

Cultuur Transitie Rotterdam

Concept deeladvies

Financieringsinstrumenten



Kwartiermaker Culturele Transitie

Heleen Ririassa

15 april 2025

Inhoud

Woord vooraf	3
Opdracht Kwartiermaker Culturele Transitie Rotterdam	4
Borduren, polderen, poetsen.....	5
Positioneren.....	5
Concept deeladviezen: wat zijn dat en waarom nu?	6
Planning: concept deeladviezen, feedback, deeladviezen, feedback, eindadvies	6
Maken, ontwikkelen, digitaliseren, verspreiden, beheren van cultuur.....	8
Cultuurfinitanciering: hoe werkt dat in Rotterdam?	9
De culturele financieringsmix.....	9
I. Publieksinkomsten – cultuur als consumptiegoed (A).....	9
II. Private bijdragen – cultuur als goed doel (B).....	9
III. Subsidies – cultuur als publiek goed (merit) (C)	10
IV. Neveninkomsten – cultuur als economisch kapitaal (D).....	10
V. Opdrachten – cultuur als (maatschappelijke) dienst (E).....	10
VI. Vermogen: leningen, garanties, revolverende fondsen	11
Typen spelers en hun inkomstenmix	11
Rotterdam in vergelijking met de G4 steden: hoe doen we het?	13
Waar wringt het? Acht systeemknelpunten in de Rotterdamse financieringspraktijk:	14
Subsidie als infuus - en als rem.....	14
Onevenredige spreiding van rijksmiddelen	16
Wie toegang heeft tot fondsen ... en wie niet.	17
Beperkt verdienpotentieel bij instellingen	17
Te weinig verbinding met private financiers	18
Gebrek aan data en inzicht	18
De druk van vastgoed	19
Governance, mores, rollen en lobby	19
Vijf strategieën om de financiering van morgen op te bouwen	21
Naar een bredere en veerkrachtiger financieringsmix	21
Een nieuwe kijk op de rol van subsidies.....	21
Gelijker speelveld voor nieuwe spelers.....	22
Van sectoraal naar gedeeld eigenaarschap: domeinoverstijgend werken	22
Infrastructuur voor regie, transparantie en toegang.....	22
Van strategie naar realisatie	23
Wat is er al? Wat gebeurt er nu? En hoe sluiten we aan op landelijk beleid?	24
Lopende initiatieven in Rotterdam	24
Leren van andere steden	24

Beleidskansen en strategische timing (2025–2030)	25
Tot slot: we hebben je feedback echt nodig!.....	26
Bronnenlijst – Conceptdeeladvies Financieringsmodellen	27
A. Beleidsdocumenten en raadsstukken (ambtelijk en publiek).....	27
B. Onderzoek, evaluaties en interne stukken.....	27
C. Internationale en stedelijke voorbeeldmodellen.....	27
D. Publicaties, definities en overige relevante bronnen.....	27

Woord vooraf

Op de eerste vier **concept** deeladviezen is veel reactie gekomen. Waarvoor dank! Alle reacties zijn zorgvuldig bestudeerd en worden waar mogelijk verwerkt.

Dit document is uitsluitend een **concept** deeladvies over Financieringsmodellen.

Het speerpunt van het uiteindelijke advies aan de opdrachtgevers is het adviesmodel. Het zal een geïntegreerd advies zijn waarin de onderwerpen uit de kwartiermakersopdracht terugkomen.

Aan de koppeling van financiering en het Adviesmodel wordt op dit moment nog hard gewerkt en gesleuteld.

De bronnen waaruit het meest is geput voor dit concept zijn achterin opgenomen.

Opdracht Kwartiermaker Culturele Transitie Rotterdam

Het adviesmodel binnen het huidige subsidieringsstelsel van de kunst en cultuursector piept en kraakt. Na het afgelopen jaar, waarin het Cultuurplan voor de periode 2025-2028 moest worden vastgesteld heeft iedere aanvrager, adviseur, ambtenaar, raadslid, wethouder en toeschouwer gezien en ervaren wat het huidige adviesmodel teweegbrengt. Ook degenen die vinden dat het adviesmodel in de kern deugt, zien ruimte voor verbetering.

De sector is in transitie en de stad Rotterdam neemt hierin een voorloperspositie. Op veel plekken in de stad wordt nagedacht, gesproken en geëxperimenteerd met manieren om een nieuw, weerbaar en toekomstbestendig cultuursysteem te creëren. De mensen die dit doen zijn: betrokken inwoners, makers, initiatiefnemers, medewerkers en directeurs van grote en kleine instellingen, ambtelijke beleidsmakers en politici.

Daarnaast wordt ook enorm veel onderzoek uitgevoerd en geschreven over de Rotterdamse cultuursector. De aantallen analyses en rapporten zijn disproportioneel groot in relatie tot de omvang van de stad en de grootte van de cultuursector: 671 duizend inwoners, en een cultuurbudget van € 172 miljoen, waarvan € 102 miljoen voor het Cultuurplan op een [totale gemeentebegroting](#) van €4.963 miljoen (dus bijna vijf (5) miljard Euro).

De vraag “Maar wat gebeurt er dan met al die adviezen en aanbevelingen?!” rijst regelmatig¹. Het is een vraag die we in dit transitieproces serieus moeten nemen.

Voor de periode januari 2024 – december 2025 ben ik, Heleen Ririassa, als Kwartiermaker Culturele Transitie Rotterdam gestart met als opdracht:

*“De kwartiermaker is verantwoordelijk voor het adviseren, organiseren en ontwikkelen van voorwaarden voor een nieuw duurzaam en flexibel cultuursysteem. De kwartiermaker voorziet de gemeente en de sector van gevraagde en ongevraagde adviezen over alles wat bij de transitie-opgave hoort. Waaronder, maar niet beperkt tot: **adviesmodel, financieringsinstrumenten, vastgoed, samenwerkingsmodellen, domein overstijgend werken.**”²*

Op 13 november 2025 neemt de Gemeenteraad een besluit over het uitgebrachte advies. Het advies moet uitvoerbaar zijn vanaf januari 2029. De huidige Cultuurplanperiode is dan afgerond.

¹ Deze vraag geldt ook op regionaal, provinciaal en landelijk niveau.

² Zie bijlagen voor de volledige opdrachtbeschrijving

Al tijdens de sollicitatieprocedure kwam het volgende ter sprake:

Borduren, polderen, poetsen

Het eindadvies zal voortborduren op alles wat er al is besproken, geschreven en geprobeerd. Het zal niet het advies zijn van “een visionair uit die andere stad”. De expertise, kennis en energie in de sector is groot en daar moet optimaal gebruik van worden gemaakt. Inmiddels is duidelijk dat de sector oneindig breed en divers is, en daarmee de kennis en expertise gefragmenteerd. Het onderzoeks- en adviesproces zal er een zijn van polderen en poetsen, dat uiteindelijk zal leiden tot keuzes. Ik werk aan een uitvoerbaar advies dat hopelijk breed gedragen zal zijn.

Positioneren

De positionering van de Rotterdamse cultuursector is zwak. Dit leidt tot frustratie en verongelijkheid en draagt bij aan inefficiëntie op weg naar het behalen van gemeentelijke doelstellingen. Dit is merkbaar bij individuele instellingen, makers en ambtenaren en in onderlinge samenwerkingen. Positionering is vaak een langdurig proces en de Kwartiermaker heeft het aan haar opdracht toegevoegd om het als onderwerp te agenderen. Het gaat in het bijzonder om zichtbaarheid ten opzichte van andere maatschappelijke domeinen, Nederlandse steden en afdelingen binnen de gemeente. In het kader van de transitie zullen in 2025, onder haar leiding op dit vlak gerichte stappen worden gezet.

Een onderdeel van positionering is laten zien wat er al is, wat er al wordt bereikt en welke waarden kunst, cultuur en de sector toevoegen aan de stad. Krachtiger positioneren is noodzakelijk om gelijkwaardig samen te werken met andere maatschappelijke domeinen, een efficiëntere lobby te kunnen voeren in Den Haag en Brussel en, even belangrijk, een aantrekkelijke gesprekspartner te zijn voor mogelijke private financiers van kunst en cultuur.

De Kwartiermaker rapporteert bestuurlijk rechtstreeks aan Wethouder Said Kasmi en ambtelijk aan Directeur Marieke Klösters.

Zij ontvangen beiden tegelijkertijd met alle stakeholders en de ambtelijk contactpersoon de concept deeladviezen. Geen van deze concepten is door hen noch door anderen, voorafgaand aan publicatie, ingezien.

Per 1 mei 2024 heeft zij Co Engberts geselecteerd als projectmedewerker. Gezamenlijk vormen zij Team Kwartiermaken.

Concept deeladviezen: wat zijn dat en waarom nu?

Om te voorkomen dat in december 2025 een fait accompli wordt gepresenteerd dat in “serene afzondering” is gefabriceerd, breng ik eerst concept deeladviezen uit. Dit gebeurt 11 maanden voor de deadline vanuit het principe “fail fast, learn faster”. De stukken worden gedeeld met iedereen die een bijdrage leverde, van maker tot raadslid, van cultuurregisseur tot directeur, van initiatiefnemer tot ombudsman, van ambtenaar tot ondernemer. De lezers krijgen een feedback periode van een maand. Voor dit **concept** deeladvies, **Financieringsmodellen**, geldt een feedback periode van slechts twee weken. Na verwerking van alle feedback worden de concepten omgevormd tot een deeladvies om vervolgens in samenhang richting eindadvies te gaan.

De gedachtenontwikkeling is nog niet voor ieder onderwerp op hetzelfde niveau. Dit heeft te maken met mijn eigen learning curve, de beschikbare tijd om te schrijven en met resultaten van werksessies en onderzoeken die ik van verschillende gremia ontvang of nog zal ontvangen. Zoals, maar niet uitsluitend: het Kernteam als adviesorgaan van de Kwartiermaker, het Vastgoedoverleg van de RCB, leden van het DO die deelnamen aan werksessies over Domeinoverstijgend Werken en Adviesmodel, de Rotterdamse Kunststichting en de gesprekstafels die team Kwartiermaken in december 2024 organiseerde met deelnemers uit verschillende maatschappelijke domeinen, ondernemers, commerciële, creatieve sector en gesubsidieerde kunst-en cultuursector.

Het concept deeladvies kan zijn: een inhoudelijk statement, een analyse van kansen, uitdagingen of benodigd breekijzer op dat betreffende onderwerp. In deze concepten worden nog geen conclusies getrokken. Het zijn uitnodigingen aan iedereen die de stukken leest om feedback te leveren.

De eerste vier concept deeladviezen werden op de volgende data uitgebracht:

1. Vastgoed – 15 januari 2025
2. Space and Place - 15 januari 2025³
3. Domeinoverstijgend Werken – 31 januari 2025
4. Adviesmodel - 31 januari 2025
5. **Financieringsinstrumenten** - 15 april 2025.

Let op: De feedbackperiode voor dit onderdeel is deze keer slechts twee (2) weken.

Planning: concept deeladviezen, feedback, deeladviezen, feedback, eindadvies

Om te komen tot het eindadvies hanteert team Kwartiermaken het volgende proces:

1. Oplevering **concept** deeladvies Financieringsmodellen: dinsdag 15 april 2025.
2. **Deadline voor feedback Financieringsmodellen**: vrijdag 2 mei 2025, 14:00 uur.
3. Hierna wordt alle feedback verwerkt om vervolgens **deeladviezen** te schrijven. **Deadline** van oplevering deeladviezen, uitsluitend, aan opdrachtgevers: zaterdag 31 mei 2025.
4. Ontvangst feedback van opdrachtgevers op deeladviezen maandag 16 juni 2025.
5. Deeladviezen voorleggen aan sector na maandag 16 juni. Precieze datum is afhankelijk van de feedback opdrachtgevers en de voortgang van de multiloogsessie in de laatste week van juni. Uiteraard zal verspreiding van deze re-iteratie zo snel als mogelijk zijn,

³ Door voortschrijdend inzicht heeft team kwartiermaken ook het onderwerp Space & Place omarmd en toegevoegd aan de opdracht, omdat dit onderwerp van belang is voor de Rotterdamse transitie.

omdat ook de feedback hierop zal worden verwerkt in de volgende stap: het geïntegreerde finale advies.

6. De deeladviezen tezamen vormen het uiteindelijke geïntegreerde finale advies. Bij iedere stap in het proces zullen alle stakeholders betrokken blijven (als zij dit willen). **Deadline** voor team Kwartiermaken voor oplevering van dit advies: de week van 25 augustus 2025.
7. Lezers mogen zelf bepalen hoe zij feedback willen leveren, Team Kwartiermaken kan langskomen voor een (groeps)gesprek of we kunnen de feedback schriftelijk ontvangen. Afhankelijk van wat we binnenkrijgen bestaat ook de mogelijkheid dat we werksessies organiseren.
8. Schriftelijke feedback naar: mee.ririassa@rotterdam.nl en dj.engberts@hotmail.com.
9. Voor het deelonderwerp Makersklimaat zijn gesprekstafels georganiseerd op 27 maart in samenwerking met de Makerscoalitie.
10. Mocht je vragen hebben over het proces, of voorstellen ter verbetering neem dan gerust contact met ons op.

Maken, ontwikkelen, digitaliseren, verspreiden, beheren van cultuur...

... kan niet zonder financiering. Cultuur kost tijd, ruimte, aandacht, materialen en vakmanschap. Met financiering bedoelen we in dit concept alle inkomstenbronnen zoals publieksinkomsten, overheidssubsidie, bijdragen van private fondsen, sponsoring, legaten, donateurs, crowd funding, partnerships of werk in opdracht.

Deze geldstromen zijn essentieel om publieke waarde te creëren en culturele ontwikkeling mogelijk te maken. De middelen zijn ongelijk verdeeld. Toegang is niet vanzelfsprekend. Wie het systeem kent, komt verder dan wie net begint. Tegelijkertijd wordt van makers en instellingen verwacht dat zij ondernemender opereren. Wat ondernemerschap betekent is niet altijd helder gedefinieerd. Bovendien heeft niet iedereen daar tijd, menskracht en de benodigde competenties voor.

Financiering staat dan ook niet op zichzelf. Het is onlosmakelijk verbonden met de manier waarop besluiten worden genomen en met de vraag hoe cultuur zich verhoudt tot bredere maatschappelijke opgaven. Dit is al aan de orde gebracht in de concept deeladviezen Adviesmodel en Domeinoverstijgend werken. In de aankomende twee iteraties – deeladvies en finaal geïntegreerd advies – is deze koppeling uitgewerkt.

Wat we nodig hebben, is een financieringssysteem dat weerbaar en toekomstgericht is. Onder toekomstgericht verstaat Team Kwartiermaken dat de huidige en de toekomstige inwoners van Rotterdam zich herkennen in het nieuwe Adviesmodel en in de financiering daarvan. Dit betekent ook actieve participatie in financiering⁴. Hiermee bedoelt Team Kwartiermaken ruimte nemen en ruimte geven. Er moet plek zijn voor gevestigde instellingen én nieuwe spelers. De governance moet klip en klaar zijn en binnen deze heldere kaders moet cultuur omarmd worden als cement en saus van de stad.

⁴ Daar waar het gaat om (grote) donaties en legaten wordt vaak in de dezelfde vijver gevestigd. Vermogensgroei heeft de afgelopen decennia ook plaatsgevonden in andere demografieën dan de usual suspects.

Cultuurfianciering: hoe werkt dat in Rotterdam?

De manier waarop kunst en cultuur in Rotterdam wordt gefinancierd, is het resultaat van historische keuzes, politieke prioriteiten, bestuurlijke structuren én cultuur, als in mores en omgangsvormen. Wat op papier een “keurig” systeem lijkt, blijkt in de praktijk vaak complex, versnipperd en ongelijk in uitwerking.

Als we willen bouwen aan een veerkrachtiger en toekomstbestendiger systeem, moeten we eerst scherp in beeld hebben hoe het huidige model werkt, voor wie het werkt en voor wie niet.

In dit hoofdstuk brengen we de vijf belangrijkste inkomstenstromen voor culturele instellingen in kaart, analyseren hoe de mix per type organisatie verschilt, en benoemen de zichtbare én onzichtbare ongelijkheden die daaruit voortkomen. Ook plaatsen we het Rotterdamse model in een breder perspectief, door kort te kijken naar hoe andere steden met cultuurfianciering omgaan. Dit hoofdstuk vormt daarmee het referentiepunt voor de systeemknelpunten in hoofdstuk 4 en de strategische opties in hoofdstuk 5.

De culturele financieringsmix

De culturele sector in Rotterdam, en in Nederland, haalt haar inkomsten uit vijf inkomstenbronnen. Deze zogenoemde financieringsmix biedt ruimte voor spreiding van risico's, onderlinge versterking én strategisch inzetten van middelen. Hoewel deze mix in theorie kansen biedt, blijkt de praktijk weerbarstiger. Want in de praktijk zijn toegang, draagkracht en effectiviteit sterk afhankelijk van de aard, schaal en positionering van de instelling of maker.

De vijf geldstromen, (A t/m E), worden hieronder toegelicht:

I. Publieksinkomsten – cultuur als consumptiegoed (A)

Dit zijn inkomsten uit directe besteding van het publiek: entreegelden, abonnementen, lesgelden, verkoop van publicaties of reproducties. Ze geven uitdrukking aan de maatschappelijke relevantie en zichtbaarheid van een instelling, en maken de relatie met het publiek tastbaar. Tegelijkertijd is het een kwetsbare bron, die evenals andere consumptiegoederen afhankelijk is van: 1) de omvang van bestaand publiek en potentieel publiek, 2) de vraag van dit publiek naar het aanbod, 3) de prijzen die zij bereid zijn te betalen en 4) de kosten die er zijn om het aanbod te creëren. Samengevat: de heilige drie-eenheid: market size, market demand, margins.

Let op: Vergroten van publieksinkomsten vraagt niet alleen om MarComs en PR, maar ook om investeringen in toegankelijkheid, zichtbaarheid, publieksontwikkeling en artistieke relevantie.

II. Private bijdragen – cultuur als goed doel (B)

Onder deze categorie vallen giften, donaties, sponsoring, mecenaat en bijdragen van vermogensfondsen. In Rotterdam is, in vergelijking met andere Nederlandse steden, een sterk netwerk van private fondsen actief, waaronder stichtingen als Volkskracht en Droom en Daad, die ruimhartig bijdragen aan de culturele sector.

Historisch gezien kent Rotterdam ook een sterke geefttraditie. Musea als Boijmans van Beuningen, het Wereldmuseum en het Maritiem Museum zijn mede opgebouwd uit filantropische bijdragen. Tegelijkertijd is de cultuur van geven niet langer vanzelfsprekend.

Volgens een inventarisatie van de Vereniging Rotterdamse Fondsen (maart 2024) liggen bij sociaalmaatschappelijke fondsen vooral kansen voor cultuur wanneer dit aantoonbaar bijdraagt aan maatschappelijke impact.

Let op: langdurig relatiebeheer, gezamenlijke doelen, kraakheldere positionering en transparante communicatie zijn essentieel voor duurzame filantropische betrokkenheid.

III. Subsidies – cultuur als publiek goed (merit) (C)

Subsidies vormen de ruggengraat van de culturele sector. Gemeente, provincie, rijk en in EU nemen gezamenlijk verantwoordelijkheid voor een cultureel ecosysteem dat toegankelijk, relevant en toekomstgericht is. Subsidie is meer dan geld: het is een beleidsinstrument waarmee publieke waarden worden gestuurd en bekrachtigd.

Een moderne subsidiemix balanceert structurele zekerheid met ruimte voor nieuwe initiatieven, betrokkenheid van financiers, inclusie en cofinanciering.

IV. Neveninkomsten – cultuur als economisch kapitaal (D)

Veel instellingen genereren extra inkomsten via hun gebouwen, expertise of netwerk: zaalverhuur, horeca, merchandise, educatie, publicaties of advies. Deze inkomstenbronnen vereisen investeringen in vastgoed, menskracht, competenties en ondernemerschap. Investerings die niet voor iedere organisatie in de optimale mate op te brengen zijn.

Niet elke organisatie heeft de schaal of structuur om hiervan te profiteren. Ongelijkheid in toegang tot 'assets' leidt hier tot verschillen in verdienvermogen.

V. Opdrachten – cultuur als (maatschappelijke) dienst (E)

Steeds vaker wordt de culturele sector betrokken bij maatschappelijke opgaven, via opdrachten of partnerschappen met andere domeinen zoals zorg, veiligheid, duurzaamheid en stedelijke ontwikkeling.

Deze financieringsvorm kent groeipotentieel, maar vereist een omslag in houding van alle betrokkenen en beleidsstructuur.

Categorie	Inkomsten	Cultuur als...	Voorbeelden
A	Publieksinkomsten	...consumptiegoed	Entree, tickets, lesgeld, verkoop
B	Private bijdragen	...goed doel	Donaties, sponsoring, giften, private fondsen
C	Subsidies	...publiek belang (merit)	Gemeente, rijk, provincie, EU, rijkscultuurfondsen
D	Nevenactiviteiten	...economische waarde	Horeca, zaalverhuur, merchandise
E	Opdrachten	...dienst	Betaalde samenwerking met andere domeinen

Deze vijf categorieën vormen samen de culturele financieringsmix. In een veerkrachtig ecosysteem versterken ze elkaar: succesvolle publieksinkomsten kunnen leiden tot meer private steun, en cofinanciering vanuit subsidies kan opdrachten mogelijk maken. In hoofdstuk 5 verkennen we strategieën om deze taartpunten slimmer te benutten en te versterken.

VI. Vermogen: leningen, garanties, revolverende fondsen

Naast deze inkomstenstromen is er een opkomende categorie die draait om toegang tot wel vermogen. Denk hierbij aan leningen, garanties en revolverende fondsen. Deze vormen vragen om specifieke expertise en randvoorwaarden, en sluiten aan bij hybride strategieën zoals later benoemd in hoofdstuk 5. Ze bieden instellingen ruimte om te investeren in groei, vernieuwing en impact, zonder direct afhankelijk te zijn van subsidies of kortlopende projecten.

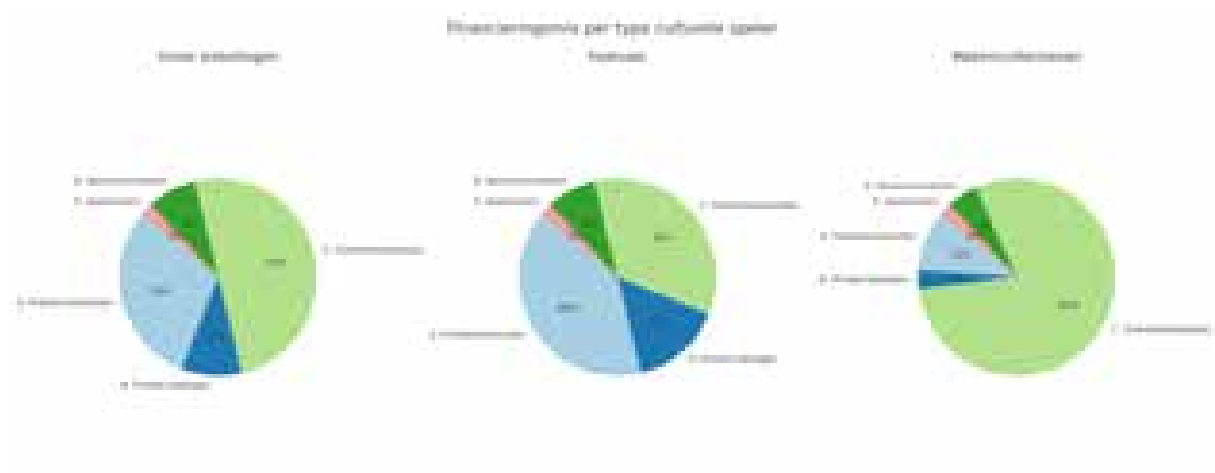
Typen spelers en hun inkomstenmix

De verdeling van financieringsvormen en toegang tot middelen verschilt aanzienlijk per type instelling. Volgens landelijke cijfers bedraagt het aandeel van publieke subsidies gemiddeld 60 à 65% binnen de gesubsidieerde instellingen (Berenschot 2024). Toch is het versterken van het verdienvermogen en het aantrekken van andere bronnen niet voor iedereen even haalbaar of rendabel.

Rotterdam kent een rijk ecosysteem van culturele spelers, van grote instellingen tot makerscollectieven, de intermediairs en Rotterdam Festivals. Grofweg kunnen we deze typen onderscheiden:

- **Grote, meerjarig gesubsidieerde instellingen** (zoals de RCB- en de grote Cultuurplaninstellingen): stabiele subsidierelaties, eigen huisvesting, toegang tot private middelen en professionele backoffice.
- **Middelgrote instellingen en platforms**: combineren meerjarige en projectsubsidies met neveninkomsten. Vaak wendbaar en samenwerkingsgericht.
- **Kleine organisaties, collectieven en zelfstandige (amateur) makers**: afhankelijk van tijdelijke subsidies, eigen tijdsinvestering en beperkte infrastructuur.
- **Ondernemende initiatieven en nachtcultuur**: opereren grotendeels zonder subsidie, op basis van publieksinkomsten of horeca. Vaak onzichtbaar in traditionele beleidsmodellen.
- **(Hyper) lokale, domeinoverstijgende initiatieven**
- **Intermediairs**: SKAR, Cultuur Concreet en RKC
- **Accounthouder Rotterdamse Cultuurplan Festivals**: Rotterdam Festivals
- **Niet-gesubsidieerde creatieve industrie**

Deze diversiteit aan spelers vraagt om maatwerk in beleid. Een *one-size-fits-all model* werkt niet. Wat voor de één een hefboom is, is voor de ander een barrière. Een effectief financieringsbeleid erkent deze verschillen en stemt instrumenten af op schaal, behoefte en potentieel van elk type speler.



(Bron: Collegebrief in reactie op initiatief financieringsvoorstel VVD, D66, PvdA, 2024)

Ter informatie:

- Op dit moment staat heeft Team Kwartiermaken vragen uitstaan bij de afdeling Cultuur om beter inzicht en grip te krijgen op de verdeling van gelden. Deze informatie is nodig om tot een volledig voorstel te komen van het Adviesmodel.
- Zie ook de technische vragen van Volt Rotterdam aan het College: *“welk budget is sinds 2022 jaarlijks naar organisaties en initiatieven gegaan die zich begeven op het snijvlak van welzijn en cultuur?”* [wordt behandeld op 28 mei 2025].

Rotterdam in vergelijking met de G4 steden: hoe doen we het?

De vier grote steden, Amsterdam, Rotterdam, Den Haag en Utrecht (G4), ontvangen elk aanzienlijke publieke cultuurbudgetten. Hoe verhouden deze zich tot elkaar?

Een snelle vergelijking op basis van gemeentelijke cultuurbudgetten voor meerjarige subsidiering voor de periode 2025–2028 laat het volgende zien:

Stad	Lokale BIS of RCB (x1.000)	Aantal instellingen	Gemiddeld jaarbasis (x1.000)
Rotterdam	€52.746	8	€6.593
Amsterdam	€64.622	7	€9.232
Den Haag	€60.850	18	€3.381
Utrecht	€31.948	5	€6.390
Stad	Cultuurplan (x1.000)	Aantal instellingen	Gemiddeld jaarbasis (x1.000)
Rotterdam	€48.506	99	€490
Amsterdam	€52.565	164	€321
Den Haag	€10.900	67	€163
Utrecht	€18.441	67	€275
Stad	Cultuurbegroting, 2025 (x1.000)	Totaal begroting (x1.000)	%
Rotterdam	€117.588	€4.963.000	2,37%
Amsterdam	€166.000	€8.100.000	2,05%
Den Haag	€103.226	€3.477.000	2,97%
Utrecht	€71.410	€2.100.000	3,40%

Deze tabel geeft de huidige verdeling van gelden weer.

Hoe verhoudt deze verdeling zich tot culturele diversiteit, innovatie, toegankelijkheid, en stedelijke spreiding? Is er ruimte voor nieuwe spelers in een systeem waar een paar instellingen zo'n groot deel van het budget opslokken? Hoe zorgen we dat Rotterdam haar relatief hoge lokale inzet weet te verzilveren in landelijke en private cofinanciering? Die hefboomwerking lijkt nu nog te ontbreken – en juist daar liggen kansen voor de toekomst.

Op dit moment werken we aan een benchmark van de G4. Het overzicht en de analyse zal bij de oplevering van de volgende iteraties uitgewerkt.

Waar wringt het? Acht systeemknelpunten in de Rotterdamse financieringspraktijk:

De financiering van cultuur in Rotterdam wordt door velen in het veld ervaren als een systeem onder hoge druk. Ondanks goede bedoelingen en substantiële investeringen is er geen gelijk speelveld voor makers, instellingen en initiatieven. Integendeel: bestaande scheefgroei wordt eerder bestendigd dan gecorrigeerd door de inrichting van het huidige systeem. Knelpunten in financiering, toegang, regelgeving en samenwerking stapelen zich op. De gevolgen zijn zichtbaar in verhoogde werkdruk bij instellingen, belemmerde innovatie en kwijnend vertrouwen in zowel het gemeentebestuur als in beoordelende adviescommissies.

Tabel: overzicht systeemknelpunten

Nr.	Knelpunt	Gevolg	Wat is er nodig?
4.1	Subsidie als infuus – en als rem	Kwetsbaarheid, terughoudendheid, uitsluiting	Diversificatie van inkomsten en hefboomwerking subsidie
4.2	Onevenredige spreiding van rijksmiddelen	Lokale druk, onbalans nationaal/lokaal	Eerlijke verdeling, strategische lobby en cofinanciering
4.3	Ongelijke toegang tot publieke en private fondsen	Mattheüs-effect, structurele uitsluiting	Ondersteuning voor grassroots, jonge makers, wijkinitiatieven
4.4	Beperkt verdienpotentieel publieksinkomsten	Structurele tekorten, extra werkdruk	Erkenning maatschappelijke waarde, alternatieve bronnen
4.5	Belemmeringen in toegang tot private financiers	Incidentgedreven financiering	Makelaarsfunctie, structurele bemiddeling en co-creatie
4.6	Gebrek aan data en inzicht	Beperkte sturing, gebrek aan transparantie	Gedeelde monitoring, centrale ontsluiting, kennisinfrastructuur
4.7	Vastgoeddruk en onduidelijkheid	Stress, budgetdruk, uitsluiting	Regie, transparantie en eerlijkheid in huisvestingsbeleid
4.8	Onheldere governance en strategische lobby	Rolverwarring, ongelijkheid, wantrouwen	Heldere kaders, armslength-model, checks & balances

Deze acht knelpunten in dit hoofdstuk zijn gebaseerd op signalen uit het Rotterdamse veld – verkregen via gesprekken, sessies, reacties en cijfers – en sluiten aan bij bredere landelijke trends. Wat Rotterdam onderscheidt is de combinatie van systeemdruk, politieke gevoeligheid en historische context waarin deze knelpunten samenkomen.

Subsidie als infuus - en als rem

Voor een groot deel van de Rotterdamse culturele sector vormen subsidies de belangrijkste bron van inkomsten. Berenschot berekende dat gemiddeld 65% van het totale cultuurbudget in Rotterdam afkomstig is uit overheidsbijdragen (categorie C in de financieringsmix). In de periode 2025–2028 gaat het dan om een totaalbedrag van **€133.775.475,25**, bestaande uit een optelsom van de meerjarige gemeentelijke en rijksbijdragen.

Deze afhankelijkheid is niet zonder risico. De spelregels rondom subsidies zijn complex, tijdsintensief en veranderlijk. Eenmaal “binnen” bij een structurele subsidie is het niet

verwonderlijk dat de focus op aanboren van alternatieve financiering verslapt. Tegelijkertijd is toegang tot alternatieve bronnen – private giften, fondsenwerving, neveninkomsten – beperkt of ongelijk verdeeld. Vooral kleinere organisaties en zelfstandige makers missen vaak de tijd, het netwerk of de expertise. Daarmee werkt het huidige systeem onbedoeld als rem op veerkracht: regelingen die bedoeld zijn om te ondersteunen, zorgen bij velen juist voor onzekerheid, terughoudendheid en uitsluiting.

Dit betekent niet dat Team Kwartiermaken vindt dat onze samenleving af moet stappen van cultuursubsidies. Echter, gezien het huidige wereldtoneel en de voorspelbare toenemende schaarste is daarom essentieel om subsidies niet langer uitsluitend te zien als vangnet, maar als hefboom binnen een bredere financieringsmix. Zie ook verder in dit document.

Tabel: Rotterdamse financieringsmix 2025–2028 (indicatief)

Inkomstenbron	Rotterdam (gemiddeld)	2025-2028
A. Publieksinkomsten	20%	€ 41.161.684,69
B. Private bijdragen	5%	€ 10.290.421,17
C. Overheidssubsidies	65%	€ 133.775.475,25
D. Nevenactiviteiten	8%	€ 16.464.673,88
E. Opdrachten/diensten	2%	€ 4.116.168,47
Totaal	100%	€ 205.808.423,46

Toetsvraag aan het veld: Is deze analyse correct of zijn er andere gegevens beschikbaar? Herken je deze verhouding uit je eigen praktijk?

Onevenredige spreiding van rijksmiddelen

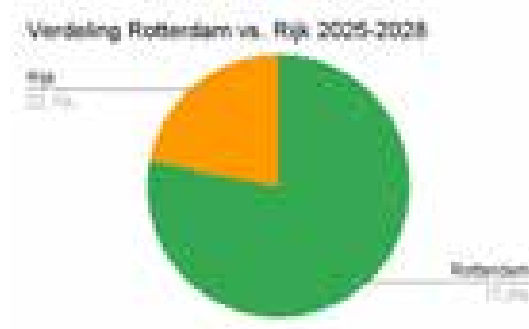
Rotterdam ontvangt in verhouding tot de eigen investeringen in cultuur relatief weinig middelen uit het Rijk (Initiatiefvoorstel VVD, D66, PvdA, 2023). Hierdoor ontstaat druk op de gemeentelijke cultuurbegroting en schuurt het in de balans tussen lokaal eigenaarschap en landelijke verantwoordelijkheid.

Uit recent beschikbare cijfers blijkt dat Rotterdam op beide rijksniveaus – BIS én rijkscultuurfondsen – structureel achterblijft, vooral als het gaat om het succespercentage.

Categorie	Aanvragen	Toekenningen	Succespercentage
BIS			
Amsterdam	56	33	59%
Den Haag	12	8	67%
Rotterdam	19	10	53%
Utrecht (incl. prov.)	16	11	69%
Rijkscultuurfondsen			
Amsterdam	185	94	51%
Den Haag	37	22	59%
Rotterdam	70	32	46%
Utrecht (incl. prov.)	70	33	47%

Bron: Tabellen Cultuursubsidie BIS 2025-2028

Hoewel de aanvragen op peil zijn, is het toekenningspercentage in Rotterdam consequent lager dan in Den Haag, Utrecht en Amsterdam – zowel in de BIS als bij de fondsen.



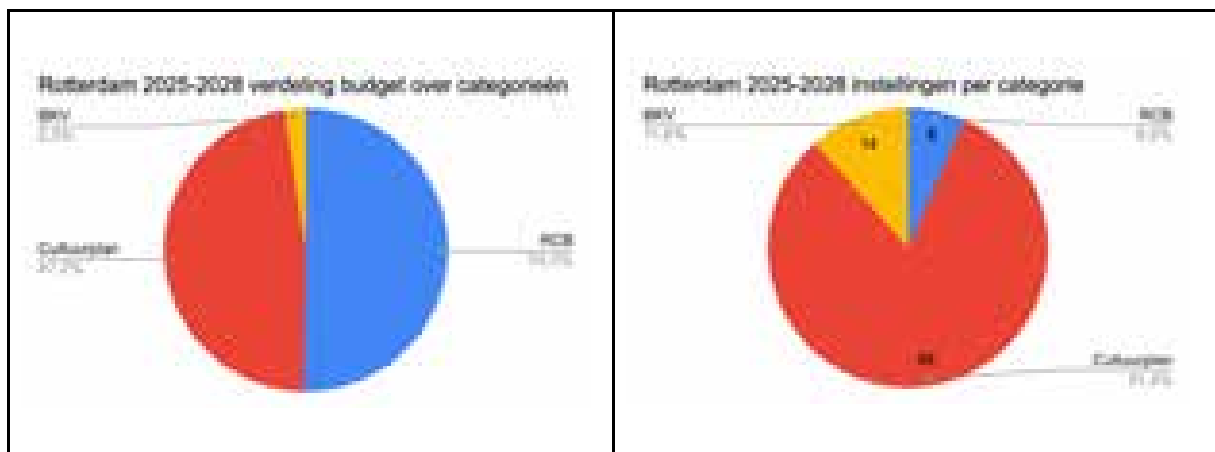
Voor de periode 2025–2028 investeert Rotterdam **€ 102.234.305** aan meerjarige ondersteuning (RCB + Cultuurplan), terwijl het Rijk **€28.920.170,25** toekent aan Rotterdamse instellingen (BIS en Rijkscultuurfondsen, meerjarig). Dit vergroot de afhankelijkheid van lokale middelen, zonder dat daar een eerlijk aandeel vanuit het Rijk tegenover staat.

Let op: op dit moment zijn we nog bezig met aanvullende dataverzameling over de verdeling van rijksmiddelen. Een nadere analyse van deze spreiding volgt in het definitieve deeladvies.

Wie toegang heeft tot fondsen ... en wie niet.

Toegang tot publieke en private fondsen is in de praktijk ongelijk verdeeld. In theorie zijn subsidies en fondsen beschikbaar voor alle makers en instellingen, maar in werkelijkheid speelt een reeks van informele factoren een doorslaggevende rol: professioneel netwerk, taalvaardigheid, beschikbare tijd en vertrouwen in het systeem wegen vaak zwaarder dan artistieke kwaliteit of maatschappelijk belang.

Voorals collectieven, jonge makers, initiatieven in wijkcontexten en informele netwerken vallen hierdoor structureel buiten de boot. Zij missen de infrastructuur, de capaciteit of het institutionele 'jasje' dat vaak als voorwaarde geldt om mee te dingen naar structurele ondersteuning.



Linkerdiagram toont de verdeling van budget, rechter het aantal instellingen. Meer dan de helft van het budget (50,3%) wordt verdeeld over 8 organisaties (6,6%). (Bron: Cultuurplan 2025 - 2028 Van onschatbare waarde)

Beperkt verdienpotentieel bij instellingen

De nadruk op cultureel ondernemerschap is stevig verankerd in het Rotterdamse beleid. Instellingen worden gestimuleerd om eigen inkomsten te genereren via kaartverkoop, horeca, nevenactiviteiten en opdrachten. In de praktijk blijkt dit verdienpotentieel echter voor veel instellingen beperkt.

Ten eerste is het verdienmodel van veel culturele instellingen onverenigbaar met hun maatschappelijke opdracht. Lage ticketprijzen, werken met kwetsbare doelgroepen of educatieve programma's laten zich moeilijk rijmen met commerciële doelstellingen. Instellingen die zich richten op inclusie, participatie of experiment opereren vaak in een financieel niemandsland: ze worden afgerekend op rendement, maar kunnen dat – terecht – niet altijd leveren.

Ten tweede is verdienen met cultuur afhankelijk van externe factoren waar instellingen weinig invloed op hebben: locatie, huisvesting, schaalgrootte en bereikbaarheid bepalen mede de financiële mogelijkheden. En die zijn in een stad als Rotterdam ongelijk verdeeld.

Daar komt bij dat de oproep tot 'meer eigen inkomsten' in de praktijk leidt tot extra werkdruk, zonder extra opbrengst. Medewerkers schrijven subsidieaanvragen, ontwikkelen commerciële formats en zoeken samenwerkingen – vaak naast hun inhoudelijke werk en

zonder extra middelen. De mentale en organisatorische ruimte voor lange termijnontwikkeling, reflectie of innovatie ontbreekt.

Wat nodig is, is niet zozeer méér ondernemerschap, maar erkenning voor het feit dat cultureel ondernemen binnen een publiek ecosysteem gebeurt – met beperkingen, risico's en onmisbare publieke waarde. Strategische samenwerkingen, langlopende partnerschappen en gezamenlijke investeringen zouden gestimuleerd moeten worden, in plaats van vrijblijvende 'vermarktingsdruk' op individuele instellingen.

Toetsvraag aan het veld: Welke condities zijn nodig om cultureel ondernemerschap in Rotterdam duurzaam te versterken? Waar zit de ruimte, en waar de grens?

Te weinig verbinding met private financiers

Hoewel Rotterdam relatief veel vermogensfondsen kent, is de structurele verbinding tussen deze fondsen en de cultuursector beperkt. Veel fondsen richten zich op sociale of maatschappelijke doelen, geven de voorkeur aan concrete projecten boven structurele ondersteuning, of zijn nauwelijks zichtbaar in de culturele infrastructuur van de stad. Makers en kleine instellingen weten de weg niet, of krijgen het loket niet open.

Tegelijkertijd ontbreekt het aan bemiddeling, overzicht en infrastructuur om samenwerking met private financiers op een structurele manier te organiseren. De gemeente speelt hierin momenteel geen actieve rol, terwijl juist op het snijvlak van cultuur, onderwijs, zorg en stedelijke ontwikkeling veel kansen liggen voor cofinanciering.

In een analyse van 27 fondsen in Rotterdam bleek dat er wél degelijk interesse is in culturele projecten – mits deze gekoppeld zijn aan maatschappelijke impact, jongeren of welzijnsdoelen. Dit biedt kansen voor domeinoverstijgende initiatieven, mits deze door een tussenlaag (bijvoorbeeld een onafhankelijk fonds of makelaar) worden ondersteund.

Gebrek aan data en inzicht

Zowel beleidsvorming als besluitvorming in de Rotterdamse cultuursector rust vaak op beperkte, versnipperde of niet-geactualiseerde informatie. Gegevens over publieksbereik, doelgroepen, impact, inkomstenbronnen, vastgoedlasten of sociale waarde zijn zelden structureel verzameld, laat staan gedeeld. Daardoor worden beleidskeuzes regelmatig genomen op basis van aannames, percepties of politieke voorkeur – in plaats van op feiten en gedeelde uitgangspunten.

Ook instellingen zelf missen zicht op elkaars positie, prestaties of voorwaarden. Er is geen gedeelde feitenbasis over wie welke subsidie ontvangt, wie welke huur betaalt, of welke publieksgroepen bereikt worden. Dat belemmert samenwerking, voedt wantrouwen en maakt het lastig om tot gezamenlijke investeringsstrategieën of fair share-verdelingen te komen.

Tegelijkertijd is er groeiende aandacht voor datagedreven werken. Steeds meer instellingen monitoren impact, diversiteit of publieksstromen – vaak met beperkte middelen. De kunst is om deze data niet te gebruiken als extra verantwoordingsdruk, maar als gedeeld kompas voor beleid én praktijk.

Best Practice: in 2022 verenigden de intermediairs Cultuur Concreet en KCR zich met Rotterdam Festivals. Zij initieerden de zogenaamde kenniswerkplaats om data en kennis uit de Rotterdamse praktijk te delen. Ieder verzamelt vanuit de eigen rol data en deelt deze ook.

De druk van vastgoed

Net als in de rest van het land stijgen de huren van bewoners en maatschappelijke instellingen. Daar waar Gemeente Rotterdam eigenaar is van maatschappelijk vastgoed rekent zij een kostendekkende huur. Dit geldt ook voor culturele instellingen. Dit is een politieke keuze geweest om de begroting van de dienst Stadsontwikkeling transparanter en beheersbaarder te maken. De opdracht was om te komen tot een sluitende verrekening van de reguliere kosten per onderdeel van de vastgoedportefeuille.

In het najaar van 2020 zijn concrete voorstellen gedaan en tot en met 2023 werden de tekorten gedekt door de verkoopopbrengsten van Vastgoed. Vanaf 2024 moesten alle beleidsdiensten de bijdragen aanpassen opdat daadwerkelijk alle kosten gedekt zouden zijn. Vanwege de omvang van het tekort is dit voor Cultuur nog niet volledig doorgevoerd. Echter, in dit jaar, 2025, moeten alle huren per pand kostendekkend zijn.

De impact hiervan is groot. De kosten van (achterstallig) onderhoud aan culturele panden stijgen en moet gedekt worden uit de cultuurgelden. Omdat de sector in samenhang opereert en partijen interafhankelijk zijn raakt dit de gehele sector... en niet uitsluitend die ene instelling in dat prachtige pand met een lekkend dak.

De vraag wie waarvoor betaalt is urgent én politiek beladen. Instellingen ervaren een gebrek aan helderheid én een toename van financiële druk, terwijl vastgoedlasten direct invloed hebben op het beschikbare budget voor programmering, ontwikkeling en publiekstoegang.

Let op: over dit onderwerp zijn we nog in gesprek met de betrokken beleidsafdelingen. We zijn in afwachting van aanvullende input en duiding op dit dossier vanuit de lijn en het vastgoedteam van de gemeente.

Governance, mores, rollen en lobby

Tot slot speelt ook de manier waarop het culturele systeem bestuurlijk is georganiseerd een rol in de ervaren knelpunten. In gesprekken met instellingen, makers en adviseurs klinkt regelmatig verwarring over verantwoordelijkheden, rolverdeling en volgorde van besluitvorming. Wie bepaalt wat wanneer en op basis waarvan?

De huidige governance laat ruimte voor meervoudige interpretaties van rollen: die van de gemeenteraad, van de adviescommissies, van beleidsafdelingen én van culturele instellingen zelf. In theorie is dit open en democratisch, maar in de praktijk leidt het vaak tot belangentegenstellingen, rolvervaging en strategische lobby. Dit komt het grotere geheel niet ten goede.

De volgorde in het beleidsproces is bovendien niet altijd helder: adviestrajecten, politieke besluitvorming en subsidietoekenningen verlopen soms parallel, soms in omgekeerde volgorde. Dit maakt het moeilijk voor instellingen en makers om op het juiste moment aan tafel te zitten – en voor beleidsmakers om op inhoud te sturen.

Tegelijkertijd zijn er ook juridische en structurele beperkingen. Sommige governance-vormen botsen met wet- en regelgeving, of kennen geen heldere verankering. De roep om arms length-principes – bestuurlijke afstand tussen politiek en beoordeling – klinkt luider, maar vraagt wel om een stevig kader en goede checks and balances.

We verkennen op dit moment een aantal bestuurlijke modellen zoals zelfstandige fondsen, hybride adviesorganen of gedeelde regieconstructies passen bij de Rotterdamse context. In de volgende iteraties worden deze beschreven.

Vijf strategieën om de financiering van morgen op te bouwen

De analyse in hoofdstuk 3 schetst de huidige stand van zaken in de Rotterdamse cultuurfinitiering: een complexe mix van subsidies, neveninkomsten, publieksbijdragen en incidentele fondsen. In hoofdstuk 4 werd duidelijk waar het systeem onder druk staat. Het huidige model biedt onvoldoende basis voor een veerkrachtig cultureel ecosysteem, mede door de afhankelijkheid van subsidies, beperkte toegang tot fondsen, structurele onderfinanciering van nieuwe initiatieven en de druk van vastgoed.

Tegelijk klinkt in het veld een breed gedeelde wens tot verandering: minder afhankelijkheid, meer eerlijkheid en meer toekomstbestendigheid. Dit hoofdstuk formuleert vijf mogelijke strategische richtingen die richting geven aan deze ambitie. Geen blauwdrukken, maar fundamentele voor een hernieuwd evenwicht tussen spelers, geldstromen en verantwoordelijkheden.

Vijf strategieën

1. Brede financieringsmix
2. Nieuwe rol subsidies
3. Gelijk speelveld
4. Verbreden van spelerslandschap
5. Versterken van infrastructuur & data

Naar een bredere en veerkrachtiger financieringsmix

Een van de meest gehoorde knelpunten is de te grote afhankelijkheid van overheidssubsidie. Uit de analyse in hoofdstuk 3 blijkt dat gemiddeld 65% van de inkomsten van Rotterdamse instellingen en initiatieven afkomstig is uit publieke middelen. Voor veel spelers zijn andere bronnen – publieksinkomsten, private bijdragen, nevenactiviteiten of opdrachtarieven – nauwelijks toegankelijk of niet rendabel.

Een stevige sector vraagt om een bredere, robuustere financieringsmix. Niet elke speler heeft baat bij dezelfde mix – maatwerk is nodig, maar het uitgangspunt moet zijn dat verschillende bronnen elkaar kunnen versterken. Een hybride mix maakt instellingen minder kwetsbaar, vergroot de flexibiliteit en helpt om publieke waarde vanuit meerdere perspectieven te financieren.

De inzet op zo'n bredere mix vraagt om helder inzicht in wie waartoe toegang heeft, en om ondersteuning bij het ontwikkelen van nieuwe combinaties van middelen, zoals cofinanciering, matchfunding, of bijdragen uit andere domeinen. De vijf geldstromen A t/m E (zie hoofdstuk 3) vormen daarbij het referentiekader.

Een nieuwe kijk op de rol van subsidies

Subsidies blijven noodzakelijk. Maar als ze de enige bron van continuïteit zijn, kunnen ze instellingen juist kwetsbaar maken – financieel, maar ook programmatisch. In het huidige systeem zijn subsidies vaak allesbepalend: het huidige systeem kent scherpe grenzen tussen wel en geen toegang, wat leidt tot instabiliteit.

De realiteit in het veld is hybride: makers en instellingen bewegen tussen publieke waarde, maatschappelijke opdracht, private steun en ondernemerschap. Dat vraagt om een andere

benadering van subsidies: niet als doel op zich, maar als strategisch instrument. Soms als **basis**, soms als **steunpost**, soms als **hefboom** voor aanvullende financiering.

Een dynamischer gebruik van subsidies maakt het mogelijk om beter in te spelen op verandering, om ruimte te maken voor ontwikkeling en om structurele steun te combineren met meer tijdelijke of experimentele trajecten. Dit vraagt ook om andere beoordelingskaders en een cultuur waarin beweging mogelijk is – zonder het fundament te verliezen.

Gelijker speelveld voor nieuwe spelers

De huidige structuur bereikt veel, maar sluit ook veel uit. Vooral collectieven, makers zonder rechtspersoon, wijkinitiatieven en de nachtcultuur ervaren drempels bij toegang tot bestaande middelen. In hoofdstuk 4.3 is zichtbaar hoe ongelijkheid in toegang samenhangt met netwerk, taal, juridische vorm of aanvraagervaring – niet per se met artistieke of maatschappelijke waarde.

Een eerlijker systeem begint bij het erkennen van deze drempels – en bij het herontwerpen van processen en voorwaarden die ze in stand houden. Dat betekent: ruimte maken voor andere organisatievormen, alternatieve beoordelingscriteria, en ondersteuning bij het navigeren door het systeem. Maar het betekent ook: nadenken over hoe financiering beschikbaar wordt gesteld aan wie nu buiten beeld blijft, en wie het mandaat krijgt om daarin te selecteren.

Toegang is niet alleen een administratief of juridisch vraagstuk – het raakt de legitimiteit van het systeem zelf. Een sector die toekomstbestendig wil zijn, moet zichzelf kunnen vernieuwen – en daarvoor zijn andere stemmen en nieuwe vormen nodig.

Van sectoraal naar gedeeld eigenaarschap: domeinoverstijgend werken

Cultuur levert waarde die verder reikt dan de culturele sector zelf: op het gebied van welzijn, gezondheid, onderwijs, leefbaarheid en stedelijke ontwikkeling. Toch zijn financieringsstromen vaak gescheiden – met eigen regels, doelen en verantwoordingsstructuren. Daardoor blijven veel verbindingen incidenteel of versnipperd.

Een stevige cultuursector vraagt om gedeeld eigenaarschap. Niet alleen binnen de sector zelf, maar ook tussen cultuur en andere domeinen. Dat betekent: samen investeren in maatschappelijke opgaven, ruimte maken voor gedeelde regie, en cultuur vroeg betrekken bij trajecten waarin het nu pas achteraf wordt aangesloten.

Dit wordt nader uitgewerkt onder Domeinoverstijgend werken in de volgende iteraties.

Infrastructuur voor regie, transparantie en toegang

Een veerkrachtige financieringspraktijk heeft een stevig fundament nodig: heldere informatie, een open structuur, en zicht op wie wat ontvangt en waarom. Hoofdstuk 4 maakt duidelijk dat dit nu ontbreekt: instellingen missen overzicht, makers verdwalen in loketten, en beleidsmakers moeten werken met fragmentarische data.

Twee structurele versterkingen worden door Team Kwartiermaken onderzocht, met ondersteuning van de sector. De eerste is de wens voor een onafhankelijk Rotterdams Cultuurfonds: een stabiele, transparante structuur voor toekenning en regie, op afstand van politieke cycli. De tweede is de behoefte aan een digitale infrastructuur die aanvragen

eenvoudiger maakt, kennis bundelt en cultuurdata ontsluit – zowel richting de sector als richting andere domeinen.

Deze interventies gaan niet over meer geld – maar over betere verdeling, meer inzicht, en eerlijkere toegang. Ze helpen het systeem als geheel functioneren, en versterken daarmee de ruimte voor verbeelding, initiatief en gedeelde verantwoordelijkheid.

Van strategie naar realisatie

Deze vijf strategische richtingen vormen geen eindpunt, maar een uitnodiging tot heroverweging. Ze vragen niet om méér beleid, maar om andere keuzes: in hoe middelen worden ingezet, hoe toegang wordt georganiseerd, en hoe cultuur wordt gepositioneerd in de stad.

Ze zijn geworteld in de werkelijkheid van makers en instellingen, in de knelpunten die in hoofdstuk 4 zijn geschetst, en in de data en verhoudingen uit hoofdstuk 3. Wat ze delen is de overtuiging dat een veerkrachtige cultuursector niet ontstaat uit controle of behoud, maar uit wederkerigheid, vertrouwen en gedeelde verantwoordelijkheid.

In het volgende hoofdstuk laten we zien hoe deze strategieën al in de praktijk gestalte krijgen – binnen en buiten Rotterdam. Niet als modellen om te kopiëren, maar als concrete inspiratie voor wie de financiering van morgen al aan het bouwen is.

Wat is er al? Wat gebeurt er nu? En hoe sluiten we aan op landelijk beleid?

Lopende initiatieven in Rotterdam

Rotterdam beschikt over een stedelijk ecosysteem dat bij uitstek geschikt is om te experimenteren met nieuwe vormen van cultuurfinitanciering. De stad kent een robuuste infrastructuur van instellingen, een uitgesproken makers traditie, een opbloeiende nachtcultuur en veel grassroots-energie. Tegelijk laat het systeem, zoals in hoofdstuk 4 zichtbaar werd, structurele scheefgroei en knelpunten zien: in toegang, verdeling, spreiding en ruimte.

Wat Rotterdam uniek maakt, is de combinatie van:

- Een cultuursector die veerkrachtig is en veelal bottom-up georganiseerd;
- Makers en initiatieven die buiten het Cultuurplan opereren maar maatschappelijke impact genereren;
- Urgente grootstedelijke opgaven
- Een traditie van culturele innovatie.

In deze context kunnen vernieuwende initiatieven ontstaan, zoals:

- **In the Mix** (Rotterdam Festivals / Cultuur Concreet / gemeente): over hybride modellen en verdienvermogen;
- **Backoffice-initiatieven** zoals *Secretariaten aan de Maas*: collectieve ondersteuning voor fondsen en instellingen;
- **Digitale transparantieprojecten** zoals het platform-in-opbouw van Rotterdam Festivals voor monitoring en data;
- **Samenwerking met voordekunst**, Cultuur+Ondernemen en lokale fondsen rond matchfunding en crowdfunding;
- **Culture Capital Fund**: een nieuw fonds voor grassroots-initiatieven met ambities om op te schalen tot publiek-privaat vehikel;
- **Cultuur Boost Geld** en **Cultuur & Business 010** (2025): verkenning van netwerkvorming tussen makers, financiers en bedrijfsleven.
- Zie ook financieringsvoorstel VVD, D66, PvdA (2023)

Deze initiatieven zijn waardevol. Maar ze vormen nog geen samenhangend systeem.

De stap naar duurzame verankering vraagt om strategische verbinding, bestuurlijke rugdekking en structurele, toegankelijke kennisdeling.

Leren van andere steden

Rotterdam hoeft geen modellen te kopiëren, maar kan wél leren van steden die vergelijkbare transitieën doormaken. Niet om te imiteren, maar om scherper te zien wat werkt – en waarom.

Hieronder enkele voorbeelden die direct aansluiten bij de vijf strategische richtingen uit hoofdstuk 5:

Stad	Voorbeeld	Relevant voor
Amsterdam	AFK als onafhankelijk fonds met armslength-beleid	Toekenning op afstand, makerspositie
Eindhoven	Cultuurinnovatiefonds i.s.m. Brainport en cultuurkredieten	Hybride mix, cofinanciering, innovatie
Brussel/Berlijn	Ontwikkelbudgetten voor broedplaatsen via eigendom/coöperatief model	Duurzame ruimte, gedeeld eigenaarschap
Londen	Crowdfund London (gemeentelijke match op buurtcampagnes)	Publiek-private samenwerking, betrokkenheid
Zürich	LAB-model: eenvoudige micro-aanvragen met feedbackrondes	Toegankelijkheid, snelloketten
Montreal	Co-gefinancierd ontwikkelfonds (overheid + bedrijfsleven + community)	Verbinding sectoren, publiek-privaat
Wenen	Fair Pay & decentrale cultuursubsidie gekoppeld aan wijken	Spreiding, eerlijke betaling, nabijheid

Op dit moment werken we aan een overzicht van inspirerende voorbeelden in Nederland en daarbuiten.

Let op: meer inspirerende voorbeelden zijn van harte welkom.

Beleidskansen en strategische timing (2025–2030)

Rotterdam opereert niet in een beleidsvacuüm. Landelijk groeit het besef dat cultuurbeleid anders moet. In recente adviezen van onder andere de Raad voor Cultuur, het ministerie van OCW, de VNG en bureaus als Berenschot worden vier lijnen consequent benadrukt:

1. Meer flexibiliteit en ruimte voor innovatie in het financieringsstelsel
2. Betere spreiding van middelen over regio's (de 'fair share'-discussie)
3. Structurele aandacht voor makers, grassroots en creatieve infrastructuur
4. Cross-sectorale samenwerking (zorg, ruimte, educatie, welzijn)

De Raad voor Cultuur pleit expliciet voor:

- Meerjarige ondersteuning van ontwikkelplekken
- Versterking van regionale ecosystemen
- Cultuur als hefboom voor maatschappelijke opgaven

Deze denklijnen sluiten naadloos aan bij de Rotterdamse realiteit, waarin veel makers buiten het formele Cultuurplan opereren en grote maatschappelijke uitdagingen vragen om culturele betrokkenheid.

Tot slot: we hebben je feedback echt nodig!

Sinds de publicatie van de eerste vier concept deeladviezen op 31 januari jongstleden heeft Team Kwartiermaken veel reacties ontvangen.

Al deze feedback is waardevol en wordt door ons verwerkt.

We zien uit naar ieders reactie, en nogmaals alles mag: mailen, bellen, (groeps) gesprekken. Het gaat er om dat Team Kwartiermaken alle feedback kan ontvangen op een manier die het best past bij de lezers.

Deadline voor deze feedback ronde is: **vrijdag 2 mei 2025, 14:00 uur**. Schriftelijke feedback ontvangen wij graag via: mee.ririassa@rotterdam.nl en dj.engberts@hotmail.com.

Bronnenlijst – Conceptdeeladvies Financieringsmodellen

A. Beleidsdocumenten en raadsstukken (ambtelijk en publiek)

1. Gemeente Rotterdam. *Cultuurplan 2025–2028 – Van onschatbare waarde*, 2024
2. Gemeente Rotterdam. *Uitgangspuntennota Cultuur 2025–2028 – Van onschatbare waarde*, 2024
3. Gemeente Rotterdam. *Stad in transitie, cultuur in verandering; Cultuurplan 2021–2024*, 2020
4. Gemeente Rotterdam. *Collegebrief nieuw adviesmodel cultuur*, 1 november 2022
5. Gemeente Rotterdam. *Collegereactie op initiatiefvoorstel cultuurfinanciering*, 2 juli 2024
6. Gemeente Rotterdam. *Projectsubsidies Cultuur – presentatie beleidsoverleg*, 6 oktober 2022
7. Raad voor Cultuur. *Op weg naar een nieuw bestel in 2029*, 2024
8. Amsterdam. *Kunstenplan 2025–2028 – webtoegankelijk*
9. Den Haag. *Meerjarenbeleidsplan Kunst en Cultuur 2025–2028 – Ruimte voor ontwikkeling*
10. Rotterdam. *Cultuurplan 2025–2028 – definitieve versie*
11. Utrecht. *Subsidieverdeling Cultuurnota 2025–2028*

B. Onderzoek, evaluaties en interne stukken

1. Berenschot. *Vormen van financiering in een nieuw cultuurbestel*, 2024
2. Berenschot. *In de schijnwerpers – groeipotentie via maatschappelijke opgaven*, 2023
3. The Alignment House. *Van groef naar groove – adviesmodel cultuursector*, 2022
4. Rijnconsult. *Uit de groef – Evaluatie van de RRKC*, 2022
5. Directeurenoverleg (DO). *Paper evaluatie cultuurplanproces*, februari 2025
6. DO. *Algemene reactie op de conceptdeeladviezen*, 4 maart 2025
7. RAC. *Reactie Architectuurcultuur op conceptdeeladviezen*, 5 maart 2025
8. Rotterdam Festivals. *Reactie op conceptdeeladviezen Cultuur Transitie*, 4 maart 2025
9. Kernteam. *Feedback Conceptdeeladviezen – versie 3*, 5 maart 2025

C. Internationale en stedelijke voorbeeldmodellen

1. [HEVA Fund – Duurzame investering in creatieve industrie \(Nairobi\)](#)
2. [Braid Arts & Culture Fund – Participatief cultuurfonds \(VS\)](#)
3. [Cuyahoga Arts & Culture – Publiek gefinancierd via belastingheffing \(Ohio, VS\)](#)
4. [Culturele Impactfondsen \(NL\) – Investeren met sociaal rendement](#)
5. [Culture in London – World Cities Culture Forum](#)
6. [Mecenazgo Buenos Aires – Fiscaal stimuleringsmodel](#)
7. [CAST – Community Arts Stabilization Trust \(San Francisco\)](#)
8. [Ondersteuning Kunst & Cultuur – Stad Amsterdam](#)
9. [Financieringsdruk Kunstensector – Boekman Extra](#)
10. [Culture, Entrepreneurship & Cities – Cultuurbeleid & stedelijke ontwikkeling](#)

D. Publicaties, definities en overige relevante bronnen

1. Berenschot. *Financieringsmix cultuursector A–E*, 2024
2. Sparks & Honey & Morgridge Family Foundation. *Future of Giving*, 2020
3. Roy Cremers. *Crowdfunding. Wie betaalt, bepaalt?*, 2024
4. Roy Cremers. *De toekomst van geven*, 2024
5. D66 Ondernemersnetwerk. *Verslag cultuur diner*, 5 april 2024

Kwartiermaker Culturele Transitie
Heleen Ririassa
15 april 2025

