op basis van de beoordelingscriteria

De projecten van Het Nieuwe Instituut worden in deze kunstenplanperiode langs drie programmalijnen ontwikkeld. Deze lijnen bieden een perspectief op de verschillende disciplines – architectuur, design en e-cultuur – die het instituut vertegenwoordigt, en ze waarborgen tevens een lange termijnagenda, waarmee Het Nieuwe Instituut zich ten opzichte van (huidige en toekomstige) partners, gebruikers en bezoekers herkenbaar positioneert. De programmalijnen zijn georganiseerd rond de begrippen materiaal, ruimte en tijd: De Dingen en De Materialen, Landschap en Interieur en een jaarlijks wisselend thema dat aansluit op de actualiteit. In 2014 luidde het jaarthema 1914-2014: Conflict en Innovatie, over honderd jaar vooruitgangsdelen sinds de Eerste Wereldoorlog.

### De drie programmalijnen

#### De Dingen en De Materialen

Binnen de programmalijn De Dingen en De Materialen gaf het jaarthema 1914-2014: Conflict en Innovatie een specifieke blikrichting om enkele materialen voor het voetlicht te brengen. De serie is in 2014 gestart met twee onderzoeken: masterstudenten van Design Academy Eindhoven richtten zich op het fenomeen van materiaalschaarste en de relatie tussen schaarste en ontwerp. De beide wereldoorlogen vormden een bijna natuurlijke bron voor dit onderwerp. De tweede tentoonstelling rond het materiaal Hout verwees impliciet naar beide wereldoorlogen, maar richtte zich expliciet op het vraagstuk van conflict en innovatie.

#### Landschap en Interieur

Het jaar opende met de tentoonstelling I : I Sets for Erwin Olaf en de presentatie Bekleding. Het streven naar integraliteit van de disciplines is hier succesvol toegepast zoals blijkt tijdens een serie discussies die het fenomeen van het interieur vanuit architectuur, design en e-cultuur duiden. Vanaf de zomer werd de gelaagde aanpak ook buiten het instituut zichtbaar in het tijdelijke paviljoen dat architect Bjarne Mastenbroek | SeARCH in opdracht van Het Nieuwe Instituut realiseerde. Het Nieuwe Paviljoen vormde niet alleen een opvallende verschijning naast het gebouw van Het Nieuwe Instituut; tijdens de discussieavonden in het paviljoen ontvouwde zich ook een achterliggende visie op het wonen in de vroege 21ste eeuw en de verhouding tot een buitenwereld. In het najaar van 2014 lag de nadruk in het programma op het veranderende landschap vanuit de complexe positie van de landbouwpoliticus Sicco Mansholt en het effect van zijn beleid op de ontwikkeling van de landschapsarchitectuur. Studio PolyLester vertaalde het verhaal van Mansholt in een installatie met vijf ruimtelijke scènes, verwijzend naar de vijf bedrijven uit de klassieke tragedie. De verandering van het landschap en de ontwikkeling van het landschapsonwerp in Nederland liepen als een rode draad door de gehele presentatie. De tentoonstelling bood tevens een blik op het hedendaagse voedselvraagstuk. Rond de tentoonstelling Sicco Mansholt. Een goede Europeaan organiseerde Het Nieuwe Instituut een programma van lezingen, debatten en filmvertoningen, zoals de vertoning van de film Overstag van Louis van Gasteren over het leven van Mansholt.

#### Jaarthema 2014-1914

Het jaarthema 2014-1914 functioneerde allereerst als handvat waarmee het vooruitgangsdelen in de afgelopen honderd jaar aan de orde kon worden gesteld, en waarbij – ingegeven door de tragedie van WO I en WO II en het belang van de

wederopbouw – de rol van de overheid en de spanningsvolle relatie tot de burger centraal kon staan.

Vanuit verschillende gezichtspunten – van schaarste tot moderne oorlogsvoering, en van neutraliteit tot naoorlogse voedselvoorziening – is er in tal van activiteiten gereflecteerd op het jaarthema. Vaak startend vanuit het perspectief van de architectuur, e-cultuur of design hebben de programma's vervolgens een bredere, cross-disciplinaire focus ontwikkeld, waarin bovendien expliciet werd gekeken naar de functie van innovatie ten tijde van WOI, WOII en de wederopbouw, met de centrale overheid als regisserende factor. Hierdoor is een helder narratief door de verschillende activiteiten geweven.

Het jaarthema werd gedurende 2014 uitgewerkt in activiteiten als: het Dutch Electronic Art Festival (in samenwerking met V2\_ onder de titel The Progress Trap); Radio Neutraal als introductie op het jaarthema van 2014; het fellowship van architect Malkit Shoshan getiteld Drones and Honeycombs en het meerjarige onderzoek naar de veranderende opdracht van de Nederlandse defensie; de tentoonstelling HOUT over het gelijknamige materiaal en de economische en maatschappelijke betekenis hiervan door onderzoeker Dan Handel/Harvard University; Sicco Mansholt/Een Goede Europeaan op basis van ten dele zelfontwikkeld onderzoek en een samenwerking met Bureau Europa; Open/A Bakema Celebration als eerste resultaat van het Jaap Bakema Studiecentrum en Schaarste, een onderzoeksproject en tentoonstelling eveneens op basis van het eigen archief, maar ditmaal gerealiseerd door alle masterafdelingen van Design Academie Eindhoven. De onderlinge cohesie van al deze activiteiten en het programmatische denken dat in het jaarverslag besloten ligt, is voldoende krachtig gebleken om ook in de verdere cultuurplanperiode het gebruik van een jaarthema voort te zetten.

Belangrijke winst van 2014 is dat dankzij het inmiddels afgeronde jaarprogramma intern het lerende vermogen van de organisatie is geactiveerd en extern het profiel van het instituut is versterkt. Bovendien is een inhoudelijke context gevormd waardoor ontwerp per definitie is gerelateerd aan een grotere maatschappelijke omgeving en de ontwerper wordt verbonden aan de innovatieve opgave van morgen. De architect Bakema en zijn benadering van de open samenleving (Biënnale van Venetië) leiden bijvoorbeeld onontkoombaar tot het vraagstuk van open data, algoritmes en API's en anticiperen op een geheel nieuwe verhouding tussen overheid en burger. Dat onderwerp wordt in 2016 nader geadresseerd onder de titel 'Total Space'. Het project rond de politicus Sicco Mansholt plaatste het instituut midden in de landschapsopgave van de toekomst en het mondiale voedselvraagstuk en in 2015 fungeren deze vraagstukken weer als startpunt voor de bijdrage van het instituut tijdens de Salone del Mobile en tijdens de 34ste editie van de Expo waaraan het thema 'Voedsel voor de Planeet' is meegegeven (beide in Milaan).

### Kwaliteit

Om de kwaliteitsvraag te kunnen beantwoorden, moet het begrip kwaliteit eerst van een specifieke lading worden voorzien. Voor een organisatie als Het Nieuwe Instituut speelt er immers veel meer dan uitsluitend de inhoudelijke kwaliteit van zijn activiteiten. Het begrip kwaliteit is tegelijkertijd van toepassing op de wijze waarop bijvoorbeeld de afdeling hospitality bijdraagt aan het streven naar een klantvriendelijke organisatie als op de governance achter de totstandkoming van projecten. Voor alle duidelijkheid: beide voorbeelden zijn onderdeel van de voortvarende wijze waarop de afdelingen bedrijfsdiensten en marketing/communicatie en commercieel gestalte geven aan de verdere opbouw van de organisatie.

In de context van het jaarverslag is het begrip kwaliteit echter vooral van toepassing op de wijze waarop het instituut zich wenst te positioneren en dat op basis van het inhoudelijk jaarprogramma. Als een onderzoekend profiel de achter-

liggende ambitie vormt van het jaarprogramma, dan zijn de partners aan hetzelfde programma een validerend signaal; in 2014 zijn kennisinstituten als ETH/Zurich, Colombia University/New York en TU Delft, onderwijsinstellingen als Willem de Kooning/Rotterdam en DAE/Eindhoven, culturele organisaties als het Rijksmuseum Amsterdam en het Stedelijk Museum Amsterdam, het ministerie van Defensie en private ondernemingen als AkzoNobel partner binnen het jaarprogramma. De kwaliteit van deze partners is indicatief voor de kwaliteit van het onderzoekende profiel van het instituut.

Mogelijk nog belangrijker is de wijze waarop de intrinsieke kwaliteit van het programma zich stapsgewijs ontwikkelt en als katalysator fungeert voor nieuwe vormen van kennisontwikkeling. Juist de cross-over – zowel disciplinair als binnen de onderzoeksmethodologie zelf – blijkt keer op keer de motor achter de kwaliteit van dergelijke programma's. Mooi voorbeeld is het fellowprogramma Drones and Honeycombs van architect Malkit Shoshan dat niet alleen een veranderende opgave van het Nederlandse leger heeft blootgelegd, maar ook heeft geleid tot een eerste aanpassing van de werkwijze van de militaire vredesmissie in Mali. Dit resultaat komt direct voort uit een unieke cross-over van twee kennisdomeinen, die van het leger en die van Het Nieuwe Instituut en uit de combinatie van academisch onderzoek op basis van de promotie van Shoshan aan de TU Delft en haar meer speculatieve onderzoek vanuit haar fellowship bij Het Nieuwe Instituut waarin de disciplines architectuur, design en e-cultuur allemaal een rol spelen.

Een ander kwalitatief voorbeeld is de wijze waarop de bijdrage van Het Nieuwe Instituut aan het architectuurplatform van de Biënnale van Shenzhen – vooraf gegaan door vooronderzoek en netwerkvorming in Beijing en een agenderend debat in Rotterdam – tot unieke kennis heeft geleid over leegstand in Shenzhen en een onvoorzien potentieel blootlegt dat achter deze informatie schuilt voor burgers, beleidsmakers en ondernemers. Dit alles op basis van voor iedereen beschikbare data op het internet, die vervolgens zijn ontsloten dankzij de aansprekende datavisualisaties van Mark van der Net en het analytische vermogen van de Mobile City.

#### Museumregister

Een van de meest geobjectiveerde kwalitatieve resultaten in 2014 is het gegeven dat Het Nieuwe Instituut is opgenomen in het museumregister; een kwalitatieve erkenning voor de uiterst professionele en hoogwaardige invulling van de basistaken en het feit dat werkprocessen in het archief conform de museale standaarden verlopen en binnen Het Nieuwe Instituut – bruikleenaanvragen, veiligheidsstandaarden, klimaatbeheersing- zijn geborgd. Het verwerven van de museumregistratie is voor Het Nieuwe Instituut mede van belang omdat de ambities met betrekking tot het archief vragen om een positie binnen het museale bestel. Tot die ambities behoren het verder ontwikkelen van een visie op archieven en de daaraan verbonden samenwerkingen, thesauri ontwikkeling, mobiliteit van collecties, digitalisering en duurzaamheid. Het belang van vormgevings- en e-cultuur archieven dient binnen deze visieontwikkeling eveneens uitdrukkelijk aandacht te krijgen.

#### Ondernemerschap

Het Nieuwe Instituut bevond zich in 2014 in het tweede jaar van zijn bestaan. Waar in 2013 de focus lag op de fusie en de start van de nieuwe organisatie, vormde in 2014 de reorganisatie en kwaliteitsslag het leidende motief. Beide zijn expliciet ingegeven door de veranderde opdracht aan Het Nieuwe Instituut.

Het ondernemerschap van de organisatie vereist dat beschikbare middelen en mankracht onder meer op basis van een andere vast/flex verhouding van het medewerkersbestand beschikbaar komen aan het huidige beleid en de daaruit

voortvloeiende projecten. De jaarcijfers van 2014 maken een verschuiving van overhead naar productiviteit zichtbaar, waarmee een belangrijke stap is gezet op weg naar een instituut dat in de volle breedte van de organisatie ondernemend is. Tegelijkertijd zijn nieuwe financieringsmodellen ontwikkeld om zodoende in 2015 en 2016 de vruchten te kunnen plukken van wat in 2014 is gezaaid. Fundamenteel is de visie die is ontwikkeld op de exploitatie van de horeca, de daaraan verbonden banqueting en de commerciële verhuur van ruimtes. Weliswaar staat het resultaat nog onder druk, de huidige omzet maakt duidelijk dat in termen van ondernemerschap hier een belangrijke bijdrage ligt aan het genereren van eigen inkomsten door de organisatie.

De financieringsinstrumenten voor het inhoudelijk programma waren in 2014 onder andere ‘in kind matching’ met partners als het ministerie van Defensie en Design Academy Eindhoven. Partners die een financiële bijdrage leverden waren onder meer de TU Delft, Stichting Doen/Materiaalfonds, het Mondriaan Fonds en het Stimuleringsfonds Creatieve Industrie. Belangrijke financiers waren het ministerie van I&M, het ministerie van Buitenlandse Zaken, het Fonds 21, Gemeente Eindhoven en Gemeente Rotterdam. En sponsoring kwam onder meer van AkzoNobel. Dit alles – conform de systematiek van OCW – heeft in het tweede jaar geleid tot een eigen bijdrage aan de totale exploitatie van 19%. De eigen inkomsten dienen in de laatste twee jaar van deze cultuurplanperiode jaarlijks met 10% toe te nemen.

#### Publieksbereik

Een begrip als publieksbereik heeft voor Het Nieuwe Instituut – en dat geldt ongetwijfeld voor menig culturele organisatie – een gedifferentieerd karakter. Het spectrum loopt van onderzoekers die dagelijks gebruik maken van het archief en toeristen – die tijdens een internationale biënnale in Venetië van de ene artistieke bijdrage naar het volgende landenpaviljoen flaneren – tot zogeheten unieke bezoekers aan de onlangs volledig vernieuwde website.

Veel van de activiteiten van het instituut zijn gericht op netwerkvorming en partnerships. De keuze daarvoor berust mede op de ambitie om zich in deze eerste periode van de eerste kunstenplanperiode Het Nieuwe Instituut als onderzoekende autoriteit te profileren. Tegelijkertijd moest een opvallende verhoging van de hoeveelheid publieksactiviteiten de aandacht vestigen op de hoofdlocatie in Rotterdam. Programmeerde het NAI voorheen vooral zaal 1 en kenden zaal -1 (De Schatkamer) en zaal 2 een vaste presentatie; Het Nieuwe Instituut benut het gehele gebouw en zowel zaal -1, zaal 1, zaal 2, zaal 3 en Huis Sonneveld als ook de buitenruimte worden nu van een dynamische programmering voorzien. Incidenteel worden bovendien het archief, de studiezaal en de foyer ‘bespeeld’ en zelfs de huid van het gebouw wordt gebruikt voor activiteiten, zoals de monumentale kalligrafieën van grafisch ontwerper Job Wouters.

Al deze activiteiten hebben onmiskenbaar geleid tot een grotere bekendheid van de organisatie. Het enthousiasme waarmee dit instituut een nieuwe werkelijkheid projecteert, lokt vele positieve reacties uit in binnen- en buitenland (zie de PR) en resulteert in een groeiende hoeveelheid partnerships.

Op een meer tactisch niveau biedt de rijkdom aan tentoonstellingen, lezingen en workshops de mogelijkheid zowel een transdisciplinaire innovatieagenda te introduceren als een disciplinaire werkwijze te bieden. Er is bovendien ruime aandacht gegeven aan het publiek maken van het archief, bijvoorbeeld door het net verworven archief van de architect Herman Hertzberger te digitaliseren en tentoon te stellen.

Het instituut is op basis van al deze activiteiten niet ontevreden over het huidige publieksbereik, dat in relatie tot bijvoorbeeld het NAI en het eerste jaar een

stijgend gebruik van de museumkaart laat zien en vrijwel voldoet aan de prestatie eisen van het ministerie van OCW. Desondanks stelt het instituut vraagtekens bij deze uitkomsten en met name bij de hoeveelheid betalende bezoekers. Verder onderzoek in 2015 is een vereiste om te kunnen besluiten over een mogelijke aanpassing van het huidige aanbod aan activiteiten.

Even evident is dat de hoeveelheid buitenlandse bezoekers afhankelijk is van de hoeveelheid buitenlandse activiteiten. In 2013 werd het gewenste aantal bezoekers glansrijk gehaald door de tentoonstelling in de Hermitage, St-Petersburg en twee biënnales. In 2014 wist het Nederlands Paviljoen tijdens de Biënnale van Venetië een recordaantal bezoekers te trekken, desondanks is het totale aantal buitenlandse bezoekers over 2014 beduidend lager dan in 2013. Het programma-jaar 2015 zal vanwege het besluit de Biënnale van Sao Paolo uit te stellen, niet de aantallen van 2013 evenaren, terwijl in 2016 waarschijnlijk alle records worden gebroken met gelijktijdige participaties aan 2 biënnales.

Onomstreden is de opvallende verbetering van de free-publicity als onderdeel van het publieksbereik op zowel nationaal als internationaal niveau. Inmiddels wordt een mediawaarde bereikt van meer dan € 2 miljoen, wat in 2015 dient te worden gekapitaliseerd in een verdere groei van de hoeveelheid betalende bezoekers.

### Educatie

Educatie heeft nog niet de uitvoeringskwaliteit bereikt, en daarmee de hoeveelheid gebruikers, die het instituut voor ogen staat. De achtergrond is simpel en direct verbonden aan de fusie en de nieuw geformuleerde opdracht. Van de drie fusieorganisaties kende alleen het NAI een educatiebeleid dat zo uitdrukkelijk is verweven met het tentoonstellingsprogramma. En dat is logisch voor organisaties die tot dan toe niet over een soortgelijke tentoonstellingsapparaat als het NAI beschikten. Het nieuw te vormen educatiebeleid diende dan ook voort te komen uit de kennis die uitsluitend bij de educatieafdeling van het NAI besloten lag. In het eerste jaar bleek dat de educatieafdeling inhoudelijk moeite had met de transitie van architectuur naar architectuur, design en e-cultuur en niet tot nauwelijks in staat was de nieuwe opdracht om te vormen tot een passend educatiebeleid.

Bovendien was vanaf de fusie al duidelijk dat de vruchten van het nieuw geformuleerde educatiebeleid pas in 2015 konden worden geplukt, omdat de respectievelijke afnemers van een nieuw educatieproduct minimaal een jaar vooruit werken. In weerwil van eerdergenoemde hindernis is in de eerste helft van 2014 voldaan aan het verzoek van de Raad voor Cultuur een aanvulling te geven op het educatieplan, waarbinnen Het Nieuwe Instituut een prominente plek binnen het programma geeft aan het leren. Niet alleen door kennis op basis van tentoonstellingen, lezingen en publicaties te delen, maar ook door nieuwe educatieve producten te ontwikkelen. Vervolgens is de reorganisatie en de kwaliteitsslag uitgevoerd, op basis waarvan in de tweede helft van 2014 een nieuwe invulling en werkwijze van de educatieafdeling is gerealiseerd. In 2014 is dit plan – waarin onder meer de e-component duidelijk zichtbaar is geworden – goedgekeurd door het ministerie van OCW en functioneert het inmiddels als het vereiste beleidskader.

In deze aanvulling op het educatieplan herkent Het Nieuwe Instituut de noodzakelijke vernieuwing van het (in)formele onderwijs en beschrijft het instituut een activiteitenprogramma dat zich richt op het stimuleren van leren met ervaringskennis als uitgangspunt. Dat kan bijvoorbeeld door met een onderwijsdoelgroep de nieuwste innovaties te verkennen waarbij een beroep wordt gedaan op ict-geletterdheid, de vaardigheid om probleemoplossend en kritisch te denken en op creativiteit. Het Nieuwe Instituut beschikt over een uitstekend netwerk binnen de vormgeving, architectuur, e-cultuur en de creatieve industrie om in samenwerking met partners te werken aan de verdere ontwikkeling van educatie.

Gedurende 2014 zijn er onderwijspartners gezocht en gevonden, die de visie van het instituut delen en geïnteresseerd zijn in een vernieuwend onderwijsproduct rond het centrale vraagstuk van innovatie. Inmiddels zijn belangrijke stappen in de uitvoering gemaakt en de eerste proefprogramma's ontwikkeld. Zowel het aanbod van het educatieprogramma als de hoeveelheid afnemers zullen daardoor substantieel toenemen. Desondanks is niet uit te sluiten dat de systematiek van de verschillende afnemers er toe leidt, dat het educatieprogramma pas in 2016 het beoogde aantal gebruikers bereikt.

Mede gestimuleerd door deze beperking zijn tegelijkertijd twee interessante ontwikkelingen op het terrein van educatie ontstaan. Allereerst is eind 2014 een tijdelijk educatieplatform ingericht op het zogenoemde DEK. Daar wordt een vorm van vrijetijdbesteding gecombineerd met educatie. Door middel van de laatste technische vondsten en educatie-app's wordt met name de relatie tussen ouders en kinderen geactiveerd.

Een even interessante ontwikkeling is zichtbaar in het verweven van presentatie en educatie. In eerste instantie ontstaan als provisorisch antwoord op het ontbreken van een solide educatieprogramma, is het inmiddels uitgegroeid tot een even substantiële als specifieke bijdrage aan het educatieprogramma van het instituut, en.... met succes. Een mooi voorbeeld was de studio in de tentoonstelling van Herman Hertzberger, waar zijn dochter Akelei de ideale bemiddelaar bleek te zijn tussen Hertzbergers ambities met de tentoonstelling en de verlangens van menig schoolklas en bezoeker. En met resultaat, op basis van deze studio's bij zowel Bekleidung, Hertzberger, Huis Sonneveld en Happy Industry heeft het educatieprogramma 'op zaal' circa 8.200 gebruikers gekend. Tegelijkertijd zijn hier enkele unieke producten uit ontstaan als bijvoorbeeld een kaartspel opgebouwd uit beelden, afkomstig uit het omvangrijke archief van Hertzberger, waarmee kinderen en volwassenen zowel onderling als met elkaar kunnen kwartetten en op basis van beeldassociaties tot nieuwe inzichten omtrent de gebouwde omgeving kunnen komen.

Los van het jaarprogramma is er een eigenstandig aanbod voor Huis Sonneveld ontwikkeld, dat eind 2014 is voorzien van de vereiste hard- en software. De bezoekers krijgen daarmee een mooie mix van historisch materiaal, actuele vraagstukken en een meer evocatieve verhaallijn aangeboden. Onlangs is parallel aan dit educatieaanbod een nieuwe website ontwikkeld voor Huis Sonneveld: <http://www.huissonneveld.nl/tour>. Via de website kan op een associatieve wijze kennis worden gemaakt met de verschillende leden van het gezin Sonneveld, maar tevens met de architecten van dit icoon van het Nieuwe Bouwen en de formele kenmerken van de bouwstijl om vervolgens steeds dieper verzeild te raken in de geschiedenis van de locatie, de stad, het interbellum, etc. De website van Huis Sonneveld is in die zin exemplarisch voor de rijkdom van het archief en de wijze waarop de afdeling erfoeged in samenwerking met educatie in staat is verschillende tijdslijnen te vervlechten tot een rijk verhaal, waarmee uiterst verschillende groepen kunnen worden aangesproken.

#### Internationaal belang

Het beoordelingscriterium Internationaal belang wordt door het instituut gezien als één van de drie schaalniveaus waarop het functioneert; een werkdomein, gevormd door samenwerkingen en uitwisseling. Het instituut opereert immers tegelijkertijd op meerdere schaalniveaus: lokaal, regionaal/nationaal en internationaal. Parallel aan dit institutionele perspectief, kent Het Nieuwe Instituut bovendien een zogenoemde internationaliserings- en marktverruimingsopdracht. Deze opdracht is onderdeel van het creatieve industriebeleid en voorzien van een geoormerkte budget. Later in dit jaarverslag zal onder de noemer Internationalisering en Marktverruiming hierop worden teruggekomen.

In het aanvullende beleidsplan staat het instituut uitvoerig stil bij de verschillende schaalniveaus. Hoewel ieder schaalniveau van een net iets ander inhoudelijk argument wordt voorzien, komt het motief achter deze driedeling voort uit de vraag hoe een nationaal instituut kan functioneren in een tijd waarin de nationale overheid een stap terug doet.

Vanuit het perspectief van het instituut kan op deze laatste ontwikkeling nu nog geen eenduidig beleid worden ontwikkeld.

#### Lokaal

Mede dankzij een additionele ondersteuning van Gemeente Rotterdam heeft het instituut in 2013 StudioStad geïntroduceerd. Lokale (beleidsmatige) vragen worden er verbonden aan het innovatieve vermogen van ontwerpers. In 2013 heeft dit geleid tot een productief voorstel voor de werkwijze en het ontwerp voor een skatepark, dat inmiddels tot uitvoering wordt gebracht. Deze studiopraktijk en het opdrachtgeverschap dat daaraan is verbonden blijkt niet alleen in staat een directe verbinding te leggen tussen de ontwerper en een maatschappelijk vraagstuk, maar tevens een productief instrument te zijn voor het verkrijgen van zichtbaarheid en lokaal draagvlak voor de opdracht van het instituut.

In 2014 is de aandacht uitgegaan naar de kwaliteit van de eigen institutionele omgeving, ten dele ingegeven door de verregaand gepolariseerde discussie omtrent de eventuele komst van het Collectiegebouw van Museum Boijmans Van Beuningen. Hoewel het instituut geen voorstander is van de locatie van dit gebouw, richt het zich niet zozeer tegen de komst van dit gebouw als wel vóór een verdere vergroening van de wat verrommelde infrastructuur rond het Museumpark. Dit heeft in 2014 geleid tot een indrukwekkende bijdrage van het instituut aan de Museumnacht in de vorm van een tijdelijk park, ontworpen door Observatorium in samenwerking met De Urbanisten. Deze bijdrage heeft een publieke discussie tot gevolg gehad over de vergroening van het Museumparkgebied, die door Gemeente Rotterdam is gehonoreerd door de plannen in principe financieel en moreel te steunen. Het voorstel tot vergroening van de eigen omgeving als uitkomst van een lokale werkwijze ontwikkelt zich in dit geval en onbedoeld tot een onderhandelingsinstrument binnen de discussie over het collectiegebouw, maar leidt tegelijkertijd tot een mogelijke optimalisering van het aansluitende gebied rond het instituut.

Beide voorbeelden laten zien dat de Studio, als uitdrukking van een lokale praktijk van het instituut, in staat is een bestuurlijke impasse om te vormen tot een productieve werkwijze, en beide keren werd dat mede dankzij het innovatieve vermogen van ontwerp tot stand gebracht.

#### Regionaal/Nationaal

Het inhoudelijke programma, de agenderende kwaliteit en het netwerk aan partners zijn stuk voor stuk illustratief voor de wijze waarop het instituut invulling geeft aan haar nationale rol. Minder evident is de wijze waarop het instituut regionaal opereert.

Eén van de beleidsoverwegingen van het instituut is dat met een terugtrekkende overheid veel beleidsvragen lokaal en/of regionaal/nationaal zullen worden verankerd. Het instituut wil zich zowel strategisch als inhoudelijk tot die verschuivende beleidsvragen verhouden. Daarom is besloten tot de ontwikkeling van experimenteel beleid op regionaal niveau met als inzet verknoopt te raken met innovatieve beleidsmatige vraagstukken waarbij ontwerp van meerwaarde kan zijn.

In 2014 heeft dit vorm gekregen in de aanstelling van een intendant Regio Eindhoven met de expliciete opdracht een netwerk van stakeholders bloot te leggen en na te gaan in hoeverre een gemeentelijke en provinciale agenda kan worden aangesloten op een creatieve industrie agenda. Uitgangspunt was dat het inhoudelijk programma en bijbehorend instrumentarium van het instituut van meerwaarde

moeten zijn. Inmiddels is duidelijk dat dit een productieve strategie is. Vanaf 2015 krijgt die gestalte in een unieke meerjarige samenwerking – op basis van cofinanciering – tussen een nationaal instituut en een gemeente. De verdere invulling wordt bekend gemaakt in 2015. Een tipje van de sluier: het programma zal zich richten op de opkomst van de gebruiker ten opzichte van de burger en de consument op de terreinen van het openbaar bestuur en gezondheid.

#### Internationaal

Los van het veelzijdige instrumentarium voor internationalisering dat het instituut als bruidsschat heeft meegekregen, waaronder de opdracht tot drie biënnales en het internationaal bezoekersprogramma, is na twee jaar duidelijk dat het inhoudelijke programma een groeiende internationale waardering en erkenning krijgt. Zo zal de tentoonstelling The New Material Award uit 2014, een samenwerking met het Materiaalfonds en Stichting Doen, doorreizen naar de Salone del Mobile in 2015 en de bijdrage aan de Biënnale van Venetië onder de titel van Open/A Bakema Celebration zal eveneens in 2015 opnieuw te zien zijn in Skopje, de hoofdstad van Macedonië.

Hoe belangrijk de internationale waardering van de huidige inhoudelijke agenda en de daaruit voortkomende projecten ook is, het introduceert tegelijkertijd nieuwe vragen. Zo is onlangs – binnen de programmalijnen De Dingen en De Materialen – een samenwerking aangegaan met De Singel in Brussel, die vervolgens heeft geleid tot een Europese aanvraag naar cultuurmiddelen. En het fellow-programma Drones and Honeycombs heeft geleid tot een samenwerking met Columbia University/Studio X waardoor het project nu is opgenomen in nieuwe academische netwerken met daaraan verbonden financiering. Dit zijn slechts twee voorbeelden van de internationale potentie die het instituut heeft blootgelegd. De betrokken partners brengen naast financieringsmogelijkheden ook nieuwe agenda's, verwachtingen en acties met zich mee. Na twee jaar vraagt dit accumulatieve proces een herijking van het lopende beleid en het daaraan verbonden instrumentarium. Een eerste beleidsverandering schuilt in een verdere aansluiting van het huidige institutioneel beleid op de internationaliseringsopdracht van de overheid, waardoor middelen meer effectief kunnen worden benut. Onder het hoofdstuk Wettelijke Taken (1.4, Internationalisering en Marktverruiming) staan wij hier kort bij stil. Meer algemeen wil het instituut in het komende jaar reflecteren op de wijze waarop het internationale beleid ook in relatie tot de ministeries van OCW en BUZA, de internationaliseringsopdracht en de rol van het Stimuleringsfonds voor de Creatieve Industrie verder gestalte kan krijgen. Ook hierop zal onder het hoofdstuk Wettelijke Taken worden gepreludeerd. De vaak geuite verwachting dat het instituut door de fusie, de nieuwe opdracht, de daaraan verbonden naamsverandering en het wegvallen van de DutchDFA-middelen geïsoleerd zou komen te staan in het internationale veld, blijkt in ieder geval niet te zijn bewaarheid; integendeel!

#### Talentontwikkeling

Het Nieuwe Instituut was door de fusie van drie organisaties al vanaf de start in 2013 rijk voorzien van verschillende instrumenten voor talentontwikkeling, vooral in de vorm van prijsvragen. Enkele daarvan worden nog steeds gefaciliteerd, zoals Archiprix en de Rotterdam Design Prijs. En er zijn nieuwe aan toegevoegd zoals de New Material Award (een samenwerking met het Materiaalfonds en Stichting Doen) en de Prix de Rome (op uitnodiging en in samenwerking met het Mondriaan Fonds). Tegelijk was het scala aan prijzen aanleiding te reflecteren op dit instrumentarium en de verhouding tot enkele bestaande prijzen en platforms opnieuw te overwegen. Dit heeft ertoe geleid nieuwe programma's voor talentontwikkeling te ontwikkelen, die meer zijn geworteld in de werkwijze van het instituut zelf.

De lokale en regionale studiopraktijk, gevoed door de complexiteit van een alledaagse werkelijkheid, vormt bijvoorbeeld een van de meer onorthodoxe en geïntegreerde instrumenten waarmee talent direct kan worden verbonden aan een actuele ontwerpopgave. Het instituut herkent in deze werkwijze dan ook de conclusie van de brief van 29 augustus 2014 van minister J. Bussemaker. De brief stelt vast dat er verschillen zijn in behoeften en dat er maatwerk nodig is in het type ondersteuning van talenten omdat dit per keer afhangt van de discipline(s), de fase van ontwikkeling en de context waarin iemand werkt.

Een ander voorbeeld is de expliciete uitnodiging deel te nemen aan enkele, meer reguliere werkprocessen van Het Nieuwe Instituut. Deze benadering van talentontwikkeling biedt recent afgestudeerde ontwerpers de mogelijkheid als tentoonstellingsontwerper een bijdrage aan het programma te leveren. Die mogelijkheid geeft het instituut trouwens ook aan getalenteerde ontwerpers uit andere domeinen dan het tentoonstellingsontwerp. Het vraagstuk van verbeelding is fundamenteel voor een instituut dat voor verschillende nationale en internationale podia en al even verschillende publieksgroepen tentoonstellingen ontwikkelt. Het huidige educatiesysteem geeft echter nog weinig aandacht aan het snel groeiende belang van tentoonstellingsontwerp. Door getalenteerde ontwerpers uit verschillende domeinen te verbinden aan de tentoonstellingsmachine van het instituut, draagt het instituut bij aan de persoonlijke ontwikkeling van een ontwerper en steunt het tegelijkertijd de verdere professionalisering van dit onderbelichte ontwerpterrein. Illustratief is de opdracht aan grafisch ontwerpers Experimental Jetset die de volledige inrichting van het Nederlands Paviljoen tijdens de Biënnale van Venetië verzorgden, evenals het verzoek aan Koehorst In 't Veld, eveneens grafisch ontwerpers, om de tentoonstelling HOUT gestalte te geven.

#### Grafisch Ontwerp Platform

Vergelijkbaar maatwerk drukt zich ook uit in het Grafisch Ontwerp Platform. Met de standaardisering van communicatie en de tendens om een bezoeker eerder te bevestigen dan te verrassen, is het zelfs binnen het domein van de cultuur steeds zeldzamer geworden dat jong talent nog wordt uitgedaagd door onderscheidend opdrachtgeverschap. Juist daarom heeft Het Nieuwe Instituut besloten de eigen communicatie op te vatten als een platform voor de grafisch ontwerper. De vraag naar identiteit en communicatie van het instituut krijgt met andere woorden gestalte op basis van steeds wisselende ontwerpers, die per keer verantwoordelijk zijn voor een project. Ieder project, gevoed door de wensen vanuit marketing en communicatie, wordt tevens inhoudelijk begeleid. In de afgelopen twee jaar is aangetoond dat deze wijze van talentontwikkeling voor alle betrokkenen bijzonder vruchtbaar is; voor de ontwerpers levert het onder meer profilering en zichtbaarheid op, en voor het instituut een onderscheidende vorm van communicatie.

Onmiskenbaar kent dit specifieke instrumentarium een risico-element en juist vanwege de verregaande integratie met de kernopdracht van een instituut dat nog in de opbouwfase verkeert. Het instituut ziet deze werkwijze echter niet als een keuze, maar als een direct voortvloeisel van haar opdracht en in die zin als onontkoombaar.

Tevens benut het instituut het instrument van de fellowship voor talentontwikkeling. In de onderstaande paragraaf Onderzoek wordt dat nader beschreven. Tot slot kijkt het instituut ook vanuit zijn rol binnen het creatieve industriebeleid vooruit naar nieuwe kansen voor talenten. Met het oog op internationalisering heeft dat geleid tot het voorstel om een 'talent mapping' van de creatieve industrie te initiëren. Ook heeft Het Nieuwe Instituut zitting in de werkgroep Human Capital van het Topteam Creatieve Industrie. Deze brengt allereerst de knelpunten in kaart op het gebied van talentontwikkeling bij de verschillende disciplines in de creatieve industrie.

## Onderzoek

De keuze voor een onderzoekend profiel van het instituut (zie 1.1 De positionering in de buitenwereld) evenals een onderzoeksmatige werkwijze (zie 1.2 De Drie Programmalijnen) op basis van twee meerjarige onderzoekslijnen en een jaarthema zijn beide uitvoerig aan de orde gekomen. Binnen dit verband, onderzoek als beoordelingscriterium, zal nader worden stilgestaan bij het institutionele perspectief op onderzoek en het gekozen instrumentarium, waarbij vervolgens enige aansprekende voorbeelden zullen worden benoemd, zonder op uitputtende wijze in te gaan op alle activiteiten met een onderzoeksmatig karakter.

Aan het instituut is in de initiële opdracht op basis van het beleidsplan geen onderzoeksmatige rol toebedeeld; het aanvullende beleidsplan werd die directe relatie wel gelegd en is tevens door het instituut de ambitie uitgesproken aan te sluiten op bepaalde thema's vanuit reeds bestaand academisch onderzoek, waarbij het bieden van zichtbaarheid van meerwaarde zou zijn. Vervolgens zou het instituut een publieke partner kunnen zijn binnen het Click-programma, waardoor ook additionele financiering gerealiseerd kon worden, juist voor het zichtbaar maken van lopend onderzoek.

Hoewel de potentie van deze rol nog niet ten volle is benut, is het duidelijk dat een meerwaarde van het instituut inderdaad in die zichtbaarheidsfunctie ligt. De dialoog met verschillende universiteiten is inmiddels op gang gebracht. Ook binnen Click-verband wordt de meerwaarde inmiddels erkend en het instituut – mede dankzij de rol binnen het creatieve industrie beleid – niet gezien als *Fremdkörper*, maar als natuurlijke partner. Op bescheiden schaal zijn inmiddels de eerste aanvragen in Click-verband gedaan en gehonoreerd. Preluderend op deze toekomstige werkelijkheid zijn in 2014 multidisciplinaire onderzoeksgroepen ingericht die zich voor langere tijd verbinden aan verscheidene innovatievraagstukken. Een aantal projecten werd op basis van partnerships met kennisinstituten zoals Design Academy Eindhoven en de Hogeschool van Amsterdam geïnitieerd. De eerste uitkomsten werden zichtbaar in exposities, publicaties en lezingen.

## Fellowshipprogramma

Het instituut heeft het initiatief genomen om op basis van de eigen onderzoekslijnen een fellowshipprogramma te introduceren. Fellowships kunnen leiden tot een tentoonstelling zoals in het geval van Dan Handel, die zijn promotieonderzoek aan Harvard University met behulp van een fellowship kon omvormen tot de tentoonstelling HOUT (De Dingen en De Materialen), maar ook de inhoudelijke basis leveren voor een lezing, zoals in het geval van Matthew Stadler en zijn gedenkwaardige editie van de Premsela-lezing in 2014 (Landschap en Interieur). Het fellowship kan ook een meer eigenstandige rol vervullen zoals het eerdere benoemde programma Drones and Honeycombs, maar uitsluitend als onderdeel van een onderzoekslijn, in dit laatste geval Landschap en Interieur.

Ook deze benadering van onderzoek blijkt niet alleen van waarde te zijn voor de eigen inhoudelijke ontwikkeling. De doelbewuste poging via begrippenparen als landschap en interieur of de dingen en de materialen greep te krijgen op een veranderende (ontwerp)werkelijkheid, blijkt zijn effect te hebben op een buitenwereld. Een indicatie – met het risico dat hier sprake is van een kip of eikwestie – is bijvoorbeeld de groeiende aandacht voor juist deze begrippenparen in het masteronderwijs aan verschillende academies. Los van de verhouding tussen een interne agenda en een extern discours, is de recente nominatie van Malkit Shoshan als een van de drie finalisten voor de Wheelwright Prize (ook wel de Pritzkerprijs voor jonge architecten genoemd) voor het fellowship onderzoek aan Het Nieuwe Instituut, een meer objectieve indicatie van zowel de speculatieve kwaliteit als de actualiteitswaarde van het fellowshipprogramma.

Het fellowshipprogramma geeft ook ruimte aan 'research by doing'. Een mooi

voorbeeld is het fellowship dat in het kader van New Material Award werd toegekend aan Roos Meerman, die letterlijk in het instituut op basis van materiaalexperimenten en in de volle openbaarheid van het DEK gestalte geeft aan haar onderzoekswerk.

De voortvarendheid waarmee het programma zich ontwikkelt is aanleiding buiten de systematiek van een jaarverslag tot een eerste evaluatie van het programma over te gaan, het programma van daaruit verder te ontwikkelen en de werkwijze te verfijnen.

#### Jaap Bakema Study Centre

Het Jaap Bakema Study Centre, opgericht in oktober 2013 in partnerschap met de TU Delft, richt zich op wetenschappelijk onderzoek en is verbonden aan het architectuurarchief van Het Nieuwe Instituut. Het doel is weliswaar om de activiteiten van beide instellingen inhoudelijk te versterken, maar de samenwerking is niet exclusief en fungeert – mede ingegeven door een advies van de Raad voor Cultuur – als startpunt voor samenwerking met onder meer de UvA, VU en Rijksuniversiteit Groningen. In de initiële samenwerkingsovereenkomst tussen Het Nieuwe Instituut en TU Delft is een aantal aandachtsgebieden benoemd voor het onderzoek gedurende de periode 2013-2016. Deze aandachtsgebieden maken het mogelijk om kansrijke onderwerpen te identificeren en hebben inmiddels geleid tot samenwerkingen met partijen als ETH/Zurich. Gedurende 2014 was zichtbaarheid van het Jaap Bakema Study Centre in binnen- en buitenland en daarmee het versterken van een institutioneel profiel en de daaraan verbonden autoriteit een vereiste. Dat kwam tot stand door een versnelde start van het meerjarige Structuralisme onderzoek en heeft geleid tot tentoonstellingen zoals Open: A Bakema Celebration in het Nederlands paviljoen op de Architectuurbiënnale van Venetië 2014 en de Structuralisme tentoonstelling in het najaar van 2014 in Het Nieuwe Instituut. Het monodisciplinaire karakter van deze projecten in deze fase van het studiecentrum kwam mede tot uiting in de keuze voor het architectuurtijdschrift Volume als context en distributiemiddel van de eerste onderzoeksresultaten.

## WETTELIJKE TAKEN

### I.3 Erfgoed

#### Introductie

De collectie van Het Nieuwe Instituut bestaat uit een rijksarchief met tekeningen, foto's, affiches en maquettes uit de archieven en verzamelingen van Nederlandse architecten en stedenbouwers. Daarnaast omvat de collectie een internationaal georiënteerde bibliotheek met boeken en tijdschriften over architectuur, stedenbouw, ruimtelijke ordening, interieur, kunst en design. De collectie is toegankelijk voor publiek en te raadplegen in het studiecentrum. De wettelijke taken van het instituut zijn verbonden aan het behoud en het beheer van deze collectie, die tot de grootste ter wereld op het terrein van architectuur en stedenbouw behoort.

#### Achtergrond

Het Nieuwe Instituut beheert ongeveer 650 archieven en verzamelingen van Nederlandse architecten, stedenbouwkundigen, beroepsverenigingen en opleidingen over de periode van 1850 tot nu. Naast museale tekeningen bevatten deze archieven schetsen en voorontwerpen, werktekeningen, zakelijke en persoonlijke correspondentie, foto's, maquettes, affiches en verzamelde knipsels en tijdschriftartikelen. De uniciteit van veel archieven, hun artistieke kwaliteit en de meerwaarde die het totaal van de verzameling oplevert, verleent de collectie van Het Nieuwe Instituut een grote cultuurhistorische betekenis.

#### Bibliotheek

Het Nieuwe Instituut verzamelt en beheert tevens publicaties over Nederlandse en buitenlandse architectuur, stedenbouw en verwante onderwerpen zoals huisvesting, ruimtelijke ordening, landschapsarchitectuur en interieurarchitectuur. De bouwkunst van de moderne tijd (vanaf de 19de eeuw) vormt het zwaartepunt van de collectie. Naast architectuur en stedenbouw verzamelt Het Nieuwe Instituut ook informatie over kunst, fotografie, vormgeving en maatschappelijke trends als globalisering, het gebruik van nieuwe media, de netwerkmaatschappij en de amusementsindustrie. De totale collectie bestaat uit ongeveer 65.000 boeken en brochures en 1.300 tijdschrifttitels uit binnen- en buitenland, waarvan 40 lopende abonnementen.

De collectie audiovisueel materiaal bevat ca. 550 videobanden, dvd's, cd's en cassettebandjes. De knipselverzameling bevat artikelen en nieuwsberichten uit de belangrijkste Nederlandse dag- en weekbladen en is in 2014 gedigitaliseerd. Opgebouwd vanaf eind jaren zestig van de vorige eeuw, bevat de collectie knipsels over honderden onderwerpen, personen en plaatsen. Het Nieuwe Instituut beschikt bovendien over een belangrijke collectie zeldzame boeken en tijdschriften uit de periode 1920-1940, en folianten uit de 18de, 19de en 20ste eeuw.

#### Acquisitie

De bibliotheek groeit jaarlijks met ongeveer 20 meter; niet alleen door aankopen bij boekhandels en antiquariaten, maar ook door schenkingen van instellingen en particulieren, en door de verwerving van boekerijen die deel uitmaken van de nalatenschappen van Nederlandse architecten. Tegelijkertijd is – mede op basis van de interne beleidsvisie Keuzes Maken – binnen het archief een meer proactieve wijze van acquireren geïntroduceerd, die in 2014 heeft geleid tot het verwerven van belangrijke archieven, die jonger zijn dan dertig jaar. Aansprekende voorbeelden zijn de archieven van Herman Hertzberger en van Frits Palmboom. Met deze opmerkelijke verwervingen en de huidige wijze van ontsluiten wordt opnieuw duidelijk dat de materiële kwaliteit van onder meer 1.200.000 tekeningen de perma-

nente aandacht vraagt van het instituut en de rijksoverheid. Het instituut heeft dan ook in een oriënterend gesprek met ambtenaren van het ministerie van OCW over de erfgoedtaak geattendeerd op de kwetsbaarheid van een groot deel van de veelal opgerolde tekeningen, die idealiter plat dienen te worden bewaard.

#### Erfgoed binnen Het Nieuwe Instituut

De rijkdom en potentie van het archief inclusief de collectie boeken is voor Het Nieuwe Instituut aanleiding het archief niet uitsluitend te zien als de neerslag van de Nederlandse architectuur en stedenbouw en puur te benaderen vanuit een disciplinair- of kunsthistorisch perspectief. Integendeel, het archief wordt tevens opgevat als de neerslag van 150 jaar vooruitgangdenken en vormt in die zin de bron achter het inhoudelijke programma en – meer en meer – de bron voor nieuw (overheids) beleid. Het archief vooronderstelt vanuit de ambitie tot verschillende vormen van ontsluiting de noodzaak van digitalisering en onderzoek en wordt nagenoeg bij alle programma's betrokken. Nieuwe gebruikers (zoals studenten van Design Academy Eindhoven of de Rietveld Academie) worden actief benaderd om met het collectiemateriaal te werken.

Om deze potentie van het archief – en uitdrukkelijk los van de onderzoekslijnen – onder de aandacht te brengen is de thematisch georganiseerde tentoonstellingsreeks Verrassende Vondsten uit de collectie gestart.

Aan de hand van een thema toont archivaris Alfred Marks op associatieve wijze bijzondere tekeningen, foto's, voorwerpen en maquettes uit de collectie.

#### Digitalisering

Het Nieuwe Instituut heeft een digitaal beleid dat aansluit bij de landelijke en internationale agenda's en ontwikkelingen. In samenwerking met de erfgoedpartners (onder andere de TU Delft, RKD en TNO Groningen) zijn er in 2014 diverse initiatieven gestart gericht op registratie, duurzaamheid en kennisontwikkeling. Die sluiten aan bij de nationale strategie digitaal erfgoed zoals door het ministerie van OCW omschreven.

Momenteel wordt met de betrokken partners in het Netwerk Digitaal Erfgoed (OCW, DEN, KB, NA, NIBG, KNAW, RCE) gewerkt aan drie gezamenlijke werkpakketten, respectievelijk gericht op betere *bruikbaarheid, houdbaarheid en zichtbaarheid* van digitaal erfgoed. De onderstaande projecten vallen onder deze werkpakketten:

– 'Art & Architecture Thesaurus' (AAT), in samenwerking met TU Delft en de RKD. De AAT is ontwikkeld en wordt onderhouden door het Getty Instituut. De Nederlandse vertaling en voorstellen tot aanvulling en verbetering worden verzorgd door het Bureau AAT van de RKD. De AAT is het bekendste trefwoordenregister op het gebied van kunst en architectuur. In gebruik blijkt echter dat het architectuurdeel van de thesaurus verre van volledig is en daarom niet aan alle verwachtingen voldoet. Het project beoogt een kwaliteitsslag door verbeteringen en aanvullingen op de bestaande architectuurterminologieën binnen de Nederlandse versie. Het Nieuwe Instituut heeft samen met de RKD een belangrijke rol in de verdere ontwikkeling van deze thesaurus. Op basis van de behoeften bij de deelnemende erfgoed instellingen richt het onderzoek zich op het formuleren van eenduidige en gecontroleerde terminologieën op het gebied van architectuur en stedenbouw, de procesgang rond toevoegingen en de validatie van termen.

– 'Born Digital', in samenwerking met TNO Groningen.

Het project past binnen het beleid zoals geformuleerd in de passage over

‘digitale duurzaamheid’ in de ‘Nationale agenda rond digitale infrastructuur’ (Ministerie van OCW, 2014). Het Nieuwe Instituut beheert een veelheid aan ‘born digital’ materiaal, verzameld sinds midden jaren tachtig. Veel van dit materiaal is gemaakt met oude software en op dit moment opgeslagen op verouderde informatiedragers (floppy disks e.d.). Het is van groot belang dat dit materiaal langdurig en bestendig kan worden bewaard, maar bovenal dat het voor onderzoek toegankelijk is en blijft, zowel voor de experts in het instituut als voor het publiek. Doel van het project is te bepalen welke inhoudelijke en technische specificaties, standaarden en processen nodig zijn en/of ontwikkeld moeten worden om beheer en behoud van dit digitale materiaal voor de toekomst zeker te stellen. De uitkomsten van het onderzoek moeten resulteren in een beleidsplan over de acquisitie, ontsluiting, beschikbaarstelling en conservering van ‘born digital’ archieven.

– ‘Project zoekportaal collectie Architectuur Archieven’

Vanaf 2014 is er gewerkt aan de ontwikkeling van een nieuw zoekportaal voor de collectie van Het Nieuwe Instituut. Dit zoekportaal wordt in het tweede kwartaal van 2015 gelanceerd. Het betreft een geïntegreerde publieksmodule voor zowel de bibliotheekbestanden als het archief en de collecties. Het systeem biedt toegang tot een beeldbank, die inmiddels bestaat uit 300.000 afbeeldingen en nog dagelijks wordt uitgebreid. Hiermee krijgt de zichtbaarheid van een van de grootste bouwkunstcollecties ter wereld de (inter)nationale exposure, die de collectie verdient!

#### Studiecentrum

Met de nieuwe opdracht aan Het Nieuwe Instituut is het archiefbeleid, zoals dat werd vastgelegd in 2012, onder de titel Keuzes Maken aangescherpt. De bibliotheek heeft bijvoorbeeld een bredere invulling gekregen bij de verwerving van vakliteratuur in relatie tot de onderzoeksprogramma’s en de diverse ontwerpdisciplines. In 2014 is er een verkenning gestart voor de vernieuwing van de studiezaal en de bibliotheek, die in 2015 moet leiden tot een studiecentrum.

### 1.4 Internationalisering en marktverruiming

Op basis van de internationaliseringsopdracht van het ministerie van OCW zijn er aan Het Nieuwe Instituut middelen toegekend voor marktverruiming en de inrichting van drie architectuurbiënnales in Venetië, Sao Paulo en Shenzhen; de zogeheten statelijke manifestaties. Het ministerie van Buitenlandse Zaken heeft bovendien aan Het Nieuwe Instituut de middelen toegekend voor de uitvoering van een internationaal bezoekersprogramma. Met deze drie instrumenten geeft Het Nieuwe Instituut specifiek invulling aan het internationaliseringsbeleid waarbij de kracht wordt gezocht in een koppeling van het eigen programma aan de inhoudelijke agenda van de verschillende partners en de achterliggende netwerken, waardoor – voorbij het incident – ruimte wordt geboden aan meerjarige kennisuitwisseling.

#### Marktverruiming

In 2014 lag de aandacht, conform het beleidsplan, op het opbouwen en versterken van de bestaande relaties met media, culturele organisaties, ontwerpers en theoretici in Duitsland. Zo heeft er onder meer een uiterst goed bezochte matching- en netwerkevent in Keulen plaatsgevonden, mede dankzij de strategisch geplaatste

ruimte die de meubelbeurs ter beschikking had gesteld voor een uitwisseling van Nederlands en Duits ontwerptalent. Dit heeft bijgedragen aan de vereiste netwerk voor de geplande en meer inhoudelijke werkwijze tijdens de Frankfurter Buchmesse in 2015. De keuze voor Duitsland als accentland wordt inmiddels vanuit de internationaliseringsvisie van het Topteam gesteund. Ook die richt de aandacht in 2015 en 2016 op Duitsland.

#### Statelijke manifestaties

De Biënnale van Venetië was het speerpunt van de statelijke manifestaties in 2014. Met de viering van de Nederlandse architect Jaap Bakema (in de expositie *Open: A Bakema Celebration*) gaf het Nederlands paviljoen gevolg aan het verzoek van hoofdcurator Rem Koolhaas in samenwerking met de verschillende landenpaviljoens te reflecteren op 100 jaar moderniteit; een verzoek dat naadloos aansloot op de eigen programmering en kon worden afgerond met een record aantal bezoekers aan het Nederlandse paviljoen.

De ervaring van het afgelopen jaar en de ervaringen in 2013 leren dat Het Nieuwe Instituut goed in staat is om de drie biënnales te organiseren. De condities waaronder Het Nieuwe Instituut gestalte moet geven aan zijn opdracht is echter ronduit ingewikkeld. Het Nieuwe Instituut heeft de inrichting van de instrumenten voor de statelijke manifestaties inmiddels als gesprekspunt geagendeerd bij het ministerie, in het bijzonder met betrekking tot de biënnales van Sao Paulo en Shenzhen. De organisatie van deze beide biënnales is sinds 2013 ingrijpend veranderd. Daardoor zijn ook de financiële en inhoudelijke condities gewijzigd. Zo is de veronderstelde keuze voor Shenzhen en Sao Paulo te relativiseren doordat de statelijkheid is afgeschaft en de inrichting voortaan in handen is gegeven van curatoren rond een door diezelfde curatoren gekozen thematiek. Landenpaviljoens en -bijdragen spelen als zodanig geen rol meer. De duurzame dialoog en de onderzoeksrelaties die Het Nieuwe Instituut in samenwerking met Nederlandse partners rondom de biënnales beoogden, zijn niet van de grond gekomen. De samenwerking met het Stimuleringsfonds Creatieve Industrie op basis van deze manifestaties is tot nu toe niet gerealiseerd. Daarnaast is de keuze voor drie statelijke manifestaties die allen uitsluitend aan architectuur zijn gewijd tegenstrijdig aan de opdracht aan het instituut om de ontwerpende disciplines bij elkaar te brengen. Tegelijkertijd zou het de architectuur geen eer aan doen wanneer dergelijke discipline-specifieke podia steeds met een mix aan disciplines zouden worden geprogrammeerd. Deze veranderende noties zijn door het ministerie onderkend en met de beleidsfocus voor China en Brazilië in het achterhoofd is opgemerkt dat deze landen van belang blijven, maar dat er gekeken kan worden naar een vrijere invulling van de twee manifestatie-opdrachten.

#### Internationalisering en Creatieve Industrie

De gewenste afstemming met de partners in de creatieve industrie (het Stimuleringsfonds Creatieve Industrie, Topteam Creative Industrie, Federatie Creatieve Industrie) heeft in 2014 een vruchtbare wending gekregen door de periodieke overlegstructuur rond de internationale agenda. Vooral met het Stimuleringsfonds Creatieve Industrie zijn er in 2014 verschillende gezamenlijke onderwerpen benoemd die voor aansluiting zorgen. Zo is de officiële Nederlandse representatie tijdens de Salone del Mobile Milaan en later voor de Biënnale in Venetië afgestemd en is er een gezamenlijke marktverkenning gemaakt in Londen. Voor 2015 is het streven de gezamenlijke programmering verder te verfijnen. In 2014 is ook het gesprek met het ministerie van OCW gestart over een centrale positionering van Het Nieuwe Instituut in de coördinatie van internationalisering en creatieve industrie. Concrete uitkomsten van dit gesprek – met bijzondere aandacht

voor talentmapping en cross-overs – zijn in 2015 te verwachten.

In de context van internationalisering heeft Het Nieuwe Instituut op uitnodiging van het ministerie van OCW in het najaar een programma ingericht om parallel aan de 6e ASEM (*Asia-Europe Meeting*) *ontmoeting van cultuurministers*, een internationale bijeenkomst van creatieve experts in te richten. Een even ongebruikelijk als productieve bijdrage van makers en ontwerpers aan een domein dat normaliter uitsluitend door de beleidsmaker wordt betreden. De uitkomsten zijn aan de ASEM gepresenteerd en vervolgens als aanbeveling overgenomen. Een dergelijke netwerkfunctie is exemplarisch voor de rol die Het Nieuwe Instituut vanuit een centrale positie in de creatieve industrie graag verder wil ontwikkelen, juist met het oog op de kansen die dat op basis van veranderend beleid aan het ontwerpveld biedt.

## ORGANISATIE

## 1.5 Prestatieverplichtingen

### Publieksbereik

Het Nieuwe Instituut richtte zich vanuit haar prestatieverplichtingen in 2014 onder meer op de diversificatie van het publieksbereik. Met inzet van verschillende marketing- en communicatiemiddelen zijn uiteenlopende doelgroepen bereikt. Mede in samenwerking met collectieve marketingpartners zoals NBTC, Rotterdam Partners, Rotterdam Festivals en Museumkaart wordt het brede cultuurpubliek aangesproken. Samenwerking met culturele organisaties, opleidingsinstituten en beroepsorganisaties was een belangrijke strategie in het bereiken van professionals in de disciplines architectuur, design en e-cultuur. In 2014 is in overleg met het ministerie de publieksverwachting specifiek gemaakt, gespiegeld aan de taken van Het Nieuwe Instituut op het gebied van erfgoed, innovatie en talentontwikkeling, en aan de meer onderzoekende en reflectieve rol die het instituut wordt geacht te vervullen. De prestatiecijfers worden in het onderstaande hoofdstuk 1.6

Prestatieoverzicht nader toegelicht. Wat in de cijfermatige onderbouwing niet tot uitdrukking komt, maar voor Het Nieuwe Instituut van groot belang is, is de kwalitatieve stijging van het bezoek die zich in 2014 aftekende. Mede dankzij de ondersteunende rol ten behoeve van het beleid inzake de creatieve industrie blijkt Het Nieuwe Instituut steeds beter in staat naast een verjongend publiek, tevens de eigen achterban waaronder makers en ontwerpers, aan zich te verbinden. En hoewel binnen de het domein van het ontwerp nog zeker wordt stilgestaan bij het opheffen van de voormalige sectorinstituten, is deze stijging een uitdrukking van een groeiende bekendheid van het profiel van het instituut.

### Digitaal

Het aantal unieke website bezoekers in 2014 bedroeg 100.391. Eind 2014 is een nieuwe versie van de website opgeleverd, die het mogelijk maakt om online meer inhoud aan te bieden aan een nationaal en internationaal publiek. Dat zal er in 2015 voor zorgen dat het aantal bezoeken van de website verder stijgt.

### PR

De organisatie versterkte in 2014 haar medianetwerk en genereerde meer aandacht (mediawaarde) dan voorheen. Verscheidene online en offline instrumenten zijn ingezet om de uiteenlopende doelgroepen te bereiken. Er verschenen artikelen in lokale, regionale, landelijke en internationale media, zowel in print als online. De free publicity die in 2014 voor de activiteiten van Het Nieuwe Instituut is behaald, vertegenwoordigde omgerekend een waarde van meer dan € 2 miljoen.

### Commercieel

Op het gebied van sponsor- en fondsenwerving ontving Het Nieuwe Instituut in 2014 wederom een bijdrage van € 300.000,- van de BankGiro Loterij. Daarnaast worden bij verschillende fondsen en sponsors financiële bijdragen geworven die in Deel II. Jaarverantwoording zijn terug te vinden. Het is de ambitie van Het Nieuwe Instituut het percentage eigen inkomsten verder te verhogen. Voor 2014 lag dat percentage bij 19%. Maatschappelijke urgentie en een inhoudelijke ambitie blijken de basis te kunnen vormen voor een ondernemende werkwijze en een substantiële derde geldstroom.

De Circle en Vrienden van Het Nieuwe Instituut

Het Nieuwe Instituut werkt aan een divers en breed maatschappelijk draagvlak. Een kring van begunstigers (De Circle en Vrienden) is illustratief voor het belang dat Het Nieuwe Instituut hecht aan dit draagvlak. In 2014 telde Het Nieuwe Instituut 600 Vrienden en 30 Circle-leden. Het is evident dat de economische crisis en de fusie van de drie instituten tot vragen bij de leden van de Circle en de Vrienden hebben geleid, waarbij de vraag om herkenbaarheid van met name de architectuur een rol speelde. Inmiddels is helder geworden waar voor alle partijen een blijvende meerwaarde kan liggen en in 2015 zal dit resulteren in een geactualiseerde visie op de Circle. Ten behoeve van beide netwerken zijn in 2014 verschillende programma's ontwikkeld, waarbij de aanwezige kennis binnen deze netwerken uitvoerig is benut.

## 1.6 Prestatieoverzicht

|                                                 | 2014    | 2013    |
|-------------------------------------------------|---------|---------|
| Totaal aantal bezoeken per jaar                 | 256.886 | 375.347 |
| waarvan betalend*                               | 50.444  | 44.545  |
| waarvan niet-betalend in Rotterdam              | 92.687  | n.v.t.  |
| waarvan aantal scholieren primair onderwijs*    | 574     | 4.358   |
| waarvan aantal scholieren voortgezet onderwijs* | 1.512   | 4.444   |
| waarvan bezoekers met educatief programma**     | 8.200   | n.v.t.  |
| Registratiegraad > 95%                          | Nee     |         |
| Collectieplan up to date                        | Ja      |         |
| Veiligheidsplan up to date                      | Ja      |         |

| 2014                         |        |                 | 2013   |                 |
|------------------------------|--------|-----------------|--------|-----------------|
|                              | aantal | aantal bezoeken | aantal | aantal bezoeken |
| Aantal tentoonstellingen     | 16     |                 | 13     |                 |
| waarvan in het binnenland    | 14     | 102.393         | 6      | 59.549          |
| waarvan in het buitenland    | 2      | 113.560         | 7      | 258.843         |
| Aantal symposia/conferenties | 44     |                 | 33     |                 |
| waarvan in het binnenland    | 44     | 3.708           | 26     | 4.170           |
| waarvan in het buitenland    | 0      | 0               | 7      | 1.170           |

\* Bezoekersgegevens komen uit de bezoekersregistratie.

\*\* Bezoekersgegevens betreffen een schatting.

De overige aantallen komen van samenwerkingspartners.

### Toelichting op het prestatieoverzicht

Het aantal betalende bezoekers van activiteiten in Nederland is in 2014 gestegen van 44.545 naar 50.444. Het aantal niet-betalende bezoekers van activiteiten in Nederland is in 2014 gestegen van 70.789 naar 92.882.

Hoewel de achtergrond daarvan nog onbekend is, valt nu te constateren dat de substantiële verhoging van het aantal binnenlandse activiteiten (van 32 in 2013 naar 58 in 2014) met name heeft geleid tot een substantiële stijging van het aantal niet-betalende bezoekers, en slechts een bescheiden stijging van de hoeveelheid betalende bezoekers (zie ook Publieksbereik) teweeg heeft gebracht.

Het aantal scholieren dat heeft deelgenomen aan het educatieve programma bedraagt 2.275. De teruggang ten opzichte van 2013 is onder paragraaf 1.2 in het jaarverslag nader toegelicht. Het aantal deelnemers aan educatie activiteiten op zaal is daarentegen sterk gestegen. Tevens kan worden geconcludeerd dat Het Nieuwe Instituut in 2014 ronduit succesvol 'naar buiten' is getreden; dankzij projecten als Het Nieuwe Paviljoen en tijdens 24Uur Cultuur zijn substantiële aantallen bezoekers gerealiseerd.

## I.7 Risicomanagement

Risicomanagement is een integraal onderdeel van de dagelijkse bedrijfsvoering van Het Nieuwe Instituut. Een goede beheersing van de financiële en operationele risico's is essentieel voor het realiseren van de (strategische) doelstellingen. In financiële zin wordt dit onder meer geborgd door een liquiditeits- en beleggingsbeleid. In operationele zin wordt binnen elk project een risicoanalyse opgesteld, met als doel de kans en/of impact van eventuele risico's te minimaliseren.

Het IT-beleid draagt zorg voor de integriteit en de continuïteit van de informatie door onder meer het gebruik van back up- en recoverysystemen, beveiligingssystemen en redundantie in netwerken en applicaties. IT wordt tevens ingezet om controlemaatregelen te automatiseren. Daarnaast is in 2014 een start gemaakt met de herijking van het veiligheidsbeleid, dat een optimale veiligheid van de collectie, onze bezoekers en onze medewerkers borgt.

De overall risicoanalyse wordt periodiek besproken tussen de directeur en de manager Bedrijfsdiensten. Dit proces stelt Het Nieuwe Instituut in staat zijn risico's binnen de acceptatiegraad te houden en tot het regelmatig aanpassen van procedures en werkwijzen. Periodiek worden de voornaamste risico's besproken met de Raad van Toezicht.

### Stuurmechanismen

Om de (strategische) doelstellingen binnen de beheersingskaders te realiseren, zijn stuurmechanismen nodig. Zo zijn de cycli voor financiële en operationele planning en controle, zoals de maand- en kwartaalrapportagecycli, op alle niveaus in de organisatie aanwezig. Deze worden ondersteund door handleidingen en procedures. Door een nauwe samenwerking tussen alle betrokkenen wordt er doorlopend gewerkt aan verbetering van de planning- en controlcycli. De rapportages worden direct aangepast bij een gewijzigde behoefte aan managementinformatie waardoor effectieve sturing mogelijk blijft.

### Feiten

In 2014 worden met betrekking tot risicomanagement de volgende activiteiten uitgevoerd:

- Analyseren van de verzekeringsportefeuille;
- Analyseren en opnieuw opstellen van de overeenkomsten van opdracht met derden;
- Continu monitoren en sturen op potentiële risico's als gevolg van de reorganisatie;
- Uitvoeren van de Risico Inventarisatie en Evaluatie (RIE). (Meer hierover in het hoofdstuk Human Resources);
- Opvolgen van relevante aanbevelingen uit de managementletter van de accountant.

## I.8 Human Resources

Het Nieuwe Instituut startte 2014 met 89 medewerkers in dienstverband en 6 freelancers. Het jaar stond op personeelsgebied voornamelijk in het teken van de reorganisatie en kwaliteitsslag, waarbij afscheid is genomen van 16 medewerkers. Acht van hen gingen in december 2014 uit dienst, voor de andere acht zal dat in 2015 plaatsvinden.

### Reorganisatie en kwaliteitsslag

Met het vervallen van de sectorale taken inzake educatie, de keuze de taken van DutchDFA programma te beleggen bij het Stimuleringsfonds Creatieve Industrie, het ontbreken van een expliciete opdracht voor erfgoed op het gebied van design en e-cultuur en de vereiste kwaliteitsslag voor een ondernemend functioneren van de organisatie, verdwijnen 16 arbeidsplaatsen.

Het wegvallen van deze arbeidsplaatsen was betreurenswaardig voor de betrokkenen. Tegelijkertijd is deze keuze onvermijdelijk voor de noodzakelijke ontwikkeling van de organisatie. Het Nieuwe Instituut heeft het verzoek tot beëindiging van arbeidsovereenkomsten voorgelegd aan het UWV. De betreffende medewerkers konden rekenen op begeleiding bij hun vertrek. Voor de ontslagen medewerkers zijn eveneens mogelijkheden voor een verdere persoonlijke ontwikkeling geïntroduceerd.

### Arbeidsvoorwaardenregeling

In 2013 is er een start gemaakt om, in samenspraak met de Ondernemingsraad van Het Nieuwe Instituut, een nieuwe arbeidsvoorwaardenregeling op stellen die de bestaande regelingen van de drie fusieorganisaties zou vervangen. Begin 2014 is dit traject afgerond; per 1 april 2014 werd de nieuwe AVR van toepassing voor nieuwe medewerkers en per 1 juli 2014 voor alle medewerkers van Het Nieuwe Instituut. Regelingen die onder het Sociaal Plan gunstiger waren, bleven voor medewerkers van de fusieorganisatie tot 31 december 2014 gegarandeerd.

### Functiehuis, Competenties en Jaargesprekken-cyclus

In relatie tot het projectmatig werken is in 2013 een start gemaakt met de ontwikkeling van een nieuw functiehuis en daarbij aansluitende competenties. In januari 2014 is dit afgerond en zijn alle medewerkers ingedeeld in één van de acht sleutelfuncties. In aanvulling op deze sleutelfuncties kunnen medewerkers ook tijdelijk een andere functie vervullen. Hierdoor ontwikkelen zij zich op hun eigen expertise gebied, maar is het ook mogelijk om op basis van wisselende rollen in projecten te werken.

Voor de gehele organisatie zijn kernwaarden (kerncompetenties) gedefinieerd die zichtbaar moeten zijn in ieders gedrag en elke functie: creatief verbindend, extern gericht, flexibel, ondernemend en resultaatgericht. Voor elke sleutelfunctie zijn bovendien specifieke functiegebonden competenties gedefinieerd. In april 2014 is een start gemaakt met de jaargesprekken cyclus rondom planning en beoordeling. Planningsgesprekken, voortgangsgesprekken en beoordelingsgesprekken zijn erop gericht mensen en middelen zo efficiënt mogelijk in te zetten en de kwaliteiten en doelstellingen van iedere individuele medewerker zo optimaal mogelijk aan te laten sluiten op de doelstellingen van het instituut. Onderdelen van deze gesprekken zijn resultaat- en competentieafspraken, afspraken over het toepassen van de organisatiebrede kernwaarden en afspraken over de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers.

### OR

De samenwerking tussen bestuurder en Ondernemingsraad verliep in 2014 op een constructieve wijze waarbij de verschillende rollen op een productieve wijze hebben bijgedragen aan het gehele proces. Dat is gezien de druk die vooral de reorganisatie veroorzaakte vermeldenswaard. Vrijwel alle overlegvergaderingen in 2014 stonden in het teken van de reorganisatie en kwaliteitsslag. In de voorbereiding en de uitvoering hiervan is veel gevraagd van de OR. In het gehele traject werd de OR ondersteund door een extern adviseur.

### Arbodienst

In 2014 startte de samenwerking met ArboNed als arbodienst. Na een jaar kan de samenwerking overwegend positief genoemd worden.

### Risico-inventarisatie

Eind 2014 is de RIE uitgevoerd door een arbeidsdeskundige van Tinguely-Xperts. Naar aanleiding van het rapport dat zij begin 2015 opleveren, zal een Plan van Aanpak worden opgesteld. Na overleg met de OR wordt dit Plan van Aanpak getoetst door Tinguely-Xperts en volgt implementatie die jaarlijks wordt geëvalueerd en zonodig bijgesteld.

### Ziekteverzuimcijfers

Het gemiddelde ziekteverzuimpercentage over 2014 bedraagt 6,75%, waarvan 1,39% arbeidsongeschiktheid langer dan 12 maanden betreft.

### Statistieken

#### Medewerkers werkzaam op 31-12-2014

| Medewerkers 2014                                         | Stand per<br>1 januari | Uit dienst | In dienst | Omzetting<br>contract | Stand per<br>31 december |
|----------------------------------------------------------|------------------------|------------|-----------|-----------------------|--------------------------|
| Medewerkers met dienstverband<br>voor onbepaalde tijd    | 74                     | -10        | +2        | +1                    | 67                       |
| Medewerkers met dienstverband<br>voor bepaalde tijd      | 4                      | -1         | +13       | -1                    | 15                       |
| Oproepkrachten met dienstverband<br>voor onbepaalde tijd | 6                      | -1         | 0         | +1                    | 6                        |
| Oproepkrachten met dienstverband<br>voor bepaalde tijd   | 5                      | -4         | +7        | -1                    | 7                        |
| Totaal in dienstverband                                  | 89                     | -16        | 22        | -                     | 95                       |
| Stagiaires                                               | 1                      | -3         | 6         | -                     | 4                        |
| Freelancers                                              | 6                      | -20        | 26        | -                     | 12                       |
| Totaal                                                   | 96                     | -39        | 54        | -                     | 111                      |

#### *Toelichting medewerkers uit dienst in 2014*

Van 16 medewerkers werd in 2014 het dienstverband beëindigd, waarvan 8 ten gevolge van de reorganisatie; 1 medewerker is overleden; 1 vertrok op eigen verzoek; van 1 medewerker is het tijdelijke contract niet verlengd en 5 oproepcontracten zijn beëindigd.

## I.9 Governance Code Cultuur

Het Nieuwe Instituut wordt bestuurd middels het Raad-van-Toezicht-model met één directeur-bestuurder en volgt de principes van de Governance Code Cultuur. De bijgevoegde appendix toont een overzicht van de verantwoording Governance Code Cultuur volgens de pas toe of leg uit-regel.

De beloning van de bestuurder valt binnen de kaders van het Wetsvoorstel normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semi-publieke sector.

## I.10 Samenstelling Raad van Toezicht

In 2014 kwam de Raad van Toezicht van Het Nieuwe Instituut 6 maal bijeen, waarvan 5 maal in vergadering en 1 maal in een themabijeenkomst met als onderwerp 'De visie van Het Nieuwe Instituut op toezichthouden'. Met de Ondernemingsraad vonden in februari en in oktober bijeenkomsten plaats en vanuit het Management Team werden in vergaderingen inhoudelijke en organisatorische bijdragen geleverd. Naast de verantwoordelijkheden zoals die zijn vastgelegd in de statuten van Het Nieuwe Instituut en het reglement van de Raad van Toezicht, zijn twee vaste commissies ingesteld met specifieke taken: een audit- en een remuneratiecommissie. De auditcommissie (bestaande uit 3 leden) houdt zich bezig met de wijze waarop de besturing en beheersing binnen het Nieuwe Instituut werkt, met de selectie en het functioneren van de accountant, met het risicomanagement en met het informatiseringbeleid t.a.v. de financiële huishouding van HNI. De remuneratiecommissie, tevens bestaande uit 3 leden, houdt zich bezig met het beloningsbeleid van de directie van Het Nieuwe Instituut.

De Raad van Toezicht bestond per 1 januari 2014 uit 8 personen:

|                        |                                 | datum van<br>aantreden | datum van<br>aftreden |
|------------------------|---------------------------------|------------------------|-----------------------|
| Steenhoven, K. van der | voorzitter                      | 31-01-2012             | Q4 2019               |
| Agricola, E.M.         | lid                             | 31-1-2012              | Q4 2017               |
|                        | voorzitter Remuneratiecommissie |                        |                       |
| Azarkan, F.            | lid                             | 19-04-2012             | Q2 2020               |
|                        | voorzitter Auditcommissie       |                        |                       |
| Brouwer, R.M.          | lid                             | 01-02-2012             | Q4 2019               |
|                        | lid Remuneratiecommissie        |                        |                       |
| Christophersen, H.D.   | lid                             | 31-01-2012             | Q4 2017               |
|                        | lid Auditcommissie              |                        |                       |
| Tabarki, F.            | vice-voorzitter                 | 31-01-2012             | Q4 2018               |
|                        | lid                             |                        |                       |
| Teunissen, J.G.L.      | lid Remuneratiecommissie        | 31-01-2012             | Q4 2018               |
|                        | lid                             |                        |                       |
| Vries, N.A. de         | lid Auditcommissie              | 31-01-2012             | 15-12-2014            |

### 1.1.1 Terugblik 2014 vanuit de Raad van Toezicht

Nadat in 2013 de aandacht was gericht op het opbouwen van de organisatie en de beleidskaders, lag de ambitie van Het Nieuwe Instituut in 2014 bij de implementatie van de reorganisatie en de kwaliteitsslag en de verdere ontwikkeling van de inhoudelijke vraagstukken. Vanuit de Raad van Toezicht werden daar de profilering van de organisatie vanuit marketing- en communicatieoogpunt en het verder uitbouwen van het ondernemerschap aan toegevoegd. Het eind oktober 2013 ingediende aanvullende beleidsplan van het Nieuwe Instituut kreeg in januari 2014 de goedkeuring van het ministerie van OCW en de Raad voor Cultuur. In dit aanvullende beleidsplan zijn de nadere inhoudelijke parameters geformuleerd en wordt de 'nieuwe' prioritering voor de organisatie, te weten het realiseren van de ambitie voor een betere verhouding vast-flex en de reeds genoemde kwaliteitsslag en de reorganisatie, verder zichtbaar.

De beoogde reorganisatie was in 2014 een belangrijk aandachtspunt en vereiste een gedegen voorbereiding, waarbij uitvoering en afronding van de plannen als een rode draad door het gehele jaar hebben gelopen. Organisatorisch werd in 2014 gestart met de invoering van een nieuw functiehuis en bijbehorende sleutelfuncties en is een geactualiseerde Arbeidsvoorwaardenregeling voor nieuwe medewerkers geïntroduceerd. In het eerste kwartaal werd de jaarbegroting vastgesteld en kreeg de Auditcommissie het mandaat de goedkeuring voor het vaststellen van de jaarverantwoording 2013 te verlenen. Eind maart zijn de stukken, conform de eisen, bij het ministerie van OCW ingediend.

De Raad van Toezicht organiseerde een themabijeenkomst over zijn visie op toezichthouden en analyseerde zijn eigen samenstelling en werkwijze. Daaropvolgend werden, tevens in het kader van de Governance Code Cultuur en statuten van Het Nieuwe Instituut, een rooster van aftreden, een bestuursreglement en een notitie inzake de rol van business- en financial controller opgesteld. Tegelijk werd de werkwijze nader aangescherpt.

In het tweede kwartaal van 2014, als het in Het Nieuwe Instituut bruist van activiteiten op lokaal, regionaal/nationaal en internationaal niveau, worden er met lokale, regionale en nationale partijen beleidsmatige gesprekken gevoerd over de positionering van Het Nieuwe Instituut, het beleid ten aanzien van de creatieve industrie en het internationaliseringsvraagstuk. Intern vereisen de voorbereidende gesprekken op de reorganisatie met de Ondernemingsraad de nodige aandacht. Op 1 juli wordt de kwaliteitsslag en reorganisatie binnen Het Nieuwe Instituut gecommuniceerd en neemt Het Nieuwe Instituut afscheid van 16 medewerkers.

In het vierde kwartaal van 2014 sprak de Raad van Toezicht opnieuw met de Ondernemingsraad nu om terug te kijken op het reorganisatietraject. Tevens werd de projectorganisatie van Het Nieuwe Instituut besproken en de werkwijze geëvalueerd en is door de OR een zogenoemde temperatuurmeting binnen de organisatie uitgevoerd. In het laatste kwartaal werd ook het jaarplan, het jaarprogramma en de begroting voor 2015 goedgekeurd.

De verdere opbouw van de organisatie alsook de uitvoering van de activiteiten van Het Nieuwe Instituut hebben 2014 tot een intensief jaar gemaakt. De Raad van Toezicht kijkt terug op een zorgvuldig proces voor wat betreft de uitvoering van de reorganisatie en de verdere positionering van Het Nieuwe Instituut in het culturele veld. De Raad van Toezicht ziet 2015 dan ook met veel vertrouwen tegemoet.

# VOORUITBLIK

De huidige kustenplanperiode staat voor Het Nieuwe Instituut geheel in het teken van het begrippenpaar innovatie en conflict. Per jaar wordt deze focus verbonden aan een specifiek perspectief. Toen Het Nieuwe Instituut in 2014 terugkeek op 100 jaar vooruitgangdenken sinds het uitbreken van de Eerste Wereldoorlog, werd duidelijk hoe belangrijk de burger was als speler in het denken over vernieuwing. Zijn rol in het maatschappelijk leven, zijn betrokkenheid bij de politiek en zijn toegang tot informatie waren cruciale bestanddelen in een sociaal vernieuwingsproces. In de verschillende programma's en activiteiten lag het accent in 2014 vooral bij de wijze waarop innovatie de verhouding tussen overheid en burger definieerde en telkens opnieuw onder druk zette.

Met het jaarprogramma van 2015 verschuift de aandacht naar de verhouding tussen markt en consument, ook nu benaderd vanuit de gedachte dat het geloof in vooruitgang – dat de kern vormt van iedere innovatiebeweging – weliswaar nieuwe beelden en nieuwe ontplooiingskansen schept, maar tegelijk ook nieuwe vragen stelt aan de samenleving en de cultuur waarin deze samenleving zich uitdrukt.

Ontegengesteld heeft de innovatiegolf van de 20ste eeuw bijgedragen aan toenemende economisering van het maatschappelijk veld. En daarmee van ons begrip van cultuur. Zo kon, of beter moest, de burger transformeren tot een consument (en recent wellicht al weer tot een gebruiker/maker). De centrale rol van de overheid, die in het programma van 2014 op allerlei wijzen werd ondervraagd, is in het tijdperk van liberalisme en neoliberalisme steeds meer toevertrouwd aan de markt. De markt zou beter, sneller de vernieuwing van de samenleving ter hand kunnen nemen. En dit op basis van verleidingstechnieken waarmee al sinds het midden van de 19de eeuw de burger vertrouwd is gemaakt met grote en kleine innovaties.

De Wereldtentoonstelling, die in 2015 in Milaan neerstrijkt, is de ultieme uitdrukking van deze verleidingsmachine. Al sinds de eerste editie van het evenement symboliseert de Expo het geloof in vooruitgang. Het doet dat door toekomst te projecteren die dankzij nieuwe technologieën en design voor het grijpen liggen. In 1851 had Londen de primeur. Sindsdien wordt dit massale treffen van markt en consument onveranderd opgehangen aan zogenoemde landenpaviljoens, hoezeer ze inmiddels ook een anachronisme zijn geworden. In de nationale paviljoens licht soms nog een zwak schijnsel op van wat ooit het domein van een overheid (en een burger) was. Maar voor het overige is de Expo toch vooral een ode aan de kracht en het vernieuwend vermogen van de steeds verder globaliserende markt. De consument komt er vertrouwen in de toekomst opdoen.

De notie dat innovatie per definitie een conflictgebied is – en dat een evenement als de Wereldtentoonstelling, gewijd aan het exposeren van technologische vernieuwing impliciet dus ook het conflict visualiseert – maakt het voor Het Nieuwe Instituut aantrekkelijk om de Wereldtentoonstelling als centraal thema te kiezen voor het jaarprogramma van 2015.

Zo zal er in Zaal 1 bijvoorbeeld een tentoonstelling te zien zijn rond alle 14 Nederlandse bijdragen aan de Expo sinds 1910, toen in Brussel voor het eerst een Nederlands paviljoen werd ingericht. En met een expositie in Zaal 2 wordt het Crystal Palace, waar de allereerste Wereldtentoonstelling zich afspeelde, als startpunt gekozen voor een verkenning van de innovatiegeschiedenis van het materiaal Glas, die leidde tot de ontwikkeling van glazen lenzen, buizen en veel recenter glasvezels en daarmee tot grote wetenschappelijke en maatschappelijke vernieuwingen.

Het Nieuwe Instituut manifesteert zich ook in Milaan, waar het onder meer voortbouwt op de discussie die in 2014 werd gestart met het project over Sicco Mansholt. In aansluiting op het thema van de Wereldtentoonstelling 2015 (Feeding

the Planet) wordt Mansholts pleidooi voor een radicale ecologische koerswijziging in de landbouwpolitiek opnieuw onder de aandacht gebracht van politici, ontwerpers, activisten, wetenschappers en landbouwers.

Waar de Wereldtentoonstelling het incidentele en haast geritualiseerde moment is waarop de toekomst zich materialiseert, pretendeert het vakgebied van de mode een constante verbeelding van een mogelijke toekomst te representeren. Het Nieuwe Instituut wil die claim van de mode in het tweede deel van 2015 gebruiken om zich voor enkele maanden om te vormen tot een tijdelijk mode museum. Alle verschijningsvormen die de mode op dit moment kent – van een stoffenmarkt tot een catwalk, en van een historische kledingcollectie tot een actuele publicatiestudio – krijgen een plek in de tentoonstellingszalen, de buitenruimte, Huis Sonneveld, de winkel, de entree, de studiezalen en de kantoren van Het Nieuwe Instituut. In sterk uiteenlopende activiteiten ondervraagt het programma de actuele betekenis van de drie wezenlijke begrippen: mode, museum en tijdelijkheid. En het meet deze noties aan de verhouding markt-consument in het spel van vernieuwing en verleiding dat de mode speelt. Thema's die daarbij aan bod komen zijn onder meer: de dominantie van het volledig financieel gedreven fast fashion systeem in de huidige mode; een (deels fictieve) geschiedschrijving van 65 jaar Nederlandse mode en een blik op de rol van het lichaam als een onuitputtelijk medium voor transformatie.

Nieuw in 2015 is de keuze om projecten te bundelen in trimesters. De start van ieder trimester gaat gepaard met een feestelijke opening van een reeks verschillende projecten die zich in en rond het gebouw afspelen. Zo zal dit voorjaar in de buitenruimte bijvoorbeeld De Nieuwe Tuin worden geopend, waarmee het instituut inspeelt op het gesprek over de toekomst van het Museumpark. Het programma van Het Nieuwe Instituut haakt verder aan bij diverse lokale en nationale culturele manifestaties zoals Art Rotterdam, Bouwen met Textiel (Textielmuseum), IFFR, Museumnacht, Museumweek, Nationale Operadagen en de Dag van de Architectuur. En het manifesteert zich in Milaan (Salone del Mobile, Expo), Eindhoven (Dutch Design Week) en met de jaarlijkse Benno Premssela Lezing in Amsterdam.

# TOT BESLUIT

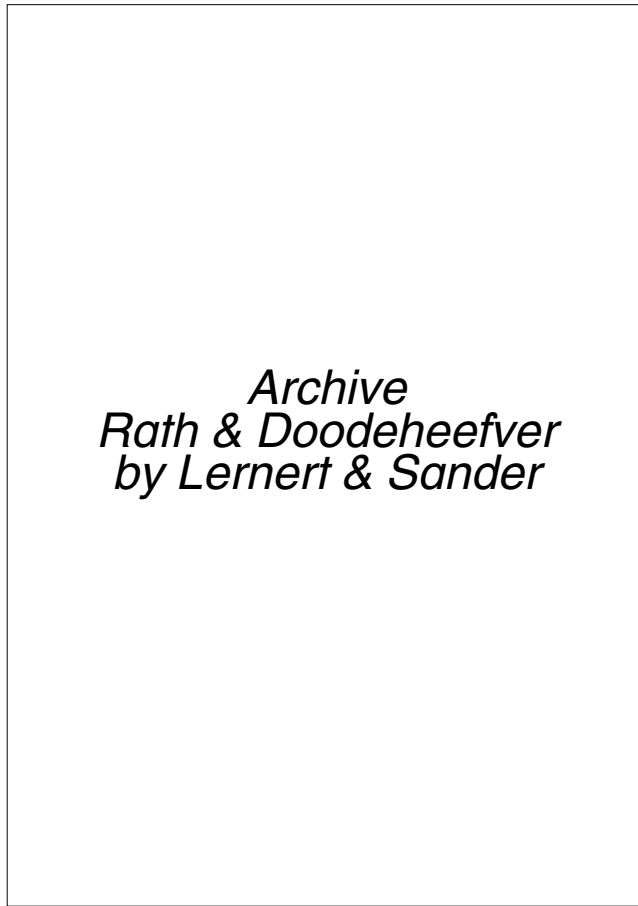
Een instituut in wording, een nieuw instituut, Het Nieuwe Instituut; inmiddels zijn twee jaar verstreken en is – zoals in het vorige jaarverslag nog als wens werd uitgesproken – het instituut inderdaad meer dan een beleidsambitie. Het kent zijn eigen plek binnen de basisinfrastructuur en inmiddels dient de nieuwkomer zich niet uitsluitend te voegen naar de status quo, maar is die status quo dankzij de komst van de nieuwkomer ook veranderd. En dat is niet alleen af te lezen aan een groeiende acceptatie van het instituut of een veranderende agenda binnen het ontwerpdomein. Ook intern begint datgene wat eerst beleid was zijn eigen dynamiek te ontwikkelen en voor verrassingen te zorgen.

Zo heeft het accent op onderzoek en de centrale positie van het archief tot de vraag geleid hoe om te gaan met de kennis die uit het archief wordt gehaald. Kan het meer zijn dan alleen een webdossier? Op welke wijze kan juist die kennis weer een bijdrage aan het archief gaan vormen? Op basis van een fellowship van Annet Dekker zal in samenwerking met e-cultuurexperts het archiefmateriaal dat ten behoeve van tentoonstellingen en onderzoeken is geselecteerd, opnieuw worden gearchiveerd en geïnterpreteerd. Zij zullen daarvoor een nieuw instrumentarium en nieuwe tactieken ontwikkelen. In dit project vormt het archief niet zozeer een instrument, maar staat de betekenis van het archief, van een collectief geheugen, zelf ter discussie. Actie, reactie, respons, effect...

In het verlengde van het inzicht dat het instituut niet alleen een dynamische werkelijkheid is, maar ook binnen een dynamische werkelijkheid opereert, wil het instituut ter afsluiting ook stilstaan bij het WRR-rapport 'Cultuur Herwaarden' waarin de intrinsieke kwaliteit van cultuur wordt herijkt en een pleidooi wordt gehouden deze niet verregaand te onderwerpen aan een economische of sociale agenda. Het instituut heeft in zijn aanvullende beleidsplan deze stellingname eerder als een vraag gesteld om vervolgens de kritische en bevragende positie van een culturele instelling als uitgangspunt te nemen voor zijn werkwijze. Het instituut kan zich dan ook uitdrukkelijk vinden in het pleidooi van de WRR, sterker nog, het instituut ziet dit pleidooi tegelijkertijd als noodzakelijk en als een uitdrukking van een hernieuwd zelfbewustzijn van cultuurproducenten en culturele instellingen. In die zin is het instituut ook bijzonder verheugd met de respons van de minister, mevrouw J. Bussemaker. Zij benadrukte daarin wederom haar positie inzake het belang van een cultureel-maatschappelijk perspectief – de eigenstandigheid van cultuur – en juist in relatie tot vraagstukken als innovatie.

In de komende beleidsperiode zal haar visie in deze mogelijk aanleiding geven voor een aanscherping van het kabinetsbeleid inzake de creatieve industrie. Voor het eigen beleid zullen de drie pijlers van Het Nieuwe Instituut, te weten een rijksarchief, de museale taken die daaraan zijn verbonden en het onderzoeks- en beleidsinstrumentarium inzake de creatieve industrie mogelijk anders op elkaar moeten worden aangesloten. Zonder nu al teveel te preluderen op dit toekomstige beleid, zou het instituut opnieuw zijn pleidooi uit de introducerende pagina's willen herhalen. Voor de cultuur schuilt de meerwaarde van het beleid rond de creatieve industrie eerst en vooral in het perspectief op fundamentele verschuivingen, zoals het groeiende belang van de cross-over en de sleutelrol van de maker. Die ontwikkelingen geven – geheel los van een gecanoniseerde geschiedschrijving of disciplinaire indeling – uitdrukking aan een veranderende culturele praktijk. Het Nieuwe Instituut hoopt van harte dat dit perspectief gehandhaafd blijft.

Archive Rath & Doodeheefver by Lernert & Sander



*Archive  
Rath & Doodeheefver  
by Lernert & Sander*

Archive Rath & Doodeheefver by Lernert & Sander  
Foto: Ilco Kemmere



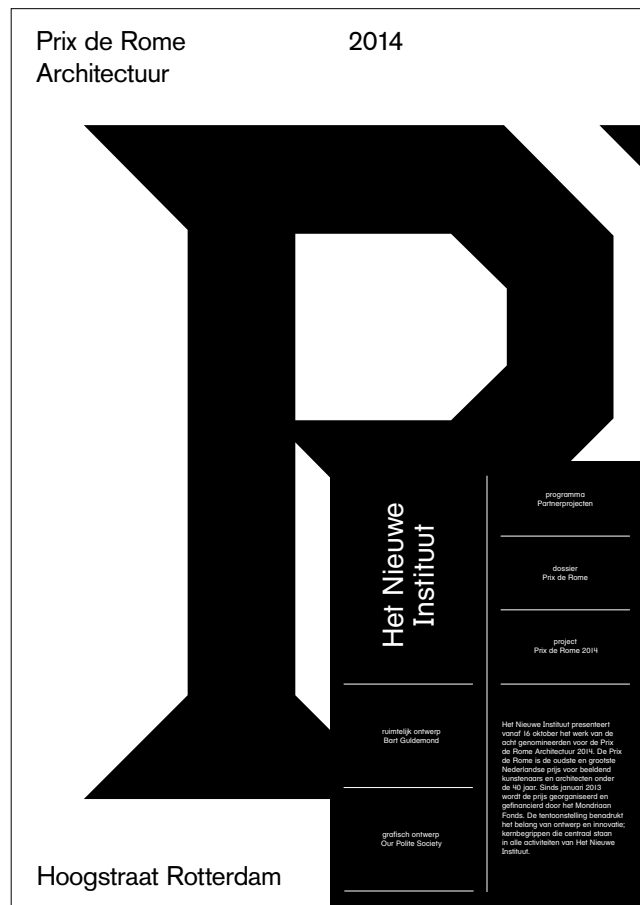
Archive Rath & Doodeheefver by Lernert & Sander  
Foto: Ilco Kemmere



Archive Rath & Doodeheefver by Lernert & Sander  
Foto: Ilco Kemmere



Prix de Rome Architectuur 2014  
Grafisch ontwerp: Our Polite Society



Prix de Rome Architectuur 2014  
Foto: Daniel Nicolas



Prix de Rome Architectuur 2014  
Foto: Daniel Nicolas



Prix de Rome Architectuur 2014  
Foto: Daniel Nicolas



Designing Scarcity  
Grafisch ontwerp: Joris Kritis & Julie Peeters



Designing Scarcity  
Foto: Johannes Schwartz



Designing Scarcity  
Foto: Johannes Schwartz



Designing Scarcity  
Foto: Johannes Schwartz



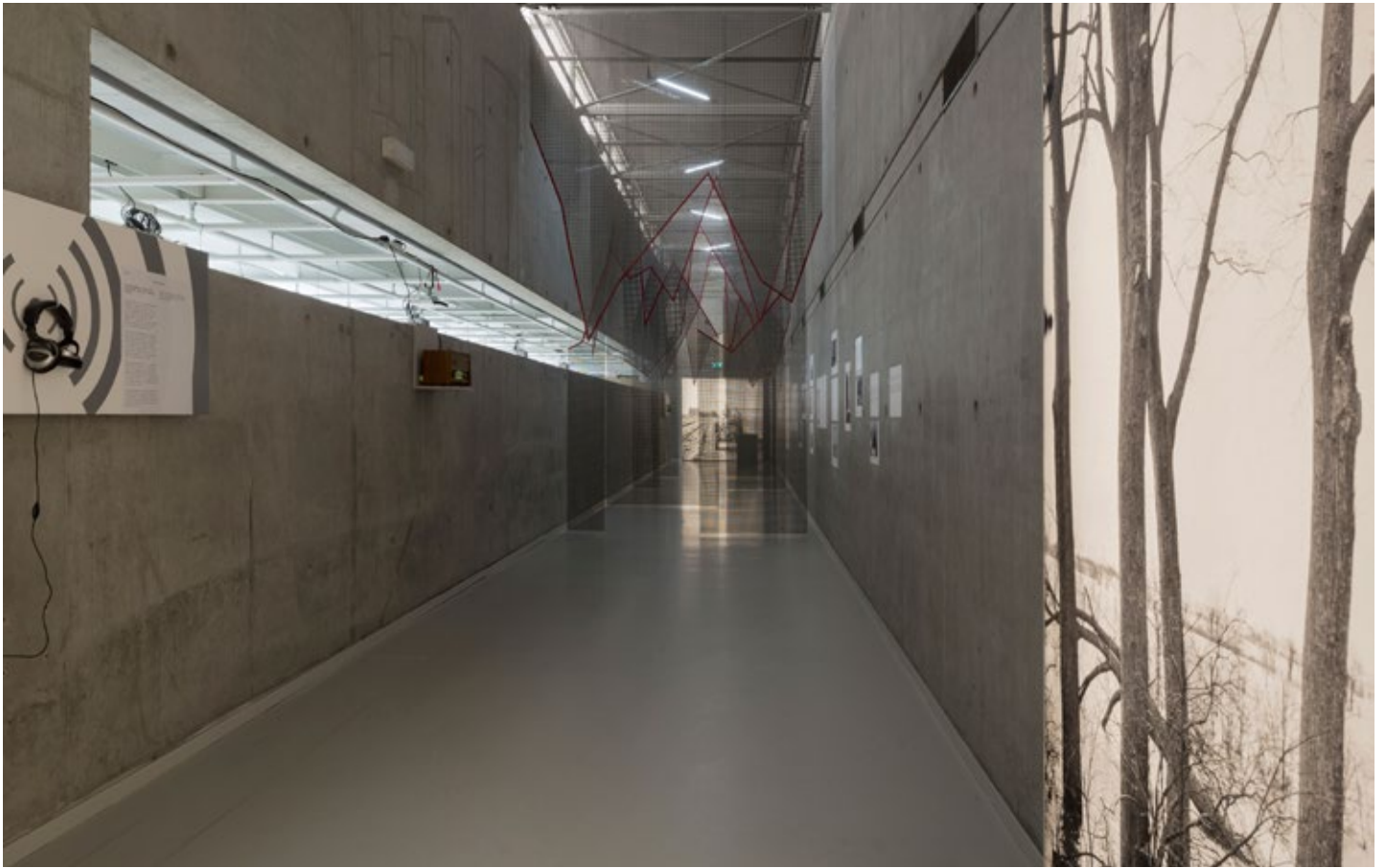
Sicco Mansholt. Een goede European  
Grafisch ontwerp: Sandra Kassenaar



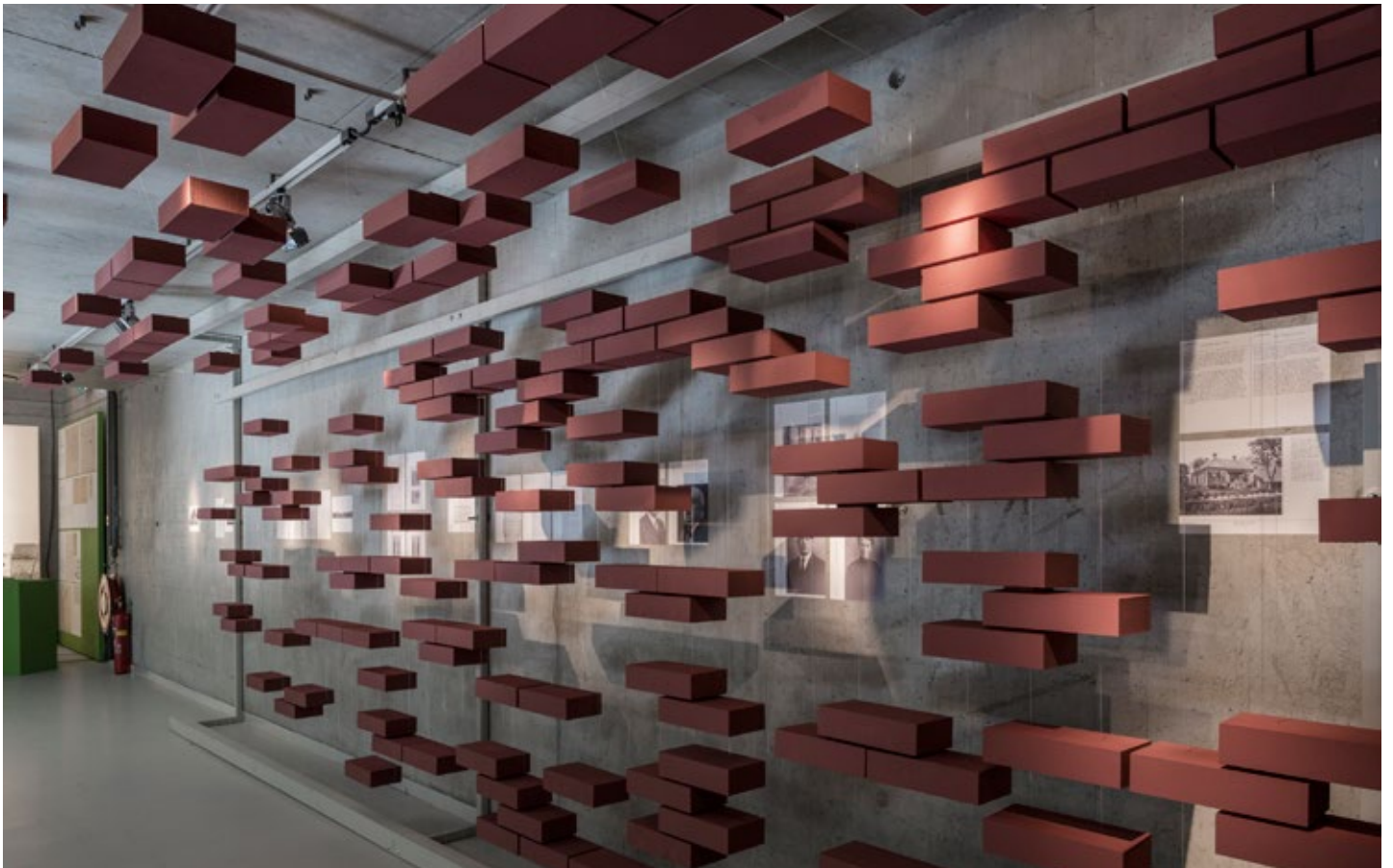
Sicco Mansholt. Een goede European  
Foto: Johannes Schwartz



Sicco Mansholt. Een goede Europeaan  
Foto: Johannes Schwartz



Sicco Mansholt. Een goede Europeaan  
Foto: Johannes Schwartz



Structuralisme  
Grafisch ontwerp: Patrick Coppens

|                                                                                   |                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                              |
|-----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| <p>20 september 2014<br/>– 11 januari 2015</p> <p>S-t-r-u-c-t-u-r-a-l-i-s-m-e</p> | <p>r<br/>a<br/>l<br/>i<br/>s<br/>m<br/>e</p> | <p>1)<br/>Herman Hertzberger<br/>Ruimte maken, ruimte laten</p> <p>Het Jaap Bakema Study Centre, een samenwerking tussen Het Nieuwe Instituut en de TU Delft, bezit het Nederlandse Structuralisme van de jaren 60 en 70. Wat kenmerkt deze vernieuwingsbeweging, die architectuur benadert als een integraal deel van het maatschappelijk weefsel? En wat leren de ideeën en projecten ons vandaag over de mogelijkheid van een sociale ruimte? In een dubbeltonaanstelling besicht Het Nieuwe Instituut het onderzoek naar het Structuralisme, en vooral het oeuvre van een van zijn meest prominente vertegenwoordigers: Herman Hertzberger.</p> <p>ruimtelijk ontwerp<br/>Ruimte maken, ruimte laten<br/>Herman Hertzberger</p> <p>ruimtelijk ontwerp<br/>Een installatie in vier bedrijven<br/>Bureau LADA</p> <p>grafisch ontwerp<br/>Coppens Alberts</p> | <p>2)<br/>Jaap Bakema Study Centre<br/>Een installatie in vier bedrijven</p> |
|-----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|

Structuralisme  
Foto: Johannes Schwartz



Structuralisme  
Foto: Johannes Schwartz



Structuralisme  
Foto: Johannes Schwartz



Museumnacht: Ready Set Go  
Grafisch ontwerp: Maureen Mooren en Christine Alberts



Museumnacht: Ready Set Go  
Foto: Fred Ernst



Museumnacht: Ready Set Go  
Foto: Fred Ernst



DEAF

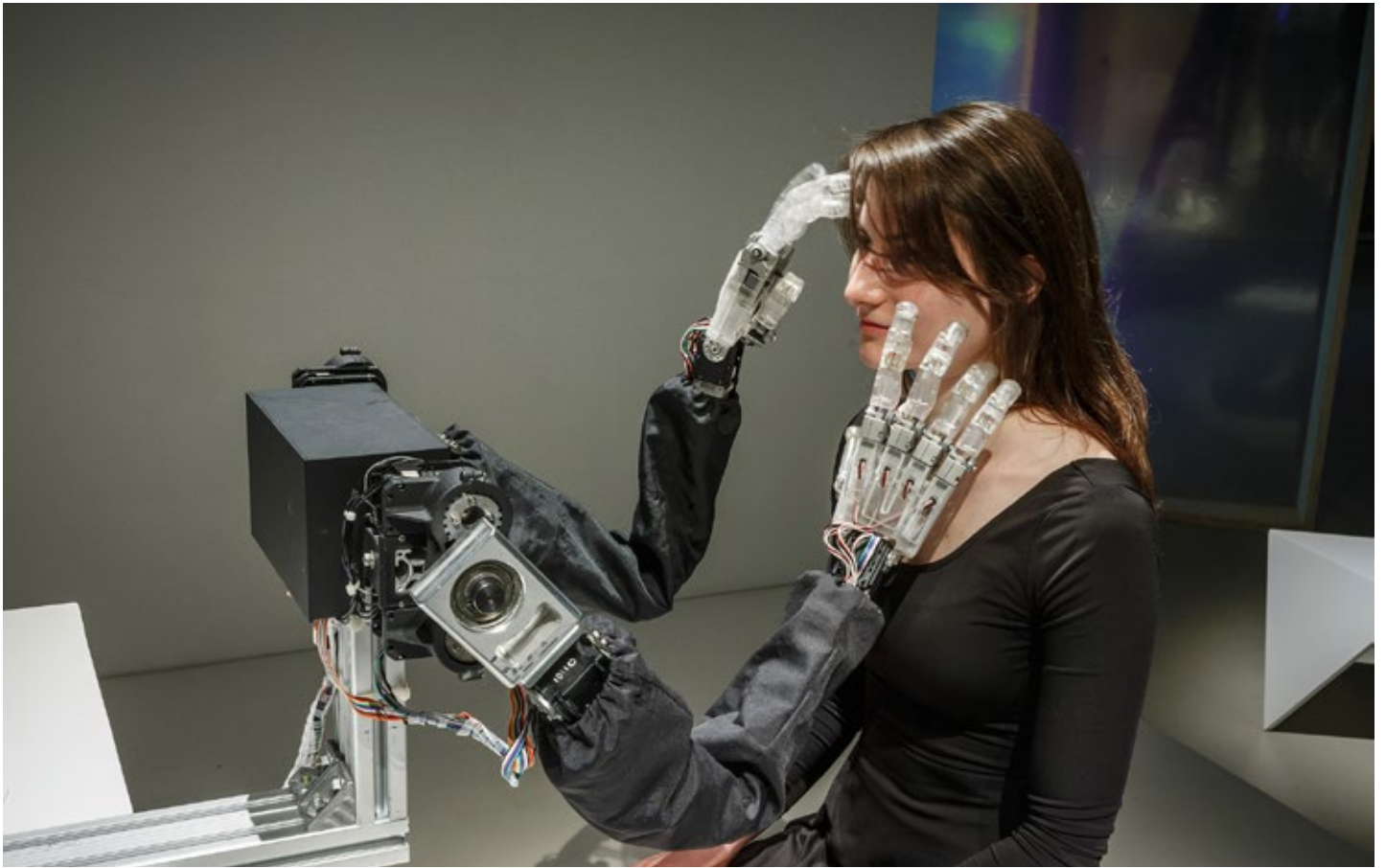
*Deaf*

DEAF

Foto: Matthijs Immink



DEAF  
Foto: Matthijs Immink



DEAF  
Foto: Matthijs Immink



## Zomerdromen

### Grafisch ontwerp: Maureen Mooren en Christine Alberts



# / Verrassende vondsten uit de collectie  
Surprising finds from the collection

# ZOMERDROMEN SUMMER DREAMS

8 juli – 21 september  
8 July – 21 September

**Het Nieuwe Instituut**

programma / program  
Landscape and Interior  
Landscape and Interior

locatie / site  
Verrassende vondsten uit de collectie  
Surprising finds from the collection

project / project  
Zomerdromen  
Summer Dreams

activiteit / activity  
Presentatie  
Presentation

ontwerp / design  
Maureen Mooren

beeld / image  
Collectie Het Nieuwe Instituut  
Collection Het Nieuwe Instituut

Zomerdromen is de eerste uit een serie presentaties waarin materiaal uit de collectie centraal staat. Archiefonderzoek is steeds verbonden aan de programmalijnen van Het Nieuwe Instituut, en doet zo een brug tussen heden, verleden en toekomst en tussen de verschillende ontwerpdisciplines.

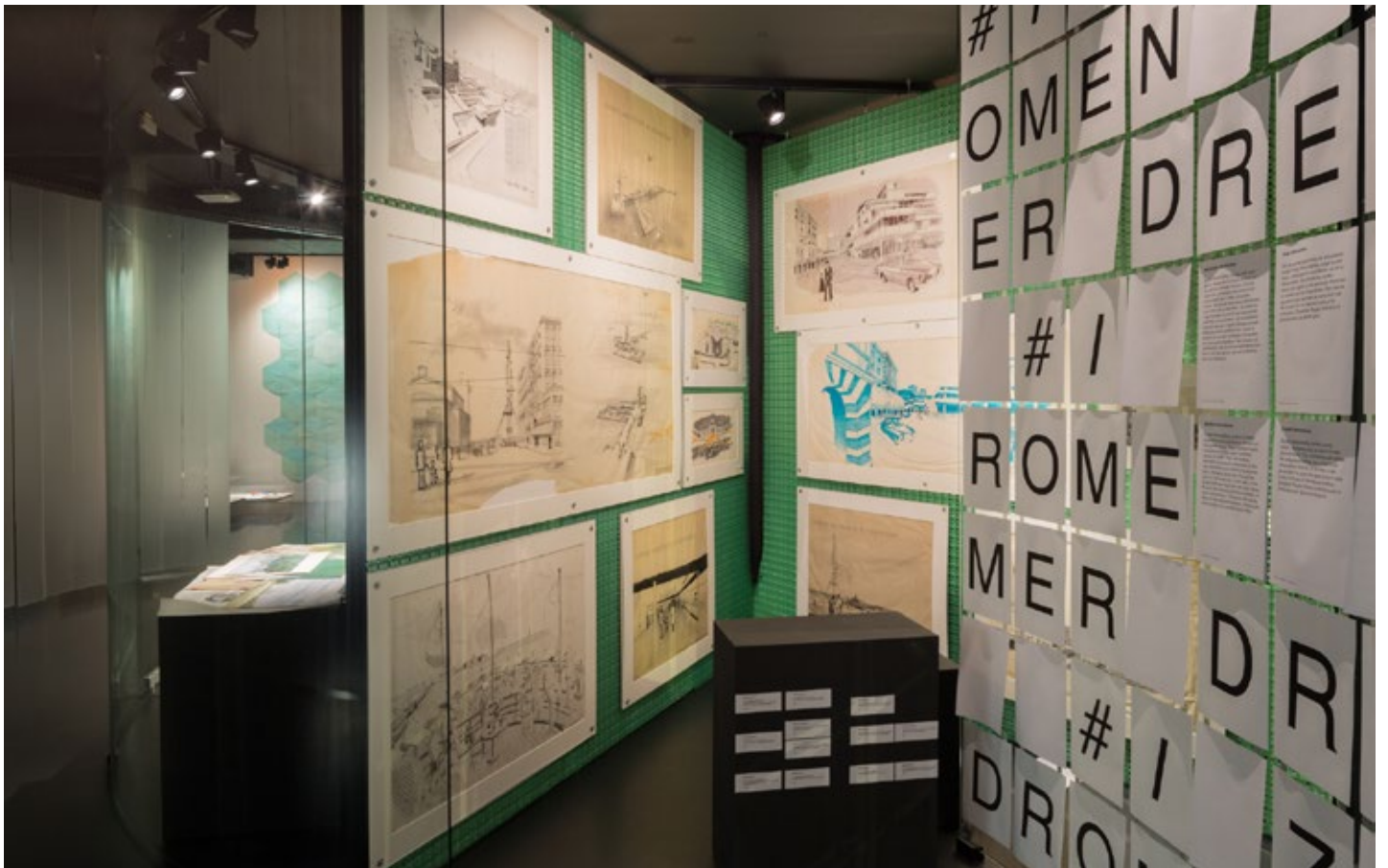
Summer Dreams is the first exhibition in a series of presentations that focus on material from the collection. This archival research is always connected to the programme tracks of Het Nieuwe Instituut, and as such bridges the gaps between past, present and future, as well as between the various design disciplines.

## Zomerdromen

### Foto: Johannes Schwartz



Zomerdromen  
Foto: Johannes Schwartz



Zomerdromen  
Foto: Johannes Schwartz



*Openingsprogramma  
2014-1914:  
Conflict en Innovatie*

Openingsprogramma 2014–1914: Conflict en Innovatie  
Foto: Matthijs Immink



Openingsprogramma 2014–1914: Conflict en Innovatie  
Foto: Matthijs Immink



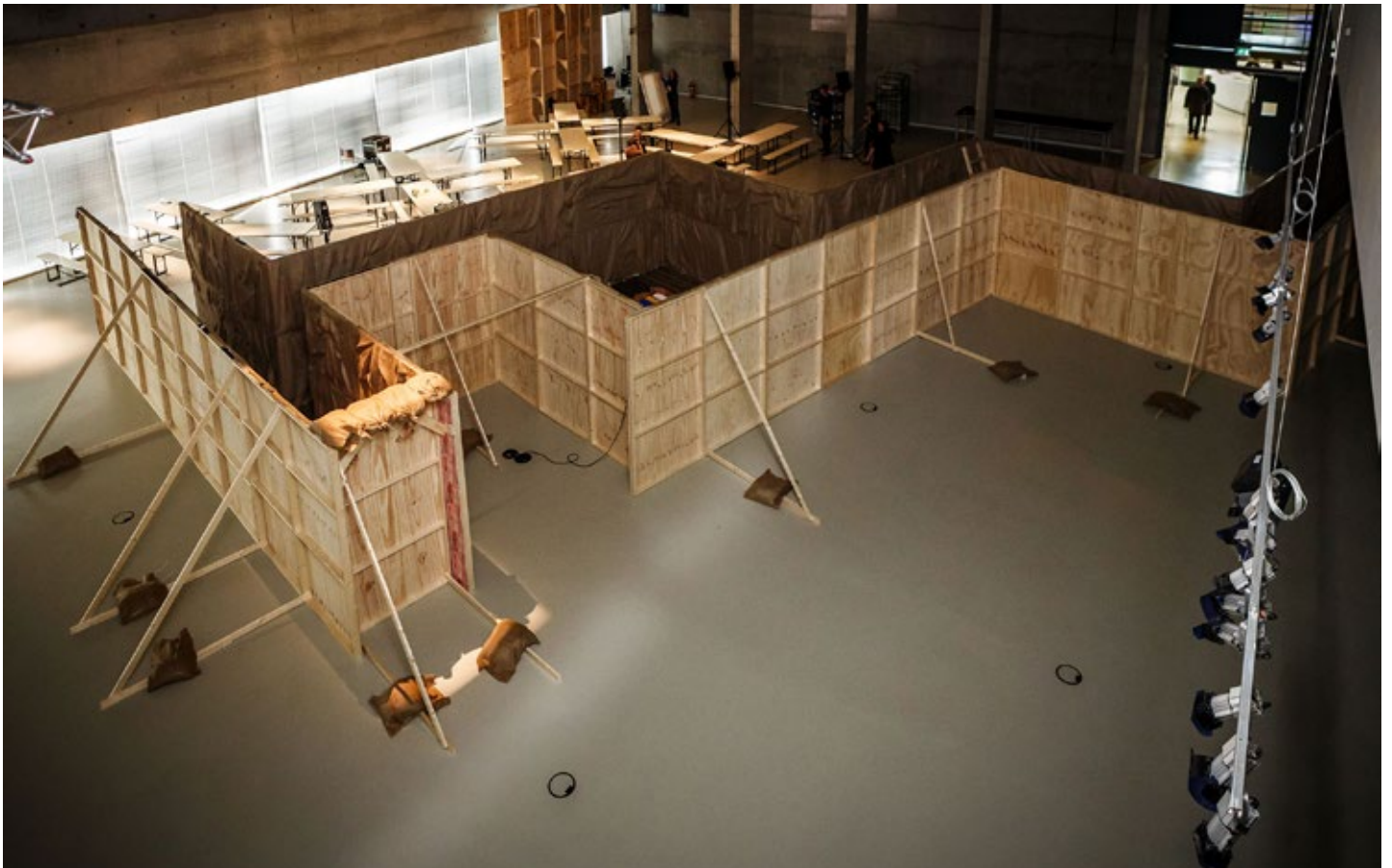
Openingsprogramma 2014–1914: Conflict en Innovatie  
Foto: Matthijs Immink



Openingsprogramma 2014–1914: Conflict en Innovatie  
Foto: Matthijs Immink



Openingsprogramma 2014–1914: Conflict en Innovatie  
Foto: Matthijs Immink



## II. JAARREKENING 2014 HET NIEUWE INSTITUUT

**BALANS PER 31 DECEMBER 2014**  
Na resultaatbestemming, bedragen in EUR

|                                                 | 31-12-2014       | 31-12-2013       |
|-------------------------------------------------|------------------|------------------|
| <b>ACTIVA</b>                                   |                  |                  |
| A. Vaste activa                                 |                  |                  |
| I. Materiële vaste activa                       |                  |                  |
| Gebouw                                          | 177.470          | 202.823          |
| Maquettedepot                                   | 31.388           | 77.819           |
| Educatiepaviljoen                               | 2.196.545        | 2.298.709        |
| Inventaris en inrichting                        | 780.947          | 344.914          |
| Andere vaste bedrijfsmiddelen                   | 0                | 2.034            |
| <b>Subtotaal I. Materiële vaste activa</b>      | <b>3.186.350</b> | <b>2.926.299</b> |
| B. Vlottende activa                             |                  |                  |
| I. Vorderingen                                  |                  |                  |
| Debiteuren                                      | 106.069          | 126.905          |
| Belastingen (BTW)                               | 270.997          | 476.651          |
| Overlopende activa                              | 294.503          | 188.239          |
| Te ontvangen subsidies en bijdragen derden      | 361.308          | 318.000          |
| <b>Subtotaal I. Vorderingen</b>                 | <b>1.032.877</b> | <b>1.109.795</b> |
| <b>2. Liquide middelen</b>                      | <b>1.991.861</b> | <b>2.758.372</b> |
| <b>TOTAAL ACTIVA</b>                            | <b>6.211.088</b> | <b>6.794.466</b> |
| <b>PASSIVA</b>                                  |                  |                  |
| A. Eigen vermogen                               |                  |                  |
| I. Algemene Reserve                             | 424.769          | 375.024          |
| 2. Bestemmingsreserve Educatiepaviljoen         | 1.473.462        | 1.575.626        |
| 3. Bestemmingsfonds OCW niet bestede subsidie   | 657.249          | 599.061          |
| Waarvan Het Nieuwe Instituut                    | 553.528          | 317.216          |
| Waarvan ex Premsela                             | 103.721          | 281.345          |
| <b>Subtotaal A. Eigen Vermogen</b>              | <b>2.555.480</b> | <b>2.549.211</b> |
| B. Voorzieningen                                | 297.011          | 649.556          |
| C. Langlopende schulden                         |                  |                  |
| Hypothecaire lening ABN AMRO Bank N.V.          | 1.620.000        | 1.700.000        |
| <b>Subtotaal C. Langlopende schulden</b>        | <b>1.620.000</b> | <b>1.700.000</b> |
| D. Kortlopende schulden                         |                  |                  |
| Crediteuren                                     | 527.210          | 713.285          |
| Belastingen (Loonheffing)                       | 201.251          | 173.957          |
| Pensioenen                                      | 22.672           | 23.398           |
| Nog te besteden subsidies en bijdragen derden   | 111.008          | 161.297          |
| Aflossingsverplichting uit langlopende schulden | 80.000           | 80.000           |
| Overlopende passiva                             | 796.456          | 743.762          |
| <b>Subtotaal D. Kortlopende schulden</b>        | <b>1.738.597</b> | <b>1.895.699</b> |
| <b>TOTAAL PASSIVA</b>                           | <b>6.211.088</b> | <b>6.794.466</b> |

# EXPLOITATIEREKENING OVER HET JAAR 2014

## Bedragen in EUR

|                                                                           | werkelijk<br>2014 | begroting<br>2014 | werkelijk<br>2013 |
|---------------------------------------------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| <b>BATEN</b>                                                              |                   |                   |                   |
| <b>1. Directe opbrengsten</b>                                             |                   |                   |                   |
| Publieksinkomsten totaal                                                  | 221.187           | 237.500           | 290.639           |
| Waarvan Publieksinkomsten buitenland                                      | 0                 | 0                 | 0                 |
| Waarvan Publieksinkomsten binnenland totaal                               | 221.187           | 237.500           | 290.639           |
| Waarvan kaartverkoop                                                      | 168.223           | 217.500           | 164.570           |
| Waarvan overig                                                            | 12.780            | 20.000            | 78.227            |
| Waardering vrijkaarten                                                    | 40.184            | 0                 | 47.842            |
| Sponsorinkomsten                                                          | 20.000            | 0                 | 24.050            |
| Waarvan sponsoring in natura                                              | 0                 | 0                 | 0                 |
| Waarvan overige sponsorinkomsten                                          | 20.000            | 0                 | 24.050            |
| Overige inkomsten                                                         | 177.858           | 133.000           | 258.308           |
| Waarvan vergoedingen van coproductanten                                   | 0                 | 0                 | 0                 |
| Waarvan overig                                                            | 177.858           | 133.000           | 258.308           |
| <b>2. Indirecte opbrengsten</b>                                           | 491.735           | 0                 | 536.522           |
| Waarvan kapitalisatie van vrijwilligers                                   | 0                 | 0                 | 0                 |
| Waarvan overige indirecte opbrengsten                                     | 491.735           | 0                 | 536.522           |
| <b>Totale opbrengsten</b>                                                 | <b>910.780</b>    | <b>370.500</b>    | <b>1.109.519</b>  |
| <br><b>SUBSIDIES EN BIJDRAGEN</b>                                         |                   |                   |                   |
| <b>3.1 Structurele subsidie ministerie van OCW</b>                        | 8.730.349         | 8.681.153         | 8.703.692         |
| <br><b>4.1 Structurele subsidie provincie</b>                             |                   |                   |                   |
| <b>4.2 Structurele subsidie gemeente</b>                                  | 139.000           | 100.000           | 17.000            |
| <b>4.3 Structurele subsidie ander orgaan dan OCW, provincie, gemeente</b> | 77.500            | 77.500            | 77.500            |
| <b>5. Overige subsidies/bijdragen</b>                                     |                   |                   |                   |
| <b>5.1 Subsidies uit publieke middelen</b>                                | 170.770           | 0                 | 442.120           |
| Subsidie ministerie van OCW incidenteel                                   | 177.800           | 0                 | 324.579           |
| <b>5.2 Bijdragen uit private middelen</b>                                 | 539.731           | 476.286           | 630.342           |
| Waarvan particulieren en vrienden                                         | 51.472            | 44.286            | 23.168            |
| Waarvan bedrijven                                                         | 70.750            | 132.000           | 199.576           |
| Waarvan private fondsen                                                   | 54.141            | 0                 | 73.848            |
| Waarvan goede doelenloterijen                                             | 363.368           | 300.000           | 333.750           |
| <b>Totale Subsidies/Bijdragen</b>                                         | <b>9.835.150</b>  | <b>9.334.939</b>  | <b>10.195.233</b> |
| <br><b>Som der baten</b>                                                  | <b>10.745.930</b> | <b>9.705.439</b>  | <b>11.304.752</b> |

|                                            | werkelijk<br>2014 | begroting<br>2014 | werkelijk<br>2013 |
|--------------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| <b>LASTEN</b>                              |                   |                   |                   |
| 6. Beheerlasten: Personeel                 | 1.025.873         | 582.716           | 1.211.813         |
| Waarvan vast contract                      | 365.385           | 400.110           | 713.981           |
| Waarvan tijdelijk contract                 | 116.239           | 48.274            | 92.660            |
| Waarvan inhuur en overige personeelslasten | 544.249           | 134.332           | 405.172           |
| 7. Beheerlasten: Materieel                 | 1.531.300         | 1.715.446         | 2.201.267         |
| <b>SUBTOTAAL BEHEERSLASTEN</b>             | <b>2.557.173</b>  | <b>2.298.162</b>  | <b>3.413.080</b>  |
| 8. Activiteitenlasten: Personeel           | 4.052.911         | 4.113.398         | 3.807.915         |
| Waarvan vast contract                      | 3.516.780         | 3.504.993         | 3.237.941         |
| Waarvan tijdelijk contract                 | 341.888           | 480.975           | 488.580           |
| Waarvan inhuur                             | 194.243           | 127.430           | 81.394            |
| 9. Activiteitenlasten: Materieel           | 4.037.431         | 3.181.879         | 3.972.647         |
| <b>SUBTOTAAL ACTIVITEITENLASTEN</b>        | <b>8.090.342</b>  | <b>7.295.277</b>  | <b>7.780.563</b>  |
| <b>Som der lasten</b>                      | <b>10.647.515</b> | <b>9.593.439</b>  | <b>11.193.643</b> |
| <b>SALDO UIT GEWONE BEDRIJFSVOERING</b>    | <b>98.415</b>     | <b>112.000</b>    | <b>111.109</b>    |
| 10. Rentebaten                             | 27.788            | 0                 | 25.699            |
| 11. Rentelasten                            | -119.935          | -112.000          | -122.384          |
| <b>Saldo rentebaten en lasten</b>          | <b>-92.147</b>    | <b>-112.000</b>   | <b>-96.685</b>    |
| <b>EXPLOITATIERESULTAAT</b>                | <b>6.268</b>      | <b>0</b>          | <b>14.424</b>     |

# KASSTROOMOVERZICHT

|                                                         | 2014            | 2013           |
|---------------------------------------------------------|-----------------|----------------|
| 1. Kasstroom uit operationele activiteiten              |                 |                |
| Exploitatieresultaat                                    | 6.268           | 14.424         |
| Afschrijvingen materiële vaste activa                   | 307.745         | 503.056        |
| Bijzondere waardevermindering inventaris                | 0               | 126.896        |
| Mutatie voorzieningen                                   | -352.546        | 480.012        |
| Bruto kasstroom uit operationele activiteiten           | -38.533         | 1.124.388      |
| Mutatie vorderingen                                     | 76.918          | 194.520        |
| Mutatie kortlopende schulden                            | -157.102        | -762.460       |
| Netto kasstroom uit operationele activiteiten           | -80.184         | -567.940       |
| <b>Saldo 1. Kasstroom uit operationele activiteiten</b> | <b>-118.717</b> | <b>556.448</b> |
| 2. Kasstroom uit investeringsactiviteiten               |                 |                |
| Investerings in materiele vaste activa/gebouw           | -567.794        | -2.550         |
| <b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>           | <b>-567.794</b> | <b>-2.550</b>  |
| 3. Kasstroom uit financieringsactiviteiten              |                 |                |
| Aflossing uit langlopende schulden                      | -80.000         | -80.000        |
| <b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>          | <b>-80.000</b>  | <b>-80.000</b> |
| <b>Mutatie liquide middelen 1+2+3</b>                   | <b>-766.511</b> | <b>473.898</b> |
| Liquide middelen einde boekjaar                         | 1.991.861       | 2.758.372      |
| Liquide middelen begin boekjaar                         | 2.758.372       | 2.284.474      |
| <b>Mutatie liquide middelen</b>                         | <b>-766.511</b> | <b>473.898</b> |

# ALGEMENE TOELICHTING

## I. Grondslagen voor waardering van activa en passiva

### I.1 Algemeen

Voor een helder inzicht in de totale lasten en baten zijn de subsidies en andere baten, in overeenstemming met het Handboek verantwoording cultuursubsidies instellingen 2013-2016, niet direct in mindering gebracht op de lasten maar apart in de exploitatierekening opgenomen. De jaarrekening is opgesteld in euro's in overeenstemming met de cijfers van de goedgekeurde begroting. Deze is in overeenstemming met de voorschriften van het ministerie van OCW die mede gebaseerd zijn op de algemene accounting principes zoals BW 2 titel 9 en de richtlijnen van de Raad voor de Jaarverslaglegging, specifiek RJ 640. Voor zover niet anders is vermeld, zijn de activa, voorzieningen en de schulden opgenomen tegen nominale waarde.

### I.2 Vergelijkende cijfers

Op verzoek van het ministerie van OCW is het Bestemmingsfonds niet bestede subsidie gesplitst in een Bestemmingsfonds OCW niet bestede subsidie Het Nieuwe Instituut en een Bestemmingsfonds niet bestede subsidie ex Premisla. Daarnaast is een correctie toegepast met betrekking tot de baten en lasten uit exploitatie van het café in de foyer. Deze waren voorheen gesaldeerd in de exploitatierekening onder materieel beheer verwerkt. Inkomsten zijn nu apart zichtbaar in de indirecte opbrengsten, de kosten zijn opgenomen onder overige projectkosten.

### I.3 Materiële vaste activa

De materiële vaste activa worden gewaardeerd op aanschaffingswaarde minus ontvangen subsidies. De overige materiële vaste activa zijn gewaardeerd op aanschaffingswaarde minus afschrijvingen gebaseerd op de geschatte economische levensduur en eventuele bijzondere waardeverminderingen.

### I.4 Vorderingen

De vorderingen zijn gewaardeerd tegen nominale waarde onder aftrek van de nodig geachte voorzieningen.

### I.5 Liquide middelen

Liquide middelen bestaan uit kasgelden, banktegoeden en deposito's met een looptijd korter dan twaalf maanden. De bij genoemde geldinstellingen aangehouden saldi zijn direct opeisbaar, eventueel met opoffering van rentebaten.

### I.6 Voorzieningen

Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op balansdatum bestaan, waarbij waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang op betrouwbare wijze is in te schatten. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichtingen per balansdatum af te wikkelen.

### Voorziening groot onderhoud

Voor de toekomstige kosten van groot onderhoud aan het gebouw is een voorziening voor groot onderhoud gevormd. De toevoeging aan de voorziening wordt bepaald op basis van het geschatte bedrag van het onderhoud en de vierjaarsperiode die telkens tussen de werkzaamheden van groot onderhoud verloopt.

### Voorziening personeel

De voorziening, gevormd in 2013 op basis van het voorlopige plan voor de kwaliteits-slag is op basis van het definitieve plan gedoteerd met EUR 50.300. De voorziening bestaat uit de directe kosten van de kwaliteitsslag.

## 1.7 Langlopende schulden

Bij de eerste opname van langlopende schulden worden deze opgenomen tegen reële waarde verminderd met (in geval van een financiële verplichting die niet tegen reële waarde, met verwerking van waardeveranderingen in de winst-en-verliesrekening, is opgenomen) de direct daaraan toe te rekenen transactiekosten.

De langlopende schulden worden na de eerste waardering gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs volgens de effectieve-rentemethode. Winst of verlies worden in de winst-en-verliesrekening opgenomen zodra de verplichtingen niet langer op de balans worden opgenomen, alsmede via het amortisatieproces.

## 1.8 Kortlopende schulden

Bij de eerste opname van kortlopende schulden worden deze opgenomen tegen reële waarde verminderd met (in geval van een financiële verplichting die niet tegen reële waarde, met verwerking van waardeveranderingen in de winst-en-verliesrekening, is opgenomen) de direct daaraan toe te rekenen transactiekosten.

## 1.9 Derivaten en hedge accounting

Stichting Het Nieuwe Instituut maakt gebruik van afgeleide financiële instrumenten, namelijk renteswaps ter afdekking van de gelopen risico's betreffende renteschommelingen op de hypothecaire lening. Het beleid van de stichting is om niet te handelen in financiële instrumenten. De stichting past kostprijshedge-accounting toe op basis van individuele documentatie per individuele hedgerelatie.

De stichting documenteert het volgende:

Documentatie van de algemene hedgestrategie, hoe de hedgerelaties passen in de doelstellingen van risicobeheer en de verwachting aangaande de effectiviteit van deze hedgerelaties.

Documentatie van de in het soort hedgerelatie betrokken hedgeinstrumenten en afgedekte posities.

De afdekkingen die aan deze strikte voorwaarden voor hedge accounting voldoen, worden als volgt verantwoord.

De waardering van het derivaat is afhankelijk van de afgedekte post en is als volgt:

Indien de afgedekte post tegen kostprijs in de balans wordt verwerkt, dan wordt ook het derivaat tegen kostprijs gewaardeerd.

Zolang de afgedekte post in de kostprijs hedge nog niet in de balans is verwerkt, wordt ook het hedge-instrument niet geherwaardeerd. Indien de afgedekte post een monetaire post in vreemde valuta betreft, wordt het derivaat, voor zover het valuta-elementen in zich heeft, ook gewaardeerd tegen de contante koers op balansdatum. Indien het derivaat valuta-elementen in zich heeft, wordt het verschil tussen de contante koers die geldt op het moment van afsluiten van het derivaat en de termijankoers waartegen het derivaat zal worden afgewikkeld, verdeeld over de looptijd van het derivaat.

De resultaatbepaling is als volgt:

Op elke balansdatum wordt bepaald of sprake is of is geweest van ineffectiviteit.

Indien de kritische kenmerken van het hedge-instrument en van de afgedekte positie niet aan elkaar gelijk zijn of zijn geweest, is dit een indicatie dat de kostprijs hedge een ineffectief deel bevat. Het eventuele ineffectieve deel wordt bepaald door middel van de dollar offset methode.

Indien en voor zover de ineffectiviteit per balansdatum op cumulatieve basis in een verlies resulteert, wordt de ineffectiviteit verwerkt in de winst-en-verliesrekening.

Indien de afgedekte positie van een verwachte toekomstige transactie leidt tot een financieel actief of een financiële verplichting, dan worden de daarmee verbonden nog niet in het resultaat verwerkte winsten of verliezen verantwoord in de winst-en-verliesrekening in dezelfde periode(n) als waarin het verkregen actief of de aangegane verplichting het resultaat beïnvloedt.

Indien wordt verwacht dat een (deel van een) verlies dat nog niet in de winst-en-verliesrekening is verwerkt, in de toekomst niet met een tegengestelde winst uit de afgedekte positie wordt gecompenseerd, dan wordt dit verlies direct in de winst-en-verliesrekening opgenomen.

Indien de afgedekte positie van een verwachte toekomstige transactie leidt tot de opname van een niet-financieel actief of een niet-financiële verplichting, of indien een verwachte toekomstige transactie betreffende een niet-financieel actief of een niet-financiële verplichting een bindende overeenkomst wordt waarvoor kostprijs hedge-accounting wordt toegepast, worden de hiermee samenhangende nog niet in het resultaat verwerkte winsten en verliezen verantwoord in de winst-en-verliesrekening in dezelfde periode(n) als waarin het verworven actief of de aangegane verplichting het resultaat beïnvloedt. Tot het moment van verantwoording in de winst-en-verliesrekening worden eventueel gerealiseerde winsten of verliezen van hedge-instrumenten als overlopende posten op de balans opgenomen.

Kostprijs hedge-accounting wordt beëindigd indien:

— het hedge-instrument afloopt, wordt verkocht, beëindigd of uitgeoefend. Het cumulatieve gerealiseerde resultaat op het hedge-instrument dat nog niet in de winst-en-verliesrekening was verwerkt toen er sprake was van een effectieve hedge wordt afzonderlijk in de overlopende posten in de balans verwerkt tot de afgedekte transactie plaatsvindt.

— de hedgerelatie niet meer voldoet aan de criteria voor hedge accounting. Indien de afgedekte positieven in de toekomst verwachte transactie betreft, vindt de verwerking van de hedgeresultaten als volgt plaats:

Indien de verwachte transactie naar verwachting nog plaatsvindt wordt hedge accounting vanaf dat moment stopgezet. Het hiermee samenhangende cumulatieve resultaat op het hedge-instrument dat in de periode waarin de hedge effectief was buiten de winst-en-verliesrekening of off-balance was gehouden, blijft afhankelijk van de situatie off-balance of op de balans.

Indien de verwachte transactie naar verwachting niet meer plaatsvindt wordt het hiermee samenhangende cumulatieve resultaat op het hedge-instrument dat in de periode waarin de hedge effectief was buiten de winst-en-verliesrekening of off-balance was gehouden, naar de winst-en-verliesrekening overgebracht.

## 2. Grondslagen voor bepaling van het resultaat

### 2.1 Algemeen

Kosten worden verwerkt in de periode waarvoor de verplichtingen zijn aangegaan dan wel waarop kosten betrekking hebben.

Eventueel te verwachten verliezen op “overlopende projecten” worden voorzien in de periode waarin de verliezen worden vastgesteld.

### 2.2 Opbrengsten

Subsidies zijn opgenomen in de met de subsidietoezegging samenhangende subsidieperiode. Overige bijdragen zijn verwerkt in de periode waarin de activiteiten waarvoor deze zijn toegezegd, zijn uitgevoerd. Vooruitontvangen subsidies en sponsorgelden zijn opgenomen onder overlopende passiva en worden verantwoord in de exploitatie van het jaar waarin de activiteiten waarvoor ze zijn ontvangen worden uitgevoerd. Overige opbrengsten worden verwerkt in de periode waarop ze betrekking hebben.

### 2.3 Personeelsbeloningen

#### *Periodiek betaalbare beloningen*

Salarissen en sociale lasten worden op grond van de arbeidsvoorwaarden verwerkt in de exploitatierekening voor zover ze verschuldigd zijn aan werknemers.

### *Pensioenen*

Het Nieuwe Instituut is aangesloten bij de pensioenregeling van Pensioenfonds Zorg en Welzijn. De pensioenpremie wordt berekend over de pensioengrondslag, zijnde het 12,96 x het maandsalaris per 1 januari van het betreffende jaar minus de franchise.

|                                    | 2014   | 2013   |
|------------------------------------|--------|--------|
| Ouderdoms- en nabestaandenpensioen |        |        |
| Franchise (EUR)                    | 11.005 | 10.940 |
| Premie                             | 24,40% | 23,80% |
| Waarvan werkgeversdeel             | 12,85% | 12,55% |
| Waarvan werknemersdeel             | 11,55% | 11,25% |
| Arbeidsongeschiktheidspensioen     |        |        |
| Franchise (EUR)                    | 19.253 | 19.043 |
| Premie                             | 0,40%  | 0,40%  |
| Waarvan werkgeversdeel             | 0,40%  | 0,40%  |
| Waarvan werknemersdeel             | 0,00%  | 0,00%  |

Het Nieuwe Instituut heeft voor deze pensioenregeling geen wettelijke of feitelijke verplichting anders dan de pensioenpremie.

### 2.4 Financiële baten en lasten

#### *Rentebaten en rentelasten*

Rentebaten en rentelasten worden tijdsevenredig verwerkt, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de betreffende activa en passiva.

### 3. Grondslagen bij het opstellen van het kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht wordt opgesteld volgens de indirecte methode.

**TOELICHTING OP DE BALANS PER 31 DECEMBER 2014**  
**Na resultaatbestemming, bedragen in EUR**

**ACTIVA**

**A. Vaste activa**

**I. Materiële vaste activa**

|                                            | Gebouw         | Maquette-<br>depot | Educatie-<br>paviljoen | Inventaris<br>en inrichting | Andere vaste<br>bedrijfs-<br>middelen | Totaal           |
|--------------------------------------------|----------------|--------------------|------------------------|-----------------------------|---------------------------------------|------------------|
| Stand per<br>01.01.2014                    |                |                    |                        |                             |                                       |                  |
| Aanschafwaarde                             | 15.530.729     | 464.312            | 4.054.121              | 1.697.990                   | 58.798                                | 21.805.950       |
| Cumulatieve<br>afschrijvingen              | -5.268.288     | -386.493           | -255.412               | -1.353.076                  | -56.764                               | -7.320.033       |
| Subtotaal                                  | 10.262.441     | 77.819             | 3.798.709              | 344.914                     | 2.034                                 | 14.485.917       |
| Af: Subsidies                              | 10.059.618     | 0                  | 1.500.000              | 0                           | 0                                     | 11.559.618       |
| <b>Boekwaarde per<br/>01.01.2014</b>       | <b>202.823</b> | <b>77.819</b>      | <b>2.298.709</b>       | <b>344.914</b>              | <b>2.034</b>                          | <b>2.926.299</b> |
| Mutaties in 2014                           |                |                    |                        |                             |                                       |                  |
| Investerings                               | 0              | 0                  | 0                      | 567.794                     | 0                                     | 567.794          |
| Desinvesteringen<br>aanschafwaarde         | 0              | 0                  | 0                      | -194.885                    | 0                                     | -194.885         |
| Desinvesteringen<br>cum.<br>afschrijvingen | 0              | 0                  | 0                      | 194.885                     | 0                                     | 194.885          |
| Afschrijvingen                             | -25.353        | -46.431            | -102.165               | -131.763                    | -2.034                                | -307.745         |
| <b>Totaal Mutaties<br/>in 2014</b>         | <b>-25.353</b> | <b>-46.431</b>     | <b>-102.165</b>        | <b>436.032</b>              | <b>-2.034</b>                         | <b>260.049</b>   |
| Stand per<br>31.12.2014                    |                |                    |                        |                             |                                       |                  |
| Aanschafwaarde                             | 15.530.729     | 464.312            | 4.054.122              | 2.070.900                   | 58.798                                | 22.178.861       |
| Cumulatieve<br>afschrijvingen              | -5.293.641     | -432.924           | -357.577               | -1.289.954                  | -58.798                               | -7.432.894       |
|                                            | 10.237.088     | 31.388             | 3.696.545              | 780.945                     | 0                                     | 14.745.968       |
| Af: Subsidies                              | 10.059.618     | 0                  | 1.500.000              | 0                           | 0                                     | 11.559.618       |
| <b>Boekwaarde per<br/>31.12.2014</b>       | <b>177.470</b> | <b>31.388</b>      | <b>2.196.545</b>       | <b>780.947</b>              | <b>0</b>                              | <b>3.186.350</b> |

B. Vlottende activa  
I. Vorderingen

| <u>Overlopende activa</u>                             | 31-12-2014     | 31-12-2013     |
|-------------------------------------------------------|----------------|----------------|
| Waarborgsommen                                        | 37.876         | 44.476         |
| Vooruitbetaalde kosten activiteiten                   | 136.220        | 90.432         |
| Vooruitbetaalde kosten bedrijfsdiensten               | 52.432         | 0              |
| Nog te ontvangen posten                               | 15.365         | 40.035         |
| Overige overlopende activa                            | 52.610         | 13.296         |
|                                                       | <u>294.503</u> | <u>188.239</u> |
|                                                       |                |                |
| <u>Te ontvangen subsidies en bijdragen van derden</u> | 31-12-2014     | 31-12-2013     |
| BankGiro Loterij (trekkingsjaar 2014 resp. 2013)      | 300.000        | 300.000        |
| DCICC inzake Architecture the Dutch Way               | 0              | 18.000         |
| Gemeente Rotterdam inzake House Solarfield            | 11.000         | 0              |
| Ministerie van I&M inzake Water- en Stedenbouw        | 9.940          | 0              |
| Materialenfonds Beeldende Kunst New Material Award    | 30.368         | 0              |
| Jurriaanse Stichting inzake Biënnale Venetië 2014     | 10.000         | 0              |
|                                                       | <u>361.308</u> | <u>318.000</u> |

## 2. Liquide middelen

|                   | 31-12-2014       | 31-12-2013       |
|-------------------|------------------|------------------|
| ABN Zakenrekening | 306.217          | 364.948          |
| ABN Deposito's    | 1.679.177        | 1.831.938        |
| ING               | 1.029            | 551.297          |
| Kasgeld           | 5.438            | 10.189           |
|                   | <u>1.991.861</u> | <u>2.758.372</u> |

## PASSIVA

### A. Eigen Vermogen

|                                                           | Stand<br>01-01-2014 | Resultaat<br>bestemming | Stand<br>31-12-2014 |
|-----------------------------------------------------------|---------------------|-------------------------|---------------------|
| Algemene Reserve                                          | 375.024             | 49.745                  | 424.769             |
| Bestemmingsreserve Educatiepaviljoen                      | 1.575.626           | -102.164                | 1.473.462           |
| Bestemmingsfonds OCW niet bestede<br>subsidie HNI         | 317.216             | 236.312                 | 553.527             |
| Bestemmingsfonds OCW niet bestede<br>subsidie ex Premisla | 281.345             | -177.624                | 103.721             |
| Totaal Eigen Vermogen                                     | <u>2.549.211</u>    | <u>6.268</u>            | <u>2.555.480</u>    |

**Voor een toelichting wordt verwezen naar "Overige gegevens"**

### **Toelichting Bestemmingsfonds OCW niet bestede subsidie**

|                                                              | 2014           | 2013           |
|--------------------------------------------------------------|----------------|----------------|
| Stand per 1 januari                                          |                |                |
| Bestemmingsfonds OCW Het Nieuwe Instituut                    | 317.216        | 0              |
| Bestemmingsfonds OCW niet bestede subsidie Premisla          | 281.345        | 536.703        |
| Bestemmingsfonds OCW niet bestede subsidie Virtueel Platform | 0              | 8.685          |
| Onttrokken uit exploitatiesaldo Premisla                     | -177.624       | -255.358       |
| Onttrokken uit exploitatiesaldo Virtueel Platform            | 0              | -8.685         |
| Toegevoegd niet bestede subsidie                             | 236.312        | 317.716        |
| Stand per 31 december                                        | <u>657.249</u> | <u>599.061</u> |

|                                                                                           | 2014              | 2013              |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-------------------|
| <b>Aandeel OCW subsidie in totale inkomsten Het Nieuwe Instituut</b>                      |                   |                   |
| OCW subsidie regulier                                                                     | 8.730.349         | 8.703.692         |
| Totale inkomsten Het Nieuwe Instituut                                                     | 10.745.930        | 11.304.752        |
| Correctie voor Friciekosten OCW architectuur                                              | 0                 | 324.579           |
| Correctie voor subsidie aanvullende Biënnale Venetië                                      | 60.000            | 0                 |
| Correctie voor subsidie aanvullend ASEM netwerkconferentie                                | 117.800           | 0                 |
|                                                                                           | <u>10.568.130</u> | <u>10.980.173</u> |
| % voor de toerekening aan Bestemmingsfonds OCW                                            | 82,61%            | 79,27%            |
| % voor toerekening aan Algemene Reserve                                                   | 17,39%            | 20,73%            |
| <b>EXPLOITATIERESULTAAT</b>                                                               | 6.268             | 14.424            |
| Direct toegerekend aan bestemmingsfonds educatiepaviljoen                                 | -102.165          | -102.165          |
| Direct toegerekend aan bestemmingsfonds VP                                                | 0                 | -8.685            |
| Direct toegerekend aan bestemmingsfonds Premisela                                         | -177.624          | -255.358          |
| Saldo te verdelen over Algemene Reserve en Bestemmingsfonds OCW niet bestede subsidie HNI | <u>286.057</u>    | <u>380.632</u>    |

#### Toelichting Bestemmingsreserve Educatiepaviljoen

|                       | 2014             | 2013             |
|-----------------------|------------------|------------------|
| Stand per 1 januari   | 1.575.626        | 1.677.790        |
| Besteed               | -102.164         | -102.164         |
| Stand per 31 december | <u>1.473.462</u> | <u>1.575.626</u> |

#### B. Voorzieningen

##### Voorziening groot onderhoud

|                       | 2014           | 2013           |
|-----------------------|----------------|----------------|
| Stand per 1 januari   | 249.556        | 169.543        |
| Toegevoegd            | 100.000        | 100.000        |
| Besteed               | -102.845       | -19.987        |
| Stand per 31 december | <u>246.711</u> | <u>249.556</u> |

### Voorziening personeel

|                       | 2014     | 2013    |
|-----------------------|----------|---------|
| Stand per 1 januari   | 400.000  | 0       |
| Toegevoegd            | 50.300   | 400.000 |
| Besteed               | -400.000 | 0       |
| Stand per 31 december | 50.300   | 400.000 |

Ten behoeve van de voorgenomen kwaliteitsverbetering van de organisatie is in 2013 een bedrag voorzien van EUR 400.000. Dit bedrag is in het verslagjaar geheel besteed. Tevens bleek het noodzakelijk de voorziening voor de geschatte kortlopende verplichtingen in 2015, te doteren met EUR 50.300.

### C. Langlopende schulden

#### ABN AMRO Bank N.V. – hypothecaire lening

In november 2006 is ten behoeve van de nieuwbouw van het educatiepaviljoen een hypothecaire lening verstrekt voor een bedrag van EUR 2.500.000. De bank heeft hiervoor het pandrecht voor het gebouw (Museumpark 25, 35 en Jongkindstraat 5), evenals de daaraan verbonden roerende zaken verworven. In dit kader heeft Het Nieuwe Instituut (voorheen NAI) bij de ABN AMRO Bank N.V. een kredietovereenkomst afgesloten met een vaste rente voor EUR 1 miljoen (einddatum 01-04-2023), en een rentederivaat eveneens van EUR 1 miljoen met rente-ingangsdatum 01-04-2008.

#### Renterisico

In 2010 is conform de aangegane verplichting in de financieringsovereenkomst een Interest Rate Swap (IRS) contract gesloten met als ingangsdatum 1 januari 2011. Dit IRS contract dekt minimaal 80% van het renterisico van de stichting af en vormt daarmee een effectieve hedge. Bij dit IRS contract is geen sprake van een speculatief karakter. Het contract heeft een looptijd van 25 jaar.

De renteswap is aangegaan voor de periode 1 januari 2011 tot 1 januari 2035 voor een hoofdsom van EUR 2 miljoen.

De negatieve marktwaarde (MTM) van het Interest Rate Swap contract per 31 december 2014 bedraagt EUR 687.517 (2013: EUR 461.704).

Per 1 januari 2011 is het volledige hypotheekbedrag van EUR 2.000.000 opgenomen. Op dit hypotheekbedrag is tot en met 2014 EUR 300.000 afgelost. (In het verslagjaar EUR 80.000).

#### ABN AMRO Bank N.V. – hypothecaire lening

|                       | 2014      | 2013      |
|-----------------------|-----------|-----------|
| Stand per 1 januari   | 1.700.000 | 1.780.000 |
| Aflossing verslagjaar | -80.000   | -80.000   |
| Stand per 31 december | 1.620.000 | 1.700.000 |

De aflossing voor 2015 (EUR 80.000) is onder de kortlopende schulden gerubriceerd.

#### D. Kortlopende schulden

##### Nog te besteden subsidies en bijdragen van derden

|                                                      | 31-12-2014     | 31-12-2013     |
|------------------------------------------------------|----------------|----------------|
| Fonds Podium Kunsten inzake Missie Brazilië          | 0              | 22.763         |
| Gemeente Rotterdam inzake Rotterdam Maakstad         | 45.000         | 83.000         |
| Vrienden van Het Nieuwe Instituut, Lelimanstipendium | 0              | 14.614         |
| Vrienden van Het Nieuwe Instituut, activiteiten      | 39.170         | 39.170         |
| Erasmushuis Jakarta, inzake reiskosten               | 0              | 1.750          |
| TU Delft, publicatie Jaap Bakema Study Centre        | 26.838         | 0              |
|                                                      | <u>111.008</u> | <u>161.297</u> |

##### Overlopende passiva

|                                    | 31-12-2014     | 31-12-2013     |
|------------------------------------|----------------|----------------|
| Te betalen personeelskosten        | 312.516        | 299.278        |
| Te betalen kosten activiteiten     | 238.825        | 237.542        |
| Te betalen kosten bedrijfsdiensten | 245.115        | 206.942        |
| Totaal                             | <u>796.456</u> | <u>743.762</u> |

##### Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen

#### Ministerie van OCW

Voor de periode 2013-2016 heeft het ministerie van OCW een structurele subsidie toegezegd van EUR 33.024.612 (EUR 8.256.153 per jaar).

|                                                | 2014             | 2013             |
|------------------------------------------------|------------------|------------------|
| Structurele subsidie                           | 8.278.692        | 8.256.153        |
| Loonkostenbijstelling                          | 26.657           | 22.539           |
| Subtotaal basissubsidie                        | <u>8.305.349</u> | <u>8.278.692</u> |
| Aanvullende projectsubsidie:                   |                  |                  |
| – internationale marktverruiming               | 200.000          | 200.000          |
| – internationale Biënnales                     | 225.000          | 225.000          |
| Totaal structurele subsidie ministerie van OCW | <u>8.730.349</u> | <u>8.703.692</u> |

## Verhuur-, exploitatie- en leaseovereenkomsten

Het Nieuwe Instituut is een drietal (verhuur)overeenkomsten aangegaan op langere termijn betreffende het café, het kantoor op de kop van de oostvleugel van het collectiegebouw en de bookshop.

- Per 1 januari 2014 is de huurovereenkomst voor het restaurant (Museum-park 35) overgegaan naar een nieuwe huurder (Holland Beer Import B.V.).
- De bookshop wordt door middel van in de plaats stelling per 2014 verhuurd aan NAI booksellers.
- Voor het kantoor in het collectiegebouw is per 1 januari 2010 een verhuurovereenkomst aangegaan met Granada IT Components Europe NV.
- Verder zijn er voor 2013-2014 overeenkomsten gesloten met de Stichting Archiprix en de Stichting European. De Stichting European heeft per 31 december 2014 de huurovereenkomst beëindigd.

| Hurder                            | huurcontract<br>ingangsdatum | einddatum  | huur<br>2014 | huur<br>2013 |
|-----------------------------------|------------------------------|------------|--------------|--------------|
| Holland Beer Import B.V.          | 1-1-2014                     | 31-12-2018 | 15.333       | 0            |
| NAi booksellers                   | 1-4-2014                     |            | 13.209       | 13.209       |
| Granada IT Components Europe N.V. | 1-1-2010                     | 01-04-2015 | 22.572       | 22.019       |
| Stichting European                | 1-1-2013                     | 31-12-2014 | 7.456        | 7.275        |
| Stichting Archiprix               | 1-1-2013                     | 31-12-2014 | 21.210       | 20.697       |

Sinds 1 februari 2009 exploiteert Vermaat de horecavoorziening in de foyer. Met ingang van 1 juli 2011 ontvangt Vermaat een fee over de omzet van deze horecavoorziening, op basis van een staffel.

Het Nieuwe Instituut (voorheen NAI) heeft met ingang van 1 januari 2004 voor het externe maquette depot in een van de Schiehallen bij de Van Nelle-fabriek een huurovereenkomst afgesloten met Kats & Waalwijk Vastgoedmanagement. Per 1 januari 2014 is de overeenkomst verlengd voor drie aansluitende perioden van telkens twee jaar en kan vervolgens worden verlengd voor aansluitende perioden van telkens één jaar.

De stichting is leaseverplichtingen aangegaan op langere termijn. Met ingang van 1 juli 2009 is met Ricoh een contract afgesloten voor alle copiers en scanners voor de kantoren. Het contract loopt tot en met 30 juni 2015. Met Océ is voor de digitalisering op de afdeling erfgoed voor een aantal grote scanners een contract afgesloten.

| Verhuurder/<br>leasemaatschappij    | huurcontract<br>ingangsdatum | einddatum  | huur<br>2014 | huur<br>2013 |
|-------------------------------------|------------------------------|------------|--------------|--------------|
| Kats en Waalwijk Vastgoedmanagement | 1-1-2009                     | 31-12-2019 | 27.132       | 26.484       |
| Ricoh Nederland B.V.                | 1-7-2009                     | 30-6-2015  | 55.340       | 53.848       |
| Océ Nederland B.V.                  | 15-2-2013                    | 15-2-2018  | 5.496        | 5.424        |

### Meerjarige sponsorovereenkomsten

#### Algemeen

Met ingang van 2011 (uitkering in 2012) kon het NAI voor vijf jaren rekenen op een bijdrage van de BankGiroLoterij. Deze bijdrage is na de fusie overgegaan naar Het Nieuwe Instituut. Het bedrag is vrij inzetbaar voor aankoop, restauratie en presentatie van de collectie.

### Meerjarige sponsorovereenkomsten

|                 | 2014    | 2013    |
|-----------------|---------|---------|
| BankGiroLoterij | 300.000 | 300.000 |

**TOELICHTING OP DE EXPLOITATIEREKENING  
OVER HET JAAR 2014  
Bedragen in EUR**

|                                                                                  | werkelijk<br>2014 | begroting<br>2014 | werkelijk<br>2013 |
|----------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| <b>BATEN</b>                                                                     |                   |                   |                   |
| <b>I. Directe opbrengsten</b>                                                    |                   |                   |                   |
| <b>Publieksinkomsten totaal</b>                                                  | <b>221.187</b>    | <b>237.500</b>    | <b>290.639</b>    |
| Waarvan publieksinkomsten buitenland                                             | 0                 | 0                 | 0                 |
| Waarvan publieksinkomsten binnenland totaal                                      | 221.187           | 237.500           | 290.639           |
| Waarvan kaartverkoop algemeen                                                    | 168.223           | 217.500           | 164.570           |
| Waarvan overig                                                                   | 12.780            | 20.000            | 78.227            |
| Waarvan kaartverkoop projecten                                                   | 6.957             | 10.000            | 50.368            |
| Waarvan kaartverkoop educatieve activiteiten                                     | 5.823             | 10.000            | 27.859            |
| Waarvan waardering vrijkaarten                                                   | 40.184            | 0                 | 47.842            |
| <b>Sponsorinkomsten</b>                                                          | <b>20.000</b>     | <b>0</b>          | <b>24.050</b>     |
| Waarvan sponsoring in natura                                                     | 0                 | 0                 | 0                 |
| Waarvan overige sponsorinkomsten                                                 | 20.000            |                   | 24.050            |
| Waarvan AKZO Nobel inzake Salon del Mobile Milaan                                | 20.000            | 0                 | 0                 |
| Waarvan ING inzake Social Design for Wicked problems                             | 0                 | 0                 | 10.000            |
| Waarvan diverse sponsors inzake Dish                                             | 0                 | 0                 | 14.050            |
| <b>Overige inkomsten</b>                                                         | <b>177.858</b>    | <b>133.000</b>    | <b>258.308</b>    |
| Waarvan vergoedingen van coproductanten                                          | 0                 | 0                 | 0                 |
| Waarvan overig                                                                   | 177.858           | 133.000           | 258.308           |
| Waarvan inkomsten (commerciële) verhuur                                          | 136.994           | 100.000           | 108.000           |
| Waarvan doorberekende personeelslasten                                           | 2.935             | 9.000             | 21.392            |
| Waarvan doorberekende materiële beheerlasten                                     | 7.213             | 9.000             | 88.998            |
| Waarvan fotowerk/scans erfgoed                                                   | 15.260            | 15.000            | 10.729            |
| Waarvan doorberekende lasten projecten en bruiklenen                             | 15.456            | 0                 | 29.189            |
| <b>2. Indirecte opbrengsten</b>                                                  | <b>491.735</b>    | <b>0</b>          | <b>536.522</b>    |
| Waarvan kapitalisatie van vrijwilligers                                          | 0                 | 0                 | 0                 |
| Waarvan overige indirecte opbrengsten<br>(exploitatie horeca)                    | 491.735           | 0                 | 536.522           |
| <b>Totale opbrengsten</b>                                                        | <b>910.780</b>    | <b>370.500</b>    | <b>1.109.519</b>  |
| <b>Bijdragen</b>                                                                 |                   |                   |                   |
| <b>3.1. Structurele subsidie ministerie van OCW</b>                              | <b>8.703.692</b>  | <b>8.681.153</b>  | <b>8.681.153</b>  |
| Subsidie arbeidskostenontwikkeling 2014 resp. 2013                               | 26.657            | 0                 | 22.539            |
| Totaal ministerie van OCW                                                        | 8.730.349         | 8.681.153         | 8.703.692         |
| <b>4.1. Subsidie provincie</b>                                                   | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>0</b>          |
| <b>4.2. Structurele subsidie gemeente</b>                                        | <b>177.125</b>    | <b>100.000</b>    | <b>17.000</b>     |
| <b>4.3. Structurele subsidie ander orgaan dan OCW,<br/>  provincie, gemeente</b> | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>0</b>          |
|                                                                                  | 77.500            | 77.500            | 77.500            |

## Bijdrage in de arbeidskostenontwikkeling ministerie van OCW

Bij schrijven d.d. 10 september 2014 (referentie 654850) heeft het ministerie een aanvullende bijdrage in de arbeidskostenontwikkeling toegekend van EUR 26.657 voor 2014 (EUR 79.971 voor de periode 2014-2016).

### Subsidie gemeente Rotterdam

De gemeente Rotterdam heeft voor de periode 2013-2016 een structurele jaarlijkse bijdrage toegekend van EUR 100.000 (excl. inflatiecorrectie).

Voor dit bedrag wordt een aantal projecten uitgevoerd, die in overleg met de gemeente vastgesteld worden. De gemeente heeft bij schrijven d.d. 3 oktober 2014 (kenmerk: SUB.13.01.00072.SBSV) de subsidie voor 2013 definitief vastgesteld.

Voor 2014 is het project Rotterdam Maakstad uitgevoerd. Het toegezegde bedrag voor 2014 is niet geheel besteed. Het niet bestede deel is opgenomen onder de nog te besteden subsidies en bijdragen derden.

### HGIS-C subsidies

Voor de periode 2013-2016 is in het kader van het Internationale Bezoekers Programma een bedrag van maximaal EUR 77.500 per jaar (EUR 310.000 voor de gehele periode) toegekend voor minimaal 31 bezoekers per jaar. Het verslag over 2013 is bij schrijven ICE-50/2014 van 17 april 2014 door het ministerie van Buitenlandse Zaken goedgekeurd. Het verslag over 2014 is in februari 2015 ingediend bij de ministeries van OCW resp. Buitenlandse Zaken.

|                                                                 | werkelijk<br>2014 | begroting<br>2014 | werkelijk<br>2013 |
|-----------------------------------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| 5. Overige subsidies/bijdragen                                  |                   |                   |                   |
| 5.1 <b>Subsidies uit publieke middelen</b>                      | <b>348.570</b>    | <b>0</b>          | <b>766.699</b>    |
| Subsidie ministerie van OCW Biënnale Venetië                    | 60.000            |                   |                   |
| Subsidie ministerie van OCW ASEM Netwerkconferentie             | 117.800           |                   |                   |
| Subsidie ministerie van OCW frictiekosten                       | 0                 |                   | 324.579           |
| Overige subsidies en bijdragen                                  | 0                 |                   | 442.120           |
| Fonds voor de Podiumkunsten,<br>afrekening matchmaking Brazilië | 6.713             |                   |                   |
| Ministerie BuZa, afrekening Idea Zarvos                         | 6.294             |                   |                   |
| Ministerie van BuZa, Spring St. Petersburg                      | 5.036             |                   |                   |
| Nederlandse Ambassade (Biënnale Venetië)                        | 8.000             |                   |                   |
| Nederlandse Ambassade (Milaan, Salone del Mobile)               | 4.000             |                   |                   |
| TU Delft (Biënnale Venetië)                                     | 10.000            |                   |                   |
| Ministerie I&M AAARO Water en Stedenbouw                        | 49.700            |                   |                   |
| Ministerie I&M AAARO Natuur & Ruimtelijk Ontwerp                | 48.700            |                   |                   |
| Gemeente Eindhoven, tentoonstelling Health                      | 4.000             |                   |                   |
| Gemeente Eindhoven, Nieuw Oud (Dutch Design Week)               | 17.327            |                   |                   |
| Gemeente Rotterdam, House Solarfield                            | 11.000            |                   |                   |

### Frictiekostenvergoeding ministerie van OCW

In 2013 heeft het ministerie op basis van de Regeling frictie- en transitiekosten culturele basisinfrastructuur 2009-2012 een bijdrage toegekend van EUR 324.579. Dit bedrag is in 2013 verantwoord. Bij schrijven van 2 juni 2014 (kenmerk 633879) heeft het ministerie de vergoeding definitief vastgesteld.

### Projectsubsidie ten behoeve van de statelijke presentatie in Venetië

Bij schrijven 662448 d.d. 22 augustus 2014 heeft het ministerie van OCW een aanvullende financiering toegekend van EUR 60.000 voor de Biënnale Venetië 2014. Het bedrag is in het verslagjaar geheel besteed. Conform de toekenning is ervoor gekozen de verantwoording op te nemen in de jaarstukken over 2014. In bijlage 2 is het financieel overzicht opgenomen.

### Projectsubsidie Netwerkbijeenkomst ASEM 2014

Bij schrijven 611128 d.d. 10 april 2014 heeft het ministerie van OCW een bedrag van EUR 117.800 toegekend voor de organisatie van een netwerkprogramma. De financiële verantwoording is opgenomen in bijlage 3.

### Subsidie in het kader van internationale activiteiten Brazilië

Van het ministerie van Buitenlandse Zaken ontving Het Nieuwe Instituut (voorheen NAI) in januari 2013 een subsidie in het kader van matchmaking. De verantwoording van het totaal toegekende bedrag (EUR 125.872) heeft in 2013 plaatsgevonden. Het ministerie van Buitenlandse Zaken heeft op 6 januari 2014 de subsidie definitief vastgesteld op EUR 125.872. De laatste termijn van EUR 6.294 is in het verslagjaar ontvangen. Van het Fonds Podium Kunsten ontvingen we uit het “Central de Cultura” intensiveringsprogramma Nederland-Brazilië 2010-2012 een bijdrage van EUR 22.763 voor alle projecten. De verantwoording aan het Fonds Podiumkunsten is in 2013 ingediend. Het Fonds heeft op 1 juli 2014 de subsidie definitief vastgesteld op EUR 6.713. Het teveel ontvangen bedrag is in het verslagjaar terugbetaald.

### Subsidie Ministerie van Buitenlandse Zaken tentoonstelling Spring

Aan de Stichting Premisela is in 2011 een bijdrage toegekend. De verantwoording van de totale bijdrage heeft in 2013 plaatsgevonden. Het ministerie heeft bij schrijven van 11 juni 2014 de subsidie definitief vastgesteld op EUR 100.720 en het nog te ontvangen bedrag van EUR 5.036 overgemaakt.

### Bijdrage gemeente Eindhoven

De gemeente Eindhoven heeft voor het project “Health, De gezonde mens” een maximale bijdrage toegekend van EUR 80.000. Het project is in het eerste halfjaar van 2014 verantwoord. De gemeente Eindhoven heeft bij schrijven 9 juli 2014 (kenmerk: 14UIT03458) de bijdrage definitief vastgesteld en het resterende deel van de toegezegde subsidie overgemaakt. In het project “Nieuw Oud – fit for future, De sociale mens” dat tijdens de Dutch Design Week 2014 is uitgevoerd, heeft de gemeente Eindhoven bijgedragen met een bedrag van EUR 17.327.

## Subsidie gemeente Rotterdam

Van de gemeente Rotterdam werd voor het project "House Solarfield/Huis Sonneveld LICHT OP!" een subsidie van EUR 11.000 toegezegd. Dit bedrag is in het verslagjaar geheel besteed en door de gemeente direct vastgesteld (brief 9 december 2014 SUB 14.11.14940.SBSA). Het bedrag is in 2015 ontvangen en in het verslagjaar opgenomen onder "Te ontvangen subsidies en bijdragen van derden".

|                                                                    | werkelijk<br>2014 | begroting<br>2014 | werkelijk<br>2013 |
|--------------------------------------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| <b>5.2 Bijdragen uit private middelen</b>                          | <b>539.731</b>    | <b>476.286</b>    | <b>630.342</b>    |
| Waarvan particulieren en vrienden                                  | 51.472            | 44.286            | 23.168            |
| Waarvan bedrijven                                                  | 70.750            | 132.000           | 199.576           |
| Waarvan Circle                                                     | 68.750            | 132.000           | 198.000           |
| Waarvan Overig                                                     | 2.000             | 0                 | 1.576             |
| Waarvan private fondsen                                            | 54.141            | 0                 | 73.848            |
| Waarvan Stichting Museumnacht                                      | 2.500             | 0                 | 0                 |
| Waarvan Stichting DEN (afrekening Dish)                            | 22.370            | 0                 | 0                 |
| Waarvan Europeana (afrekening Dish)                                | 19.271            | 0                 | 0                 |
| Waarvan Jurriaanse Stichting (Biënnale Venetië)                    | 10.000            | 0                 | 0                 |
| Waarvan goede doelenloterijen                                      | 363.368           | 300.000           | 333.750           |
| Waarvan BankGiro Loterij                                           | 300.000           | 300.000           | 300.000           |
| Waarvan Materialenfonds Beeldende Kunst<br>(New Material Award)    | 30.368            | 0                 | 0                 |
| Waarvan Stichting DOEN inzake Benno Premsele lezing                | 0                 | 0                 | 3.750             |
| Waarvan Stichting DOEN inzake<br>Social Design for Wicked Problems | 33.000            | 0                 | 30.000            |

## Beheerlasten: Personeel

|                                      | werkelijk<br>2014 | werkelijk<br>2013 |
|--------------------------------------|-------------------|-------------------|
| Lonen en salarissen                  | 3.315.351         | 3.565.262         |
| Sociale lasten                       | 514.792           | 526.330           |
| Pensioenlasten                       | 324.250           | 313.014           |
| Scholing                             | 39.395            | 7.828             |
| Ondernemingsraad                     | 10.579            | 1.952             |
| Overige personeelslasten             | 182.897           | 107.167           |
| Werk derden/uitzendkrachten          | 317.116           | 98.175            |
| Transitiekosten                      | 374.404           | 400.000           |
| Subtotaal                            | 5.078.784         | 5.019.728         |
| Af: activiteitenlasten personeel *)  | 4.052.911         | 3.807.915         |
| <b>Totaal beheerlasten personeel</b> | <b>1.025.873</b>  | <b>1.211.813</b>  |

\*) Toelichting onder 8.

## Beheerlasten: Personeel

Voortvloeiende uit de fusie is in 2014 een proces in gang gezet voor een kwalitatieve verbetering van de organisatie. Dit proces om te komen tot een multidisciplinaire organisatie die voor een belangrijk deel als projectorganisatie wil opereren, is nog niet afgerond. Voor 2015 is een aanvullende reservering van EUR 50.300 noodzakelijk gebleken.

### Toelichting personeel totaal

| Fte's gemiddeld in<br>2014 resp. 2013  | fte<br>2014  | fte<br>2013  | werkelijk<br>2014 | begroting<br>2014 | werkelijk<br>2014 |
|----------------------------------------|--------------|--------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| <b>6. Beheerlasten personeel</b>       | <b>16,00</b> | <b>14,08</b> | <b>1.025.873</b>  | <b>582.716</b>    | <b>1.211.813</b>  |
| Waarvan vast contract                  | 11,70        | 12,60        | 365.385           | 400.110           | 713.981           |
| Waarvan tijdelijk contract             | 4,30         | 1,48         | 116.239           | 48.274            | 92.660            |
| Waarvan inhuur                         |              |              | 141.564           | 134.332           | 67.201            |
| Waarvan overige<br>personeelskosten    |              |              | 402.685           | 0                 | 337.971           |
| <b>8. Activiteitenlasten personeel</b> | <b>54,80</b> | <b>59,22</b> | <b>4.052.911</b>  | <b>4.113.398</b>  | <b>3.807.915</b>  |
| Waarvan vast contract                  | 38,40        | 49,58        | 3.516.780         | 3.504.993         | 3.237.941         |
| Waarvan tijdelijk contract             | 16,40        | 9,64         | 341.888           | 480.975           | 488.580           |
| Waarvan inhuur                         |              |              | 194.243           | 127.430           | 81.394            |
| <b>Totaal personeel</b>                | <b>70,80</b> | <b>73,30</b> | <b>5.078.784</b>  | <b>4.696.114</b>  | <b>5.019.728</b>  |

## 7. Beheerlasten: Materieel

|                                                      | werkelijk<br>2014 | begroting<br>2014 | werkelijk<br>2013 |
|------------------------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| 7.1 Huisvesting                                      | 635.176           | 692.100           | 655.049           |
| 7.2 Kantoorkosten                                    | 626.810           | 626.820           | 712.292           |
| 7.3 Afschrijvingskosten                              | 261.314           | 388.526           | 469.173           |
| 7.4 Algemene publiciteit (jaarverslag)               | 8.000             | 8.000             | 8.000             |
| 7.5 Frictie- en transitiekosten Het Nieuwe Instituut | 0                 | 0                 | 356.753           |
| <b>Totaal beheerlasten: Materieel</b>                | <b>1.531.300</b>  | <b>1.715.446</b>  | <b>2.201.267</b>  |

De Stichting werkt als projectorganisatie. Om die reden zijn onder Algemene Publiciteit uitsluitend de kosten voor het (digitale) jaarverslag opgenomen.

### 7.1 Huisvesting

|                                         | werkelijk<br>2014 | begroot<br>2014 | werkelijk<br>2013 |
|-----------------------------------------|-------------------|-----------------|-------------------|
| Groot onderhoud                         | 100.000           | 100.000         | 100.000           |
| Energiekosten                           | 218.034           | 240.000         | 239.097           |
| Onderhoud                               | 110.743           | 140.000         | 91.294            |
| Schoonmaakkosten                        | 113.457           | 130.000         | 134.137           |
| OZB en heffingen                        | 45.444            | 40.000          | 38.565            |
| Overige huisvestingslasten              | 47.498            | 42.100          | 51.956            |
| <b>Totaal beheerlasten: Huisvesting</b> | <b>635.176</b>    | <b>692.100</b>  | <b>655.049</b>    |

### 7.2 Kantoorkosten

|                                                   | werkelijk<br>2014 | begroot<br>2014 | werkelijk<br>2013 |
|---------------------------------------------------|-------------------|-----------------|-------------------|
| Algemene kosten                                   | 59.093            | 72.000          | 55.497            |
| Raad van Toezicht                                 | 11.095            | 15.000          | 10.029            |
| Externe Adviezen                                  | 68.515            | 15.000          | 42.440            |
| Accountants- en administratiekosten               | 46.900            | 40.000          | 34.476            |
| Kantoorbenodigdheden, porti, huishoudelijke zaken | 50.874            | 55.000          | 32.720            |
| Telefoon/fax/internet                             | 28.853            | 40.000          | 55.251            |
| Fotokopieerkosten                                 | 54.388            | 60.000          | 67.522            |
| Automatiseringskosten                             | 307.092           | 329.820         | 414.357           |
| <b>Totaal beheerlasten: Kantoorkosten</b>         | <b>626.810</b>    | <b>626.820</b>  | <b>712.292</b>    |

### 7.3 Afschrijvingskosten

|                                                 | werkelijk<br>2014 | begroot<br>2014 | werkelijk<br>2013 |
|-------------------------------------------------|-------------------|-----------------|-------------------|
| Afschrijving gebouw                             | 25.353            | 25.353          | 25.353            |
| Afschrijving investering educatiepaviljoen      | 102.165           | 102.165         | 102.165           |
| Afschrijving inventaris en inrichting           | 131.762           | 253.564         | 212.725           |
| Bijzondere waardevermindering inventaris        | 0                 | 5.411           | 126.896           |
| Afschrijving andere vaste bedrijfsmiddelen      | 2.034             | 2.033           | 2.033             |
| <b>Totaal beheerlasten: Afschrijvingskosten</b> | <b>261.314</b>    | <b>388.526</b>  | <b>469.173</b>    |

De onder de materiële beheerlasten gepresenteerde afschrijvingslast wijkt af van de totale afschrijvingslast. De verklaring hiervoor is dat de afschrijvingskosten voor het Open Maquettedepot zijn ondergebracht onder de afdeling Erfgoed (EUR 46.431).

## 8. Activiteitenlasten

In deze toelichting zijn de totale activiteitenlasten opgenomen, opgesteld conform de interne begroting, aansluitend op de bij het ministerie van OCW voor 2014 ingediende begroting.

|                                  | Materieel<br>werkelijk<br>2014 | Personeel<br>werkelijk<br>2014 | Inkomsten<br>werkelijk<br>2014 | Totaal<br>werkelijk<br>2014 | Totaal<br>begroting<br>2014 | Totaal<br>werkelijk<br>2013 |
|----------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| Erfgoed                          | 459.565                        | 1.192.122                      | 81.151                         | 1.570.536                   | 1.801.080                   | 1.506.889                   |
| Presentaties &<br>Programma      | 1.813.666                      | 1.264.709                      | 223.450                        | 2.854.925                   | 2.785.155                   | 2.255.246                   |
| P&P                              | 407.252                        | 151.438                        | 201.422                        | 357.268                     | 0                           | 0                           |
| Internationaal<br>Marketing,     | 285.491                        | 335.685                        | 44.318                         | 576.858                     | 924.240                     | 1.402.120                   |
| Communicatie &<br>Commercieel    |                                |                                |                                |                             |                             |                             |
| MC&C Circle en                   | 8.337                          | 57.867                         | 0                              | 66.204                      | 0                           | 28.167                      |
| Relatiebeheer<br>algemeen        |                                |                                |                                |                             |                             |                             |
| MC&C webbeheer                   | 139.896                        | 40.375                         | 0                              | 180.271                     | 0                           | 99.544                      |
| Marketingkosten                  | 40.184                         | 0                              | 0                              | 40.184                      | 0                           | 47.842                      |
| vrijkaarten                      |                                |                                |                                |                             |                             |                             |
| Research,                        | 142.799                        | 285.120                        | 117.800                        | 310.119                     | 545.150                     | 326.093                     |
| Development &<br>Beleid          |                                |                                |                                |                             |                             |                             |
| Directie en overige<br>projecten | 740.241                        | 725.595                        | 491.735                        | 974.101                     | 189.485                     | 973.606                     |
| <b>Totaal</b>                    | <b>4.037.431</b>               | <b>4.052.911</b>               | <b>1.159.876</b>               | <b>6.930.466</b>            | <b>6.245.110</b>            | <b>6.639.507</b>            |
| <b>activiteiten-</b>             |                                |                                |                                |                             |                             |                             |
| <b>lasten</b>                    |                                |                                |                                |                             |                             |                             |

### Wet Normering Topinkomens

Stichting Het Nieuwe Instituut wordt geleid door één algemeen directeur-bestuurder en kent een Raad van Toezicht. Daarnaast functioneert een managementteam, bestaande uit de managers van de afdelingen Erfgoed, Presentaties & Programma, Marketing, Communicatie & Commercieel, Research, Development & Beleid en Bedrijfsdiensten. De directeur-bestuurder is de enige functionaris met algehele beslissingsbevoegdheid.

## BEZOLDIGING 2014

### Directeur/bestuurder

|                    |                                  |         |         |
|--------------------|----------------------------------|---------|---------|
| Naam               | Beumer, G.J.                     |         |         |
| Functie            | Directeur-bestuurder             |         |         |
| Omvang             | 100%                             |         |         |
| Duur dienstverband | 01.01.2014 t/m 31.12.2014        |         |         |
|                    | Beloning:                        | 2014    | 2013    |
|                    | Fulltime basis                   | 143.212 | 128.948 |
|                    | Parttime basis                   | 143.212 | 128.948 |
|                    | Voorziening beloning op termijn: |         |         |
|                    | Pensioen                         | 15.111  | 14.633  |

### Raad van Toezicht

| Naam                   | Duur dienstverband | Functie                                                                                                                                                             | 2014  | 2013   |
|------------------------|--------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|--------|
| Steenhoven, K. van der | Voor alle leden    | voorzitter                                                                                                                                                          | 800   | 1.400  |
| Agricola, E.M.         | m.u.v. mevrouw     | lid / voorzitter remu-<br>neratiecommissie                                                                                                                          | 0     | 1.000  |
|                        | De Vries:          |                                                                                                                                                                     |       |        |
| Azarkan, F.            | 01.01.2014 t/m     | lid / voorzitter                                                                                                                                                    | 600   | 1.200  |
|                        | 31.12.2014         | auditcommissie                                                                                                                                                      |       |        |
| Brouwer, R.M.          |                    | lid / lid remuneratie-<br>commissie                                                                                                                                 | 1.000 | 1.400  |
| Christophersen, H.D.   |                    | lid / lid                                                                                                                                                           | 1.000 | 1.400  |
|                        |                    | auditcommissie                                                                                                                                                      |       |        |
| Tabarki, F.            |                    | vice-voorzitter                                                                                                                                                     | 1.000 | 1.000  |
| Teunissen, J.G.L.      |                    | lid / lid remuneratie-<br>commissie                                                                                                                                 | 0     | 1.400  |
| Vries, N.A. de         |                    | lid / lid                                                                                                                                                           | 600   | 1.200  |
|                        |                    | auditcommissie                                                                                                                                                      |       |        |
|                        |                    |                                                                                                                                                                     | 5.000 | 10.000 |
|                        |                    | Mevrouw N.A. de<br>Vries heeft met<br>ingang van 15<br>december 2014 haar<br>functie als lid van de<br>Raad van Toezicht<br>van Het Nieuwe<br>Instituut neergelegd. |       |        |

## OVERIGE GEGEVENS

### Exploitatiesaldo

Het exploitatiesaldo 2014 bedraagt EUR 6.268.

De positieve saldi van de Bestemmingsfondsen OCW niet bestede subsidie Stichting Virtueel Platform en Premsula mochten worden aangewend voor activiteiten waarvoor de subsidie 2013-2016 aan Het Nieuwe Instituut is verleend, dan wel voor een redelijke dekking van (overige) kosten die rechtstreeks gevolg zijn van de terugval in OCW-subsidie na 2012 (frictie- of transitiekosten). Van het saldo per 31 december 2013 van de Stichting Premsula ad EUR 281.345 is in het verslagjaar EUR 177.624 besteed.

Deze als frictie- en/of transitiekosten te beschouwen posten zijn direct ten laste gebracht van het bestemmingsfonds niet bestede subsidie OCW ex Premsula. De afschrijvingslast educatiepaviljoen is direct ten laste gebracht van de bestemmingsreserve educatiepaviljoen.

Het resulterende saldo ad EUR 286.057 is verdeeld over Bestemmingsfonds OCW Het Nieuwe Instituut resp. Algemene Reserve naar rato van de reguliere subsidie uit de Cultuurnota.

### Overige gegevens

|                                            | Resultaat<br>algemeen |
|--------------------------------------------|-----------------------|
| Exploitatiesaldo                           | 6.268                 |
| Algemene Reserve                           | 49.745                |
| Bestemmingsreserve Educatiepaviljoen       | -102.165              |
| Bestemmingsfonds OCW niet bestede subsidie | 58.688                |
| Waarvan ex Premsula                        | -177.624              |
| Waarvan Het Nieuwe Instituut               | 236.312               |
| Totaal toerekening exploitatieresultaat    | <u>6.268</u>          |

## BIJLAGE I

Specificatie van de Exploitatierekening naar museale resp.  
ondersteunende functie Bedragen in EUR

|                                                                        | Werkelijk<br>2014 | Museale<br>functie | Onder-<br>steunende<br>functie |
|------------------------------------------------------------------------|-------------------|--------------------|--------------------------------|
| <b>BATEN</b>                                                           |                   |                    |                                |
| <b>I. Directe opbrengsten</b>                                          |                   |                    |                                |
| Publieksinkomsten totaal                                               | 221.187           | 221.187            |                                |
| Waarvan Publieksinkomsten buitenland                                   |                   |                    |                                |
| Waarvan Publieksinkomsten binnenland totaal                            | 221.187           | 221.187            |                                |
| Waarvan kaartverkoop                                                   | 168.223           | 168.223            |                                |
| Waarvan overig                                                         | 12.780            | 12.780             |                                |
| Waardering vrijkaarten                                                 | 40.184            | 40.184             |                                |
| Sponsorinkomsten                                                       | 20.000            | 20.000             |                                |
| Waarvan sponsoring in natura                                           | 0                 | 0                  |                                |
| Waarvan overige sponsorinkomsten                                       | 20.000            | 20.000             |                                |
| Overige inkomsten                                                      | 177.858           | 177.858            |                                |
| Waarvan vergoedingen van coproductanten                                | 0                 | 0                  |                                |
| Waarvan overig                                                         | 177.858           | 177.858            |                                |
| <b>2. Indirecte opbrengsten</b>                                        | 491.735           | 491.735            |                                |
| Waarvan kapitalisatie van vrijwilligers                                | 0                 | 0                  |                                |
| Waarvan overige indirecte opbrengsten                                  | 491.735           | 491.735            |                                |
| <b>Totale opbrengsten</b>                                              | <b>910.780</b>    | <b>910.780</b>     | <b>0</b>                       |
| <b>Bijdragen</b>                                                       |                   |                    |                                |
| <b>3.1. Structurele subsidie ministerie van OCW</b>                    | <b>8.730.349</b>  | <b>8.305.349</b>   | <b>425.000</b>                 |
| 4.1. Subsidie provincie                                                | 0                 | 0                  | 0                              |
| 4.2. Structurele subsidie gemeente                                     | 139.000           | 139.000            | 0                              |
| 4.3. Structurele subsidie ander orgaan dan OCW,<br>provincie, gemeente | 77.500            | 0                  | 77.500                         |
| <b>5. Overige subsidies/bijdragen</b>                                  |                   |                    |                                |
| 5.1. Subsidies uit publieke middelen                                   | 170.770           | 130.727            | 40.043                         |
| Subsidie ministerie van OCW incidenteel                                | 177.800           | 0                  | 177.800                        |
| 5.2. Bijdragen uit private middelen                                    | 539.731           | 539.731            |                                |
| Waarvan particulieren en vrienden                                      | 51.472            | 51.472             |                                |
| Waarvan bedrijven                                                      | 68.750            | 68.750             |                                |
| Waarvan private fondsen                                                | 56.141            | 56.141             |                                |
| Waarvan goede doelenloterijen                                          | 363.368           | 363.368            |                                |
| <b>Totale Subsidies/Bijdragen</b>                                      | <b>9.835.150</b>  | <b>9.114.807</b>   | <b>720.343</b>                 |
| <b>Som der baten</b>                                                   | <b>10.745.930</b> | <b>10.025.578</b>  | <b>720.343</b>                 |

|                                            | werkelijk<br>2014 | Museale<br>functie | Onder-<br>steunende<br>functie |
|--------------------------------------------|-------------------|--------------------|--------------------------------|
| <b>LASTEN</b>                              |                   |                    |                                |
| 6. Beheerlasten: Personeel                 | 1.025.873         | 1.025.873          | 0                              |
| Waarvan vast contract                      | 365.385           | 365.385            |                                |
| Waarvan tijdelijk contract                 | 116.239           | 116.239            |                                |
| Waarvan inhuur en overige personeelslasten | 544.249           | 544.249            |                                |
| 7. Beheerlasten: Materieel                 | 1.531.300         | 1.454.735          | 76.565                         |
| <b>SUBTOTAAL BEHEERSLASTEN</b>             | <b>2.557.173</b>  | <b>2.480.608</b>   | <b>76.565</b>                  |
| 8. Activiteitenlasten: Personeel           | 4.052.911         | 3.901.473          | 151.438                        |
| Waarvan vast contract                      | 3.516.780         | 3.373.409          | 143.371                        |
| Waarvan tijdelijk contract                 | 341.888           | 336.138            | 5.750                          |
| Waarvan inhuur                             | 194.243           | 191.926            | 2.317                          |
| 9. Activiteitenlasten: Materieel           | 4.037.431         | 3.469.113          | 568.318                        |
| <b>SUBTOTAAL ACTIVITEITENLASTEN</b>        | <b>8.090.342</b>  | <b>7.370.586</b>   | <b>719.756</b>                 |
| <b>Som der lasten</b>                      | <b>10.647.515</b> | <b>9.851.194</b>   | <b>796.321</b>                 |
| <b>SALDO UIT GEWONE BEDRIJFSVOERING</b>    | <b>98.415</b>     | <b>174.393</b>     | <b>-75.978</b>                 |
| 10. Rentebaten                             | 27.788            | 27.788             | 0                              |
| 11. Rentelasten                            | -119.935          | -119.935           | 0                              |
| <b>Saldo rentebaten en lasten</b>          | <b>-92.147</b>    | <b>-92.147</b>     | <b>0</b>                       |
| <b>EXPLOITATIERESULTAAT</b>                | <b>6.268</b>      | <b>82.246</b>      | <b>-75.978</b>                 |

## BIJLAGE 2

Financieel overzicht statelijke manifestatie Biënnale Venetië 2014  
Toekenning aanvullende projectsubsidie ministerie van OCW van EUR 60.000  
brief 22 augustus 2014, verplichtingnummer: 59/4814

|                                                         | Werkelijk<br>Totaal | Begroot<br>Totaal |
|---------------------------------------------------------|---------------------|-------------------|
| <b>UITGAVEN</b>                                         |                     |                   |
| Uren intern                                             | 86.413              | 71.950            |
| Totaal uren intern                                      |                     |                   |
| <b>Materiële lasten</b>                                 |                     |                   |
| <b>Voorbereiding (R&amp;D) intern</b>                   |                     |                   |
| Aanschaf literatuur                                     | 1.029               | 0                 |
| <b>Werk door derden</b>                                 |                     |                   |
| Vormgeving, filmopdracht, productieondersteuning        | 54.161              | 52.500            |
| <b>Reis en verblijf</b>                                 |                     |                   |
| Europa, Azië, Hotel, Vervoer lokaal                     | 33.315              | 31.500            |
| <b>Locatiekosten/directe uitvoeringskosten</b>          |                     |                   |
| Huur gebouw, tentoonstellingsdrager, opbouw, transport  | 166.783             | 180.000           |
| <b>Representatie</b>                                    |                     |                   |
| Diner minister, aankleding                              | 9.006               | 4.750             |
| <b>Marketing + Communicatie</b>                         |                     |                   |
| Publicaties, hand out, vertalingen, opening             | 32.423              | 28.575            |
| <b>Verslaglegging</b>                                   |                     |                   |
| Fotografie                                              | 730                 | 0                 |
| <b>Opening catering gasten/publiek</b>                  | 7.281               | 8.000             |
| <b>Overige kosten, verzekering, lezingen, productie</b> | 42                  | 20.000            |
| <b>TOTALEN</b>                                          |                     |                   |
| Kosten personeel                                        | 86.413              | 71.950            |
| Kosten materieel                                        | 304.770             | 325.325           |
| <b>Kosten project</b>                                   | <b>391.183</b>      | <b>397.275</b>    |
| <b>DEKKING</b>                                          |                     |                   |
| Entreegelden                                            | 112                 | 2.000             |
| Subsidies en bijdragen:                                 |                     | 39.000            |
| Ministerie van OCW                                      | 60.000              | 0                 |
| Jurriaanse Stichting                                    | 10.000              | 0                 |
| Ambassade van het Koninkrijk                            | 8.000               | 0                 |
| Technische Universiteit Delft                           | 19.000              | 19.000            |
| Sponsoring                                              | 0                   | 20.000            |
| Totaal subsidies en bijdragen derden                    | 97.000              | 78.000            |
| T.i.v. budget Het Nieuwe Instituut                      | 290.000             | 290.000           |
| Saldo (t.i.v. exploitatie Het Nieuwe Instituut)         | 4.071               | 27.275            |

## BIJLAGE 3

Financieel overzicht Netwerkbijeenkomst ASEM 2014  
Subsidieverlening ministerie van OCW van EUR 117.800  
brief 10 april 2014, kenmerk 611128.

|                                                | Werkelijk      | Begroot        |
|------------------------------------------------|----------------|----------------|
| Uren intern                                    |                |                |
| <b>Subtotaal uren intern</b>                   | <b>28.661</b>  | <b>23.000</b>  |
| <b>Materiële lasten</b>                        |                |                |
| <b>Werk door derden</b>                        |                |                |
| Vormgeving, sprekers, moderatie                |                | 6.000          |
| <b>Subtotaal Werk door derden</b>              | <b>0</b>       | <b>6.000</b>   |
| <b>Reis en verblijf</b>                        |                |                |
| Europa (Tickets trein vliegtuig etc. )         | 5.203          | 10.000         |
| Azië (tickets, trein, vliegtuig etc.)          | 19.165         | 20.000         |
| Hotel                                          | 16.218         | 16.000         |
| Vervoer lokaal, OV, Taxi)                      | 7.924          | 7.500          |
| <b>Subtotaal Reis en verblijf</b>              | <b>48.510</b>  | <b>53.500</b>  |
| <b>Locatiekosten/directe uitvoeringskosten</b> |                |                |
| Techniek, op- en afbouw locatie                |                | 5.000          |
| <b>Subtotaal Locatie</b>                       | <b>0</b>       | <b>5.000</b>   |
| <b>Directie uitvoeringskosten, 4 workshops</b> |                |                |
| Productie                                      | 29.100         | 14.400         |
| Experts                                        | 0              | 12.000         |
| Kosten workshops                               | 12.440         | 12.400         |
| <b>Subtotaal Workshops</b>                     | <b>41.540</b>  | <b>38.800</b>  |
| <b>Representatie</b>                           |                |                |
| Diner, lunch, drank (deelnemers diner)         | 289            | 3.500          |
| <b>Subtotaal Representatie</b>                 | <b>289</b>     | <b>3.500</b>   |
| <b>Marketing &amp; Communicatie</b>            |                |                |
| Tekst en vertalingen                           | 278            |                |
| Externe medewerker MC&C                        | 2.800          |                |
| <b>Subtotaal Marketing &amp; Communicatie</b>  | <b>3.078</b>   | <b>0</b>       |
| <b>Verslaglegging</b>                          |                |                |
| Fotografie                                     | 50             | 1.000          |
| <b>Subtotaal Verslaglegging</b>                | <b>50</b>      | <b>1.000</b>   |
| <b>Overige Kosten / Onvoorzien</b>             |                |                |
| Onvoorzien                                     | 0              | 5.232          |
| <b>Subtotaal Overige Kosten</b>                | <b>0</b>       | <b>5.232</b>   |
| <b>TOTALEN</b>                                 |                |                |
| Kosten personeel                               | 28.661         | 23.000         |
| Kosten materieel                               | 93.467         | 113.032        |
| <b>Kosten project</b>                          | <b>122.128</b> | <b>136.032</b> |
| <b>Inkomsten</b>                               |                |                |
| Ministerie van OCW                             | 117.800        | 117.800        |
| Dekking uit budget Het Nieuwe Instituut        | 4.328          | 18.232         |

### III. VERKLARING RAAD VAN TOEZICHT

De Raad van Toezicht van Stichting Het Nieuwe Instituut verklaart hierbij kennis genomen te hebben van de jaarrekening, het bestuursverslag en de accountantsverklaring over het jaar 2014, en deze stukken te hebben goedgekeurd.

Tevens verklaart de Raad van Toezicht van Stichting Het Nieuwe Instituut op de hoogte te zijn van de Governance Code Cultuur, inclusief de principes voor het Raad van Toezicht-model, en hiernaar te handelen.

Was getekend,

\_\_\_\_\_ De heer K. van der Steenhoven (voorzitter)

\_\_\_\_\_ Plaats, datum

## IV. VERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT



## APPENDIX

# VERANTWOORDING GOVERNANCE CODE CULTUUR

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Toegepast in<br>2014                         | Leg uit                                                                               |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><u>Principe 1</u></p> <p>Het bestuur is verantwoordelijk voor het in acht nemen van de Governance Code Cultuur</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– De organisatie kent de Governance Code Cultuur en past deze toe.</li> <li>– De toepassing van de principes van deze code sluit aan bij de doelstelling, aard en omvang van de organisatie.</li> <li>– De organisatie kan afwijken van een principe of een praktijkaanbeveling. Aard en omvang van de organisatie of aanwezige kennis en ervaring leveren de motieven.</li> <li>– In het jaarverslag maakt de organisatie melding van toepassing van de code en van eventuele wijzigingen op het gebied van de Governance, inclusief het besturingsmodel.</li> <li>– Op de website geeft de organisatie informatie over de wijze waarop zij de code toepast.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> |                                                                                       |
| <p><u>Principe 2</u></p> <p>Het bestuur kiest het besturingsmodel van de organisatie bewust</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– De organisatie kiest voor het raad-van-toezicht-model of voor het bestuur-model.</li> <li>– Tenminste eens in de vier jaar bespreekt zij het eerder gekozen besturingsmodel. Er vindt analyse plaats: Hoe functioneert het model?</li> <li>– Wat gaat goed en willen we behouden? Wat kan beter? Wat moet beter? Ligt een ander besturingsmodel meer voor de hand?<br/>Als er aanleiding is om van besturingsmodel te veranderen organiseert het bestuur overleg met betrokken partijen. Het bestuur stelt zo nodig een implementatieplan vast.</li> <li>– De organisatie zorgt dat haar statuten en reglementen met de code overeenstemmen. Bij wijziging vindt zorgvuldige toepassing van de code plaats.</li> <li>– Het bestuur is behalve voor de keuze van het besturingsmodel ook verantwoordelijk voor de implementatie ervan.</li> <li>– De organisatie maakt naar buiten duidelijk kenbaar welk besturingsmodel zij heeft. In haar presentatie hanteert ze de (functie)benamingen die daar bij horen.</li> </ul> | <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> | <p>X, zal geagendeerd worden voor 2015</p> <p>X, niet aan de orde geweest in 2014</p> |

|                                                                                                                                                                                                                     | Toegepast in<br>2014                                   | Leg uit |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|---------|
| <u>Principe 3</u>                                                                                                                                                                                                   |                                                        |         |
| Het bestuur is verantwoordelijk voor de organisatie. Het bestuur is in- en extern duidelijk over de taken, bevoegdheden en werkwijze.                                                                               |                                                        |         |
| – Het bestuur opereert vanuit haar missie en weegt daarbij de belangen van de stakeholders mee.                                                                                                                     | X                                                      |         |
| – Het bestuur is ervoor verantwoordelijk dat de organisatie alle relevante wet- en regelgeving naleeft.                                                                                                             | X                                                      |         |
| – De organisatie kent een op de instelling toegesneden systeem voor risicobeheersing en controle. Het jaarverslag bericht over de toepassing hiervan.                                                               | X                                                      |         |
| – Het bestuur is verantwoordelijk voor het onderkennen en beheersen van risico's.                                                                                                                                   | X                                                      |         |
| – Het bestuur stelt een bestuursreglement vast. Hierin staat onder meer hoe binnen het bestuur taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden zijn verdeeld. Ook lees je hierin hoe het bestuur als collectief werkt. | X                                                      |         |
| – Alle voor de organisatie belangrijke beslissingen en strategische documenten worden door het bestuur vastgesteld.                                                                                                 | X                                                      |         |
| – Leden van het bestuur aanvaarden niet zonder méér nevenfuncties als deze de belangen van de organisatie zouden kunnen raken (zie ook principe 8).                                                                 | X                                                      |         |
| – Het bestuur is verantwoordelijk voor een goede omgang met het medezeggenschapsorgaan en de stakeholders.                                                                                                          | X                                                      |         |
| – De organisatie maakt het mogelijk dat medewerkers die onregelmatigheden menen waar te nemen deze zonder risico voor hun positie kunnen melden.                                                                    | X                                                      |         |
| – Zij melden deze bij het bestuur of bij een door het bestuur aangewezen functionaris.                                                                                                                              | X                                                      |         |
| Alleen in het raad-van-toezichtmodel gelden bovendien onderstaande praktijkaanbevelingen.                                                                                                                           | X                                                      |         |
| – Als medewerkers onregelmatigheden te melden hebben die het bestuur zelf betreffen dan doen zij dat aan de voorzitter van de raad van toezicht.                                                                    | X, vanuit de RvT is een vertrouwenspersoon aangesteld) |         |
| – Over informatie en verantwoording aan de raad van toezicht legt het bestuur afspraken qua inhoud en frequentie schriftelijk vast.                                                                                 | X                                                      |         |
| – Het bestuur stelt het bestuursreglement vast en legt dit vervolgens ter instemming aan de raad van toezicht voor.                                                                                                 | X                                                      |         |
| – Het bestuur geeft alle informatie die nodig is voor het goed kunnen functioneren van de raad van toezicht.                                                                                                        | X                                                      |         |
| – Het bestuur doet dit gevraagd en ongevraagd en tijdig. ('Geen verrassingen' is een belangrijk principe voor de onderlinge relatie.)                                                                               | X                                                      |         |
| – Het bestuur legt belangrijke beslissingen en strategische documenten ter goedkeuring aan de raad van toezicht voor.                                                                                               | X                                                      |         |

107 Het Nieuwe Instituut – Jaarverslag 2014

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Toegepast in<br>2014 | Leg uit                                                     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|-------------------------------------------------------------|
| <u>Principe 6</u>                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                      |                                                             |
| De raad van toezicht is verantwoordelijk voor zijn samenstelling: hij waarborgt deskundigheid, diversiteit en onafhankelijkheid.                                                                                                                                                                       |                      |                                                             |
| – De raad van toezicht bestaat uit minimaal drie leden.                                                                                                                                                                                                                                                | X                    |                                                             |
| – De raad van toezicht moet zó zijn samengesteld dat hij zijn werk naar behoren kan doen.                                                                                                                                                                                                              | X                    |                                                             |
| – Elk lid van de raad van toezicht moet het beleid van de organisatie op hoofdlijnen kunnen beoordelen.                                                                                                                                                                                                | X                    |                                                             |
| – Daarnaast draagt elk lid met een eigen specifieke deskundigheid bij aan de kennis en expertise waarover de raad van toezicht overeenkomstig zijn profielschets beschikt.                                                                                                                             | X                    |                                                             |
| – In zijn samenstelling waarborgt de raad van toezicht diversiteit; in het bijzonder heeft hij daarbij aandacht voor leeftijd, etnische achtergrond en geslacht.                                                                                                                                       | X                    |                                                             |
| – Herbenoeming van een lid vindt plaats na overweging, ook gelet op actuele omstandigheden en op de profielschets van de raad van toezicht.                                                                                                                                                            | X                    |                                                             |
| – Vacatures in de raad van toezicht worden openbaar gemaakt.                                                                                                                                                                                                                                           | X                    |                                                             |
| – De organisatie biedt alle leden van de raad van toezicht na hun benoeming een introductie aan in verschillende aspecten die voor de raad van toezicht relevant zijn. Jaarlijks beoordeelt de raad van toezicht in welk opzicht de leden behoefte hebben aan verdieping of verbreding van hun kennis. |                      | X, Niet aan de orde geweest in 2014. Voor 2015 geagendeerd. |
| – Statutair legt de organisatie de maximale zittingstermijn voor de leden van de raad van toezicht vast. Gebruikelijk is: tweemaal een periode van vier jaar of driemaal een periode van drie jaar.                                                                                                    | X                    |                                                             |
| – Er wordt een zodanig rooster van aftreden opgesteld dat niet te veel leden tegelijk aftreden zonder herbenoembaar te zijn. Het rooster van aftreden is openbaar.                                                                                                                                     | X                    |                                                             |
| <u>Principe 7</u>                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                      |                                                             |
| De raad van toezicht geeft tevoren aan welke inzet van de leden wordt verwacht en welke eventuele vergoeding daar tegenover staat.                                                                                                                                                                     |                      |                                                             |
| – Ieder lid van de raad van toezicht wordt geacht voldoende tijd te hebben voor de vervulling van zijn functie; dat waarborgt een goede taakvervulling. Als er geen of slechts een beperkte vergoeding is ontslaat dat leden niet van de plicht tot behoorlijke invulling van hun taak.                | X                    |                                                             |
| – De raad van toezicht stelt een eventuele vergoeding voor zijn leden vast, passend bij het karakter van de organisatie, wettelijke voorschriften en subsidievoorwaarden.                                                                                                                              | X                    |                                                             |
| – De raad van toezicht verstrekt in de jaarrekening informatie over de vergoeding aan zijn leden.                                                                                                                                                                                                      | X                    |                                                             |
| – De eventuele vergoeding aan leden van de raad van toezicht is niet afhankelijk van de resultaten van de organisatie.                                                                                                                                                                                 | X                    |                                                             |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Toegepast in 2014                   | Leg uit                                                                                                                          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>– De voorzitter van de raad van toezicht bereidt de agenda voor, leidt de vergaderingen, zorgt voor de juiste informatievoorziening en voor zorgvuldige besluitvorming en ziet toe op het goed functioneren van de raad van toezicht.</li> <li>– De voorzitter is namens de raad van toezicht het voornaamste aanspreekpunt voor bestuur/directie; initieert de evaluatie van het functioneren van raad van toezicht en bestuur/directie; ziet er op toe dat de contacten tussen raad van toezicht en bestuur/directie naar behoren verlopen; speelt in geval van calamiteiten een actieve rol in het informeren van de stakeholders.</li> <li>– De organisatie draagt zorg voor de goede ondersteuning van de voorzitter van de raad van toezicht.</li> <li>– De voorzitter van de raad van toezicht is geen voormalig lid van het bestuur van de organisatie.</li> <li>– De raad van toezicht kan een van de leden tot ‘gedelegeerd lid’ benoemen. Dit is van tijdelijke aard. Het gaat om een bijzondere taak die intensiever toezicht en advies en meer geregeld overleg met het bestuur vergt. De delegatie gaat niet verder dan de taken die de raad van toezicht zelf heeft en omvat niet het besturen van de organisatie. De raad van toezicht kan hiervoor een aparte vergoeding verstrekken.</li> <li>– Delegatie van taken aan één lid doet niets af aan de collectieve verantwoordelijkheid en bevoegdheden van de raad van toezicht. Het gedelegeerd lid blijft lid van de raad van toezicht.</li> <li>– Als een lid van de raad van toezicht tijdelijk voorziet in het vervullen van een bestuurs-/directiefunctie dan treedt dit lid voor die periode uit de raad van toezicht.</li> </ul> | <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> | <p>X, niet aan de orde geweest in 2014</p> <p>X, niet aan de orde geweest in 2014</p> <p>X, niet aan de orde geweest in 2014</p> |
| <b>Principe 8</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                     |                                                                                                                                  |
| Toezichthouders en bestuurders vermijden elke vorm van belangenverstrengeling. De raad van toezicht ziet hier op toe.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                     |                                                                                                                                  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>– Ieder lid van de raad van toezicht moet onafhankelijk en kritisch kunnen bijdragen aan de besluitvorming. De raad van toezicht vergewist zich van de onafhankelijkheid van zijn leden. De raad van toezicht is verantwoordelijk voor de besluitvorming over hoe de instelling met tegenstrijdige belangen om gaat.</li> <li>– Besluiten over het aangaan van transacties of relaties waarbij tegenstrijdige belangen kunnen spelen behoeven vooraf goedkeuring van de raad van toezicht.</li> <li>– Als een lid van de raad van toezicht of het bestuur een nevenfunctie aanvaardt die gezien de aard of het tijdsbeslag van betekenis is voor zijn functioneren vraagt hij vooraf goedkeuring van de raad van toezicht.</li> <li>– Een lid van de raad van toezicht of bestuur treedt niet in concurrentie met de organisatie; neemt van de organisatie geen schenkingen aan of bedingt deze voor zichzelf of zijn naasten; verschaft zichzelf geen ongerechtvaardigd voordeel ten laste van de organisatie; benut geen zakelijke kansen die de organisatie toekomen voor zichzelf of zijn naasten.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <p>X</p> <p>X</p>                   | <p>X, niet aan de orde geweest in 2014</p> <p>X, niet aan de orde geweest in 2014</p>                                            |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Toegepast in 2014                                     | Leg uit                                    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|--------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>– Het reglement van de raad van toezicht bevat regels over het omgaan met tegenstrijdige belangen bij leden van de raad van toezicht, het bestuur en de externe accountant.</li> <li>– Als sprake is van een (mogelijk) tegenstrijdig belang meldt de betreffende persoon dit direct aan de voorzitter van de raad van toezicht en hij geeft daarbij alle relevante informatie. Buiten zijn aanwezigheid neemt de raad van toezicht hierover dan een standpunt in. Of daadwerkelijk sprake is van tegenstrijdig belang is aan het oordeel van de raad van toezicht. Wanneer zich op dit punt kwesties voordoen is de raad van toezicht hier naar buiten toe open over.</li> <li>– Een lid van de raad van toezicht of bestuur neemt niet deel aan discussie en besluitvorming over zaken waarin hij een tegenstrijdig belang heeft.</li> <li>– Goedgekeurde besluiten waarbij sprake is van tegenstrijdige belangen komen, met toelichting, in het jaarverslag te staan.</li> <li>– De organisatie verstrekt aan leden van de raad van toezicht of bestuur geen persoonlijke leningen, garanties en dergelijke.</li> <li>– Het jaarverslag vermeldt nevenfuncties van de leden van de raad van toezicht en het bestuur.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>          | <p>X, niet aan de orde geweest in 2014</p> |
| <p><u>Principe 9</u></p> <p>Het bestuur is verantwoordelijk voor financieel beleid en risicobeheer door sluitende interne procedures en externe controle.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                       |                                            |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>– Het bestuur is verantwoordelijk voor de opgemaakte financiële verslagen. In het raad-van-toezicht-model ziet de raad van toezicht er op toe dat dit volgens de afgesproken normen gebeurt.</li> <li>– De raad van toezicht benoemt de externe accountant en stelt diens beloning vast; dit op basis van advies van het bestuur. In het bestuur-model benoemt het bestuur de externe accountant, al dan niet op advies van de directie en stelt het bestuur de beloning vast.</li> <li>– Benoeming van de externe accountant geldt voor een periode van maximaal vier jaar. Herbenoeming is steeds voor een periode van maximaal vier jaar mogelijk. Dit betekent ook dat er tenminste eens in de vier jaar een grondige beoordeling plaats vindt en dat deze wordt besproken in de raad van toezicht. De belangrijkste bevindingen komen in het jaarverslag te staan.</li> <li>– Jaarverslag, jaarrekening en andere financiële rapportages vragen zorgvuldige interne procedures. Het bestuur zorgt voor het opstellen en handhaven van de regels. In het raad-van-toezicht-model ziet de raad van toezicht toe op het naleven hiervan.</li> <li>– De raad van toezicht beoordeelt of en hoe de externe accountant wordt betrokken bij financiële berichten anders dan de jaarrekening. In het bestuur-model is dit aan het bestuur.</li> <li>– De externe accountant brengt ten minste eenmaal per jaar aan de raad van toezicht respectievelijk het bestuur verslag uit van zijn bevindingen. De raad van toezicht kan hem bevragen over de getrouwheid van de jaarrekening.</li> </ul> | <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> |                                            |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Toegepast in<br>2014 | Leg uit |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|---------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>– Jaarlijks rapporteert het bestuur aan de raad van toezicht over de relatie met de externe accountant en eventuele ontwikkelingen daarin. Mede op grond hiervan besluit de raad van toezicht over voortzetting van de relatie met de externe accountant. In het bestuur-model beslist het bestuur, desgewenst op advies van de directie.</li> <li>– De externe accountant krijgt geen opdrachten vanuit de organisatie die zijn onafhankelijke controle in gevaar zouden kunnen brengen. Zijn er andere dan controle-opdrachten dan laat de accountant dit aan de raad van toezicht respectievelijk het bestuur weten.</li> </ul> | <p>X</p> <p>X</p>    |         |