

Cultuur Transitie Rotterdam

Deeladvies:

Adviesmodel

Financieringsinstrumenten

Domeinoverstijgend Werken

Kwartiermaker Culturele Transitie

Heleen Ririassa

1 juli 2025

Inhoudsopgave

I - Introductie	3
Focus van dit deeladvies en deadline feedback: 21 juli 2025	3
Over leesroute en opbouw van dit document	4
Wat bedoelen we eigenlijk met 'de transitie'?	4
Veerkracht en legitimiteit: met Ambitie, Nuchterheid en Governance	5
Team Kwartiermaken: "ch ch ch changes"	6
II – Toekomst van Rotterdam volgens Team Kwartiermaken: cultureel bruisend en bestendig	7
Een breed en dynamisch ecosysteem	7
Cultuur verweven in de stad	7
Een financieringssysteem dat werkt	7
Governance: afspraken gemaakt in relatief rustige tijden	8
Participatie als fundament: van multiloog tot burgerberaad	8
Cultuurhaven en Rotterdams Fonds voor Cultuur	8
Positionering, engagement, communicatie	10
Tot slot: een cultuurstelsel dat blijft ontwikkelen	11
Aandachtspunten	11
III. De huidige situatie	12
3.1 Over de opdracht aan de Kwartiermaker	12
3.2 Waarom het wringt: oude structuren en huidige knelpunten	17
3.3 Wat wringt nog meer?	18
3.4 En dit is nog niet alles: verwaarloosde governance.	19
3.5 Financieringscontext: investeringen en scheve verhoudingen	21
3.6 Wat is al in gang gezet?	22
3.7 Lessen uit de praktijk	23
3.8 Behoeft Team Kwartiermaken aan extra data:	23
IV. Naar een legitiem en robuust adviesmodel	25
4.1 Achtergrond	25
4.2 Nieuw: Cultuurhaven en Rotterdams Fonds voor Cultuur	25
4.3 De Cultuurhaven – onafhankelijk advies en brede blik	26
4.5 Governance	31
4.6 Politieke inbedding en legitimiteit	32
4.7 Cultuurhaven en Fonds: legitimiteit, samenstelling en governance	33
4.8 Space en Place en cultureel eigenaarschap	33
V. Financieringsinstrumenten en voorstellen	35
5.1 Herdefinieer cultuursubsidie als investering	35
5.2 Vernieuwing: domeinoverstijgende budgetten	37

VI. Domeinoverstijgend werken	43
6.1 Domeinoverstijgend werken en de transitie	43
6.2 Het doel van Domeinoverstijgend werken	43
6.3 Het probleem	44
6.4 De oplossing:.....	46
VII. Adviesstelsel en beoordelingskader	47
7.1 Faseringmodel voor cultuurbeleid	47
7.2 Beoordelingskader: van rollen tot cultuurmonitor	48
7.3 Organisatie, mensen en gedrag	50
7.5 Praktijkvoorbeeld: jeugdcultuur in 2029.....	54
VIII. Implementatie, draagvlak, risico's en actielijnen	55
8.1 Fasering en prioriteiten	55
8.2 Draagvlak in het culturele veld	55
8.3 Risico's en mitigatie	57
8.4 Gefaseerd implementatieplan	57
8.5 Team Kwartiermaken: richting eindadvies: 25 augustus 2025.....	58
IX. Conclusie en oproep aan alle stakeholders.....	60
Bronnenlijst	62
Bijlage: Inventarisatie Domeinoverstijgend Werken en Samenwerkingsverbanden	66

I - Introductie

Dit deeladvies bouwt voort op de eerdere concepten die op 15 januari, 31 januari en 15 april 2025 zijn gedeeld. Die conceptadviezen behandelden respectievelijk de thema's Vastgoed, Space and Place, het Adviesmodel, Domeinoverstijgend Werken en Financieringsmodellen. Ze zijn breed verspreid onder stakeholders uit de cultuursector, opdrachtgevers en Rotterdammers werkzaam in andere sociale domeinen en de private sector. Alle lezers zijn actief uitgenodigd om feedback te geven. Dat is ook ruimhartig gebeurd – waarvoor Team Kwartiermaken iedereen van harte dankt. Alle ontvangen reacties zijn zorgvuldig gelezen en, waar mogelijk, geadresseerd of verwerkt.

Uit de reacties blijkt dat er uiteenlopende beelden bestaan over de rol en opdracht van de kwartiermaker. Een veelgehoorde wens is om de transitie helderder te beschrijven: wat behelst zij, en waar leidt zij naartoe?

Ook klonk regelmatig de roep om meer casuïstiek, om het voorstel concreter te maken en om gemaakte keuzes beter toe te lichten. Zeker bij onderdelen die niet direct herkenning opriepen. Team Kwartiermaken heeft geprobeerd hieraan tegemoet te komen, al ontbreken tijd en capaciteit om alle voorbeelden uitputtend uit te werken.

Duidelijk werd in elk geval dat de inzichten, zorgen, kritiek en steun net zo divers zijn als het culturele ecosysteem zelf. In het eindadvies, dat op 25 augustus 2025 wordt opgeleverd, wordt een overzicht van de hoofdpunten uit alle ontvangen feedback als bijlage toegevoegd.

De kwartiermaker rapporteert bestuurlijk rechtstreeks aan wethouder Said Kasmi en ambtelijk aan directeur Marieke Klösters. Het deeladvies, dat uitsluitend Adviesmodel en Financieringsmodellen behandelde, is met hen gedeeld op 31 mei. Hun feedback is op 16 juni ontvangen en waar mogelijk verwerkt.

Focus van dit deeladvies en deadline feedback: 21 juli 2025

De focus in dit deeladvies ligt op het Adviesmodel, Financieringsmodellen en Domeinoverstijgend Werken. In het eindadvies worden deze onderdelen samengebracht met de eerder besproken thema's. De keuze voor deze focus komt voort uit drie overwegingen: lopend onderzoek naar Vastgoed en Space and Place, tijdsdruk in verband met de aanstaande IABx (2 t/m 5 juli) en de wens om dit deeladvies tijdig te kunnen delen met het veld. Omdat het eindadvies op 25 augustus wordt opgeleverd, vragen wij iedereen om uiterlijk maandag 21 juli feedback te leveren

De opdrachtgevers en ambtelijk contactpersoon ontvangen dit deeladvies gelijktijdig met alle stakeholders, zonder inzage vooraf. Aan deze versie is ook het onderwerp Domeinoverstijgend werken toegevoegd.

Over leesroute en opbouw van dit document

Bij iedere publicatie komt veel denkwerk, feedback geven, ontvangen en verwerken kijken. Iedere iteratie is het resultaat van voortschrijdend inzicht, feedback en verdiepend onderzoek. Om de leesbaarheid te vergroten is ervoor gekozen om te openen met een toekomstvisie: waar willen we met elkaar naartoe? De onderliggende analyses, observaties en voorlopige denkrichtingen volgen daarna. Voordat we vooruitkijken, staan we eerst nog even stil bij waar het allemaal om draait: *de transitie*.

Wat bedoelen we eigenlijk met ‘de transitie’?

“**Wat is de culturele transitie?**” Die vraag kwam regelmatig terug in de ontvangen feedback. Sommigen misten een heldere probleemstelling, analyse en oplossingsrichting. Belangrijk is echter te beseffen dat de transitie geen afgerond project of enkelvoudig plan is, maar een veelkoppig **veranderproces** dat al gaande is en voortdurend in beweging blijft. Bovendien heeft deze transitie niet één eigenaar of initiatiefnemer. Integendeel, het is een gezamenlijke opgave van *alle* betrokken partijen – van gemeentebestuur tot culturele instellingen, van overheden tot bewoners, van beleidsmakers tot makers en professionals in het informele circuit.

Voor een goed begrip nemen we even een stap terug. In **2022** vond een ingrijpende gebeurtenis plaats die als startschot van de huidige transitie kan worden gezien: het college van B&W besloot per 1 januari 2023 de **Rotterdamse Raad voor Kunst en Cultuur (RRKC)** op te heffen. De RRKC was de onafhankelijke adviesraad die tot dan toe eens in de vier jaar adviseerde over de verdeling van cultuursubsidies. Dit besluit – ingegeven door stevige kritiek op de werkwijze van de RRKC en onderbouwd door een onafhankelijk onderzoeksrapport – was feitelijk een **revolutionaire daad** in het Rotterdamse cultuurbeleid. Zoals bij veel revoluties veroorzaakte het besluit aanvankelijk onzekerheid en een vacuüm: een belangrijk onderdeel van het bestaande systeem verdween, terwijl een nieuw systeem nog vorm moest krijgen. Zodra het stof begon neer te dwarrelen, kwam een proces op gang om die leegte te vullen met een alternatief – dát proces noemen we de culturele transitie.

Het is goed ons bewust te zijn van het karakter van deze verandering. Een revolutie – zoals de opheffing van de RRKC – betekent een snelle omslag en “creatieve destructie” van oude structuren. Een **transitie** daarentegen is een geleidelijke, planmatige evolutie die voortbouwt op het goede van het oude systeem en tegelijk ruimte schept voor het nieuwe. Rotterdam heeft dus een revolutie meegemaakt op cultuurgebied, en bevindt zich nu in een transitiefase: stap voor stap werken we aan een nieuw evenwicht in het culturele ecosysteem.

In de woorden van Team Kwartiermaken:

*De transitie draait om de vraag: welke middelen verdelen we, hoe doen we dat, en in welke vorm? Met als doel: per 2029 een verdelingssystematiek realiseren die bijdraagt aan een **veerkrachtig, toekomstbestendig en bloeiend** cultureel ecosysteem.*

Dit proces is niet pas begonnen – het is al in volle gang. En het gewenste toekomstbeeld is op veel plekken in de stad al zichtbaar: in de kracht van makers, de

energie van buurtinitiatieven, de lokale, nationale en internationale allure van instellingen en de groei van stedelijke allianties.

Veerkracht en legitimiteit: met Ambitie, Nuchterheid en Governance

In haar presentatie aan de Gemeenteraad op 28 mei 2025 benadrukte de kwartiermaker dat een **veerkrachtige** sector valt of staat met een degelijke financieringsmix, en dat **toekomstbestendigheid** samenhangt met legitimiteit. – Met andere woorden, een nieuw cultuursysteem moet zowel financieel robuust zijn als breed gedragen en rechtvaardig. De realisatie van zo'n systeem moet volgens Team Kwartiermaken worden gedragen door drie pijlers: **Ambitie, Nuchterheid en Governance**.

- **Ambitie:** Durf te kiezen voor een stelsel dat past bij de grootstedelijke, hyperdiverse realiteit van Rotterdam. We kunnen ons niet tevreden stellen met een systeem dat misschien voldoet in een middelgrote, homogene gemeente – de ambitie moet daar ver voorbijstreven. Rotterdam is een mondiale stad en dat vraagt om een cultuurbeleid dat die positie weerspiegelt en versterkt. Concreet betekent dit: scherp durven prioriteren, ruimte bieden aan experiment en nieuwe vormen, en excelleren in wat Rotterdam uniek maakt.
- **Nuchterheid:** Houd de voeten op de grond bij elke stap. Ambitie zonder realiteitszin kan averechts werken. We moeten dus steeds pragmatisch toetsen wat haalbaar is, voortbouwen op wat al goed werkt en vermijden dat we het wiel onnodig opnieuw uitvinden. Nuchterheid geldt ook bij het aantrekken van de juiste mensen en expertise. Stel de vraag of de mensen die je aantrekt herkenbaar zijn voor de stad en de sector. Stel ook de vraag of zij de expertise en ambitie hebben om de toekomstige stad vorm te geven. Een voorbeeld van deze houding is het motto “*Volg wat er is*” – oftewel, benut de bestaande infrastructuur en kennis maximaal voordat je iets nieuws opricht.
- **Governance:** Leg tijdig duidelijke spelregels vast en kom die na – “afspraken maken in rustige tijden” – zodat bij toekomstige spanningen of veranderingen iedereen weet waar hij of zij aan toe is. Goed bestuur betekent dat verantwoordelijkheden en bevoegdheden helder zijn en dat er mechanismen zijn om elkaar te controleren en te corrigeren. In Rotterdam ontbreekt het hieraan: informele routes en ad-hoc beslissingen zorgen voor onvoorspelbaarheid. In het nieuwe stelsel moeten we daarom zowel de bevoegdheden, de tijdigheid waarop wie wat doet en de mores veel beter organiseren: vertrouw op elkaars expertise en intenties, maar leg ook alles schriftelijk vast en spreek af wat er gebeurt als iemand zich niet aan de afspraken houdt. Alleen zo voorkomen we dat we terugvallen in oude patronen.

Deze drie principes – een gedurfde ambitie, een nuchtere aanpak en een transparante governance – vormen de leidraad bij het uitwerken van de transitie en klinken door in de aanbevelingen van dit advies.

Team Kwartiermaken: “ch ch ch changes”

De kwartiermaker is op 1 januari 2024 gestart met de twee jaar durende opdracht. Per 1 mei 2024 heeft zij Co Engberts geselecteerd als projectmedewerker. Vanaf 1 mei 2025 is Co op reis en zal beperkter beschikbaar zijn als lid van Team Kwartiermaken.

Sinds mei 2025 zijn Klazien Brummel en Roy Cremers toegetreden tot Team Kwartiermaken. Klazien Brummel brengt als voormalig senior beleidsadviseur bij het Ministerie van OCW en de Raad voor Cultuur een scherpe visie op systeemverandering en intersectorale samenwerking. Ze studeert aan de AOG School of Management en verdiept het adviesmodel vanuit haar kennis van media, creatieve industrie, stedelijke ontwikkeling en organisatieontwikkeling. Roy Cremers is creatief strateeg en consultant, met een achtergrond als oprichter van crowdfunding platform voordekunst.nl en stafmedewerker bij het Amsterdams Fonds voor de Kunst. Hij ondersteunt de doorontwikkeling van het advies- en financieringsmodel vanuit zijn expertise.

II – Toekomst van Rotterdam volgens Team Kwartiermaken: cultureel bruisend en bestendig

Rotterdam koerst af op een cultureel ecosysteem dat veerkrachtig en toekomstbestendig is. Een systeem dat de mondiale, hyperdiverse economische motor die deze stad is, recht doet. Dit toekomstbeeld vraagt om een samenhangend geheel van legitimiteit, robuuste governance en flexibele financiering.

Het klassieke instrument van cultuursubsidie blijft bestaan, maar wordt aangevuld met nieuwe financieringsvormen. Er worden nadrukkelijk middelen vrijgemaakt voor programma's en initiatieven waarin cultuur actief bijdraagt aan grote maatschappelijke vraagstukken. In beleidstaal: domeinoverstijgend werken.

Een breed en dynamisch ecosysteem

Team Kwartiermaken voorziet de komende tien jaar een cultuursector die de volle breedte van creatieve expressie bestrijkt. Van internationale topinstellingen tot lokale makers in de wijk, van gevestigde kunst tot ongrijpbare cultuur, van crossovers op weg naar mainstream tot niches die niche willen blijven. Iedere Rotterdammer moet zich kunnen herkennen in het systeem – en er een plek in kunnen vinden.

Een dynamisch evenwicht ontstaat tussen grote structuren en kleinschalige initiatieven. De "grote tankschepen" blijven behouden, maar zijn wendbaarder. Tegelijkertijd krijgen "nieuwe watertaxi's" de ruimte om hun koers te bepalen.

Cultuur verweven in de stad

In deze visie is cultuurbeleid geen eiland meer, maar een integraal onderdeel van stedelijke ontwikkeling. Cultuur wordt erkend als motor en logische partner voor sociale cohesie, educatie, welzijn, gebiedsontwikkeling en economische innovatie. Dat komt tot uiting in structurele samenwerkingen: cultuur in zorginstellingen, culturele educatie op scholen, creatieve interventies in wijken, cultuur in bouwprojecten.

De gemeente speelt hierin een dubbele rol: faciliterend én initiërend. Zij brengt budgetten en beleidsdoelen van verschillende domeinen samen en creëert binnen de gemeentebegroting een sectoroverstijgend budget. Daarmee kunnen programma's gefinancierd worden die vragen om een integrale, domeinoverstijgende aanpak.

Een financieringssysteem dat werkt

Rotterdam zet in op een eerlijk, transparant en efficiënt financieringssysteem. Publieke middelen blijven een essentiële pijler, maar worden zo ingezet dat zij andere investeringen uitlokken en maatschappelijke waarde creëren. Subsidie wordt niet langer gezien als sluitpost of gift, maar als strategisch kapitaal. Verdelen wordt voorspelbaarder en inzichtelijker.

Investeren in cultuur is investeren in stedelijke ontwikkeling. Het draagt bij aan leefbaarheid, schoonheid en sociale samenhang. Deze alinea wordt geschreven in een tijd waarin het ravijnjaar 2026 nadert, en op rijksniveau geld verschuift richting defensie. Juist daarom is strategisch, toekomstgericht cultuurbeleid urgent.

Governance: afspraken gemaakt in relatief rustige tijden

Vanaf 2026 grijpt de gemeente actiever in op het gebrek aan samenhangende governance binnen het culturele ecosysteem. Tegen 2029 zijn heldere afspraken gemaakt over:

- Bevoegdheden: wie doet wat en met welk mandaat;
- Tijdigheid: wie doet wanneer wat, en in welke volgorde;
- Cultuur: omgangsvormen, mores, ongeschreven regels en consistentie.

In eerdere adviezen schreven we al: *culture eats strategy for breakfast*. De informele aard van veel processen leidt tot onvoorspelbaarheid en ondoorzichtigheid.

Governance betekent ook: helderheid over escalatiemechanismen en aanspreekbaarheid. Wat gebeurt er als afspraken worden geschonden? Wie spreekt wie aan, en met welk gezag? Dit vraagt om schriftelijke vastlegging, transparantie en het cultiveren van gedeelde verantwoordelijkheid.

Participatie als fundament: van multiloog tot burgerberaad

Een toekomstbestendig cultuursysteem kan niet zonder actieve betrokkenheid van Rotterdammers zelf. Participatie wordt daarom verankerd in het hart van het beleid. Team Kwartiermaken pleit voor het structureel inzetten van multilogen – gestructureerde gesprekken tussen meerdere partijen, perspectieven en niveaus – als werkwijze binnen beleid, evaluatie en verantwoording. Ook vormen als burgerberaden krijgen ruimte, waarbij bewoners mede richting geven aan prioriteiten in cultuurbeleid.

Deze participatie-instrumenten zijn geen symbolische aanvulling, maar wezenlijke bouwstenen van legitimiteit en continuïteit. Ze zorgen ervoor dat het systeem gedragen wordt – niet alleen door instellingen en experts, maar ook door het publiek waarvoor het uiteindelijk bedoeld is.

Cultuurhaven en Rotterdams Fonds voor Cultuur

In 2029 zijn twee nieuwe entiteiten in werking:

Per 2029 is een onafhankelijke **Cultuuradviesraad** opgericht met de naam **Cultuurhaven**. De Cultuurhaven kijkt integraal naar het ecosysteem en geeft gevraagd én ongevraagd advies over beleidslijnen en subsidies. Naast het domein Cultuur voelt de Cultuurhaven zich vrij om zich ook op andere sociale domeinen en stadsontwikkeling te begeven. De Cultuurhaven verkent de stad in opdracht van het College. Politieke besluitvorming verloopt op hoofdlijnen en met vertrouwen in de expertise van deze raad en andere vakcommissies. Veelvuldig ad hoc politiek ingrijpen behoort tot het verleden, er is immers een duidelijke governance zodat in tijden van spanning geen onduidelijkheid is over ieders rol.

Naast de Cultuurhaven die we zien als **denktank en spreekbuis**, wordt tegelijkertijd een **doe-orgaan** opgericht: **het Rotterdams Fonds voor Cultuur**. Dit fonds is een zelfstandig bestuursorgaan (ZBO) en neemt de volledige uitvoering van culturele subsidies op zich: van het beoordelen van subsidieaanvragen tot en met de toekenning en evaluatie. Het Fonds is **geen gemeentelijke afdeling**, maar een laagdrempelige organisatie midden in de stad en liefst op fysieke afstand van de

Coolsingel. Tegelijkertijd staat het met beide benen in de stad, in de “haarvaten” van het culturele leven, dicht bij makers, initiatiefnemers en instellingen.

Het Rotterdams Fonds voor Cultuur krijgt de verantwoordelijkheid over **alle vormen van subsidie**: van kleine projectsubsidies en initiatieven tot meerjarige instellingssubsidies. Hierdoor komt alles onder één dak, wat consistentie en overzicht bevordert. De versnippering (zoals we die kenden met aparte loketten) maakt plaats voor één **loket met verschillende vensters**. Het Fonds kan zo ook strategisch schuiven met middelen tussen regelingen indien nodig, uiteraard binnen de kaders die de politiek stelt. Binnen dit nieuwe stelsel blijven de huidige rollen van Cultuur Concreet en Rotterdam Festivals ongewijzigd. Tussen hen en het Rotterdams Cultuurfonds moet zorgvuldige afstemming gaan ontstaan.

Naast het verdelen en beheren van subsidiegelden ontwikkelt het Cultuurfonds zich tot een **kennismotor** van het cultuursysteem. Kennis die in beoordelingsrondes wordt opgedaan, over wat wel en niet werkt, wordt geborgd en actief gedeeld met de Gemeenteraad, het College, beleidsmakers van de afdeling cultuur én met het veld. In plaats van elke vier jaar met nieuwe mensen en inzichten opnieuw te beginnen, bouwt het Fonds door op *lessons learned*. Dit zorgt voor continuïteit: wat eenmaal is geleerd blijft in het systeem aanwezig (*return on involvement* wordt structureel gemaakt in plaats van incidenteel).

Het **arm's length-principle** is gewaarborgd: de gemeenteraad stelt kaders en controleert, het College voert uit in samenspraak met een professioneel fonds, en de inhoudelijke beoordeling van subsidieaanvragen wordt aan onafhankelijke experts overgelaten.



Het Fonds is verantwoordelijk voor alle subsidievormen: van kleine initiatieven tot meerjarige trajecten. Zo ontstaat overzicht, consistentie en de mogelijkheid om middelen strategisch te verschuiven tussen regelingen, binnen heldere politieke aders. De bestaande rollen van Cultuur Concreet en Rotterdam Festivals blijven intact; onderlinge afstemming wordt wel versterkt.

Naast uitvoering ontwikkelt het Fonds zich tot **kennismotor** van het systeem. Kennis uit beoordelingsrondes wordt actief gedeeld met beleidsmakers, politiek en veld. Lessons learned worden geborgd: *return on involvement* wordt structureel. Het arm's length-principe blijft leidend: inhoudelijke beoordelingen liggen bij onafhankelijke experts.

Positionering, engagement, communicatie

Team Kwartiermaken is van mening dat de culturele sector structureler moet laten zien wat zij bijdraagt aan de stad Rotterdam. Consistente positionering is een systeemfunctie geworden, geen bijzaak.

Het gaat om positionering ten opzichte van andere domeinen, stedelijke opgaven, Europese steden en gemeentelijke afdelingen. Naarmate het nieuwe adviesmodel concreter wordt, zal ook het besef groeien dat positionering onlosmakelijk verbonden is met een goed werkend systeem. In 2025 is Rotterdam Decoded opgezet als instrument. Deze digitale verhaallijn en visuele kennisomgeving maakt zichtbaar welke mensen, netwerken, thema's en instituties Rotterdam cultureel maken. Decoded verbindt het zichtbare en onzichtbare culturele ecosysteem van de stad met beleidsmakers, financiers en publiek. Het is daarmee niet alleen een communicatieplatform, maar ook een strategisch positioneringsmiddel dat gebruikt kan worden in gesprekken met (inter)nationale stakeholders, zoals tijdens IABx-2025.

Een goed systeem functioneert pas echt wanneer het zichtbaar maakt wat erin gebeurt. Kunst en cultuur zijn geen sector op afstand. Ze vormen het ritme van de stad: van de *galerie* tot het *buurtpodium*, van *spoken word* tot *techno*, van snackbar tot warung. De uitdaging is niet om gefragmenteerd en méér te laten zien, maar om structureel de sector en de waarde voor de stad te tonen. Om de stad en de sector geïnformeerd en geëngageerd te houden is meer nodig dan een nieuwsbrief. Het vereist strategie en slim gebruik van bekende kanalen en tegelijkertijd alert zijn op nieuwe, populaire middelen en kanalen. Decoded is opgezet om ook na 2025 voort te kunnen.

- [Klik hier voor de trailer van Rotterdam Decoded](#)
- [Klik hier voor de website van Rotterdam Decoded, powered by IABx](#). Hier worden de transitie en de onderdelen van de opdracht aan de kwartiermaker besproken vanuit het perspectief van makers en instellingen.

Tot slot: een cultuurstelsel dat blijft ontwikkelen

Kortom, de visie van Team Kwartiermaken is een Rotterdams cultuursysteem dat enerzijds **stabiel** is – met continuïteit voor wat van waarde is – en anderzijds **flexibel en open** – met ruimte voor nieuwe initiatieven, creatieve risico's en groei. Het is een ecosysteem dat leert en evolueert: men deelt kennis en data, meet effect en past koers aan waar nodig. De cultuursector zelf is in 2029 nog diverser qua spelers en publiek, heeft een sterker eigen verdienvermogen ontwikkeld mede dankzij stads brede ondersteuning op dat vlak, en geniet een breder maatschappelijk draagvlak. In 2029 is het Rotterdam gelukt om scherpere inhoudelijke keuzes te maken: gedurende een periode van vier tot acht jaar zal een vast percentage van cultuurbudget gealloceerd worden naar domeinoverstijgende projecten¹, the Culture, nachtcultuur en community based art.

Rotterdam profileert zich daarmee nationaal en internationaal als een stad die culturele verandering durft te omarmen en te verankeren in het DNA van de stad.

Aandachtspunten

In aanloop naar dit deeladvies is een aantal vragen en aandachtspunten naar voren gebracht. Deze punten worden in dit deeladvies **benoemd**, maar nog niet beantwoord. Het gaat onder meer om vragen als:

- **Rolhygiëne:** Hoe zorgen we in het voorgestelde model voor een duidelijke rolverdeling en voorkomen we verstrengeling van verantwoordelijkheden? Met andere woorden, hoe bewaken we een “schone” scheiding tussen politiek, Cultuurhaven en Rotterdams Fonds voor Cultuur?
- **Beleidsconcurrentie:** Hoe voorkomen we dat een nieuw adviesorgaan en de gemeente langs elkaar heen werken of eigen beleidstrajecten ontwikkelen die met elkaar botsen? Het adviesorgaan moet aanvullend zijn, niet concurrerend met gemeentelijk beleid.
- **Legitimiteit van publieke middelen:** Op welke manier waarborgen we dat besluiten over cultuurgeld democratisch gelegitimeerd zijn en gedragen worden door stad en sector? Hoe zorgen we voor voldoende **draagvlak** en begrip bij zowel de culturele gemeenschap als het brede publiek voor de inzet van publieke middelen voor cultuur?

Deze vragen raken aan cruciale onderwerpen als zeggenschap, afstemming en verantwoording. We benoemen ze hier expliciet als openstaande kwesties. In dit deeladvies worden ze nog niet inhoudelijk behandeld; ze blijven onderwerp van gesprek en onderzoek in de komende maanden. Bij het opstellen van het eindadvies (augustus 2025) zullen we op deze punten terugkomen met concrete voorstellen, zodat het nieuwe cultuurstelsel niet alleen inhoudelijk sterk is maar ook bestuurlijk helder en breed gelegitimeerd.

¹ Volgens een grove schatting nu al 20% van het budget. Dit zal ongewijzigd blijven, echter transparanter worden meegefinancierd door andere domeinen via het sectoroverstijgende budget ofwel de Sociale Basis.

III. De huidige situatie

3.1 Over de opdracht aan de Kwartiermaker

Vanuit het Directeuren Overleg (DO) en een aantal individuele partijen klonk de wens om het advies toe te spitsen op één onderdeel: het Adviesmodel. Team Kwartiermaken begrijpt die wens. Er is immers behoefte aan een robuust model met heldere governance en passende financieringsinstrumenten. Een model dat vertrouwen wekt bij aanvragers, publiek, bewoners en politiek. Een model waar ambitie en lef uitspreekt. Een model dat past bij de wereldstad die Rotterdam is.

Toch zou het beperken van de opdracht tot enkel het adviesmodel de dynamiek van de transitie tekortdoen. Om de transitie te versnellen zijn namelijk alle stakeholders nodig, ook degenen die niet binnen het huidige subsidiestelsel vallen van cultuurfinanciering. Positionering, Vastgoed, Space and Place, Makersklimaat, Samenwerkingsmodellen, Domeinoverstijgend werken en Financieringsinstrumenten² zijn wezenlijke onderdelen van deze beweging. Sommige van deze thema's vallen onder "hoeveel geld" we verdelen, andere onder het "waarom" en "voor wie". De onderlinge samenhang werd gaandeweg steeds zichtbaarder en verdient erkenning in het advies.

Waar mogelijk komen de adviezen tot stand gekomen met draagvlak binnen het Kernteam Culturele transitie, de sector in brede zin, waaronder nadrukkelijk ook de afdeling cultuur van Gemeente Rotterdam valt. Op basis van een gedeelde visie op een toekomstbestendige culturele sector wordt toegewerkt naar een alternatief voor de vierjarige cultuurplancycclus dat uiterlijk per 2029 uitvoerbaar is.

Tijdens het sectorbrede congres van maart 2023 werden vijf veranderlijnen benoemd die richting geven aan de culturele transitie. Deze lijnen – over het adviesmodel, financiering, domeinoverstijgend werken, informele cultuur en vastgoed – fungeren als oriëntatiepunten voor het werk van de kwartiermaker. Hoewel ze geen formeel beleidsdocument vormen, bieden ze waardevolle input. De kwartiermaker is zich ervan bewust dat sommigen de vastlegging van deze lijnen als een gemeentevisie zien, terwijl anderen de lijnen ervaren als prioritering van de sector zelf. In dit advies zijn ze, waar mogelijk, herkenbaar door vertaald in keuzes en voorstellen.

-
1. ² Opdrachttekst: 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. Hier is later door haar aan toegevoegd: Positionering en Space and Place.
 2. De 5 veranderlijnen uit het sectorbrede congres (maart 2023)
 1. Visie op de waarde van cultuur in en voor de stad in 2030 ontwikkelen
 2. Financiering van cultuur optimaliseren
 3. Samenwerking en verbindingen verbeteren
 4. Publieksbereik en impact van cultuur vergroten
 5. Makersklimaat versterken

De volgende samenvattende analyse toont hoe deze opdracht zich vertaalt naar systeemverandering in vier dimensies: welk geld, hoe verdelen, hoe verstrekken en welk effect.

Tabel: Essentie – Probleem – Oplossing – Impact

Essentie	Probleem	Oplossing	Impact
Welk geld	Publieke middelen zijn schaars. Vastgoed slokt cultuursubsidie op. Accres en prijsindexatie dekken kostenstijging niet. Geen structurele DOW-financiering.	Fonds op afstand met scherpe keuzes. Ontvlechting van vastgoed en inhoud. Binnen gemeentebegroting Intersectoraal budget voor DOW.	Meer private middelen, effectievere inzet publieke middelen. Meer geld voor programmering. DOW wordt systemisch bekostigd.
Hoe verdelen	Huidige systematiek wordt niet als legitiem noch als transparant ervaren. Er is geen subsidieregeling. Governance is zwak.	Oprichting van 1) onafhankelijk adviesorgaan en 2) zelfstandig opererend Fonds. Governance in gezamenlijkheid vaststellen: rollen, proces, cultuur (mores).	Kraakheldere governance. Grote doch juiste betrokkenheid van gemeenteraad op het juiste moment. Hogere kwaliteit advisering, Voortdurende betrokkenheid bij de sector door accounthouders en adviseurs. Betere kennisopbouw en borging. Aantrekkelijke sector om mee samen te werken en/of geld in te steken.

Hoe verstrekken	Subsidies sluiten onvoldoende aan bij urgenties van het ecosysteem.	Ecosystemische aanpak. Instrumentarium wordt iteratief aangepast op basis van urgentie en type speler.	Het hele ecosysteem wordt bediend; hogere meervoudige waardeproductie.
Wat is het effect	Makerspositie is kwetsbaar. Cultuur onvoldoende integraal onderdeel van stadsontwikkeling. Geen structurele domeinoverstijgende financiering.	Versterking makerspositie. Cultuur wordt verankerd in stadsontwikkeling. Binnen gemeentebegroting intersectoraal budget voor DOW.	Ruimte en waardering voor bredere waardeproductie en stevige culturele infrastructuur.

De gekozen aanpak: re-iteratief Kwartiermaken én Adviseren

Naast vertaling van de opdracht zoals hierboven beschreven, is er ook op andere wijze kritiek op de opdrachtformulering. De vraag is of Kwartiermaken wel te combineren is met Adviseren. Het zijn immers twee verschillende zaken. Kwartiermaken draait om engageren, activeren, draagvlak creëren en Adviseren om (desk) research, luisteren, analyseren en schrijven. Voor de Kwartiermaker is dit altijd duidelijk geweest en alle teamleden die meedenken, schrijven, creëren, interviewen en analyseren zijn hierop gebriefd.

De aanpak is een re-iteratief proces waarin kwartiermaken én adviseren worden gecombineerd en elkaar versterken. Iedere stap moeten leiden tot verdere analyse van de onderdelen uit de opdracht én moet leiden tot verdere onderbouwing van het advies.

Proces en stappen in 2024 (hoofdpijnen):

1. Kennismaken met stakeholders (formeel, informeel, individueel en collectief)
2. Gesprekstafels Team Kwartiermaken: Adviesmodel en Domeinoverstijgend werken.
3. Gesprekstafels: RCB en DO
4. Afstemming met Kernteam Cultuurtransitie
5. Afstemming met Denktank New Deal
6. Opstellen van geïntegreerd projectplan en positioneringscampagne voor IABx-2025.
7. Werving creatief team voor campagne (december 2024: kick-off)

8. Twee overleggen met commissie SWCZ (gemeenteraad)

Proces en stappen in 2025 (hoofddijnen):

1. Januari: Publicatie van vier conceptdeeladviezen: Vastgoed, Space and Place, Adviesmodel en Domeinoverstijgend werken. Tegelijkertijd met opdrachtgevers en de sector. Iedereen is om feedback gevraagd.
2. Maart: Kick-off van IABx en de positioneringscampagne samen met de Makerscoalitie. Werksessie Makersklimaat.
3. April: Publicatie van het vijfde conceptdeeladvies: Financieringsmodellen, Tegelijkertijd met opdrachtgevers en de sector. Iedereen is om feedback gevraagd.
4. Mei: Soft launch van IABx en campagne via website en socials. De site is de ruggengraat van de campagne. De indeling is gelijk aan de onderwerpen van de opdracht van de kwartiermaker. Deze worden besproken en getoond door de ogen van makers, directeuren en initiatiefnemers. Tegelijkertijd is het ook een briefingsplatform voor IABx-leden.
5. 31 mei: Oplevering van de volgende re-iteratie aan bestuurlijk en ambtelijk opdrachtgevers.
6. Begin juni: Ambtelijke inhoudelijke werksessies om specialistische zaken te verifiëren en te verhelderen. Denk aan juridische, belastingtechnische en algemene datavergaring
7. 16 juni: Deadline voor feedback van opdrachtgevers aan Kwartiermaker
8. 16 juni – 30 juni: publicatie van het aangepaste deeladvies met de gehele sector. Waar mogelijk is de feedback van opdrachtgevers verwerkt evenals de uitkomsten van de ambtelijke werksessies. Op dit document zal opnieuw feedback worden gevraagd.
9. 2–5 juli: Bezoek van internationale IABx-boardleden aan Rotterdam. De onderwerpen zijn gelijk aan de opdracht van de kwartiermaker. In de opzet wordt gekozen iedere internationale board member te koppelen aan twee Rotterdammers uit de cultuursector. Op dit moment hebben we negen (9) board members en wachten we nog op de finale goedkeuring en acceptatie van de tiende. [Click hier voor een eerste introductie.](#)
10. 25 augustus: Oplevering van het (concept) definitieve advies aan ambtelijk en bestuurlijk opdrachtgevers (initiële deadline was december 2025).
11. 1 oktober: oplevering definitief advies aan ambtelijk en bestuurlijk opdrachtgever.³

³ [Click hier voor de stukken](#) van de Technische Sessie Transitie Cultuur aan de Gemeenteraad op 28 mei 2025, inclusief de ambtelijke planning.

12. Tot eind 2025: Doorlopende positioneringscampagne, ontworpen om ook ná 2025 voort te kunnen lopen.

Over positionering, de discussie en waarom een Multiloog?

Het onderwerp positionering roept discussie op: “Waarom kwalificeert de kwartiermaker deze als zwak? Dat is niet zo!”. “Waarom een positioneringscampagne?”, “Weten je opdrachtgevers dit?”, “Mag jij dit wel doen als kwartiermaker?”.

In het conceptdeeladvies is toegelicht waarom de kwartiermaker een positioneringscampagne heeft toegevoegd aan deze opdracht. Team Kwartiermaken is van mening dat de culturele sector structureler moet laten zien wat zij bijdraagt aan de stad Rotterdam. Consistente positionering is een systeemfunctie geworden, geen bijzaak.

Het gaat om positionering ten opzichte van andere domeinen, stedelijke opgaven, Europese steden en gemeentelijke afdelingen. Naarmate het nieuwe adviesmodel concreter wordt, zal ook het besef groeien dat positionering onlosmakelijk verbonden is met een goed werkend systeem. Rotterdam Decoded is hierbij een belangrijk instrument. Deze digitale verhaallijn en visuele kennisomgeving maakt zichtbaar welke mensen, netwerken, thema's en instituties Rotterdam cultureel maken. Decoded verbindt het zichtbare en onzichtbare culturele ecosysteem van de stad met beleidsmakers, financiers en publiek. Het is daarmee niet alleen een communicatieplatform, maar ook een strategisch positioneringsmiddel dat gebruikt kan worden in gesprekken met (inter)nationale stakeholders, zoals tijdens IABx-2025.

Een goed systeem functioneert pas echt wanneer het zichtbaar maakt wat erin gebeurt. Kunst en cultuur zijn geen sector op afstand. Ze vormen het ritme van de stad: van de *galerie* tot het *buurtpodium*, van *spoken word* tot *techno*, van Michelin tot snackbar tot warung. De uitdaging is niet om gefragmenteerd en méér te laten zien, maar om structureel de sector en de waarde voor de stad te tonen.

- [Click hier voor de trailer van Rotterdam Decoded](#)
- [Click hier voor de website van Rotterdam Decoded, powered by IABx](#). Hier worden de transitie en de onderdelen van de opdracht besproken en bekeken door makers, instellingen en Rotterdammers. Even belangrijk, het is ook het briefbriefingsplatform voor de International Board Members.

En de Multiloog?

De periode vanaf de opheffing van de RRKC tot en met de cultuurplan periode van 2024 en de nog lopende bezwaren op de advisering en besluiten heeft veel teweeggebracht in de sector... en is met verbazing bekeken door mensen buiten de Rotterdamse cultuursector. Op allerlei verschillen plekken zijn bijeenkomsten, gesprekstafels en doe-tafels georganiseerd rondom de onderwerpen die zijn opgenomen in de opdracht.

Deze gesprekken zijn van belang. Echter, evenals bij positionering zijn het geen inspanningen die gefragmenteerd (binnen eigen gremia) en vaker moeten plaats

vinden. Het moeten gestructureerde gesprekken worden die onderdeel zijn van het toekomstige Adviesmodel. Op dit moment denkt de Kwartiermaker aan tweejaarlijkse sessies van één werkdag. De deelnemers (minimaal 100) moeten een waarlijke representatie zijn van de culturele sector. Zoals vele malen beschreven staan bij de legitimiteit van het huidige systeem grote vraagtekens. Eén van de manieren om dit op te lossen is gestructureerd, met bewezen methoden onder professionele leiding in gesprek zijn en blijven. De Multiloog is onderdeel van de verkenningen binnen de sector die onderdeel zijn van het nieuwe adviesmodel.

Uiteraard zal daarbij steeds de vraag zijn: “wie zitten er aan tafel”. Dat zal een taai proces worden van uitnodigen, verbinden, opdringen, afvallen en nieuwe tafels. Taai en noodzakelijk, dus opgeven is geen optie.

De datum voor een eerste multiloog wordt nog gekozen, het doel zal mede zijn om de methode van een Multiloog binnen juist deze sector te testen. Vervolgens kan dan bepaald worden hoe Rotterdam op welke wijze in kan zetten in het nieuwe Adviesmodel. De kwartiermaker ziet het als een belangrijk onderdeel van voortdurende cultuur- en stadsverkenningen die noodzakelijk zijn om gegrond te kunnen beoordelen en adviseren. Het eerste Multiloog projectplan is reeds afgerond onder supervisie van dr. Liesbeth Levy [zie ook concept deeladvies van januari 2025].

3.2 Waarom het wringt: oude structuren en huidige knelpunten

In de huidige situatie zijn diverse structurele problemen zichtbaar die de culturele sector belemmeren. De voormalige Rotterdamse Raad voor Kunst en Cultuur (RRKC), die tot en met 2022 zowel beleidsadvies als subsidieadvies gaf, bleek kwetsbaar in zijn geconcentreerde dubbele rol. Een evaluatie (*Uit de Groef*, Rijnconsult 2021) identificeerde meerdere fundamentele knelpunten uit het verleden:

- **Beleidsconcurrentie:** De gemeente en RRKC ontwikkelden elk beleid zonder voldoende afstemming, wat leidde tot versnippering.
- **Rolvermenging en organisatorische spanning:** De concentratie van zowel strategisch advies als subsidieverdeling in één orgaan – de RRKC – leidde tot overbelasting, rolverwarring en spanningen tussen inhoudelijke visie en uitvoerende verantwoordelijkheid.
- **Hardnekkige patronen:** Verbeteringen bleken niet duurzaam; men viel steeds terug in oude gewoontes (“de groef” bleef bestaan).
- **Beperkte effectiviteit:** Adviezen misten vaak impact – RRKC had onvoldoende gezag in de sector, waardoor aanbevelingen niet altijd serieus werden genomen.
- **Ontbrekend leiderschap:** Complexe, systemische problemen werden niet proactief opgepakt. Er was behoefte aan sterkere regie van de gemeente. De kwartiermaker beschrijft in haar concept deeladvies de spanning die bestaat tussen een sector die om regie vraagt en een gemeente die zich in een faciliterende rol ziet. De extra complicatie is dat niet duidelijk is hoeveel regie wenselijk is ofwel geaccepteerd zal worden. Noch wat faciliteren precies behelst.

Deze lessen vormen de inhoudelijke basis voor de transitieopgave 2024-2029. Centraal staat de behoefte aan governance, een zichtbaar en legitiem adviesorgaan,

en een gemeente die sturend durft te zijn in het ontwerp van het cultuurstelsel en de randvoorwaarden. In feite komen de kernvragen neer op: *Wie adviseert? Wie voert uit? Wie beslist? Wie financiert?*

3.3 Wat wringt nog meer?

1. Omdat de politiek niet inhoudelijk wil oordelen over de kunsten laat zij zich adviseren. Dit kan door ad hoc adviescommissies, een kunstraad, visitatiecommissies, een organisatie op afstand van de gemeente of een combinatie hiervan. In Nederland kennen we een systeem van 'peer-to-peer'-beoordeling. In de (ad hoc) commissies zitten 'peers' uit de sector. Hoewel er altijd discussie is geweest over individuele leden en beoordelingen, loopt de kritiek steeds hoger op. Ook in Rotterdam.
 - Niet alle aanvragers herkennen zich in de commissieleden en zetten vraagtekens bij hun kennis en expertise.
 - Aanvragers ervaren een gebrek aan transparantie bij de werving en selectie van commissieleden.
 - Commissieleden zijn nodig op landelijk en gemeenteniveau, dus de vraag naar hen is groot. Daarnaast is, mede door de teruglopende financiering, de druk op medewerkers van instellingen hoog. Niet iedereen heeft tijd en zin om in commissies plaats te nemen.
 - Instellingen worden landelijk en op gemeenteniveau niet altijd gelijk beoordeeld. Soms is er ook nog sprake van een derde beoordeling door de provincie. Ondanks vergelijkbare criteria kunnen de verschillende 'peer'-commissies verschillend besluiten. Dit is niet altijd te begrijpen en bovendien rijst de vraag of de eisen van de aanvraagformulieren niet beter op elkaar afgestemd kunnen worden.
2. De eisen die gesteld worden aan de aanvragen worden steeds kritischer gewaardeerd. Het lijkt erop dat het succes van de aanvraag afhankelijk is van het bureaucratisch vermogen van een instelling en/of de middelen om tijdelijk een fondsenwerver in te huren. Daarnaast is nog de vraag hoe je Mime, Dans of Festivals goed in geschreven taal kan vatten. Aanwezigheid in levenden lijve van commissieleden is dan cruciaal om tot een oordeel te komen. Dit was in Rotterdam echter geen vereiste en is ook niet altijd gebeurd. Dit versterkte bij aanvragers de indruk dat de beoordeling onzorgvuldig plaatsvond. Omdat de commissies ad hoc waren samengesteld en na uitbrengen van hun advies werden ontbonden, ontbrak het volgens de aanvragers ook aan correcte hoor en wederhoor. Professor mr. Dr. Solke Munneke (hierna Prof. Munneke) noemde de onmiddellijke ontbinding van de commissies en het uit de lucht halen van de site "wel erg abrupt" [besloten sessie in de raad van 26 maart 2025].
3. De lasten die toegekende subsidies meebrengen worden als te groot ervaren: accountskosten, jaarlijkse verslaglegging, etc. Nogmaals: iedere subsidieverstrekker vraagt hier individueel om. Dit staat nog los van financiering door private fondsen, die uiteraard ook om verslaglegging vragen.
4. In de kunsten is altijd grote aandacht voor "nieuw", "actueel" en "de nieuwkomer". Dit geldt voor alle disciplines. We zien in alle regelingen focus

op het belang van vernieuwing. Dit heeft consequenties. Een van de deelnemers aan de gesprekstafels formuleerde het als volgt: *“In een gezond en weerbaar ecosysteem moet iedereen een volledige levenscyclus accepteren. Als je iets start, moet je nadenken over een exit. Als je leeft moet je nadenken over sterven. In het huidige systeem komen er wel nieuwe instellingen bij, maar er sterft niemand. Wat we wel iedere vier jaar zien is een moord”*.

5. In de Rotterdamse cultuursector wordt vanuit verschillende hoeken benoemd dat een artistiek-inhoudelijke beoordeling niet langer de meest zwaarwegende mag zijn. Een meervoudig kwaliteitsbegrip zou ingevoerd moeten worden.⁴

Dit zijn niet de enige vijf knelpunten die zorgen dat de legitimiteit van het adviesmodel in twijfel wordt getrokken. Maar wel de heetste hangijzers.

Kort gezegd gaan er steeds vaker stemmen op om een alternatief te bedenken voor de ‘peer-to-peer’- beoordeling. Hoewel ik veel ruimte zie voor verbetering, ben ik geen voorstander van afschaffing. Een alternatief is namelijk “comités van wijzen” en de acceptatie daarvan is nog lastiger.

3.4 En dit is nog niet alles: verwaarloosde governance.

Team Kwartiermaken gaat uit van deze definitie: Governance behelst alle afspraken over rollen, mandaten, omgangsvormen, de volgorde der dingen en wat je doet en nalaat als een partij of partijen zich niet aan die afspraken houden.

Daarnaast is de afgelopen maanden een aantal systeemknelpunten blootgelegd, bijvoorbeeld in de governance rondom cultuurbeleid.

De governance van het Rotterdamse cultuursysteem is de afgelopen jaren verwaarloosd. In formele zin is het, al dertien (13) jaar ontbreken van een subsidieregeling voor het Cultuurplan een goede illustratie. Dit is een onwenselijke situatie voor een grote, hyperdiverse stad als Rotterdam met begrotingen en budgetten die onder druk staan.

Daarnaast is veel aan te merken op de onderlinge verhouding tussen politiek, advisering en uitvoering. Het gebrek aan rolduidelijkheid, wederzijds vertrouwen en volgordelijkheid in besluitvorming heeft geleid tot een bestuurlijke praktijk waarin grenzen vervagen en correcties plaatsvinden op basis van politieke voorkeuren, los van afgesproken procedures. Zoals prof. dr. Munneke opmerkte in de raad: dit ondermijnt het formele samenspel tussen raad, college en sector.

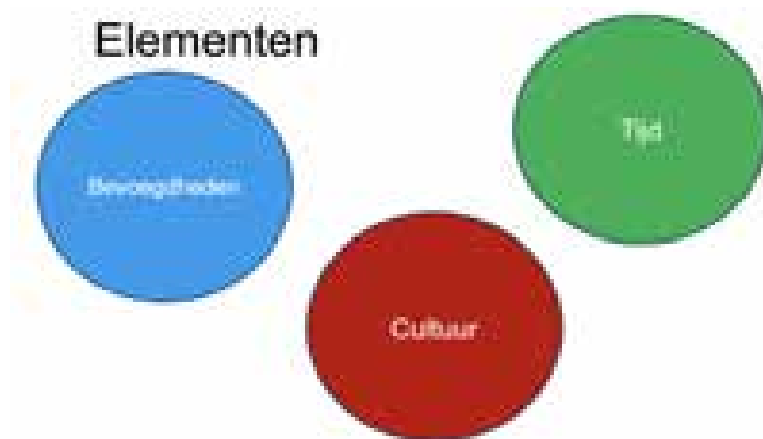
Een duurzame herinrichting van het advies- en financieringssysteem vraagt daarom niet alleen om nieuwe structuren, maar ook om een cultuurverandering: met heldere

1. ⁴ [³²]. Deze meervoudigheid gaat verder dan de criteria zoals vastgelegd in de uitgangspuntennota 2025-2028: Artistieke Kwaliteit, Maatschappelijke Betekenis, Gezonde Bedrijfsvoering [“Van Onschatbare Waarde”, p28]. [³²]: Tauwenaar, I. en Brands, J. (december 2024). Speculatief ontwerp voor een alternatief cultuurstelsel: In onze cultuur gebeurt ’t.]

afspraken over rollen, mandaten, en omgangsvormen – én de bereidheid om elkaar daarop aan te spreken.

Formeel is het de taak van de gemeenteraad om kaders te stellen en de uitvoering te controleren. Dit moet gebeuren in volgorde. In de Rotterdamse praktijk is dit niet het geval. Hier worden wel kaders gesteld maar met hetzelfde gemak de gevolgen gecorrigeerd in de fase waarin gecontroleerd zou moeten worden. Die correcties gebeuren op basis van (politieke) voorkeuren. Het lijkt op handelen en zelf de consequenties willen uitkiezen.

Tijdens een recente raadsbijeenkomst legde Prof. dr. Munneke scherp bloot hoe dit informele samenspel de bestuurlijke mores ondergraaft.



Volgens Munneke kent goed functionerende governance drie essentiële elementen:

- **Bevoegdheden**: wie mag wat en met welk mandaat.
- **Tijd**: volgorde, wat je (moet) doen en op welk moment,
- **Cultuur**: als in mores, omgangsvormen, ongeschreven regels en consistentie. Juist de component cultuur heeft aandacht in het Rotterdamse. Er is te veel informeel en daardoor gebrek aan transparantie, in combinatie met een gebrek aan voorspelbaarheid in besluitvorming.

In de praktijk ervaren veel instellingen en makers dat niet hun artistieke of maatschappelijke waarde doorslaggevend is, maar vooral de kwaliteit van hun subsidieaanvraag en hun vermogen om invloed uit te oefenen – het eerder benoemde bureaucratisch vermogen. Wie de regels en procedures het best beheerst, lijkt vaker succesvol. Tegelijk is het belangrijk te erkennen dat de beoordeling in principe plaatsvindt op basis van vooraf vastgestelde criteria, en dat het peer-to-peer-systeem ook in Rotterdam altijd is toegepast. Niettemin roept de praktijkvragen op over toegankelijkheid, gelijkwaardigheid en transparantie.

Tijdens een besloten raadsbijeenkomst in maart 2025 wees prof. dr. Solke Munneke op het belang van bestuurlijke balans: Raad en College mogen dan verschillen in rol, maar delen dezelfde verantwoordelijkheid voor de stad. “Ook de ander heeft het

beste voor met Rotterdam.” Die gedachte vraagt om een gezamenlijke herinrichting van het systeem, waarin iedereen zijn plek kent.

Rotterdam verdient beter: cultuurbeleid vereist governance. Het moet de ambitie zijn om in 2026 en 2027 alle benodigde governance afspraken te maken en vast te leggen.

1. Het **College** bereidt voor.
2. De **Raad** stelt kaders.
3. Het **College** voert uit.
4. De **Raad** controleert.

3.5 Financieringscontext: investeringen en scheve verhoudingen

Wat vaak vergeten wordt – of in ieder geval niet voldoende wordt benoemd – is dat Rotterdam de afgelopen jaren, tegen de landelijke trend in, **structureel is blijven investeren in cultuur**. Waar elders werd bezuinigd, bleef het cultuurbudget in Rotterdam op peil of groeide het. Voor 2025 is €172 miljoen begroot voor cultuur – kunst, erfgoed en creatieve sector – op een totale gemeentebegroting van bijna vijf (5) miljard euro. **Daarmee beslaat cultuur 3,46% van de gemeentelijke uitgaven.**

Een analyse van deze begroting laat zien dat het overgrote deel van de middelen **vastligt in meerjarige subsidies** aan bestaande instellingen. Binnen de huidige Cultuurplanperiode is de **Rotterdamse Culturele Basis** de grootste ontvanger: acht grotere instellingen, waaronder musea, theaters en orkesten, ontvangen samen meer dan de helft (52%) van het totale cultuurbudget. De resterende middelen gaan grotendeels naar andere meerjarig gesubsidieerde instellingen.

Voor nieuwe initiatieven, tijdelijke experimenten of urgente stedelijke opgaven blijft slechts **ongeveer €1,65 miljoen vrij beschikbaar** – minder dan 2% van het totaal. Deze beperkte vrije ruimte betekent dat het systeem weinig flexibel is. **Toetreding van nieuwkomers of vernieuwing binnen het ecosysteem vraagt vrijwel altijd om herverdeling of verdringing.**

Hoewel deze verdeling deels verklaarbaar is – bijvoorbeeld door huisvestingslasten, publieksbereik of collectiekosten – signaleren verschillende betrokkenen dat bepaalde sectoren structureel ondergefinancierd blijven. Denk aan **The Culture, nachtcultuur en community arts**: sectoren die sterk geworteld zijn in de stad, een jong en divers publiek aanspreken, maar moeite hebben om structurele ondersteuning te verkrijgen. Hetzelfde geldt voor initiatieven op het snijvlak van cultuur en andere domeinen, zoals zorg, welzijn en educatie. **Deze cross-overs** passen vaak slecht binnen bestaande financieringskaders en vergen andere toetsingscriteria dan die voor traditionele culturele instellingen.

Tegelijk geldt: ieder cultuurbudget wordt overvraagd – en dat is misschien juist een teken van een levendig ecosysteem, waarin veel spelers actief zijn en nieuwe ideeën blijven ontstaan. Maar dan moet het systeem deze dynamiek wél kunnen faciliteren. **Een robuuste culturele infrastructuur vraagt om stabiliteit én ruimte voor beweging.** Rotterdam heeft geïnvesteerd. Nu is het zaak om ook het **instrumentarium** toekomstbestendig te maken: toegankelijker, flexibeler en responsiever op de culturele werkelijkheid van de stad.

3.6 Wat is al in gang gezet?

De eerder geschetste uitdagingen op het gebied van governance, financiering en beoordeling worden inmiddels breed onderkend. Onder aanvoering van wethouder Kasmi is een reeks vernieuwingsgerichte initiatieven gestart, gericht op het versterken van het fundament onder een toekomstbestendig stelsel:

- **Culture Capital Fund**
Een pilotfonds voortkomend uit het New Deal-programma, dat publieke en private cofinanciering bundelt voor nieuwe makers en projecten. Het fonds fungeert als hefboom: publieke middelen worden gebruikt om investeerders aan te trekken en gezamenlijk te investeren in innovatie.
- **#cultuurdichtbij**
Een programma van Cultuur Concreet, Kunstinstituut Melly en LantarenVenster over vraag, aanbod en verdienvermogen van hybride cultuuraanbod in de wijk.
- **Cultuur Boost Geld**
Door Cultuur Concreet georganiseerd programma voor actieve bewoners, creatieve makers en culturele organisaties, gericht op laagdrempelige toegang tot ondersteuning.
- **Cultuur & Business 010 (2025)**
Gemeentelijke pilot gericht op het versterken van de financiële weerbaarheid van de meer geïnstitutionaliseerde sector via ondernemerschap en samenwerking.
- **Voordekunst-partnerschap**
Samenwerking met het crowdfundingplatform Voordekunst, waarbij gemeentelijke bijdragen een veelvoud aan private giften uitlokken. In 2024 wordt gewerkt aan een matchfundingstrategie voor structurele toepassing.
- **Ondernemers voor de Kunst**
Een groeiend netwerk van bedrijfsleven, private fondsen en makers, bedoeld om gezamenlijk nieuwe geldstromen aan te boren en cultureel ondernemerschap te stimuleren.
- **Verdiepende enquête verdienvermogen**
Onderzoek onder 300 instellingen, met 82 responses, naar de mogelijkheden en beperkingen rond eigen inkomsten, publieksopbrengsten en sponsoring.
- **Business Day 2025**
Conferentie met landelijke experts over fondsenwerving en ondernemerschap, als startpunt voor structurele kennisdeling en ondersteuning.
- **Shared services & ruimteverkenning**
Pilots, onder andere vanuit het programma Heilige Huisjes, rond gedeelde backofficefuncties, efficiëntere bedrijfsvoering en slim gebruik van ruimte.
- **Gesprekken over SROI en domeinoverstijgend werken**
Verkenningen met partners uit onder meer het sociaal domein, onderwijs en zorg om culturele waarde beter te verbinden aan maatschappelijke doelstellingen en mogelijkheden voor cofinanciering.

Deze initiatieven markeren een belangrijke omslag: er wordt actief gewerkt aan het verbreden van de financieringsmix, het vergroten van ondernemerschap en het verkennen van nieuwe allianties. Tegelijk blijft controle noodzakelijk, conform de

gemeentelijke subsidieverordening. Ook het Rotterdams Cultuurfonds dat namens het college subsidies verstrekt, zal zich hieraan moeten houden.

De uitdaging is dus niet om controle af te schaffen, maar om deze in balans te brengen met vertrouwen, duidelijkheid en werkbare kaders – zodat het systeem recht doet aan de diversiteit en dynamiek van het Rotterdamse culturele ecosysteem.

3.7 Lessen uit de praktijk

Uit de dagelijkse praktijk en bovengenoemde pilots zijn enkele **structurele lessen** geleerd, die richtinggevend zijn voor het nieuwe model:

- **Differentiatie is cruciaal:** Niet elk **verdienmodel** werkt voor elke organisatie. Grote, gevestigde instellingen kunnen makkelijker eigen inkomsten en sponsoring genereren dan kleine, startende initiatieven. Het financieringssysteem moet rekening houden met deze verschillen: one size fits all volstaat niet.
- **Publiek geld heeft een hefboomwerking:** Slim ingezet kunnen gemeentelijke subsidies **ander geld mobiliseren**. Elke publieke euro kan private financiering aanjagen (matching, sponsoring) mits er strategisch mee wordt omgegaan. Het cultuurbudget kan zo vermenigvuldigend werken.
- **Subsidie is een investering, geen gunst:** Het heersende frame dat subsidie een noodverband of “noodzakelijk kwaad” is, moet kantelen. Subsidie vormt juist een **publieke investering** in waardecreatie die de markt niet levert – vergelijkbaar met investeringen in onderwijs of zorg. Het compenseert voor marktfalen en borgt publieke waarden. *In de woorden van Team Kwartiermaken: “Subsidie is strategisch kapitaal: een publieke investering in waardecreatie die niet marktgedreven is, maar maatschappelijk gedreven.”*
- **Fondsenwerving kent grenzen:** Er is een reëel plafond aan hoeveel private middelen de sector zelf kan genereren, met name voor reguliere exploitatie. Vrijwel elke instelling vist in dezelfde vijver van sponsors en fondsen. Innovatieve projecten en bijzondere programma’s bieden nog wel groeikansen, maar voor structurele kosten zal publieke steun onmisbaar blijven.

Samenvattend laat de analyse zien *waar het knelt* in het huidige stelsel én welke inzichten we meenemen bij het ontwerp van een nieuw stelsel. Rotterdam is klaar voor een fundamentele transformatie naar een **toekomstbestendiger en veerkrachtiger cultuursysteem** dat recht doet aan de bewoners van de stad.

3.8 Behoeft Team Kwartiermaken aan extra data:

Om toekomstige verschuivingen in het cultuurbeleid goed te kunnen onderbouwen – bijvoorbeeld richting Domeinoverstijgend Werken (DOW), The Culture en nachtcultuur – is meer inzicht nodig in zowel de historische bestedingen als de maatschappelijke en economische baten van deze sectoren.

Team Kwartiermaken heeft daarom behoefte aan:

1. Een meerjarig overzicht van cultuuruitgaven 2017–2024.

We willen graag trends in verdeling zichtbaar te maken, zoals groei van bepaalde sectoren en geografische spreiding. Deze data-analyse kan helpen om de impact

van een voorgestelde budgetallocatie voor DOW en The Culture en nachtcultuur volledig te onderbouwen.

2. **Kwantitatieve gegevens over de opbrengsten van The Culture en nachtcultuur** (bijvoorbeeld: publieksbereik, economische waarde, sociale impact).
3. **Een beter beeld van DOW-projecten⁵**: wat is de omvang, welke domeinen zijn betrokken, en hoe wordt (co)financiering vormgegeven?

Reactie gemeente op databehoeftes Team Kwartiermaken:

1. Cultuuruitgaven 2017–2022:

De gemeente heeft aangegeven dat er een overzicht beschikbaar is van de baten en lasten van cultuurplaninstellingen en de cultuurbegrotingen over de periode 2017–2022. Dit overzicht is eerder gedeeld met het kernteam en zal ook gedeeld worden met Team Kwartiermaken.

2. Baten van The Culture en nachtcultuur:

Volgens de gemeente zijn er momenteel geen systematisch ontwikkelde of verzamelde gegevens beschikbaar waarmee de maatschappelijke of economische baten van The Culture en nachtcultuur kwantitatief onderbouwd kunnen worden.

3. Domeinoverstijgend Werken (DOW):

Ook voor DOW ontbreekt het aan voldoende data. De gemeente geeft aan dat er geen representatief of volledig beeld beschikbaar is van de omvang, inhoud of cross-sectorale samenstelling van deze projecten. Op korte termijn is opnieuw overleg tussen de kwartiermaker en een data analist.

⁵ Zie in dit verband ook de technische vragen van Volt aan wethouder Achbar en de onderzoekspresentatie van de Ombudsman Rotterdam Rijnmond op 18 juni 2025 van het rapport “Omarm me”.

IV. Naar een legitiem en robuust adviesmodel

4.1 Achtergrond

Op basis van de analyse en toekomstvisie pleiten we voor een nieuw, tweeledig institutioneel model waarin advisering en uitvoering/financiering gescheiden maar complementair zijn georganiseerd. Deze kernstructuur adresseert de eerdergenoemde knelpunten: ze maakt een eind aan de kwetsbare concentratie van rollen in één orgaan en brengt in plaats daarvan *checks and balances* aan, met behoud van gezamenlijke ambitie. **Let op: dit is een splitsing van de entiteit die in het conceptadvies van januari 2025 werd voorgesteld.**

In de oude situatie vervulde de (inmiddels opgeheven) RRC een dubbele rol: ze adviseerde zowel over beleidskaders als over individuele subsidies, en was daarmee tegelijk visionair en scheidsrechter. Uit de evaluatie bleek dat dit model zijn limiet had bereikt. Voor de toekomstige situatie hebben we diverse scenario's overwogen (zoals geschetst in de Rijnconsult-evaluatie, zie 2.1): van het beter afbakenen van de gemeentelijke adviesfunctie tot het uitbesteden aan een commercieel bureau of netwerkadvies via bestaande instellingen. Uiteindelijk concluderen we dat geen van de varianten voldoende soelaas biedt. Ons voorstel combineert de sterke punten van meerdere scenario's tot een Rotterdams model dat past bij de schaal en behoeftes van de stad.

4.2 Nieuw: Cultuurhaven en Rotterdams Fonds voor Cultuur

We introduceren twee elkaar versterkende pijlers in het nieuwe stelsel:

- **De Cultuurhaven** – een **onafhankelijke adviesraad** voor zowel het College van B&W als de Gemeenteraad, die fungeert als **systeemverantwoordelijke** voor het culturele ecosysteem. De Cultuurhaven wordt gepositioneerd op afstand van de gemeentelijke organisatie, maar midden in de samenleving, en heeft als taak om strategisch en integraal te adviseren over cultuurbeleid en cultuurinvesteringen. **Belangrijk: deze raad adviseert niet over individuele instellingen of enkel de gesubsidieerde Kunsten**; de Cultuurhaven vertegenwoordigt de **volle breedte** van de Rotterdamse cultuur. Van gevestigde huizen tot informele makers, van urban arts en nachtcultuur tot musea, van commerciële creatieve industrie tot community art in de wijk – alles valt binnen haar blikveld. Ook kijkt de Cultuurhaven expliciet domeinoverstijgend: ze betreft aanpalende beleidsdomeinen (onderwijs, sociaal, city marketing, economie) in haar analyses, zodat cultuurbeleid in de volle context wordt beschouwd.
- **Het Rotterdams Fonds voor Cultuur** – een uitvoerende **fondsorganisatie op afstand** van de gemeente, die verantwoordelijk wordt voor **alle subsidiëring** in het culturele domein. Dit fonds, opgericht als zelfstandig rechtspersoon met een eigen bestuursstructuur, krijgt de middelen en opdracht om het culturele ontwikkelingsbeleid uit te voeren: het behandelen van subsidieaanvragen, toekennen van middelen binnen de vastgestelde kaders en het initiëren van specifieke stimuleringsregelingen. Daarnaast vervult het fonds een actieve rol in het aantrekken van aanvullende financiering uit derde geldstromen, zoals EU-programma's, private fondsen, mecenasen en sponsoring. Team Kwartiermaken onderkent dat hier bezwaren aan kunnen kleven – een publiek fonds dat zich ook opstelt als

ontwikkelaar richting privaat geld kan spanning oproepen. Tegelijkertijd is versnipperde fondsenwerving inefficiënt. In andere sectoren is het juist gebruikelijk dat publieke stimuleringsfondsen optreden als developer of accelerator, bijvoorbeeld bij cleantech-startups en scale-ups.

Tot slot voert het fonds de regie op de uitvoering van het cultuurplan: het onderhoudt contact met instellingen over voortgang, voert evaluaties uit en signaleert behoeften of trends die bijsturing vereisen.

Samen vormen de Cultuurhaven en het Cultuurfonds de twee pijlers van het nieuwe stelsel. Ze houden elkaar in balans: **onafhankelijk advies, professionele uitvoering en politiek-bestuurlijke sturing** grijpen als tandwielen ineen. Het motto is *“checks and balances met gezamenlijke ambitie”* – ieder orgaan heeft een eigen mandaat en verantwoordelijkheid, maar door intensieve samenwerking en informatie-uitwisseling wordt de som der delen groter.

Essentieel is dat beide organisaties elkaars rol respecteren: de Cultuurhaven adviseert en bewaakt het systeem; het Fonds beslist over subsidies binnen de vastgestelde kaders en faciliteert de sector. Mochten er spanningen ontstaan – bijvoorbeeld als de Cultuurhaven iets adviseert wat operationeel lastig uitvoerbaar is, of omgekeerd – dan geldt het principe van dialoog en gezamenlijke afstemming. Uiteindelijk zijn de politieke kaders leidend, met zwaarwegend advies van de Cultuurhaven als ankerpunt.

4.3 De Cultuurhaven – onafhankelijk advies en brede blik

De Cultuurhaven wordt het nieuwe adviesorgaan dat optreedt als spreekbuis én geweten van het Rotterdamse culturele ecosysteem. Onafhankelijk gepositioneerd – bijvoorbeeld vergelijkbaar met de Amsterdamse Kunstraad – adviseert zij zowel het College van B&W als de Gemeenteraad, gevraagd en ongevraagd.

In tegenstelling tot sommige traditionele adviesraden beperkt de Cultuurhaven zich niet tot het adviseren over enkel de gesubsidieerde sector; ze vertegenwoordigt **de volle breedte**: van gevestigde instellingen tot informele makers, van urban arts en nachtcultuur tot musea, van commercieel-creatieve industrieën tot community-art in de wijken. Ook aanpalende domeinen waarin cultuur een rol speelt – zoals onderwijs, het sociale domein en citymarketing – worden expliciet meegenomen in haar analyses.

De Cultuurhaven vervult een actieve, strategische rol: zij waakt over het ecosysteem en adviseert hoe dit veerkrachtiger, inclusiever en toekomstbestendiger kan worden. Alle adviezen van de Cultuurhaven zijn **radicaal transparant**: zij worden tegelijkertijd aan College én Raad aangeboden en op hetzelfde moment publiekelijk gepubliceerd. Adviezen zijn ondertekend en herleidbaar; niets verdwijnt meer in een lade tot een politiek geschikt moment. Deze transparantie vergroot de legitimiteit van het advies en voedt het openbare debat over cultuur.

De Cultuurhaven krijgt expliciet mandaat om **integraal naar de stad te kijken**. Ze mag niet alleen adviseren over cultuurbeleid, maar ook over de culturele component van stedelijke ontwikkeling én over domeinoverstijgende vraagstukken waarin cultuur mede oplossingsgericht kan opereren – denk aan arts & health of criminaliteitspreventie. **Ook in andere beleidsdossiers, zoals de Sociale Basis, verdient cultuur een stevigere positionering.** De Cultuurhaven kan hierin een rol vervullen, als pleitbezorger en strategisch adviseur richting andere domeinen.

De Cultuurhaven staat midden in de samenleving. Door actief de dialoog aan te gaan met makers, instellingen, bewoners en partners uit andere domeinen, vervult zij een signalerende én verbindende rol. Ze is zichtbaar op plekken waar cultuur zich ontwikkelt, en groeit uit tot een herkenbare en toegankelijke speler in het publieke domein. Dat vergroot niet alleen het draagvlak voor beleid, maar ook het besef van gedeelde verantwoordelijkheid voor het culturele ecosysteem.

Tot slot organiseert de Cultuurhaven elke twee jaar multilogen met sector, stad en publiek. Een terugkerend onderdeel is bovendien de consultatie van internationale experts – om te leren van andere perspectieven, en om Rotterdam internationaal op de kaart te houden en de netwerken van de sector te verrijken.

Werkwijze in fases:

1. Verkenning → 2. Contouren → 3. Reflectie → 4. Hoofdpijnen → 5. Kaderstellen → 6. Besluit



Stappenplan Cultuurplanontwikkeling

Om de beleidsontwikkeling gestructureerd te laten verlopen, werkt de Cultuurhaven in vaste stadia richting elke meerjarige Cultuurplanperiode.

1. Verkenning

→ *door Cultuurhaven, halverwege de lopende periode (bijv. 2026)*

Op verzoek van het College brengt de Cultuurhaven halverwege de Cultuurplan-periode een eerste verkenning uit. Deze verkenning schetst de contouren van nieuwe ontwikkelingen, behoeftes en uitdagingen in het veld en bevat richtinggevende vragen. (In de huidige cyclus 2025–2028 zou dit in de loop van 2026 moeten gebeuren, zodat de inzichten tijdig beschikbaar zijn voor de voorbereiding van het nieuwe cultuurplan.).

2. Contouren

→ *door College van B&W, op basis van de verkenning*

Vervolgens stelt het College van B&W een eerste Contourenplan op voor het volgende Cultuurplan, geïnspireerd door de verkenning. Dit contourenplan is een globaal kader met beleidsvoornemens en uitgangspunten. Het plan wordt na afronding direct openbaar gepubliceerd zodat iedereen de voorgestelde richting kan zien.

3. Reflectieadvies

→ *door Cultuurhaven, op het Contourenplan*

De Cultuurhaven geeft een openbaar advies: het prijst of bekritiseert de

contouren en doet voorstellen voor bijsturing of verdieping. Ook dit advies wordt gelijktijdig naar College én Gemeenteraad

4. Hoofdlijnen

→ *voorstel van College, bespreking in Gemeenteraad*

Het College verwerkt de ontvangen adviezen en stelt een Cultuurplan op Hoofdlijnen op. Dit is de facto een concept van het uiteindelijke beleidsplan met de grote keuzes, zoals verdelingsprincipes, en actuele prioritaire thema's. Ook dit hoofdlijnenplan wordt openbaar gepubliceerd. De rol van gemeenteraadsleden is in dit stadium cruciaal: zij discussiëren in de raad over de hoofdlijnen en geven politieke duiding. In Amsterdam wordt dit proces intensief begeleid; zo worden raadsleden tijdig meegenomen in de plannen. Team Kwartiermaken raadt aan om dit voorbeeld te volgen. Raadsleden voelen zich immers al zeer betrokken bij Cultuur en zijn al mede-eigenaar van keuzes en besluiten. Maar zoals eerder gezegd is moet er sprake zijn van afgebakende bevoegdheden die in de juiste volgorde worden toegepast. Het is niet de bedoeling dat raadsleden op de stoel van adviseurs gaan zitten

Het College stelt een conceptbeleid op met verdelingsprincipes en prioriteiten. De Gemeenteraad discussieert hierover en geeft politieke duiding.

5. Kaderstellen

→ *door Cultuurhaven + gemeentelijke organisatie*

De Cultuurhaven kan desgewenst nog een laatste **kaderstellend advies** geven op het hoofdlijnenplan voordat het definitieve kader wordt vastgesteld. In dit advies checkt zij of haar eerdere aanbevelingen goed zijn geborgd en waar nog aandachtspunten liggen voor uitvoering. Parallel daaraan werkt de gemeentelijke cultuurafdeling aan de formele **Kadernota of subsidieregeling**, waarin de juridische en financiële kaders voor het nieuwe Cultuurplan vastgelegd worden.

6. Besluit

→ *door Gemeenteraad, ruim vóór de nieuwe periode*

Uiteindelijk neemt de Gemeenteraad het Besluit over het nieuwe Cultuurplan en bijbehorende kaders (incl. subsidieregeling en evt. instelling van organen). Dit gebeurt idealiter ruim vóór de start van de nieuwe Cultuurplanperiode, zodat voldoende tijd is voor implementatie. De Raad baseert zich bij dit besluit op het voorstel van het College, met inachtneming van de adviezen van de Cultuurhaven en eventuele politieke amendementen.

NB: Deze fasering sluit deels aan op de systematiek van de Uitvoeringsprogrammacyclus (UPN), waarin de gemeentelijke afdeling cultuur als beleidsvormende en kaderstellende actor een rol speelt bij het opstellen van kadernota's, regelingen en subsidiestromen.

Nieuw in deze aanpak is de expliciete positionering van de Cultuurhaven als onafhankelijk adviserend orgaan dat op meerdere momenten (verkenning, reflectie, kaderstellen) systemisch input levert – publiek, integraal en transparant.

De rol van de ambtelijke organisatie verschuift in dit model meer naar het faciliteren van juridische, financiële en uitvoeringsgerichte kaders.

4.4 Het Rotterdams Fonds voor Cultuur – onafhankelijk uitvoeringsorgaan

Waar de Cultuurhaven fungeert als denktank en spreekbuis, is het Rotterdams Fonds voor Cultuur het doe-orgaan van het nieuwe stelsel. Dit fonds – voorlopig als werknaam gehanteerd – wordt een zelfstandige stichting op afstand van de gemeente. Tegelijkertijd staat het met beide benen in de stad: geworteld in de praktijk, in directe verbinding met makers, instellingen en initiatiefnemers.

Eén loket, meerdere functies

Het Fonds neemt de volledige uitvoering van culturele subsidieregelingen op zich: van beoordeling tot toekenning en evaluatie. Alle vormen van subsidie – van kleine projecten tot meerjarige instellingssubsidies – worden ondergebracht bij één organisatie. Dit bevordert consistentie, vermindert versnippering en vergroot het overzicht voor aanvragers. Waar voorheen verschillende loketten bestonden, biedt het Fonds één loket met meerdere vensters. Binnen de politieke kaders heeft het de ruimte om strategisch te schuiven met middelen tussen regelingen, wanneer maatschappelijke of artistieke urgentie daarom vraagt.

Kennis als motor

Het Fonds ontwikkelt zich tot een kennisdrager binnen het culturele ecosysteem. Inzichten uit beoordelingsrondes worden structureel vastgelegd en gedeeld – met het veld én met de beleidslijn (wethouder, Cultuurhaven en ambtelijke organisatie). Zo wordt gebouwd aan systeemgeheugen en continuïteit: lessen uit het verleden blijven beschikbaar in plaats van elke vier jaar opnieuw te moeten beginnen.

Samenwerking en complementariteit

De Cultuurhaven, het Rotterdams Fonds voor Cultuur en de ambtelijke afdeling Cultuur vormen samen het hart van het nieuwe culturele ecosysteem – ieder met een eigen rol, mandaat en positie, maar nauw op elkaar afgestemd.

- De Cultuurhaven is het **strategische kompas**: onafhankelijk gepositioneerd, met als kerntaak het geven van integraal en toekomstgericht cultuuradvies aan College en Raad. Zij reflecteert, agendeert en bewaakt de systeemkwaliteit.
- Het Fonds is **de uitvoeringspartner**: onafhankelijk in uitvoering, maar diep verankerd in de praktijk. Het beoordeelt aanvragen, beheert subsidiestromen en levert signalen terug over wat werkt en waar knelpunten ontstaan.
- De ambtelijke afdeling Cultuur fungeert als **de schakel tussen beleid en bestuur**: verantwoordelijk voor kaderstelling, beleidsregie, juridische borging en monitoring van gemeentelijke doelstellingen. Zij bewaakt de samenhang tussen de beleidsmatige kaders en de uitvoering daarvan in de praktijk.

Deze drie entiteiten houden elkaar in balans. De Cultuurhaven adviseert op systeemniveau; het Fonds voedt dat advies met praktijkervaring; de afdeling Cultuur borgt vertaling naar beleidsinstrumenten en bestuurlijke besluitvorming. Door regelmatige afstemming en gedeeld systeeminzicht ontstaat een lerend en adaptief

geheel. Cruciaal is dat de onderlinge verhoudingen helder zijn vastgelegd en worden gerespecteerd: geen vermenging van rollen, wel intensieve samenwerking. Zo ontstaat een robuuste infrastructuur met checks and balances én gezamenlijke ambitie.

Innovatie en instrumentontwikkeling

Het Fonds heeft de ruimte om te experimenteren met nieuwe financieringsvormen zoals matchfunding, leningen of cofinanciering. Zo kunnen bijvoorbeeld musea samen met zorginstellingen een aanvraag doen voor kunstprojecten in verpleeghuizen – zonder dat zij apart bij cultuur én zorg hoeven aan te kloppen. Het Fonds kan voor dergelijke initiatieven een regeling openen die vanuit meerdere beleidsdoelen wordt gefinancierd.

Belangrijk hierbij: dit mag niet ten koste gaan van het cultuurbudget alleen. Voor domeinoverstijgende projecten moet het Fonds toegang krijgen tot een sectoroverstijgend budget binnen de gemeentebegroting én bijdragen van betrokken domeinen. Het risico dat cultuur automatisch de rekening betaalt, moet worden ondervangen door goede governance, ontstaan doorduidelijke afspraken vooraf.

Onafhankelijke beoordelingscommissies

Het Fonds organiseert en faciliteert onafhankelijke subsidiecommissies. Deze commissies bestaan uit inhoudelijk deskundigen en maatschappelijke peers – nadrukkelijk géén politici of ambtenaren. Per regeling of thema kunnen vaste of wisselende commissies worden samengesteld, afgestemd op de aard van de aanvragen. Zo worden vakkennis, ervaringsdeskundigheid en diversiteit geborgd.

De selectie van commissieleden verloopt via open calls en gerichte scouting. Brede representatie, van het culturele veld staat buiten kijf. Bij nieuwe kunstvormen of specialistische aanvragen kan aanvullende expertise (nationaal of internationaal) worden ingeschakeld om tot een evenwichtige en deskundige beoordeling te komen.

Internationale reflectie is geen bijzaak, maar een structureel onderdeel van het systeem: via periodieke consultaties of tussentijdse internationale adviescommissies – bijvoorbeeld halverwege de Cultuurplanperiode. Dit is complementair aan de strategische multilogen van de Cultuurhaven, maar heeft een eigen functie: het versterken van de kwaliteit en legitimiteit van de beoordelingspraktijk. Niet door jaarlijkse rituelen, maar door gerichte inzet op momenten waarop het echt toegevoegde waarde heeft.

Meervoudige kwaliteitstoetsing

Beoordelingen vinden plaats op basis van meervoudige kwaliteit: artistieke waarde, maatschappelijke relevantie, publieksbereik, educatie, inclusie én organisatorische gezondheid. Daarbij wordt gewerkt met proportionaliteit: kleinere initiatieven worden eenvoudiger beoordeeld en verantwoord dan grote instellingen, zodat innovatie en instroom niet worden belemmerd door bureaucratie.

Fondsvorming en derde geldstromen

Het Fonds ontwikkelt actief strategieën voor het aanboren van externe middelen. Waar de Cultuurhaven adviseert op macro-niveau (bijv. over structurele verhoging

van het cultuurbudget), zoekt het Fonds in de praktijk naar cofinanciering: bij private fondsen, sponsors, bedrijven of Europese programma's. Zo wordt publieke investering versterkt door maatschappelijke of commerciële bijdragen.

Het Fonds denkt en werkt daarbij echt als fonds: met focus op rendement – artistiek, maatschappelijk en publiek – en niet louter op budgetverdeling.

4.5 Governance

In het voorgestelde model worden de rollen van de politieke organen en de nieuwe cultuurorganen helder afgebakend:

- De **Gemeenteraad** stelt de hoofdlijnen en kaders vast voor het cultuurbeleid (via beleidsplannen, begrotingsbesluiten) en controleert achteraf of het beleid en de uitvoering daaraan voldoen. De Raad mengt zich niet in individuele subsidiebesluiten, maar bewaakt het algemeen belang, de strategische richting en het budgettaire kader.
- Het **College van B&W** bereidt beleid en besluiten voor en is verantwoordelijk voor de uitvoering van het vastgestelde beleid. In dit model betekent dit concreet dat het College het advies van de Cultuurhaven inwint en dat advies ook serieus als onafhankelijk advies behandelt. Het College neemt vervolgens formeel het besluit over subsidieprogramma's (bijvoorbeeld het vaststellen van het Cultuurplan en toekenningen), maar doet dat op basis van adviezen van zowel de Cultuurhaven (beleidsmatig) als de fondsorganisatie en haar commissies (inhoudelijk per aanvraag).
- De **Afdeling Cultuur** blijft een cruciale schakel in het systeem. Deze afdeling ondersteunt de wethouder, bereidt beleidsstukken en regelingen voor, en is verantwoordelijk voor gemeentelijke taken die niet onder Cultuurhaven of Fonds vallen – zoals erfgoedbeheer, evenementenbeleid, beleidsmonitoring en interdepartementale afstemming. De afdeling vormt het ambtelijke knooppunt dat zorgt voor continuïteit, borging van bestuurlijke processen en verbinding met andere beleidsdomeinen. De rollen van KCR, Cultuur Concreet, SKAR en Rotterdam Festivals blijven ongewijzigd.
- De **Cultuurhaven** heeft als onafhankelijk adviesorgaan de rol om – gevraagd en ongevraagd – adviezen op te stellen over het cultuurbeleid in brede zin én over het ontwerp van subsidieprogramma's. Ze zorgt voor continue reflectie, toekomstverkenning en evaluatie (meer hierover in hoofdstuk 6). De Cultuurhaven adviseert rechtstreeks aan zowel College als Raad. Belangrijk is dat dit advies ook werkelijk **als advies** wordt gezien en geaccepteerd en niet als een politiek gestuurd product. Het bestaan van de Cultuurhaven geeft de Raad bovendien een extra waarborg: raadsleden kunnen dit orgaan inschakelen voor second opinions of strategisch advies bij cultuurvraagstukken.
- Het **Rotterdams Cultuurfonds** voert het subsidiebeleid uit binnen de gestelde kaders en budgetten. Het fonds ontwikkelt (in overleg met de Cultuurhaven en gemeente) de uitvoeringsregels en regelingsteksten, organiseert de beoordelingscommissies voor ingediende plannen, en neemt – namens het College – besluiten over subsidieallocaties. Juridisch kan dit zo worden vormgegeven dat het College het fonds mandateert om subsidies te verlenen tot een bepaald bedrag, of het fonds werkt met een beschikking van de wethouder op advies van het fonds. In alle gevallen is de bedoeling dat het

besluit op **professionele afstand** van de politiek wordt genomen, om inhoudelijke beoordeling zuiver te houden.

Waarom dit ertoe doet

De voorgestelde governance-opzet markeert een fundamentele breuk met het oude systeem. Waar voorheen rollen in elkaar overvloeiden en verantwoordelijkheden diffuus waren, is nu gekozen voor rolvastheid en wederzijds vertrouwen als basis.

De Raad geeft richting, het College voert uit, de Cultuurhaven adviseert, het Fonds beslist binnen kaders, en de ambtelijke afdeling Cultuur bewaakt de continuïteit en verbindt met andere domeinen. Ieder heeft een duidelijke plek, met eigen bevoegdheden en verantwoordelijkheden.

Uiteraard blijft de politiek eindverantwoordelijk voor het geheel; de gemeenteraad bepaalt immers de kaders en het budget. Maar de gemeenteraad wordt in dit model vroegtijdig betrokken bij de koersbepaling (zie hoofdstuk 6 over beleidsfasering) en grijpt vervolgens niet meer in op detailniveau.

Dat vraagt om vertrouwen, discipline en samenspel.

“Governance betekent: afspraken maken wanneer de druk nog laag is – en je eraan houden wanneer het spannend wordt.”

4.6 Politieke inbedding en legitimiteit

Een belangrijk aspect van governance is ook hoe kunst en cultuur bestuurlijk is gepositioneerd binnen het gemeentebestuur. Team Kwartiermaken ziet kansen in een **duale verankering** van cultuur: behandel cultuur zowel als sociaal domein bijvoorbeeld onderwijs/welzijn **én** als economisch domein bijvoorbeeld stadsontwikkeling/toerisme binnen het College.

Concreet doen we de aanbeveling om in Rotterdam een **dubbele portefeuille** te overwegen, waarbij Cultuur wordt gedragen door twee wethouders: de wethouder Onderwijs & Cultuur én de wethouder Economie (of Financiën) gezamenlijk. Deze constructie, die in andere beleidsterreinen zoals energietransitie of jeugdbeleid al wordt toegepast, heeft als voordeel dat cultuur breder wordt verankerd en van meer kanten steun krijgt. Het vraagt uiteraard goede afstemming tussen de wethouders, maar levert ook een bredere legitimatie en steviger positie op voor cultuur binnen het College.

Als een dubbele portefeuille politiek niet haalbaar blijkt, kan als alternatief een **plaatsvervangend portefeuillehouder Cultuur** uit een ander domein worden aangewezen. Denk aan een tweede verantwoordelijk wethouder, bijvoorbeeld de locoburgemeester met Economie in portefeuille, die nauw samenwerkt met de primaire cultuurwethouder. Deze constructie borgt dat cultuurbeleid wordt gevoed door zowel sociaal-maatschappelijke inzichten als economische/financiële strategie, wat aansluit bij de eerdergenoemde visie dat cultuur meerdere doelen dient.

4.7 Cultuurhaven en Fonds: legitimiteit, samenstelling en governance

Naast bestuurlijke inbedding is ook de institutionele legitimiteit van de Cultuurhaven en het Cultuurfonds essentieel. Beide organisaties moeten herkenbaar, representatief en professioneel zijn – mét draagvlak in stad én sector.

- De Cultuurhaven wordt bij voorkeur samengesteld uit een diverse en deskundige groep leden met wortels in of affiniteit met verschillende disciplines en gemeenschappen. Benoeming via transparante procedures (open sollicitaties, voordrachten, heldere termijnen) versterkt het vertrouwen. De Cultuurhaven werkt met een onafhankelijk Bestuur dat toeziet op missie, koers en publieke waarde.
- Het Rotterdams Fonds voor Cultuur krijgt een Raad van Toezicht, gericht op toezicht op de uitvoering, integriteit en doelmatigheid. Om de democratische legitimatie te versterken, kan de Gemeenteraad hierin een lid benoemen of jaarlijks in gesprek gaan met Cultuurhaven en/of Fonds over hun werkprogramma's.

Het uitgangspunt blijft: duidelijk mandaat, focus op uitvoering, en een goede balans tussen onafhankelijkheid en democratische verankering. Geen verlengstuk van politiek, maar ook geen autonoom eiland.

Samenhang met financiering

De voorgestelde governance gaat hand in hand met het financieringsmodel. Pas door de juiste koppeling tussen advies, toetsing en toekenning ontstaat een voorspelbaar, samenhangend en transparant systeem. Alleen dan kunnen instellingen en makers hun rol in het ecosysteem echt waarmaken.

"Van anekdote naar structuur. Daar zit het verschil tussen beleid en bijzaak" — Team Kwartiermaken

4.8 Space en Place en cultureel eigenaarschap

Rotterdam's culturele transitie is onlosmakelijk verbonden met gebiedsontwikkeling. De stad kan zich internationaal positioneren als culturele labstad door gemeenschappen actief te betrekken bij Space and Place. Hierbij delen gemeenschappen het recht én de verantwoordelijkheid om hun culturele omgeving vorm te geven. Dit sluit aan bij het eerdergenoemde principe dat cultuur meerdere doelen dient en bij de bredere legitimatie die we zoeken voor het cultuurbeleid.

Deze aanpak past binnen het nieuwe financieringsmodel waarin we subsidies zien als basisinvesteringen in ons cultuurstelsel en waarbij we zoeken naar programma's met cofinancieringspotentieel. Door cultureel eigenaarschap te verbinden met gebiedsontwikkeling, versterken we zowel de sociale cohesie als de internationale aantrekkingskracht van Rotterdam.

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.

Tabel Space en Place en cultureel eigenaarschap

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

Voor in eindadvies:

Quickscan: “Onafhankelijk cultuurfonds versus gemeentelijke regie: een beleidsanalyse”

Deze quickscan analyseert de fundamentele spanning tussen gemeentelijke sturing en onafhankelijk cultureel advies en subsidieverlening. De kernvraag is wie de kwaliteit en prioritering van kunstinitiatieven bepaalt: de politiek met haar beleidsdoelen, of vakexperts die de autonomie van kunst waarderen. Het document verkent verschillende governance modellen, variërend van strikt hiërarchisch tot volledig onafhankelijk, inclusief hybride vormen zoals co-governance, en illustreert deze met internationale voorbeelden uit Amsterdam, Noorwegen, Canada en Finland. Tot slot biedt het een besliskader voor Rotterdam, met afwegingspunten zoals de reikwijdte van een fonds, de mate van onafhankelijkheid, en de gewenste samenwerkingsafspraken, allemaal gericht op een evenwichtige aanpak om kunst en cultuur in de stad te laten bloeien.

V. Financieringsinstrumenten en voorstellen

Waarom vragen financieringsinstrumenten - meervoud - voor Rotterdamse cultuur onze aandacht? Waarom zijn we zo op zoek naar middelen om de spreekwoordelijke taart te vergroten? Het antwoord is dat de druk op publieke middelen steeds groter wordt. De vraag naar deze middelen is groot vanuit alle sociale domeinen. Daar is landelijk sinds kort de druk van het defensiebudget bij gekomen: verwachte besteding vijftig miljard euro per jaar. Bovendien stevenen alle gemeenten af op Ravijnjaar 2026. De taart zal alleen groeien met een zorgvuldige financieringsmix in combinatie met efficiëntieslagen in de uitvoering.

5.1 Herdefinieer cultuursubsidie als investering

Een wezenlijk onderdeel van de transitie is het herijken van de manier **waarop** we financieren. Zoals eerder gesteld moet subsidie niet langer worden gezien als een gunst of een noodverband, maar als **basisinvestering** in ons cultuurstelsel. Dit nieuwe denken vertaalt zich in een financieringsinstrumentarium dat aansluit bij de levenscyclus en behoefte van verschillende initiatieven. We stellen voor om het subsidiepalet te **differentiëren naar functie en levensfase** van culturele initiatieven. In plaats van één generiek potje “subsidie” voor alles, komen er duidelijke **financieringslijnen** met eigen doelstellingen en criteria.

Concreet onderscheiden we vier hoofdvormen van subsidie-inzet:

1. **Basisfinanciering** – meerjarige ondersteuning voor **vitale kerninstellingen en makers**. Dit vormt het fundament (de *Rotterdamse Basis*): die organisaties en makers die van wezenlijk belang zijn voor het ecosysteem en langdurige ontwikkeling behoeven. In ruil voor deze continuïteit maken we afspraken over een bredere rol van deze basisinstellingen: ze dragen verantwoordelijkheid voor kennisdeling, talentontwikkeling, samenwerking en publieksverbreding in de stad. Zo worden ze ankers in het veld die anderen mee omhoog trekken. *Voorbeeld*: Een groot theatergezelschap krijgt 4 jaar zekerheid van subsidie, maar committeert zich om jaarlijks een mentorship-programma voor jonge makers uit Rotterdam-Alexander te organiseren, en om data te delen over hun publieksbereik.
2. **Impulsgelden** – tijdelijke subsidies voor thematische of experimentele initiatieven, doorgaans van kortere duur (bijv. 1-2 jaar). Deze zijn bedoeld voor **vernieuwing**: nieuwe genres (zoals nachtcultuur, urban arts), innovatieve projecten, of urgente maatschappelijke thema's. Procedures hiervoor zijn laagdrempeliger en sneller, zodat makers met een goed idee niet in een jarenlange cyclus hoeven te wachten. *Voorbeeld*: Een eenmalige impuls van €50k voor een experiment rond digitale kunst en AI, of een impulsregeling voor initiatieven uit de queer community naar aanleiding van een Pride jaar. Dit soort initiatieven kunnen later opschalen als ze succesvol blijken.
3. **Hefboomsubsidies** – investeringen in programma's met **cofinancieringspotentieel** of systeemvernieuwing. Hier zet de gemeentemiddelen in die een vermenigvuldigingsfactor opleveren: projecten die bijvoorbeeld samenlopen met stadsontwikkeling, internationale profilering of private sponsoring. Deze subsidies vragen om een plan hoe andere partijen financieel bijdragen of hoe het project zichzelf straks kan bedruipen. *Voorbeeld*: Een internationaal dansevenement krijgt een hefboomsubsidie

mits het ook fondsen uit het bedrijfsleven en EU-subsidies betreft; de gemeentelijke euro fungeert als “match” en maakt het mogelijk €2 extra voor elke €1 aan te trekken.

4. **Steunposten (vangnetten)** – flexibele reserves voor **risico's en noodgevallen**. Dit omvat noodsteun (bv. bij onverwachte wegval van een sponsor of een crisis zoals corona), maar ook exit-strategieën (begeleiding van instellingen die hun subsidie verliezen) of garantieregelingen voor risico's (zoals een voorstellingsgarantie bij slecht weer voor festivals). Deze steunposten zorgen dat het systeem schokken kan opvangen zonder dat meteen alles omvalt of politiek moet worden ingegrepen. *Voorbeeld:* Een poppodium dat wegens verbouwing tijdelijk sluit, kan via een vangnetregeling een overbrugging krijgen om personeel te behouden, zodat expertise niet verloren gaat.

Aanvullend adviseren we om subsidies waar mogelijk te koppelen aan **realistische looptijden** (variërend van 1 tot 6 jaar) afhankelijk van de aard en ontwikkelfase van het initiatief. Grotere, stabiele instellingen krijgen bij voorkeur 4- of 6-jarige toezeggingen (met lichte mid-term review) voor continuïteit. Kleinere of nieuwe initiatieven kunnen instappen met 1- of 2-jarige subsidies, die bij succes verlengd of opgeschaald kunnen worden. Deze *getrapte looptijden* voorkomen zowel eeuwigdurende vanzelfsprekendheid als nodeloze onzekerheid: iedereen weet waar men aan toe is binnen de horizon die past.

Naast de klassieke subsidievormen moet Rotterdam het financieringspalet verbreden met nieuwe instrumenten die innovatie en duurzaamheid bevorderen. Denk aan revolverende fondsen, leningen, microkredieten, matchfunds en prize challenges. Sommige daarvan zijn al verkend, zoals het Culture Capital Fund en het Voordekunst-matchingsfonds.

Wij stellen specifiek voor om:

- Een seed capital-fonds op te richten voor culturele start-ups en sociaal-culturele ondernemingen;
- Microfinanciering beschikbaar te stellen voor individuele makers en creatives die met een klein startkapitaal nieuwe initiatieven willen realiseren (denk aan vouchers of microkredieten).

Het principe is helder: waar subsidie eenmalig geld geeft zonder terugkeer, kunnen andere middelen een duurzaam *revolving* effect creëren. Leningen of investeringen die terugvloeien naar het fonds maken hergebruik van middelen mogelijk.

Dit vraagt om aanvullende expertise binnen het Cultuurfonds. Medewerkers met een financiële en ondernemerschapsachtergrond zijn noodzakelijk om deze instrumenten professioneel en doelgericht te beheren. Tegelijkertijd is het belangrijk om doublures of licht aangepaste versies van bestaande regelingen te voorkomen. Afstemming met bestaande spelers – zoals Cultuur+Ondernemen, Rotterdam Partners en Cultuur Concreet – is hierbij cruciaal.

5.2 Vernieuwing: domeinoverstijgende budgetten

Naast de differentiatie in financieringsinstrumenten stellen we gerichte maatregelen voor om scheefgroei te corrigeren en nieuwe impulsen te geven aan kunstvormen die nu structureel ondergewaardeerd zijn – én om het bereik onder alle Rotterdammers te vergroten.

Structurele inzet voor nieuwe domeinen

We adviseren om binnen het cultuurbudget een substantieel en geormerkt aandeel te reserveren voor The Culture, nachtcultuur en community arts. **Voorstel is om dit aandeel voor minimaal acht jaar vast te leggen (nu twee cultuurplanperiodes).** De exacte omvang is aan de politiek, maar het uitgangspunt is helder: deze domeinen krijgen eigen regelingen met passende beoordelingskaders, los van de reguliere instellingssubsidies.

Waarom dit nodig is:

- Deze kunstvormen zijn internationaal sterk in ontwikkeling en essentieel voor de aansluiting bij jong, divers en nieuw publiek.
- Rotterdam heeft hier een krachtige voedingsbodem én reputatie in opgebouwd.
- Ervaringen bij andere fondsen en steden tonen aan dat geormerkte middelen effectief zijn in het versterken van nieuwe genres en instroom.
- Investerings hierin dragen aantoonbaar bij aan bredere maatschappelijke doelen, zoals mentale gezondheid, jongerenwelzijn, stedelijke veiligheid, toerisme en (nacht)economie.

Van genre naar gemeenschap: Rotterdammers als uitgangspunt

Het gaat hierbij niet primair om het subsidiëren van genres, maar om het vergroten van de culturele relevantie en toegankelijkheid voor alle Rotterdammers. Subsidiering is een middel, geen doel op zich. Cultureel aanbod moet worden beoordeeld op zijn bijdrage aan bereik, herkenning en betrokkenheid van doelgroepen die nu ondervetegenwoordigd zijn. Het culturele doelgroepenmodel, dat door de gemeente wordt ingezet, biedt hier een belangrijk referentiekader. Dit stelt beleidsmakers in staat om keuzes te maken op basis van feitelijke publieksdata en om gericht te investeren in culturele vormen die publieke waarde creëren in wijken, netwerken en gemeenschappen die tot nu toe onvoldoende zijn bediend.

Kortom: Deze maatregel zorgt ervoor dat ook de ‘onderstroom’ – makers en publieken buiten de gevestigde infrastructuur – een vaste plek krijgt in het systeem. Niet via incidentele impulsen, maar via structurele erkenning in beleid én budget.

Richt een sectoroverstijgend budget in binnen de gemeentebegroting

Om domeinoverstijgende samenwerking structureel te verankeren, adviseren we het instellen van een gemeentebreed cofinancieringsbudget voor culturele projecten met maatschappelijke impact. Dit budget wordt gevoed vanuit het cultuurbudget én vanuit andere gemeentelijke domeinen zoals onderwijs, zorg, welzijn en stedelijke ontwikkeling.

Doelstelling: Streef naar een besteding van 20% van het cultuurbudget aan programma's en projecten die expliciet bijdragen aan maatschappelijke doelen buiten het culturele domein. Deze inzet wordt gematcht door bijdragen van andere gemeentelijke diensten of externe partners. Zo ontstaat een gezamenlijk, domeinoverstijgend investeringsinstrument.

Werkwijze:

- Begin met een gefaseerde opbouw vanaf de volgende cultuurplanperiode, oplopend naar bijvoorbeeld €10 miljoen cultuurgeld per jaar in 2029.
- Andere domeinen reserveren een vergelijkbaar bedrag, waardoor de gezamenlijke slagkracht richting maatschappelijke vraagstukken verdubbelt.
- Aanvragers ervaren dit als één loket, met een geïntegreerde aanvraagprocedure, ook al zijn er meerdere financieringsbronnen betrokken.

Voorwaarden en inrichting:

- Cofinanciering gebeurt achter de schermen: het proces voor initiatiefnemers blijft eenvoudig en herkenbaar.
- Beoordeling vindt plaats op zowel artistieke kwaliteit als maatschappelijke meerwaarde, met inzet van gemengde commissies of interdepartementale toetsing.
- Verdeling en monitoring worden afgestemd via heldere afspraken tussen betrokken diensten, met oog voor gezamenlijke leeropbrengst en impactmeting.

Waarom dit nodig is

Veel culturele initiatieven werken inmiddels domeinoverstijgend – in buurten, op scholen, in de zorg, met ouderen of juist jongeren. Toch is de financieringsstructuur vaak nog verkokerd. Een gemeentebreed cofinancieringsbudget maakt het mogelijk deze initiatieven recht te doen, te versterken en breder te verankeren in het stedelijk beleid.

Bestendig de Rotterdamse Cultuur Impuls (RCI):

De Rotterdamse Cultuur Impuls – een lopende pilotregeling voor microfinanciering en instapbudgetten – verdient een structurele plek in het nieuwe stelsel. We bevelen aan om deze regeling uiterlijk in 2028 volledig te verankeren als vast programma binnen het Cultuurfonds, met een jaarlijks basisbudget van €0,5 tot €1 miljoen.

De RCI biedt kleine subsidies en opdrachten (bijvoorbeeld €5.000–€25.000) voor opkomende makers, collectieven en experimenten, en kan tevens fungeren als instapregeling van twee jaar voor jonge initiatieven die (nog) buiten de basisfinanciering vallen. Dit sluit inhoudelijk aan bij de impuls categorie uit het voorgestelde financieringspalet (zie paragraaf 5.1).

Belangrijk: in de huidige periode 2027–2028 wordt de RCI nog uitgevoerd door de gemeente zelf, op basis van adviezen van externe projectsubsidieadviseurs. Gebruik deze fase om praktijkervaring op te bouwen, criteria aan te scherpen en de regeling te evalueren.

Per 2029 moet de RCI integraal worden opgenomen in de structuur van het Cultuurfonds – met een eigen plek, cyclus, commissieprofiel en toetsingscriteria. Zo wordt geborgd dat deze regeling niet marginaal blijft, maar een volwaardig instrument wordt in de ondersteuning van nieuwe instroom, stedelijke vernieuwing en sectorverjonging.

Ontwikkel nieuwe publiek-private instrumenten:

Naast de hierboven genoemde publieke middelen is het zaak de begonnen publiek-private initiatieven door te zetten. We denken aan het permanent maken van het **Culture Capital Fund** (in pilot gestart) als volwaardig fonds waarin gemeente, bedrijfsleven en filantropie jaarlijks bijdragen voor innovatie. Ook kan Rotterdam een **CultuurMatchingfonds** oprichten dat structureel matchingsgeld klaarzet om crowdfunding-acties te verdubbelen (voortbouwend op de Voordekunst samenwerking). Dit stimuleert bewoners en bedrijven om zelf te doneren, omdat ze weten dat de gemeente hun bijdrage vergroot. Een ander idee is een **Rotterdamse Mecenaat-regeling**: rijke Rotterdammers of fondsen die in ruil voor naamgeving of andere tegenprestaties geld geven aan cultuur (bijvoorbeeld een “Rotterdam Cultuur Innovatieprijs” sponsoren). Hoewel dergelijke private bijdragen niet de hoofdmoot vormen, kunnen ze toch een nuttige extra bron zijn en binding creëren tussen het bedrijfsleven en de cultuursector. Het nieuwe stelsel moet dit niet als bijzaak zien, maar actief faciliteren (bijv. via een accountmanager filantropie bij het Cultuurfonds die deze contacten onderhoudt).

Kennisinfrastructuur financieren:

(Overlappend met hoofdstuk 6, maar hier kort genoemd:) Investeren in cultuur is alleen effectief als we weten **wat werkt en waarom**. Rotterdam moet daarom ook middelen vrijmaken voor de **Kenniswerkplaats** en aanverwante tools (monitoring, impactonderzoek). Dit is geen luxe, maar een randvoorwaarde om het financiële systeem lerend en adaptief te maken. De Kenniswerkplaats wordt verderop uitgewerkt, maar verdient structurele financiering (een eigen budgetlijn binnen het Cultuurfonds) om onderzoek, data-analyse en kennisdeling jaarlijks mogelijk te maken.

Het Rotterdams Cultuurfonds werkt complementair aan bestaande intermediairs zoals Cultuur Concreet, KCR en SKAR en tevens Rotterdam Festivals, die samen met de Gemeente de **Kenniswerkplaats** vormen. Deze organisaties hebben bewezen expertise op het gebied van data verzamelen, analyseren, delen en advisering en budgetverdeling. Het Fonds zal nadrukkelijk afstemmen met deze partners en waar mogelijk de uitvoering overlaten aan bestaande structuren.

De waardevolle data en netwerken die deze intermediairs hebben opgebouwd over het culturele ecosysteem zijn essentieel voor de toekomst. Het Fonds streeft naar een open kennisinfrastructuur voor het actief delen van inzichten. De huidige samenwerking binnen de Kenniswerkplaats is hiervan een uitstekend voorbeeld.

We nodigen alle intermediaire organisaties uit om in gesprek te gaan over de toekomstige taakverdeling, met als doel complementair te werken, overlap te voorkomen en de toegankelijkheid voor culturele initiatieven te vergroten.

Het nieuwe cultuurstelsel vereist een genereus kennisecosysteem waarin ervaringen, data en inzichten actief worden gedeeld. De bestaande samenwerking tussen Cultuur Concreet, KCR, SKAR en Rotterdam Festivals in de Kenniswerkplaats biedt hiervoor een stevig fundament. Deze meerstemmige aanpak, waarbij verschillende perspectieven en expertises samenkomen, verdient verdere versterking. De ervaringen met de Kenniswerkplaats bevestigen dat een open kennisinfrastructuur onmisbaar is voor het culturele ecosysteem.

“Financieringsinstrumenten zoals subsidies moeten de dynamiek in de sector ondersteunen, niet afremmen.” — Team Kwartiermaken

Samenvatting instrumenten en middelen

Onderstaande tabel vat de voorgestelde financieringsinstrumenten samen en hoe deze globaal gevuld kunnen worden:

Instrument	Doelgroep/functie	Budgetindicatie
Basisfinanciering (Rotterdamse Basis)	Kerninstellingen & langlopende programma's voor makers; continuïteit met verbrede opdracht (talent, spreiding).	~60–70% van totaal (incl. RCB-instellingen)
Impulsgelden & Innovatie	Tijdelijke projecten, experimenten, nieuwe genres, thematische vernieuwing.	~10% van totaal (flexibel inzetbaar)
Hefboomsubsidies	Cofinanciering projecten (EU, sponsors), city marketing events, etc.; vermenigvuldigings-initiatieven.	~5% van totaal (met groei als externe bijdragen groeien)
Steunposten (vangnet)	Noodfonds, transitiebudgetten, garantiefonds voor risico's.	~2% van totaal (bufferreserve)

DOW budget (cross-over)	Domeinoverstijgende projecten i.s.m. andere domeinen (zorg, onderwijs, etc.), met matching vanuit die domeinen.	~10–20% van totaal cultuurbudget naar DOW. Los daarvan betaalt cultuur ook structureel mee aan sectoroverstijgend budget binnen gemeentebegroting.
Rotterdamse Cultuur Impuls (RCI)	Microfinanciering en instapbudget voor nieuwe makers/initiatieven (via Cultuur Concreet)	€0,5–1 mln (ca. 1% van totaal)
Publiek-private fondsen	Culture Capital Fund, matchingsfonds, prizes gesponsord door derden.	n.v.t. (buiten gemeentebudget; streefwaarde ± €1–2 mln/jaar aan privaat geld)
Kennis & monitoring	Kenniswerkplaats, data-infrastructuur, onderzoek impact en publieksbereik.	€0,3–0,5 mln (apart gereserveerd)

Toelichting: Bovenstaande percentages zijn indicatief en overlappen deels (bijv. een groot deel van basisfinanciering is al bestaand vastgelegd in de Rotterdamse Culturele Basis-instellingen). Ze dienen om een indruk te geven van verschuivingen: meer flexibel geld naar innovatie/crossovers, terwijl de basis op peil blijft. Binnen de totale cultuurmiddelen (100%) worden via politieke besluitvorming exacte verdelingen gemaakt, maar deze matrix kan richting geven aan die discussies. Visualisatie en doorrekening nodig.

Belangrijk is dat het **totaal cultuurbudget minimaal op niveau blijft**. De transitie gaat over slimmer en rechtvaardiger verdelen, niet over bezuinigen. Sterker nog, we bevelen aan om bij de komende college-onderhandelingen te bekijken of een **gefaseerde groei** van het cultuurbudget mogelijk is. Dit zou de overgang vergemakkelijken: nieuwe initiatieven kunnen gefinancierd worden zonder bestaande direct te korten. In economisch betere tijden is investeren in cultuur immers een bewezen aanjager voor stadseconomie en leefbaarheid.

Visualisatievoorstel voor de volgende versie: Naast bovenstaande tabel (of in plaats daarvan) kan een *infographic* worden gemaakt met bijvoorbeeld een cirkeldiagram die de verdeling van het toekomstige budget laat zien over de verschillende instrumenten. Ook een *before vs. After* grafiek kan werken: twee staafdiagrammen, één voor nu (met een heel klein segment “vrij” en groot segment “vast”) en één voor de gewenste situatie (met groter segment voor impulsen, crossovers etc.). Dit helpt om het verhaal van herverdeling visueel te ondersteunen.

Behoefte van Team Kwartiermaken:

- **Financiële doorrekening:** Team Kwartiermaken zal in het eindadvies een heldere analyse maken van de voorgestelde budgetverdeling. Wat betekent dit voor grote instellingen, middenveld en nieuwe initiatieven? Deze impactanalyse zal mogelijke knelpunten identificeren en oplossingen voorstellen (bijv. hoe we eventuele subsidieverschuivingen kunnen opvangen bij instellingen die een deel van hun budget naar impuls gelden zien gaan).
- **Private middelen onderzoek:** Team Kwartiermaken brengt in het eindadvies de Rotterdamse filantropie- en sponsormarkt gericht op cultuur in kaart. Welke bedrijven/fondsen willen bijdragen en onder welke voorwaarden? Wat kunnen we leren van steden als Eindhoven (Brainport fonds) of Amsterdam (corporate partnerships in musea) om ons publiek-privaat model succesvol te maken? Deze informatie kan het ontwerp van het Culture Capital Fund en matchingsregeling verder finetunen.
- **Extra aandacht krijgen private middelen binnen The Culture.** Als het gaat om donaties en investeringen in Cultuur wordt vaak gesproken in termen van vermogen, legaten en schenkingen. Echter, met structurele kleinere donaties bereiken instellingen en makers ook veel. Daarnaast willen we in kaart brengen welke partijen al grote maatschappelijke impact maken. Denk aan het fonds van het Rotterdamse merk Banlieu en het partnership van het Amsterdamse merk Patta met musea en zorginstelling Mentrum.
- **Evaluatiecriteria ontwikkelen:** (Overlap met hoofdstuk 6) Bedenk nu al hoe we succes van deze nieuwe instrumenten meten. Formuleer onderzoeksvragen: Hoeveel nieuwe makers bereiken we? Wat is het multiplier-effect van hefboomsubsidies na X jaar? Dit voorbereidend onderzoek maakt dat we in 2030 echt kunnen verantwoorden of de transitie gewerkt heeft.

VI. Domeinoverstijgend werken

6.1 Domeinoverstijgend werken en de transitie

Team Kwartiermaker verstaat onder domeinoverstijgend werken (DOW): op basis van urgentie, noodzaak of vraag een maatschappelijk probleem op holistische wijze aanpakken. Dat kunst en cultuur hier integraal onderdeel van zijn, staat buiten kijf. 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 nu pas vaak achteraf wordt aangesloten. DOW is een onderdeel van de kwartiermakersopdracht. Team Kwartiermaken maakte al snel de volgende twee observaties:

1. Er wordt al heel veel domeinoverstijgend gewerkt.
2. Domeinoverstijgend financieren is lastig, zowel voor aanvragers als voor financiers.

Later, hebben wij als Team Kwartiermaken, de volgende invulling gegeven aan de essentie van de culturele transitie Rotterdam is:

De transitie draait om de vraag welke middelen we verdelen, hoe we dat doen en in welke vorm, met als doel om per 2029 een verdelingssystematiek te realiseren die bijdraagt aan een veerkrachtig, toekomst bestendig en bloeiend cultureel ecosysteem.

Ons team steeds meer overtuigd geraakt van de noodzaak van domeinoverstijgend werken om een veerkrachtig, toekomstbestendig en bloeiend cultureel ecosysteem te creëren en te behouden. Bij uitstek leent domeinoverstijgend werken zich voor de wens om cultuur niet als eiland te beschouwen, maar als cement én saus voor de stad en de bewoners. Omdat domeinoverstijgend werken ook draait om domeinoverstijgend financieren, raakt het dus aan de kern van de transitie: 'welke middelen' gaan we op 'welke manier' verdelen.

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.

6.2 Het doel van Domeinoverstijgend werken

Daar waar domeinoverstijgend wordt gewerkt, slaagt men vaak ondanks gebrek aan een consistent en toegankelijk (financierings) systeem dat dit faciliteert. Met het systeem bedoelen we het samenspel op langere termijn van spelers als de verschillende afdelingen van sociale domeinen binnen Gemeente Rotterdam, College B&W, Raadsleden, formele en spelers en informele partijen uit alle sociale domeinen, waaronder cultuur. Met faciliteren bedoelen we: een geïntegreerde gemeentelijke beleidspraktijk en een financieringsstelsel dat domeinoverstijgend werken met enthousiasme mogelijk maakt en niet frustreert.

De kernvraag: Hoe organiseren we een systeem, bestaande uit gemeente, rijksoverheid, formele maatschappelijke instituties met verschillende subsidiëring- en/of aanbestedingspraktijken en daar bij horende beleidstalen, informele initiatieven, en andere actoren, waarin domeinoverstijgend werken wordt gefaciliteerd? **Subvragen:**

1. Hoe organiseren we een beleidspraktijk en gemeentelijke financiering voor domeinoverstijgende projecten, initiatieven, instellingen op basis van principes van duurzaamheid en wederkerigheid?
2. Hoe organiseren we domeinoverstijgende samenwerkingen die in karakter duurzaam en wederkerig zijn?
3. Hoe ondersteunen we initiatieven die meervoudige waarde produceren op het snijvlak van cultuur, welzijn, preventie, zorg, educatie?

Onze adviezen richten zich op veranderingen binnen de gemeente en dus op haar beleidspraktijk en financieringsstelsel. De voorstellen hierover zijn in reactie op behoeften uit het veld die in de feedback naar voren kwam: subvragen 2 en 3)

6.3 Het probleem

Samenwerken gaat niet vanzelf

Voor sommigen gaat domeinoverstijgend werken vanzelf en voor sommigen is het een nog uit te komen wens. De transitie moet toekomen aan deze context:

- A. Bij sommige initiatieven, makers of instellingen zit het domeinoverstijgende ingebakken in het DNA. Artistieke en maatschappelijke waarde zijn geen gescheiden zaken. Hun activiteiten zijn hierdoor lastig te waarderen in het huidige, geschotterde systeem. Ze vallen, financieel, tussen wal en schip.
- B. Voor sommige initiatieven, makers of instellingen betekent domeinoverstijgend werken, samenwerking met een ander. Samenwerkingen zijn lastig te organiseren en financieren.

Schotten tussen sociale domeinen

Op het moment is er sprake van een systeem dat per sociaal domein en met eigen budgetten is ingericht. Ieder sociaal domein heeft een eigen taal, eigen mores en eigen manieren om succes en falen te benoemen (KPI's). Financiering voor DOW is vaak ad hoc of op basis van een pilot. Dit maakt voor zowel partij A als B een duurzame praktijk lastig. Voor alle samenwerkingen geldt dat gelijkwaardigheid en wederkerigheid cruciaal zijn voor succes. Hier is niet altijd sprake van, of wordt in ieder geval niet zo ervaren. Het kan gaan om grote en kleine partijen of sociale domeinen waarbij de mensen die erin werken wezenlijk andere achtergronden. Een (gepercipieerd) ongelijk speelveld en verschillen in taal en mores dragen bij aan hobbels in de samenwerking.

Zwakke Positionering

Of het nou een oorzaak of gevolg is van het bovengenoemde probleem: Het 'zit niet altijd tussen de oren' dat cultuur van betekenis kan zijn voor andere domeinen zoals veiligheid, stadsontwikkeling, welzijn, onderwijs. Hierdoor 'zit cultuur niet aan tafel', niet bij het ontwerp van subsidieregelingen, noch bij het ontwikkelen van nieuw gemeentelijk beleid, of het aangaan van samenwerkingen tussen verschillende maatschappelijke partners. Het zal de lezer niet verbazen dat Team Kwartiermaken dit onder 'positionering' schaaft. Het meest recente voorbeeld is dat het woord cultuur niet of nauwelijks terugkwam in het 'Richtinggevend ontwikkelkader 'ondersteuning en versterking' van de Sociale Basis Rotterdam'. De oplossing zit dus mede in het voortdurend bewustmaken van de bijdrage van cultuur [zie: [Rotterdam Decoded](#)].

Zichtbaarheid van wat je doet en het ontwikkelen van een taal die deze bijdrage weet te 'verkopen' of 'tussen de oren te knopen' is hierbij essentieel. Hiervoor is ook datavergaring, datadeling en kennisontwikkeling cruciaal. Steeds weer wordt namelijk gevraagd om bewijs. Kijk bijvoorbeeld naar de raadsvergadering van 28 mei 2025 waar bijzonder hoogleraar Tineke Abma Kunst en Zorg flink werd bevraagd of dit vakgebied wel voldoende evidence based werkt. De vraag is: Wie gaat impact meten en tot op welke hoogte?

Kennisinfrastructuur

Op het moment is er geen open, toegankelijke en bruikbare kennisinfrastructuur voor domeinoverstijgend werken. Dit concludeert Team Kwartiermaken mede op basis van haar eigen zoektocht naar cijfers over 'domeinoverstijgende programma's en projecten, die vanuit het gemeentelijk cultuurbudget gefinancierd worden én vanuit budgetten van andere sociale domeinen.

Tot op heden zijn wij er niet in geslaagd representatieve data te ontvangen. Dit is een probleem, omdat er zonder een toegankelijke en bruikbare kennisinfrastructuur geen duurzame beleidspraktijk ontwikkeld kan worden die domeinoverstijgende initiatieven steunt⁶. Er is geen informatie over gemeentelijke financiering van domeinoverstijgende initiatieven, noch data over impact van cultuur op maatschappelijke problemen die het gehele publieke domein aangaat. Beiden zouden bijdragen aan het 'aan de man krijgen' van DOW. Inmiddels is bij het verschijnen van deze publicatie gebleken dat er wel degelijk gegevens beschikbaar zijn. Team Kwartiermaken hoopt deze op korte termijn alsnog te ontvangen.

Evidence Based Werken: ja graag, maar wel in alle nuchterheid!

In meerdere gesprekken en interviews komt Evidence Based werken aan de orde. Ieder bevraagt het andere domein, zeker als er budgetten verdeeld moeten worden. De reflex aan Cultuurkant is om hier direct aan te willen voldoen. Experimenteren, monitoren, evalueren en resultaten toepassen zijn altijd van belang, echter ik pleit ik in dit geval voor nuchterheid en reflectie. Welke bewijzen zijn nodig? Moet iedere speler bewijzen leveren? Wat gebeurt er vervolgens met de resultaten? Vragen die gesteld moeten worden:

1. Wie verzamelt de data (het bewijs)?
2. Is de dataverzamelaar bereid en in staat om deze data te verwerken en toe te passen?
3. Zou internationaal onderzoek uit vergelijkbare steden niet voldoende bewijs moeten leveren om projecten te starten?
4. De kosten voor Zorg en Welzijn zijn de tikkende tijdbommen onder Noord-Europese samenlevingen. Hoeveel meer bewijs is er nodig om de impact van preventie aan te tonen?
5. Is er ruimte voor het onverwachte en ongrijpbare bij de beoordeling van de data-analyse?

Door betere positionering kan impact ook geclaimd worden. De sector moet voorkomen dat de balans tussen maken en bewijs verzamelen doorslaat.

⁶ Zie in dit verband ook de technische vragen van Volt aan Wethouder Achbar en de onderzoekspresentatie van de Ombudsman Rotterdam Rijnmond op 18 juni 2025 van het rapport 'Omarm me'.

6.4 De oplossing:

Ontschotting beleidspraktijk

- Organiseer gedeelde verantwoordelijkheid binnen de gemeente voor domeinoverstijgend werken.
- Een open, toegankelijke en bruikbare kennisinfrastructuur ontwikkelen voor een ontschotte beleidspraktijk.
- Denk na over welke ambtelijke organisatievorm bij gedeelde verantwoordelijkheid en gedeelde financiering past.

Ontschotting gemeentelijke financiering

Het nieuwe cultuursysteem gaat, op basis van co-financiering, domeinoverstijgend werken duurzaam financieren. Het Rotterdams Fonds voor Cultuur organiseert deze co-financiering door haar DOW-gelden te koppelen aan gelden uit een intersectoraal gemeentebudget.

Binnen het Cultuurbudget van het Rotterdams Fonds voor Cultuur komt een DOW functie (functie in de zin van Nikki's plan). Voor alsnog wordt dit 20%, omdat Team Kwartiermaken inschat dat er nu al 20% DOW wordt gewerkt. Zonder de hierboven genoemde data is een betere vaststelling niet mogelijk.

1. Om zichtbaar te maken wat er al gebeurt aan DOW vanuit de cultuursector
2. Als eigen functie hoeven initiatieven niet meer tussen wal en schip te vallen, doordat artistieke en maatschappelijke kwaliteit als een verbonden kwaliteitsbegrip te behandelen in de beoordeling van aanvragers.

Binnen de gemeente komt er een intersectoraal budget voor domeinoverstijgend werken. Er zijn nu al ontwikkelingen rondom de regeling Sociale Basis: is de scope hiervan breed genoeg om alle DOW initiatieven te bedienen, of moet dit opgeschaald worden om ook stadsbrede praktijken te financieren, in plaats van alleen wijkgerichte projecten?

Beide financieringsstromen moeten duurzaam gemaakt worden, met meerjarige regelingen, om de tijdelijkheid en het 'pilot'-moeras te ontstijgen.

Positioneren

Het Rotterdams Fonds voor Cultuur, met de kennisinfrastructuur onder de arm, hebben de verantwoordelijkheid om de zichtbaarheid van cultuur en haar betekenis voor de maatschappij te vergroten.

VII. Adviessysteem en beoordelingskader

Het nieuwe culturele stelsel rust op een robuust en transparant adviessysteem. Hoofdstuk 6 beschrijft de samenhang tussen de beleidsfasering, het beoordelingsmodel, en governance: bevoegdheden, tijd, cultuur. Deze elementen vormen samen het ritme, de inhoud en de legitimering van het nieuwe Cultuurplanproces in Rotterdam.

7.1 Faseringsmodel voor cultuurbeleid

Een duidelijke beleids- en adviescyclus is essentieel om rust, transparantie en eigenaarschap te creëren. Rotterdam ontwikkelt een eigen zes-fasenmodel per Cultuurplanperiode (vier jaar):

1. Verkenning

→ *door Cultuurhaven, halverwege de lopende periode (bijv. 2026)*

De Cultuurhaven brengt de belangrijkste ontwikkelingen, behoeften en knelpunten in het culturele veld in kaart. Dit vormt de basis voor het nieuwe cultuurplan.

2. Contouren

→ *door College van B&W, op basis van de verkenning*

Het College stelt een globaal Contourenplan op met beleidsvoornemens en uitgangspunten. Dit plan wordt openbaar gepubliceerd.

3. Reflectieadvies

→ *door Cultuurhaven, op het Contourenplan*

De Cultuurhaven geeft een openbaar advies: het prijst of bekritiseert de contouren en doet voorstellen voor bijsturing of verdieping. Ook dit advies gaat naar College én Raad.

4. Hoofdpijnen

→ *voorstel van College, bespreking in Gemeenteraad*

Het College stelt een conceptbeleid op met verdelingsprincipes en prioriteiten. De Gemeenteraad discussieert hierover en geeft politieke duiding.

5. Kaderstellen

→ *door Cultuurhaven + gemeentelijke organisatie*

De Cultuurhaven geeft een laatste toetsend advies. Tegelijk werkt de gemeente aan juridische en financiële kaders in de vorm van een Kadernota of subsidieregeling.

6. Besluit

→ *door Gemeenteraad, ruim vóór de nieuwe periode*

De Raad neemt het formele besluit over het Cultuurplan en bijbehorende regelingen. Dit besluit vormt de basis voor uitvoering vanaf 2029.

Deze fasering zorgt voor rust, voorspelbaarheid en transparantie. Iedereen weet waar hij aan toe is. Daardoor ontstaat ruimte voor reflectie en gedeeld eigenaarschap in plaats van last-minute druk en improvisatie.

7.2 Beoordelingskader: van rollen tot cultuurmonitor

Het *Voorstel Nieuw Systeem* is een alternatief beoordelingsmodel voor het Cultuurplan voorgesteld door Nikki Kamps⁷, ontworpen om flexibeler en genuanceerder om te gaan met subsidieaanvragen. In plaats van indeling op basis van disciplines, staat het model een ecosysteem-benadering voor, waarin culturele instellingen zélf aangeven welke rollen zij vervullen zoals participatie, publiekswerking, erfgoed, etc.

Kernprincipes:

- **Zelfgekozen rollen:** Instellingen duiden vooraf aan welke rollen zij vervullen en met welke intensiteit.
- **Rol-specifieke adviseurs:** Per rol worden deskundige adviseurs ingezet, passend bij het gevraagde profiel.
- **Gelegenheidscommissies:** Voor elke aanvraag wordt een passende groep adviseurs samengesteld.
- **Dubbele output:** Adviseurs leveren zowel rol-specifiek advies per instelling als een bredere sectorvisie op hun rol.
- **Integrale weging:** Een aparte eindcommissie maakt op basis van alle input een afgewogen verdeling.
- **Modulaire rolcategorieën:** Rollen worden gegroepeerd in categorieën (discipline, participatie, publiek, enz.) met richtlijnen voor inzet en subsidiabiliteit.

Het model beoogt zowel de kwaliteit als de legitimiteit van het adviesproces te verhogen en biedt betere aansluiting bij multidisciplinaire instellingen en sectorbrede opgaven. Het draagt bij aan een meer systemische blik op het culturele veld.

Rollen in plaats van disciplines

Een innovatieve kern van het adviesmodel is de introductie van een **modulair beoordelingssysteem op basis van rollen** (zie *Bijlage*: voor details). In plaats van aanvragen te laten beoordelen binnen strikte disciplinaire commissies (zoals aparte tafels voor muziek, theater, beeldende kunst, etc.), kijken we primair naar de *rol* en functie die een initiatief vervult in het culturele ecosysteem. Dit sluit aan bij de brede trend om het cultuurbestel “eigener en flexibeler” in te richten en disciplines minder isolerend te benaderen. Concreet betekent dit dat elke subsidieaanvraag bij indiening wordt gekoppeld aan één of meerdere rolcategorieën, bijvoorbeeld **Makers & Productie, Presentatie & Bereik, Talentontwikkeling & Educatie, Ondersteuning & Netwerk** en **Erfgoed & Reflectie**. Deze rolgerichte indeling weerspiegelt *wat* een initiatief bijdraagt: creëert het nieuwe kunst, bereikt het nieuwe publieksgroepen, ondersteunt het andere makers, etc. Zo worden cross-overs en multidisciplinaire projecten niet langer in een hokje gedwongen, maar op hun diverse merites beoordeeld.

⁷ Nikki Kamps is directeur Open Dakendagen en lid van het DO. Zij nam deel aan de gesprekstafels van Team Kwartiermaken in december 2024 en deelde haar voorstel als feedback op de conceptdeeladviezen. **Let op:** voor publicatie eindadvies, afstemmen of we dit correct begrepen hebben!

Modulaire adviescommissies

Op basis van de aangemerkte rollen bij een aanvraag stelt het adviesorgaan per aanvraag (of cluster van vergelijkbare aanvragen) een **op maat samengestelde commissie** samen. Deze commissie bestaat uit onafhankelijke *vakadviseurs* met expertise die past bij de rol(len) van het project. Bijvoorbeeld: een initiatief voor een community arts festival in een wijk kan worden beoordeeld door een combinatie van een adviseur met expertise in publieksbereik en community-building (*Presentatie & Bereik*), een inhoudelijk deskundige op het gebied van de betrokken kunstvorm(en), en een adviseur op gebied van talentontwikkeling als het project jongeren betreft. Dit modulaire systeem zorgt ervoor dat **elk voorstel vanuit meerdere perspectieven** wordt bekeken, in plaats van alleen door een “verticale” disciplinebril. Het vergroot de kans dat vernieuwende projecten eerlijke beoordeling krijgen, zelfs als ze buiten traditionele categorieën vallen. Het adviesmodel wordt zo **adaptief**: de adviescapaciteit schaalt mee met de aard van de aanvragen. Bovendien voorkomt dit dat adviescommissies in silo’s werken; adviseurs uit verschillende disciplines en achtergronden komen in wisselende samenstellingen samen, wat bijdraagt aan kruisbestuiving van inzichten binnen het ecosysteem.

Arm’s length & rolvastheid

Zoals eerder gesteld, dient het College het advies van commissies en Cultuurhaven te respecteren en niet op eigen houtje te gaan schuiven met individuele subsidies. Dit vereist politieke discipline. We bevelen daarom aan om afspraken hierover vast te leggen, bijvoorbeeld in de vorm van een **gedragscode cultuurgovernance** die College en Raad onderschrijven. Hierin staat dat men de uitkomsten van het onafhankelijke adviesproces honoreert, tenzij er zwaarwichtige redenen zijn (die men dan openbaar moet verantwoorden). Dit maakt het voor iedereen helder en voorkomt terugval in oude patronen.

Kennisinfrastructuur en monitoring

Een belangrijk element dat in de voorgaande versie als “wat ontbreekt” werd genoemd, is de opzet van een open, gedeelde kennisinfrastructuur. Het voorstel is om de Kenniswerkplaats – een samenwerking tussen Cultuur Concreet, KCR, SKAR, Rotterdam Festivals en de gemeente te versterken en te verduurzamen tot dé centrale plek waar data, duiding en praktijkkennis samenkomen. Deze partijen verzamelen nu al waardevolle gegevens vanuit verschillende rollen, waarbij ze dit doen vanuit inhoudelijke nabijheid én met zicht op wat er speelt in de stad.

In 2022 ontwikkelden deze intermediairs een gezamenlijke visie op kennisontwikkeling, waarbij sindsdien wordt gewerkt aan een vorm waarin meerstemmigheid expliciet uitgangspunt is. We stellen voor de bestaande Kenniswerkplaats uit te bouwen tot de lerende ruggengraat van het nieuwe stelsel. Dit betekent onder meer:

- Het ontwikkelen van een **Rotterdamse Cultuurmonitor**: een jaarlijks of voortdurend bijgewerkt dataportaal dat kerncijfers over de sector toont. Denk aan bezoekcijfers, geografische spreiding van aanbod en publiek, diversiteit van programmering, financiële indicatoren zoals omzet en inkomsten naast gemeentelijke subsidie en sociale impact bijvoorbeeld behaald door samenwerkingen met andere domeinen. Deze monitor bundelt gegevens van

instellingen, die dat leveren als voorwaarde voor subsidie, en externe bronnen. Een samenwerking met de Boekmanstichting lijkt hier logisch.

- Een **publiek dashboard** waarop ook inwoners en raadsleden in één oogopslag trends kunnen zien. Bijvoorbeeld: hoeveel voorstellingen zijn er in Rotterdam-Zuid dit jaar tov vorig jaar? Bereiken we meer jongeren? Dit vergroot transparantie en ondersteunt het gesprek over cultuur met feiten.
- **Impactmeting & evaluatieprogramma's**: de Kenniswerkplaats coördineert verdiepend onderzoek naar de effecten van cultuurbeleid. Bijvoorbeeld kwalitatieve onderzoeken naar hoe gesubsidieerde projecten bijdragen aan talentontwikkeling, of hoe bezoekers een nieuw festival ervaren hebben. Ook kan men experimenten evalueren (wat werkte, wat niet?) zodat de lessen breder gedeeld worden.
- **Shared learning**: De Kenniswerkplaats faciliteert kennisdeling tussen instellingen. Bijvoorbeeld door jaarlijks bijeenkomsten te organiseren waar opgedane kennis wordt gepresenteerd (het *Rotterdam Cultuur Congres* bijvoorbeeld), of thematische sessies (zoals hoe kunnen musea hun publieksdiversiteit vergroten – resultaten van onderzoek delen).

Door deze infrastructuur wordt het beoordelingskader niet statisch van bovenaf opgelegd, maar **evidence-based en evoluerend**. Als de data laten zien dat een bepaald segment structureel achterblijft, kan de Cultuurhaven adviseren om criteria of instrumenten bij te stellen. Ook kunnen successen zichtbaar worden: bijvoorbeeld als de impuls gelden aantoonbaar veel nieuwe makers lanceren, kan de stad besluiten dat budget te verhogen.

Tegelijk is het zaak dat **data verzamelen** niet tot nieuwe bureaucratie leidt. We pleiten voor “slimme monitoring”: beperk de verantwoordingslast tot wat echt nodig en bruikbaar is. Liever een paar kernindicatoren die iedereen invult en die bruikbaar zijn, dan ellenlange rapportages die niemand leest. Digitalisering kan helpen om dit soepel te laten verlopen (denk aan een centraal online portal waar instellingen hun cijfers uploaden, die direct de monitor voedt). We adviseren om **datavergaring en -deling als voorwaarde** op te nemen bij subsidies (zoals nu al publieksonderzoek verplicht is, maar nu breder). Instellingen die middelen ontvangen committeren zich daarmee aan het gezamenlijk leren en verantwoorden.

Wellicht ten overvloede: de resultaten van deze monitoring zijn een vast onderdeel van de informatievoorziening aan de adviescommissies.

7.3 Organisatie, mensen en gedrag

Cruciaal voor het slagen van dit model is een doordachte governance: hoe worden deze nieuwe organen ingericht, wie zit erin, hoe verhouden zij zich tot de gemeente, en op welke manier werken ze samen? Hier lichten we de contouren van die governance toe (de precieze juridische en organisatorische uitwerking volgt in het eindadvies, zie ook hoofdstuk Vervolg).

Inrichting van de organen: We stellen voor de Cultuurhaven en het Fonds elk in een passende juridische vorm te gieten:

- **De Cultuurhaven** wordt bij verordening ingesteld als onafhankelijk adviescollege. Alternatief is een stichting of vereniging waarin uiteenlopende partijen vertegenwoordigd zijn, maar gezien de gewenste slagkracht is een

compact adviescollege model logischer. Ze krijgt een eigen budget voor onderzoek en communicatie. De Cultuurhaven benoemt een voorzitter of een voorzittersteam. Dit moet een persoon of een team zijn met gezag. Een team van ongeveer zeven of negen leden die tezamen het volledige ecosysteem vertegenwoordigen: naar discipline en tevens achterban en netwerk.

Gedurende de eerste twee benoemingsrondes adviseert Team

Kwartiermaken om quota niet te schuwen.

- [Het Rotterdams Fonds voor Cultuur](#) wordt een stichting met een statutair onafhankelijk bestuur. Idealiter is dit een model vergelijkbaar met het AFK: een bestuur/directie die verantwoordelijk is voor de uitvoering, en een Raad van Toezicht die op hoofdlijnen toezicht houdt en verantwoording eist. De gemeente Rotterdam stelt via subsidievoorwaarden kaders, maar het dagelijkse handelen ligt bij het fonds zelf. Deze inrichting op afstand borgt de onafhankelijkheid in advisering en toekenning.

Profielen en competenties: We kunnen nog zo'n mooie structuur ontwerpen; uiteindelijk valt of staat alles met de mensen die hierin acteren. Zoals eerder benadrukt moeten dit bij uitstek personen zijn met netwerkvaardigheden, visie en lef. In de implementatiefase 2026–2027 ligt een sterke focus op het aantrekken van de juiste profielen voor de sleutelposities: van de kwartiermaker(s) en programmaleiders die de transitie aanjagen, tot de eerste leden van de Cultuurhaven en het bestuur/RvT van het nieuwe Fonds. Onderstaande competentiematrix schetst per rol de gewenste eigenschappen:

7.4 Tabel profielen en competenties

Rol	Profiel & Gedrag	Ervaring	Netwerken
Voorzitter Cultuurhaven (onafhankelijke adviesraad)	Bruggenbouwer tussen cultuursector, politiek en publiek; onafhankelijk denker met overtuigingskracht; bereid tot intensief contact (veelvuldig overleg met wethouder, raadsleden, sector). Stelt zich transparant en dienstbaar op, met autoriteit zonder autoritair te zijn.	Leidinggevende of bestuurlijke ervaring in culturele sector of aanverwant domein; aantoonbare affiniteit met stedelijk beleid. Gewend om te opereren in politiek-bestuurlijke omgevingen.	Breed cultureel netwerk (van grassroots tot gevestigde instellingen); toegang tot andere domeinen (bijv. onderwijs, sociaal) zodat domeinoverstijgende kwesties begrepen worden. Politiek-bestuurlijk netwerk is een pre (bijv. bekendheid met raadsleden, ambtenaren).

Leden Cultuurhaven (adviesraad)	Visionaire systeemdenkers die het geheel overzien maar ook voeling hebben met de praktijk en de dynamiek van uitvoering. Teamplayers met diverse achtergronden: artistiek, zakelijk, community. Gedragen zich als ambassadeurs van hun deelsector én als hoeders van het algemeen cultuurbelang. Bereid tot open dialoog en reflectie.	Ruime ervaring binnen eigen discipline of domein (kunst, erfgoed, popcultuur, etc.) én bij voorkeur in cross-overs. Ervaring met advisering of participatie in jury's/commissies.	Sterk netwerk in eigen cultuursegment en bereidheid dat in te zetten. Connecties met diverse gemeenschappen in de stad om signalen op te vangen. Bij voorkeur internationaal netwerk om trends elders te kennen.
Directeur/Bestuur der Rotterdams Fonds (uitvoerend orgaan)	Ondernemende leider met hart voor de kunst. Resultaatgericht, innovatief en benaderbaar. Heeft oog voor zowel cijfers als mensen. Gedraagt zich als "investor in culture": denkt in rendement (impact) en durft te experimenteren. Bouwt actief aan vertrouwen bij aanvragers door een open houding.	Ervaring in leidinggeven (zowel fondsen, als not-for-profit management én (internationaal bedrijfsleven). Ervaring met financiën, fondsenwerving of subsidieprocessen is essentieel. Heeft veranderingstrajecten geleid of nieuwe organisaties opgezet.	Netwerk in (inter)nationale fondsenwereld, cultuursector, creatieve industrie. Kan schakelen tussen gemeente (ambtenaren, politiek) en cultuursector. Bij voorkeur ook banden met bedrijfsleven/filantropie voor derde geldstroom-samenwerking.
Raad van Toezicht leden Fonds	Personen met integriteit en strategisch inzicht. Kritisch-constructief, met diverse expertises (financiën, juridische zaken, cultuurinhoudelijk, bedrijfsvoering). Durven door te vragen en houden bestuurder scherp op doelen, risico's en transparantie.	Ruime bestuurlijke of toezichthoudende ervaring. Affiniteit met cultuur én met financieel/organisatiebeheer. Ervaring in publieke verantwoording strekt tot aanbeveling.	Professioneel netwerk relevant voor hun specifieke expertise (bv. cultuur, bedrijfsleven, overheid). Geen direct belang in Rotterdamse subsidie-ontvangende instellingen (om belangenconflict te vermijden), wel feeling met de stad.

Programmamanager Transitie 2025–2026 (verantwoordelijk voor implementatie nieuwe stelsel)	Procesbegeleider en verbinder. Sterk in projectmanagement én communicatie. Houdt alle partijen aangehaakt (sector, gemeente, kwartiermakers). Flexibel en oplossingsgericht; ziet weerstand als iets om samen op te lossen.	Ervaring met complexe verandertrajecten binnen overheid of sector. Projectmanagementcertificering is een plus. Begrip van zowel beleidsvorming als sectorpraktijk.	Schakelt moeiteloos tussen bestuurskamer en werkvloer. Netwerk binnen Gemeente Rotterdam (om ambtelijk dingen voor elkaar te krijgen) én in culturele veld. Kan expertise van buiten inzetten (bv. externe adviseurs, internationale experts).
--	--	---	---

(Bovenstaande tabel is indicatief; bij de daadwerkelijke selectieprocedures zal per vacature een specifiek profiel opgesteld worden.)

Cultuur en gedrag: Het nieuwe stelsel vergt niet alleen nieuwe namen op de organogrammen, maar ook een andere samenwerkingscultuur. Uit de evaluaties en gesprekken kwam nadrukkelijk naar voren dat er expliciete werkafspraken en gedragscodes nodig zijn om oude patronen te doorbreken. Enkele belangrijke afspraken en cultuurkenmerken die we willen borgen:

- *Intensieve samenwerking en communicatie:* De wethouder, Cultuurhaven en Fonds moeten geregeld informeel overleg hebben. Minimale afspraak: een maandelijkse driehoek (wethouder – voorzitter Cultuurhaven – directeur Fonds) om lopende zaken door te spreken. Verder halfjaarlijkse brede bijeenkomsten met de hele Cultuurhaven, Fondsdirectie, cultuurafdeling en eventueel RvT, om wederzijds begrip te houden. Alles in de geest van radicale transparantie, vertrouwen en korte lijnen. Dus niet: niet ieder op een eigen eiland.
- *Arm's length, maar niet op afstand van elkaar:* Politieke armslag betekent niet gebrek aan contact en engagement. Juist frequente afstemming zorgt ervoor dat het arm's length-principe (onafhankelijke inhoudelijke besluitvorming) standhoudt, omdat wederzijds vertrouwen wordt opgebouwd. Bijvoorbeeld: de Cultuurhaven deelt tijdig haar verkenningen zodat niemand voor verrassingen komt; de wethouder betreft de Cultuurhaven informeel bij relevante beleidsontwikkelingen buiten het Cultuurplan om advies in te winnen.
- *Transparantie en traceerbaarheid:* Afspraken dat alle adviezen openbaar zijn, dat besluiten van het Fonds gemotiveerd gepubliceerd worden, en dat bij verschil van mening tussen organen dit netjes gejournaliseerd wordt (liever een open meningsverschil dan achterkamertjes). Dit alles om vertrouwen naar het veld en publiek te vergroten.
- *One team, one goal mentaliteit:* Hoewel ieder zijn rol heeft, willen we een cultuur waarin iedereen zich onderdeel voelt van één groter team "Cultuur Rotterdam in transitie". Elkaar successen gunnen, samen leren van fouten, geen nodeloze competitie tussen adviesraad en fonds of tussen fonds en

ambtenaren. Dit vergt ook dat we successen gezamenlijk vieren en problemen gezamenlijk oplossen, in plaats van met de vinger te wijzen.

We beseffen dat zulk cultureel gedrag niet top-down te verordenen is. Het begint bij het selecteren van de juiste mensen (zoals hierboven omschreven) die deze mentaliteit al uitdragen en bij het voorbeeldgedrag van leiders. Daarnaast is ons advies om in de implementatiefase 2026–2027 expliciet aandacht te besteden aan het vormen van deze samenwerkingscultuur, bijvoorbeeld via heidagen, gezamenlijke workshops en intervisie tussen de nieuwe organen en de gemeente.

7.5 Praktijkvoorbeeld: jeugdcultuur in 2029

Stel: in 2026 signaleert de Cultuurhaven dat cultuur voor tieners structureel onder druk staat. Het College verwerkt dit in de Contourennota 2027–2030 en benoemt jeugd en digitalisering als speerpunten. In haar reflectieadvies juicht de Cultuurhaven dit toe, maar adviseert ook: veranker 'jeugdbereik' als criterium én zet jongeren als co-adviseur in de commissies. Het College neemt dit over. De Raad voegt een focus op stadsdelen toe.

In 2028 volgt een open call. Aanvragen komen binnen – van gevestigde instellingen tot nieuwe spelers. De beoordelingscommissies gebruiken data uit de monitor, en er zijn jongeren-adviseurs betrokken. Er wordt kritisch gekeken naar wie jongeren écht bereikt. De adviezen leiden tot een herschikking: een gevestigde instelling krijgt iets minder, een nieuwe partij krijgt een kans.

Het College volgt het advies. De Raad ziet dat zijn wens (spreiding, jongeren) is ingevuld. De Cultuurhaven reflecteert in een brief dat het systeem heeft gewerkt, maar wijst op leerelementen: bijvoorbeeld dat er weinig aanvragen kwamen vanuit de zorghoek. In 2029 begint zo een nieuwe periode met energie én reflectievermogen.

NB: Deze structuur leent zich goed voor een visuele tijdlijn of stroomschema.

VIII. Implementatie, draagvlak, risico's en actielijnen

8.1 Fasering en prioriteiten

De voorgestelde veranderingen zijn ingrijpend en vergen een zorgvuldige implementatie. We onderscheiden drie fasen:

1. Voorbereiding: 2025–2026.
2. Inrichting: 2026–2027
3. Implementatie 2028–2029 en daarna.

Voorbereiding (nu – 2026): Na oplevering van het advies volgt politieke besluitvorming. Het College stelt een standpunt op richting de Gemeenteraad in november of december 2025. Dit is hét moment om kaders te stellen en besluiten te nemen over Cultuurhaven en Cultuurfonds. Tegelijkertijd wordt draagvlak verbreed door het veld te betrekken, inclusief sleutelinstellingen, fondsen en peers uit andere steden.

Een implementatieteam wordt ingericht onder leiding van de kwartiermaker of haar opvolger. Dit team (jurist, financieel expert, HR/organisatieadviseur) stelt een routekaart op met deelprojecten (bv. statuten Cultuurfonds, benoemingsprocedure Cultuurhaven, communicatieplan). Budgetten voor implementatie (advieskosten, werving, ICT) moeten geregeld worden.

Inrichting (2026–2027): Cruciale mijlpaal is de gemeenteraadsverkiezing van maart 2026. Het plan moet opgenomen worden in verkiezingsprogramma's en het coalitieakkoord 2026–2030. Dan start de oprichting van Cultuurhaven (instellingsbesluit, werving leden, adviesraad) en de opbouw van het Cultuurfonds (juridische vorm, governance, personele structuur). Beide zijn uiterlijk begin 2028 operationeel.

Uitrol (2028–2029): Vanaf 2028 zijn Cultuurhaven en Fonds operationeel en wordt het nieuwe systeem toegepast in het Cultuurplan 2029–2032. In 2028 worden regelingen gepubliceerd, aanvragen behandeld en besluiten genomen. Heldere communicatie, begeleiding van het veld, en politieke duiding zijn essentieel. De vaststelling van het Cultuurplan eind 2028 vormt het politieke sluitstuk.

8.2 Draagvlak in het culturele veld

Naast de formele kant is draagvlak onder makers, instellingen en publiek een onmisbare pijler voor succes. Verandering kan weerstand oproepen – bijvoorbeeld gevestigde instellingen vrezen voor budgetverlies, jonge makers geloven pas als ze het zien. Daarom moet de transitie in co-creatie met het veld gebeuren.

Sinds januari 2024 heeft de Kwartiermaker dit al in gang gezet door de re-iteratieve aanpak van het advies, gesprekstafels en ondersteuning van een geïntegreerde positioneringscampagne. Hieraan wordt nog een multiloog toegevoegd. Al deze onderdelen kunnen herhaald worden in de jaren hierna, zelfs de basis van de campagne is opgezet om meerdere jaren mee te kunnen.

- **Transparante communicatie:** Vanaf dag één duidelijk maken *wat* er verandert en *waarom*. Leg uit dat het doel is om het systeem eerlijker en toekomstbestendiger te maken, niet om willekeurig te schrappen. Gebruik verschillende kanalen: townhall-bijeenkomsten, webinars, nieuwsbrieven, en één centrale website waar alle info staat.
- **Omgaan met onzekerheid:** Erken dat sommige partijen het spannend vinden. Bijvoorbeeld, grote instellingen moeten weten dat de Rotterdamse Basis niet zomaar wegvalt maar dat wel nieuwe verwachtingen aan hen gesteld worden. Andersom moeten kleine initiatieven zien dat ze écht kansen krijgen. Het helpt om voorlopers in het veld als ambassadeur te laten optreden: bv. een directeur van een groot museum die publiekelijk steun uitspreekt voor het fondsmodel omdat het iedereen ten goede komt. Of een jonge maker die vertelt hoe microfinanciering het verschil kan maken.
- **Gefaseerde invoering & quick wins:** Om draagvlak te behouden, is het slim om *al tijdens de transitiefase wat tastbare verbeteringen* door te voeren. Denk aan 2025–2026: misschien kan de gemeente alvast extra geld in de Rotterdamse Cultuur Impuls stoppen en een paar succesverhalen breed uitmeten. Of een pilot fonds op te zetten op kleine schaal (met wijkcultuurprojecten in zorgcentra) om te laten zien hoe domeinoverstijgend werken eruitziet. Deze quick wins geven vertrouwen dat het nieuwe systeem voordelen oplevert.
- **Maatwerk overgang voor instellingen:** Voor instellingen die potentieel te maken krijgen met veranderingen in financiering, zou men een transitieplan opstellen. Bijvoorbeeld: als over enkele jaren een deel van hun subsidie via matchingfondsen moet komen, help ze nu alvast om fondsenwerving op te zetten (coaching, trainingen). Dit voorkomt gevoelens van “in het diepe gegooid worden” en laat zien dat de gemeente partnerschap biedt.
- **Sectorbrede werkgroep:** Richt een klankbordgroep of werkgroep in met vertegenwoordigers uit alle geledingen (grote en kleine instellingen, verschillende disciplines, stadsdelen, ook bv. een onafhankelijke kunstenaar). Laat deze periodiek de implementatie mee-volgen, ideeën geven en signalen doorgeven uit het veld. Dit vergroot draagvlak en voorkomt blinde vlekken bij de uitvoerders. Het kan informeel zijn, maar zorg dat deze groep zich gehoord voelt en dat hun input werkelijk wordt meegenomen.

Publiek en politiek draagvlak: Tot dusver spraken we over het georganiseerde veld, maar uiteindelijk is cultuur er voor de Rotterdammers. Publiek draagvlak ontstaat als mensen merken dat er meer te beleven valt dat hen aanspreekt. De belofte “meer aanbod, in meer wijken, voor meer mensen” uit *Verandering Verankerd* moet waargemaakt worden. Daarom zou het mooi zijn als de gemeente richting 2029 communiceert in publiekscampagnes over de culturele vernieuwing (“Cultuur dichterbij dan ooit”, bijvoorbeeld). Politiek draagvlak hangt samen met wat raadsleden terugkrijgen van hun achterban. Als in de wijken positieve verhalen rondgaan (“er gebeurt eindelijk iets bij ons buurtcultuurpodium”), zullen raadsleden de transitie steunen.

Verder is het slim om de transitie zichtbaar te vieren: bijvoorbeeld organiseer in 2029, als het nieuwe stelsel ingaat, een stadsevenement of congres waar Rotterdam zich profileert als koploper in cultureel systeemdenken. Nodig pers en collega-

gemeenten uit. Dit straalt trots uit en geeft al die mensen die eraan meegewerkt hebben erkenning.

8.3 Risico's en mitigatie

Draagvlak creëren betekent ook risico's managen. Enkele aandachtspunten:

- Politieke wisselingen: Nieuwe bestuurders kunnen terughoudend zijn met andermans plannen. Mitigatie: betrek ook oppositiepartijen en toekomstige leiders al vroeg. Zorg dat er een brede coalitie is die dit wil, zodat het niet persoonsafhankelijk is van één wethouder.
- Budgettaire krapte: Economische tegenvallers zouden kunnen leiden tot druk om toch te bezuinigen op cultuur in 2026/27. Mitigatie: benadruk dat dit plan juist efficiënter omgaan met geld beoogt, en dat snijden nu de transitie ernstig zou schaden – het is investeerderslogica: eerst verbeteren, dan oogsten.
- Juridische vertraging: Het opzetten van een nieuw fonds en adviesraad zou vertraging kunnen oplopen door juridische haken en ogen (bv. instemmingsrecht OR bij uitplaatsing ambtenaren, of Europese aanbestedingsregels voor fondsen). Mitigatie: neem topjuristen in de arm en begin op tijd met dit onderzoekwerk (2025). Gebruik eventueel tussenvormen als tijdelijke stichtingen mocht permanente structuur langer duren.
- Consequenties binnen de ambtelijke organisatie als gevolg van herverdeling van taken: De afdeling Cultuur moet deels taken loslaten, die overgeheveld worden naar het Fonds. Dit kan intern onzekerheid geven. Mitigatie: voer goed HR-beleid en biedt waar mogelijk medewerkers de kans mee over te gaan naar nieuwe organisatie(s), of garandeer dat hun expertise blijft benut. Communiceer intern duidelijk dat deze verandering niet betekent dat mensen overbodig zijn, maar anders ingezet.
- **Te benoemen in volgende versie:** Team Kwartiermaken wil alle instellingen en subsidies onderbrengen bij het fonds. De uitzondering hierop zijn de subsidies en regelingen die via Cultuur Concreet en Rotterdam Festivals lopen. Sterker nog het fonds zal met hen af moeten stemmen om dubbelingen te voorkomen. Dit betekent niet dat er geen instellingen meer onder de gemeente vallen. Team Kwartiermaken adviseert om hier de risicovolle instellingen en/of de instellingen waarvan het vastgoed en/of de collectie in bezit zijn van de gemeente onder haar eigen hoede te houden. Let op het gaat hier dus niet om een kwalitatief waardeoordeel over de instelling. Het gaat uitsluitend om risico voor de gemeente en/of eigendom van de gemeente.

8.4 Gefaseerd implementatieplan

De plannen geschetst in dit advies vragen om voortvarende en zorgvuldige uitvoering. Hieronder presenteren we een concrete implementatie-agenda voor de komende twee jaar, met actiegerichte aanbevelingen per stakeholder. In een oogopslag is zo duidelijk wie wat doet en wanneer, om de transitie van het cultuursysteem te realiseren.

1. 2025: Positionering adviesmodel, besluitvorming, juridische basis, communicatiestrategie
2. 2026–2027: Oprichting organen, inrichting processen, eerste evaluatie
3. 2028: Start functioneren nieuwe stelsel, uitvoering Cultuurplanproces
4. 2029: Eerste Cultuurplan onder nieuw model – Rotterdam staat als een huis

Een volledig implementatieplan is opgenomen in de definitieve versie.

8.5 Team Kwartiermaken: richting eindadvies: 25 augustus 2025

De volgende inhoudelijke blokken staan nog op onze voorlopige agenda om verder uit te werken richting het eindadvies. Dit betreft een ambitieuze wensenlijst, waarin we zoveel mogelijk thema's willen meenemen die relevant zijn voor het nieuwe stelsel. Tegelijkertijd geldt: de uiteindelijke uitwerking moet haalbaar en doelmatig zijn. Als in de loop van het proces blijkt dat een blok te veel tijd kost in verhouding tot de meerwaarde, dan kan worden besloten om dit onderdeel niet op te nemen in het eindadvies.

1. Juridische en bestuurlijke structuur: Fonds als ZBO/stichting; statuten Cultuurhaven; legitimiteit en toezicht.
2. Organisatie en taakverdeling: Overgang personeel; rolverdeling gemeente–fonds–instellingen; procesafspraken.
3. Subsidie-instrumentarium: Instrumentenset Fonds; beoordelingskaders; aanvraagformats; rolgebaseerde beoordeling; toetsing domeinoverstijgend werk.
4. Monitoring en data: Cultuurdashboard; monitoringcyclus; data als beleidsvoorwaarde; wijkgerichte indicatoren.
5. Beleidsdialoog: Multilogen; feedbackloops; historisch perspectief RRKC/dKC (dit houden we beperkt!); openheid voor alternatieven.
6. Innovatieve financiering: Seed capital, revolving funds, Europese cofinanciering; gemeentelijke matching.
7. Domeinoverstijgend werken: Budgetinrichting; beoordelingsmethoden; commons-denken; besluitprocedures.
8. Thematische lijnen: Nachtcultuur, The Culture, community art, informele netwerken; huisvestingsvisie.
9. Communicatie en duiding: Transitiekaart; doelgroepgerichte communicatie; positionering van culturele beoordeling.
10. Aanvullende ontwerpprincipes:
 - Commissies: diversiteit en expertise uitbreiden.
 - Peer visits: alleen bij meerjarige trajecten (6–8 jaar).

- Herijk schotten: voorkom contraproductieve constructies (zoals de huidige RCB).

IX. Conclusie en oproep aan alle stakeholders

Rotterdam staat aan de vooravond van een beslissende stap in haar culturele transitie. De analyses zijn gedaan, de visie is scherp, de bouwstenen voor een nieuw stelsel liggen op tafel.

Rotterdam verdient een cultuurbeleid dat recht doet aan de creativiteit en diversiteit van haar makers, instellingen en inwoners. Rotterdam verdient een cultuurbeleid dat beter is dan “de aantrekkelijkste zeehondjes krijgen de vis”.

Ambitie – Nuchterheid - Governance

In dit deeladvies hebben we een geïntegreerd pakket aan voorstellen gepresenteerd: een krachtige tweepijler-structuur (Cultuurhaven & Cultuurfonds) die voor helderheid en balans zorgt, een vernieuwd financieringsinstrumentarium dat zowel de basis als de vernieuwing voedt, en een adviessysteem dat transparant, voorspelbaar en lerend is. Het is een **ambitieuw maar realiseerbaar plan**. Ambitieuw, omdat Rotterdam hiermee landelijk voorop wil lopen in hoe je cultuurbeleid moderniseert. Realiseerbaar, omdat we voortbouwen op lessen en initiatieven die al in gang zijn gezet. En, even belangrijk, omdat we in onze stad de creatieve kracht en het pragmatisme hebben om dit te doen slagen.

Cruciaal voor het slagen van deze transitie is een breed gedragen legitimiteit van de voorgestelde maatregelen. Alleen met voldoende draagvlak in het culturele veld en transparante, eerlijke besluitvorming kan de nieuwe koers duurzaam worden verankerd in Rotterdam. De eerste reacties uit de sector op de nieuwe structuur zijn positief.

Onze oproep richt zich allereerst tot de **Beleidsmakers en Bestuurders**: durf nu door te pakken. De afgelopen jaren is veel besproken en verkend; het is tijd om te besluiten en te doen. Geef de sector het vertrouwen van een consistent beleid en de instrumenten om zichzelf te versterken. **Investeer in de toekomst**: financieel, en met bestuurlijke visie en aandacht. Zorg dat cultuur niet het sluitstuk van onderhandelingen is, maar een speerpunt van Rotterdams sociaal beleid.

Aan de **Gemeenteraad** vragen we: omarm deze voorstellen en maak ze u eigen. Uiteindelijk bent u het die kaders stelt en het mandaat geeft. Door nu duidelijke keuzes te maken over het instellen van de Cultuurhaven en het reserveren van middelen voor het Rotterdamse Cultuurfonds, geeft u een signaal dat cultuur een prioriteit is en dat de transitie echt wordt verankerd. Met het zicht op de verkiezingen van 2026: neem dit mee uw fracties in, zodat er een breed draagvlak is ongeacht politieke kleur.

Aan de **Cultuursector** – alle makers, instellingen, creatieve ondernemers, vrijwilligers – zeggen we: blijf betrokken en kritisch constructief. Dit plan is geen blauwdruk die van bovenaf opgelegd moet worden; het is een uitnodiging om samen het Rotterdamse cultuursysteem gezonder, toekomstbestendiger en een duidelijke afspiegeling van de stad te laten zijn. Blijf dus je stem laten horen, experimenteer, werk samen, en houd de beleidsmakers scherp op hun beloftes. Uiteindelijk is cultuurtransitie *van ons allen*. Zonder de energie van het veld is elk systeem leeg.

En ten slotte, aan de **Rotterdammers**: cultuur is van en voor jullie. Of je nu wekelijks naar het theater gaat, ademloos toekijkt in een ball room arena, smult van Spoken Word of wegdroomt bij een orkest: – we willen dat iedereen zich gezien voelt in het aanbod. De oproep aan jullie is om deel te nemen: bezoek dat nieuwe festival, steun je favoriete maker, geef feedback via de inspraakavonden of online platforms. Een bloeiend ecosysteem bestaat bij gratie van zijn publiek en community.

We staan nu op het punt waar **verandering kan worden verankerd**. De afgelopen periode is verandering ingezet; nu moeten we haar bestendigen en verder brengen. Rotterdam heeft zich vaker getoond als pionier – een stad die niet bang is om het roer om te gooien en nieuwe wegen in te slaan. Laat cultuur daar geen uitzondering op zijn, maar juist een trots voorbeeld.

Als we deze transitie gezamenlijk doorzetten, dan kunnen we blijven kijken en genieten van een Rotterdam waarin cultuur bruist op elke hoek, waarin talent hier wil blijven omdat er kansen liggen, en waarin het gemeentebestuur als partner naast de sector staat in plaats van erboven.

Laten we samen de koers uit blijven zetten en volle kracht vooruit varen naar een nieuw cultureel tijdperk voor Rotterdam.

Bronnenlijst

Literatuur

1. Abma, T., Groot, B., Kolsteeg, J., Krans, K., Lewis, F., Tal, M., van der Wal-Huisman, H., & van Leeuwen, B. (2024). *Arts in Health in Nederland: Een Nationale Agenda*. University of Groningen Press.
2. Adviescommissie Cultuurplan 2025–2028. (2024). *Verandering verankerd: Cultuurplanadvies 2025–2028*.
3. Amsterdam. *Kunstenplan 2025–2028 – webtoegankelijk*
4. Auteur onbekend. (2023, december 18). *Verslag evaluatie New Deals Cultuur*.
5. Berenschot. *In de schijnwerpers – groeipotentie via maatschappelijke opgaven*, 2023
6. Berenschot. *Vormen van financiering in een nieuw cultuurbestel*, 2024
7. Bhageloe, S. (2024). *Lekkages, naar binnen groeiende planten....* <https://www.versbeton.nl/...>
8. Blueyard. (2024). *De Adviespraktijk voor Cultuursubsidies*.
9. Boekmanstichting. (2024). *Representative in Kunst en Cultuur*, 140.
10. Boers, R. (2023). *Smooth City*.
11. Bots, P. F. (2024). *Een waardevol oordeel: Artistieke kwaliteit in het Nederlandse cultuurbeleid* [Universiteit van Amsterdam].
12. Brand, R. (2024). *HART HOOFD HANDEN: Gids voor stadmakers*.
13. Brands, J., & Simon, M. (2024). *Bezuinigingen op programma's die moeten leiden tot vernieuwing*.
14. Cohn, R., et al. (2023). *Evaluatie Rotterdamse Culturele Basis*. KWINK groep.
15. Cohn, R., Modderman, P., & Verbeet, N. (2023). *Evaluatie Rotterdamse Culturele Basis*. KWINK groep.
16. Cohn, R., Reijerman, F., & de Baaij, B. (2023). *Evaluatie intermediaire instellingen Rotterdam*.
17. D66. (2024). *Verslag cultuur diner Ondernemersnetwerk D66*.
18. Den Haag. *Meerjarenbeleidsplan Kunst en Cultuur 2025–2028 – Ruimte voor ontwikkeling*
19. Directeurenoverleg van de Rotterdamse Kunstinstituten. (2024). *PAPER – Domeinoverstijgend werken (DOW)*.
20. Directeurenoverleg van de Rotterdamse Kunstinstituten. (2024). *PAPER – Op weg naar een nieuw adviesmodel*.
21. Directeurenoverleg van de Rotterdamse Kunstinstituten. (2024). *Brief... luidt de noodklok*.
22. Directeurenoverleg van Rotterdamse kunstinstituten. (2018). *Cultuur draagt de stad in transitie: Aanbod aan de inwoners van Rotterdam*.
23. DO. *Algemene reactie op de conceptdeeladviezen*, 4 maart 2025
24. Gemeente Rotterdam. (2022, oktober 6). *Presentatie Projectsubsidies Cultuur*.
25. Gemeente Rotterdam. (2023). *Afdoeningsvoorstel evaluatie RCB*.
26. Gemeente Rotterdam. (2023). *Afdoeningsvoorstel toezegging evaluatie RCB*.
27. Gemeente Rotterdam. (2023). *Afdoeningsvoorstel wethouder Kasmi... evaluatie RCB*.

28. Gemeente Rotterdam. (2023). *Bijlage 1... opdrachtbrief aan de instellingen RCB.*
29. Gemeente Rotterdam. (2023). *Cultuurmonitor Rotterdam 2022: Een onderzoek naar cultuurdeelname.*
30. Gemeente Rotterdam. (2023). *Transitie Cultuur: Achtergrondinformatie Kick-OFF 27 maart Ahoy.*
31. Gemeente Rotterdam. (2023). *Uitvoeringsprogramma Preventie met Gezag.*
32. Gemeente Rotterdam. (2024). *Advies voor negatieve beoordeling.*
33. Gemeente Rotterdam. (2024). *Afdoeningsvoorstel toezeggingen wethouder Kasmi....*
34. Gemeente Rotterdam. (2024). *Annotatie Juridisch Advies Cultuurplan 2025–2028.*
35. Gemeente Rotterdam. (2024). *Bij positief advies onderdeel van Cultuurplan.*
36. Gemeente Rotterdam. (2024). *Bijlage over adviesaanvraag/advies Pels Rijcken.*
37. Gemeente Rotterdam. (2024). *Cultuurplan 2025–2028: Van onschatbare waarde.*
38. Gemeente Rotterdam. (2024). *Enquête Culturele organisaties Rotterdam.*
39. Gemeente Rotterdam. (2024). *Erkenning maatschappelijke waarde... met negatief advies.*
40. Gemeente Rotterdam. (2024). *Evaluatie cultuurbeleid 2021–2022.*
41. Gemeente Rotterdam. (2024). *Het Nachtplan.*
42. Gemeente Rotterdam. (2024). *Raadsvoorstel Cultuurplan 2025–2028 inclusief financieel besluit.*
43. Gemeente Rotterdam. (2024). *Raadsvoorstel over Cultuurplan 2025–2028 inclusief financieel besluit.*
44. Gemeente Rotterdam. (2024). *Ruimtelijke Visie Cultuur 2028.*
45. Gemeente Rotterdam. (2024). *Wethoudersbrief Kasmi voortgang transitie cultuur.*
46. Gemeente Rotterdam. *Collegebrief nieuw adviesmodel cultuur*, 1 november 2022
47. Gemeente Rotterdam. *Collegereactie op initiatiefvoorstel cultuurfinanciering*, 2 juli 2024
48. Gemeente Rotterdam. *Projectsubsidies Cultuur – presentatie beleidsoverleg*, 6 oktober 2022
49. Gemeente Rotterdam. *Stad in transitie, cultuur in verandering; Cultuurplan 2021–2024*, 2020
50. Hamer, M., Rutten, P., van der Wal, O., Haaxma, T., Donker, B., & Slagtand, N. (2021). *Advies Denktank New Deal Cultuur Rotterdam.*
51. IABx 2017 on Culture. (2017). *Rotterdam, stay close to what you are! Becoming an international cultural hotspot, starts with authenticity.*
52. Kamps, N. (2025). *Voorstel voor een meer flexibele en genuanceerde beoordeling aanvragers Cultuurplan.*
53. Karakus, H., Brand, R., Determann, B., Huisman, I., Janssen, B., Oosterman, J., & Vlaming, M. (2022). *Culturele infrastructuur en stedelijke ontwikkeling in Rotterdam.* Rotterdamse Raad voor Kunst en Cultuur.
54. Kernteam. *Feedback Conceptdeeladviezen – versie 3*, 5 maart 2025

55. Movisie, & Verwey Jonker Instituut. (2024). *De sociale basis versterken, investeren in de toekomst*. <https://www.movisie.nl/publicatie/sociale-basis-versterken-investeren-toekomst>
56. Movisie, & Verwey Jonker Instituut. (2024). *De sociale basis versterken: Verandertheorie en bouwstenen....*
57. Mulder, J., Janssen, L., & Reijerman, F. (2022). *Evaluatie subsidieregeling Pitcher Perfect 010 openbaar!* <https://www.kwinkgroep.nl/...>
58. Nederlandse Unesco Commissie. (2023). *On(ver)vangbaar: De innovatieve kracht van the culture*.
59. O'Connor, J. (2024). *Culture is not an Industry: Reclaiming art and culture for the common good*.
60. Peeters, I., & Boele, E. B. (2023). *Leerecosystemen vanuit een complex dynamisch systeem-perspectief*.
61. Pietersen, B., & Crump, M. (2022). *Van groef naar groove: Tijd voor transitie*. The Alignment House.
62. Raad voor Cultuur. (2024). *Op weg naar een nieuw bestel in 2029*.
63. RAC. *Reactie Architectuurcultuur op conceptdeeladviezen*, 5 maart 2025
64. RCB. (2024). *Bijlage RCB in cultuurplanaanvraag 2025–2028*.
65. RCB. (2024). *De bijeenkomst op 23 februari 2024*.
66. RCB. (2024). *Jaarplanning RCB 2024–2025*.
67. RCB. (2024). *Plan van Aanpak RCB Cultuurplanperiode 2025–2028*.
68. RCB. (2024). *RCB doe-tafel Vastgoed – een voorbereidend gesprek*.
69. RCB. (2024). *ROTTERDAM: De grote culturele instellingen*.
70. Rotterdam Festivals. *Reactie op conceptdeeladviezen Cultuur Transitie*, 4 maart 2025
71. Rotterdamse Raad voor Kunst en Cultuur. (2022). *Ruimte voor Cultuur in de Rotterdamse Stadsontwikkeling*.
72. Sennett, R. (2024). *Democracy and Urban Form*.
73. Sennett, R. (2024). *The Performer: Art, Life, Politics*.
74. SKAR. (2024). *Beleidsplan 2025–2029*.
75. SKAR. (2024). *Beleidsplan SKAR 2025–2029: Terugblik*.
76. SKAR. (2024). *Beleidsplan SKAR 2025–2029*.
77. Soelen, H. van. (2022). *Meerdere wegen leiden naar Rome*. Voor de Verandering.
78. Sorgdrager, W. (2024). *Zuurstof van de Samenleving*.
79. Tauwnaar, I., & Brands, J. (2024). *In onze cultuur gebeurt 't: Een speculatief ontwerp voor een alternatief cultuurstelsel*. Gemeente Rotterdam.
80. Utrecht. *Subsidieverdeling Cultuurnota 2025–2028*
81. Van de Pol, E., & Simmelink, D. (2022). *Uit de groef – Evaluatie van de Rotterdamse Raad voor Kunst en Cultuur*. Gemeente Rotterdam.
82. Van de Pol, E., & Simmelink, D. (2022). *Uit de groef: Evaluatie van de Rotterdamse Raad voor Kunst en Cultuur*. Rijnconsult.
83. Van den Ende, T. (2024). *Het Schiekadeblok is dood, lang leve het Schiekadeblok!*. <https://www.versbeton.nl/...>
84. Van den Ende, T. (2024). *Verkoop kunstenaarsatelier Kunst en Complex*. <https://www.versbeton.nl/...>
85. Van der Meer Mohr, P. (2017). *Verslag van de Verkenner*.
86. Van der Zwaard, J., et al. (2018). *Voorbij de pioniersfase van bewonersinitiatieven*.

87. Van Dommelen, D., Nunnely, J., & Engberts, C. (2023). *Initiatiefvoorstel Cultuurfinanciering*.
88. Van Munster, O., & Bongers, H. (2024). *Het Cultuurplanadvies 2025–2028 op de weegschaal*. De Rotterdamse Kunststichting.
89. Vereniging van Nederlandse Gemeenten. (2024). *Cultuur samen borgen: Propositie van de gemeenten*.
90. Vereniging van Nederlandse Gemeenten. (2024). *Samen cultuur borgen*.
91. VibeLab. (2024). *Creative Footprint Onderzoeksrapport 2024: Rotterdam*.
92. Vinkenburg, B. (2024). *Vormen van financiering in een nieuw cultuurbestel: Werkbijeenkomst Kunsten'92, TivoliVredenburg, Utrecht*. Berenschot.
93. Vinkenburg, B., & Branten, S. (2023). *In de schijnwerpers: Groeipotentie voor de culturele sector door bijdragen aan maatschappelijke opgaven*. Berenschot.
94. Werkgroep Financiën Kernteam Culturele Transitie. (2024). *Casus 'Preventie met gezag'*.
95. Werkgroep Financiën Kernteam Culturele Transitie. (2024). *Cultureel vastgoed in Rotterdam*.
96. Werkgroep Oogst Kernteam Culturele Transitie. (2023). *Samenvatting*.
97. World Health Organization. (2019). *What is the evidence on the role of the arts in improving health and well-being? A scoping review*.

Conferenties/Werkbijeenkomsten

1. Stadmakerscongres, Architectuur Instituut Rotterdam. (2024, 15 november). Deelname aan tafelsessie 'Cultuurgedreven ontwikkelen' onder leiding van Rinske Brand.
2. Cultural Currency Conference, The Niteshop. (2024, 22 & 23 november).
3. Werkconferentie Samen voor Elkaar, Gemeente Rotterdam. (2024, 27 november).
4. Placemaking Week Europe (2024, 24-27 september).
5. Nieuwe Instituut After Summer School (2024, 30 september, 2 oktober)
6. Meet-Up Afdeling Vastgoed & Cultuur (2024, 21 oktober).
7. Werkbijeenkomst College over domeinoverstijgend werken (2025, 17 januari).

Debatten

1. Cultuurdebat Tweede Kamer. (2024, 11 november).
2. Raadsbegroting Gemeente Rotterdam. (2024, 12 november).
3. Raadsbegroting Gemeente Rotterdam. (2024, 28 november).

Bijlage: Inventarisatie Domeinoverstijgend Werken

1. De Plus Programma's zijn een initiatief vanuit de Gemeente Rotterdam om in samenwerking met het welzijnsdomein vraaggestuurd voor 'lichte doelgroepen' te programmeren. Er zijn twee plus programma's uitgevoerd in Prins-Alexander en in IJsselmonde.
2. Vanuit de Denktank New Deal zijn er verschillende pilots opgezet, de New Deals. Een van de doelstellingen van het rapport van de denktank was een betere verbinding tussen de culturele sector en andere domeinen. De volgende New Deals dragen hier expliciet aan bij:
 - a. Hart van Prins Alexander: het doel van deze pilot is het ontwikkelen van een Culturele Hub in Prins Alexander om het sociaal-cultureel klimaat, cultuurparticipatie en cultureel ondernemerschap te versterken. De Culturele Hub is specifiek gefocust op jongeren en jongeren communities. Het initiatief komt voort uit een samenwerking tussen Stichting Hart voor Prins Alexander en Stichting Culturele Persoonlijke ontwikkeling. Op de uitvoeringsagenda staat onder andere het ontwikkelen en uitvoeren van lesprogramma's en -methodieken voor VO en MBO in samenwerking met Albeda, Zadkine en HRO/WdKA
 - b. Campus Alledaagse Kennis: in deze pilot wordt een ontwerp onderzoek ontwikkeld naar de migrantenwijk van de 21e eeuw met de Schiedamseweg en het omliggende gebied als een campus van informele kennisuitwisseling. Het *fringe kapitaal* van Urban Culture staat centraal in het tackelen van de uitdagingen in het gebied. Samen met de buurtbewoners wordt de kracht van Urban Culture ingezet om een aantal maatschappelijke opgave aan te pakken: 1) armoede achter de voordeur, 2) klimaatadaptatie en 3) onderwijs, cultuur en werkgelegenheid.
 - c. Incubator kennis overdragen: in samenwerking met Cre8tive Revolution en Stichting Can organiseert House of Knowledge een persoonlijk en professioneel ontwikkelingstraject voor jonge muzikale talenten uit muziekstromingen van black origin. Er is speciale aandacht voor mentale gezondheid door verschillende sessies en een toolkit gericht op welzijn.
 - d. Outsider Smart: stichting Pluspunt Rotterdam is een zorg-, leer- en werkcollectief voor (ex)dak- en thuislozen, (ex)verslaafden en (ex)psychiatrische patiënten en onderdeel van het sociale domein. Hun doelgroep wordt doorgaans als 'outsiders' van de kunstwereld gezien. In deze New Deal organiseren zij een werkweek voor insiders en deze outsiders over stedelijke transitie en kennisdeling tussen insiders en outsiders.
 - e. Exchange & Engage Biennale: deze pilot voert een haalbaarheidsstudie uit naar een biennale voor sociaal geëngageerde kunst en cultuur die de sector meer zichtbaar moet maken voor de stad en de domeinen buiten de culturele sector. Als onderdeel van deze haalbaarheidsstudie wordt een mini biennale uitgevoerd.
3. Cultuur&Campus Putselaan is een pilot gefinancierd vanuit het New European Bauhaus. Een consortium van onderwijsinstellingen, lokale partijen en de Gemeente Rotterdam ontwikkelen op de Putselaan in Rotterdam-Zuid een cultuurcampus.

4. Het lokaal cultureel centrum Romeynshof wordt door de Gemeente Rotterdam en ontwikkelaar AM herontwikkeld. Er komt een bibliotheek, Huis van de Wijk en een gezondheidscentrum. Ambtenaren vanuit Cultuur zitten aan tafel om mee te denken over de programmatische invulling na de herontwikkeling.
5. Op de Persoonsdam kwamen 3 vervangingsopgaven van maatschappelijk vastgoed samen: sport, onderwijs en welzijn. Om de kansen te vergroten zijn cultuur en zorg aan deze vervangingsopgave toegevoegd. Het doel was het creëren van gedeeld eigenaarschap over de opgave vanuit alle beleidsdiensten en het gezamenlijk formuleren van ambities. Vanuit het strategieteam Maatschappelijk Vastgoed heeft een opgavemanager de verantwoordelijkheid voor deze opgave.
6. Er vinden nu regelmatig meetings plaats tussen de Afdeling Vastgoed en andere beleidsafdelingen, waaronder cultuur, om kennisdeling te stimuleren. Daarnaast is er een Kwartiermaker Maatschappelijk Vastgoed aangesteld en is er een Strategie Team Maatschappelijk Vastgoed met ambtenaren uit Stadsontwikkeling en Maatschappelijke ontwikkeling.
7. Er is een programmamanager Sociale Basis aangesteld binnen de Gemeente Rotterdam.
8. Samen met het recent vastgestelde Nachtplan is er een samenwerkingsverband tussen verschillende beleidsafdelingen, waaronder horeca, veiligheid, economie, stadsontwikkeling en cultuur. Ook de N8W8 zit in dit team. Deze Nachtdienst is verantwoordelijk voor conceptontwikkeling, subsidies en vereisten voor vergunningverlening op locaties.
9. Op 17 januari vond er een werkbijeenkomst van het college plaats met als onderwerp domeinoverstijgend werken. Tijdens deze bijeenkomst werden verschillende voorbeelden van domeinoverstijgend werken uit de stad gepresenteerd, waaronder:
 - a. De samenwerking tussen de Doelen en Sococo Coffee over de Doelen als maatschappelijk bedrijf.
 - b. Spelers uit verschillende domeinen die met behulp van cultuur gezamenlijk werken aan veiligheid en ontwikkelkansen in Hart van Zuid, waaronder Stadsmarinier Muzaffer Yukseyildiz, Eline van der Stoep (Theater Zuidplein) en Aloali Kananpour (artistiek directeur Confro Academy), Fariesh Abdoelrahman (Quardin) en Jettie Medema (CityStewards).
10. Prof. dr. Tineke Abma is per 1 september 2024 benoemd tot bijzonder hoogleraar Kunst en Zorg bij Erasmus School of Health Policy & Management. Door het toenemende bewijs voor de positieve effecten van cultuur op gezondheid kan cultuur bijdragen aan de noodzakelijke transformatie in de gezondheidszorg. Deze bijzondere leerstoel komt voort uit een samenwerking van Cordaan, Museum van de Geest en ESHPM met als doel dit onderzoek verder te stimuleren en te ontsluiten.
11. Binnen het kernteam wordt er gewerkt aan een inventarisatie van domeinoverstijgend werken door Bernadette Stokvis en Claudia Doesburg.
12. Binnen het kernteam is er een speculatief ontwerp ontwikkeld voor een systeemwijziging ten behoeve van het financieel waarderen van 'the culture' en haar meervoudige waarde. Er wordt nu nagedacht over de ontwikkeling van een pilot op Zuid om deze systeemwijziging op kleine schaal te testen.
13. SKVR en Stichting Quardin werken al een tijdje samen om zich in te zetten voor jongeren uit de Rotterdamse wijken en hun creatieve talent te laten ontwikkelen. In de subsidieaanvraag voor de Cultuurplanperiode 2025-2028 had SKVR plannen voor een samenwerking met Quardin en andere partijen binnen verschillende coalities. Deze is overigens negatief beoordeeld.

14. Vanuit Cultuur Concreet werkt cultuurregisseur Delfshaven Najel Monteiro samen met Milton Moreno aan een intensieve begeleiding van jongeren getroffen door de toeslagenaffaire in Delfshaven onder de titel 'Mogelijkmakers'. Dit project bestaat uit een reeks activiteiten en workshops die zich richten op cultuur, sport, kunst en persoonlijke groei. Dit project is ontwikkeld in opdracht van ex-wethouder Armoede Natasha Mohamed-Hoesein en er worden ook verbindingen gelegd met Afdeling Veilig. Een groot deel van de activiteiten vindt plaats bij LivingroomNL.
15. LivingroomNL in Rotterdam-West combineert culturele programmering, talentontwikkeling, community-building met activiteiten als schrijverskampen, cyber-security lessen voor ouderen en lessen over timemanagement, voeding en mindset.
16. Marc Vlemmix Dance is een dansgezelschap voor en door dansers met Parkinson, Multiple Sclerose, reuma of gewone stramheid.
17. Jason Baez of Jayclyne vertelt in zijn voorstelling Psygozer over zijn struggles met mentale gezondheid en ervaring met een psychose.
18. DonaDaria biedt als welzijnsstichting gratis 110 m2 aan atelierruimte voor zes makers in ruil waarvoor de makers workshops geven aan verschillende communities.
19. Bij de Galerie Atelier Herenplaats wordt een aangepaste kunstvakopleiding ontwikkeld voor mensen met een verstandelijke beperking of psychiatrische achtergrond, die niet of nauwelijks worden toegelaten aan de reguliere kunstacademie. Verder is er atelierruimte voor 30 full-time kunstenaars. Atelier Herenplaats is een onderdeel van Pameijer.
20. Stichting Confro maakt voorstellingen, trainingen en lesprogramma's met als doel het bespreekbaar maken van maatschappelijke taboes. De stichting gaat samenwerkingen aan met verschillende partijen, waaronder Theater Zuidplein, Bibliotheek Rotterdam en IKBENWIJ. Zo hosten ze samen de Zuidplein Lounge en bieden ze interactieve theatervoorstellingen aan scholen over drugscriminaliteit.
21. De Nederlandse ballroom community vierde in 2024 haar tienjarig bestaan. Deze gemeenschap biedt een veilige ruimte aan LHBTIQ+ individuen van kleur waarin men voor elkaar zorgt, inspireert en cultuur maakt. Leden van deze gemeenschap hebben vaak te maken met dakloosheid, sekswork, complexe identiteitsvraagstukken en racisme binnen de grotere queer gemeenschap. Als informele subcultuur is het soms lastig om een vast thuis te vinden binnen Rotterdam, maar sinds kort biedt het Maaspodium hen de ruimte voor lessen en community events.
22. De Afrikaanderwijk Coöperatie heeft in samenwerking met Kate Price van architectenbureau Superuse Studios het grondstoffenstation op de Afrikaandermarkt ontwikkeld. Het doel van dit project was om het afvalprobleem op de markt op te lossen. Hier worden reststromen gescheiden, ingenomen en verwerkt tot nieuwe grondstoffen en halffabricaten voor nieuwe producten. Het Grondstoffenstation is de winnaar van de vakjuryprijs van de Rotterdam Architectuurprijs 2024.
23. In samenwerking met Gemeente Rotterdam en welzijnspartijen werkt Cult North aan het aanbieden van inspirerende trajecten voor jongeren in Crooswijk om zich te verdiepen in kunst en cultuur. Er zijn wekelijkse evenementen bij Powersounds waar men zich elke drie maanden focust op een andere discipline. Het is volledig gratis en toegankelijk voor jongeren van 14 tot 27 jaar, waar iedereen aandacht en begeleiding krijgt die nodig is. Zo draagt cultuur bij aan welzijn.

24. Kenniscentrum Cultuuronderwijs Rotterdam (KCR) vervult een centrale rol als verbinder, borger en kennisdeler binnen de culturele en onderwijssector en daarbuiten. Door haar intersectorale aanpak stimuleert KCR innovatieve en duurzame oplossingen die bijdragen aan de structurele verankering van cultuuronderwijs in het onderwijsbeleid en de praktijk van scholen en culturele instellingen. Dit draagt niet alleen bij aan kansengelijkheid en talentontwikkeling, maar ook aan de maatschappelijke en economische veerkracht van de culturele sector en de bredere samenleving.
- a. KunstPakt is een meerjarig programma binnen *Cultuureducatie met Kwaliteit* (CMK), waarin scholen en culturele instellingen samenwerken om cultuuronderwijs structureel te verankeren in het curriculum.
 - b. Op dit moment voert KCR een verkennend kwalitatief pilotonderzoek uit naar de impact van cultuuronderwijs op leerlingen uit diverse onderwijssoorten en in verschillende Rotterdamse wijken. KCR ontwikkelt impactindicatoren, analyseert data en ondersteunt scholen en culturele instellingen bij het werken op een *evidence-informed* manier.
 - c. De KCR Academie is een platform voor deskundigheidsbevordering en kennisdeling, gericht op het ondersteunen van leerkrachten, kunstvakdocenten en professionals in de culturele sector bij het versterken van hun didactische en pedagogische vaardigheden.
 - d. KCR initieert en ondersteunt diverse netwerken waarin professionals uit onderwijs, cultuur en beleid samenwerken.
 - Netwerk cultuurcoaches: Een stedelijk platform waarin cultuurcoaches ervaringen uitwisselen over de implementatie van cultuuronderwijs op scholen
 - Netwerk interne cultuur coördinatoren PO: De bijeenkomsten van dit ICC-netwerk staan in het teken van inspiratie, ontmoeting, uitwisselen van kennis, ideeën en ervaringen.
 - Netwerk CKV-docenten: Een kennisnetwerk voor docenten binnen het voortgezet onderwijs, gericht op het delen van methodieken, onderzoek en best practices.
 - Werkgroep mbo cultuur & praktijk: Een interprofessioneel platform waarin mbo-docenten en culturele instellingen samenwerken aan vernieuwende culturele leermethoden.
 - Samenwerking met intermediaire instellingen: KCR werkt samen met landelijke en stedelijke kennisorganisaties, zoals het LKCA, Erasmus Universiteit Rotterdam, Boekmanstichting, Mokka, cultuur connectie om inzichten uit de praktijk te koppelen aan wetenschappelijk onderzoek en beleidsvorming.
 - e. Het project *Slim Organiseren* biedt een innovatieve oplossing voor het lerarentekort door kunstvakdocenten structureel in te zetten binnen het primair onderwijs.
 - f. Het *mbo practoraat* richt zich op de structurele verankering van kunst en cultuur in het mbo en verkent hoe kunst en cultuur kunnen bijdragen aan de professionele en persoonlijke ontwikkeling van studenten.
 - g. Het practoraat *Kunst en Cultuur als Veranderkracht* is een initiatief van KCR en Zadkine, met ROC Albeda, Techniek College Rotterdam en LKCA als partners. Fonds 21 en het Fonds voor Cultuurparticipatie ondersteunen het financieel.

Kwartiermaker Culturele Transitie
Heleen Ririassa
1 juli 2025

