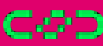


Eindadvies Kwartiermaker Culturele Transitie Rotterdam

 **Ambitie • Nuchterheid • Governance** 

25 augustus 2025



**"The cure for boredom is curiosity. There is no cure for curiosity".
Dorothy Parker, 1893-1967**

Inhoudsopgave

SAMENVATTING – “OM ER ALVAST IN TE KOMEN”	5
---	---

I - INTRODUCTIE

1.1 DE OPDRACHT	9
1.2 TEAM KWARTIERMAKEN	10
1.3 AANPAK KWARTIERMAKER: SPOREN EN WISSELS	11
1.4 WAT BEDOELEN WE MET DE TRANSITIE?	12
1.5 AMBITIE, NUCHTERHEID EN GOVERNANCE	13
1.6 POSITIONERING VAN CULTUUR: KAN EN MOET BETER	14

II - WE BEGINNEN MET DE TOEKOMST

2.1 EEN BREED EN DYNAMISCH ECOSYSTEEM	16
2.2 EEN FINANCIERINGSSYSTEEM DAT WERKT	16
2.3 GOVERNANCE: AFSPRAKEN MAKEN IN “RUSTIGE TIJDEN”	17
2.4 PARTICIPATIE ALS FUNDAMENT: VAN MULTILOOG TOT BURGERBERAAD	17
2.5 CULTUURHAVEN EN ROTTERDAMS FONDS VOOR CULTUUR	18
2.6 TOT SLOT: EEN CULTUURSTELSEL DAT BLIJFT ONTWIKKELEN	19

III - DE HUIDIGE SITUATIE

3.1 WAAROM HET WRINGT: OUDE STRUCTUREN EN HUIDIGE KNELPUNTEN	21
3.2 WAT WRINGT NOG MEER?	21
3.3 DIT IS NOG NIET ALLES: VERWAARLOOSDE GOVERNANCE	23
3.4 FINANCIERINGSCONTEXT: INVESTERINGEN EN SCHEVE VERHOUDINGEN	25
3.5 BEHOEFTE AAN INFORMATIE	28

IV - NAAR EEN LEGITIEM EN ROBUUST ADVIESMODEL

4.1 AMBITIE, NUCHTERHEID, GOVERNANCE	31
4.2 NIEUW: DE CULTUURHAVEN EEN FORUM VOOR PARTICIPATIE	33
4.3 DE ROL VAN DE CULTUURHAVEN	34
4.5 WERKWIJZE VAN DE CULTUURHAVEN	35
4.6 NIEUW: ROTTERDAMS FONDS VOOR CULTUUR	37
4.7 ROL VAN HET ROTTERDAMS FONDS VOOR CULTUUR	43
4.8 WERKWIJZE ROTTERDAMS FONDS VOOR CULTUUR	44
4.9 PRIORITEITEN EN FOCUS	45
4.10 NIEUWE BEOORDELINGSSYSTEMATIEK	49
4.11 VOEDING EN INRICHTING VAN HET ROTTERDAMS FONDS VOOR CULTUUR	50
4.12 SUCCESFACTOREN VAN HET FONDS	52
4.13 GOVERNANCE: BEVOEGDHEDEN, CULTUUR EN TIJD IN ACTIE	54
4.14 POLITIEKE INBEDDING EN LEGITIMITEIT	59
4.15 CULTUURHAVEN EN FONDS: WELKE MENSEN GAAN DAAR WERKEN?	59

V - FINANCIERINGSINSTRUMENTEN EN VOORSTELLEN

5.1 HERSTRUCTURERING VAN CULTUURBEGROTING PER 2029.....	64
5.2 SUBSIDIE ALS HEFBOOM	66
5.3 BENUTTEN VAN EXTERNE FINANCIERINGSBRONNEN	68
5.4 INSTAP EN GROEI IN HET SUBSIDIEMODEL	72
5.5 DOMEINOVERSTIJGENDE PUBLIEKE EN PRIVATE FONDSEN.....	73
5.6 OVERZICHT VAN DE INKOMSTENMIX IN 2035	74
5.7 ONDERBOUWING VAN VERSCHUIVING	74

VI - Domeinoverstijgend werken

6.1 DOMEINOVERSTIJGEND WERKEN EN DE TRANSITIE.....	80
6.2 HET DOEL VAN DOMEINOVERSTIJGEND WERKEN.....	80
6.3 HET PROBLEEM.....	81
6.4 DE OPLOSSING:	83

VII - Vastgoed

7.1 WAT IS ER AAN DE HAND EN WAAROM IS VASTGOED VAN BELANG VOOR DE TRANSITIE?	85
7.2 GEMEENTE ROTTERDAM.....	85
7.3 WAAROM WRINGT HET?	87
7.4 ONTWARREN: WELKE STAPPEN WORDEN AL GEZET?	89
7.5 MOGELIJKE OPLOSSINGSRICHTINGEN:	90
7.6 ADVIEZEN VASTGOED.....	92

VIII - SPACE EN PLACE EN CULTUREEL EIGENAARSCHAP

8.1 SPACE AND PLACE IS CRUCIAAL VOOR DE TRANSITIE	95
8.2 CULTUURPLAN 2025 - 2028: DE WIJK IN!.....	97
8.3 CULTUUR EN STADSONTWIKKELING – EEN STRATEGISCHE ROL IS NIET GENOEG.....	98
8.4 WELKE STAPPEN ZIJN AL GEZET?	99
8.5 ADVIEZEN VOOR SPACE AND PLACE.....	100

OPROEP AAN ALLE STAKEHOLDERS

BIJLAGE: INVENTARISATIE DOMEINOVERSTIJGEND WERKEN	104
BRONNENLIJST.....	108
BIJLAGE FEEDBACK OVERZICHT.....	113
COLOFON.....	118

SAMENVATTING – “om er alvast in te komen”

Rotterdam bruist en cultuur spat ervan af. Makers, grote en kleine instellingen, individuele initiatiefnemers en mensen die gezamenlijk de krachten bundelen bewijzen steeds weer dat zij cruciaal zijn voor de stad. Zij dragen bij aan de leefbaarheid, identiteit, schoonheid en economie. Zij tonen ons, in deze geopolitiek onrustige tijden, de waarde van vrije expressie.

In vergelijking met andere Nederlandse gemeenten, heeft Rotterdam een aanzienlijke en structurele financiële toewijding aan de culturele sector. Het gaat om 671 duizend inwoners, met een cultuurbudget van € 172 miljoen, waarvan € 102 miljoen voor het meerjarige Cultuurplan op een totale gemeentebegroting van €4.963 miljoen (dus bijna vijf (5) miljard Euro). Daarmee maken de uitgaven aan cultuur 3,46% uit van de totale gemeentelijke uitgaven.

Revolutie en een vacuüm

Toch piept en kraakt het subsidiëringssysteem en is de culturele sector in transitie. Het startschot hiervoor werd gegeven in 2022 toen het college van B en W besloot om de Rotterdamse Raad voor Kunst en Cultuur (RRKC) op te heffen. Het besluit zorgde aanvankelijk voor onzekerheid en een vacuüm. Een belangrijk onderdeel van het bestaande systeem verdween, terwijl een nieuw systeem nog vorm moest krijgen. Zodra het stof neerdaalde, kwam een proces op gang om dit vacuüm te vullen met een alternatief. Dát proces op weg naar het alternatief noemen we de culturele transitie.

Om dit transitieproces richting en snelheid te geven, stelde de wethouder van Onderwijs, Cultuur, Evenementen, per 1 januari 2024 tot en met 31 december 2025, Heleen Ririassa aan als Kwartiermaker Culturele Transitie, met de volgende opdracht:

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

Volgens haar draait de transitie om: 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, toekomstbestendig en bloeiend cultureel ecosysteem. Veerkrachtig door een nieuwe financieringsstructuur. Toekomstbestendig door een legitieme en rechtmatige verdelingssystematiek.

Dit advies bevat het antwoord van de Kwartiermaker op deze transitieopgave. Tevens zijn interviews van Rotterdam Decoded opgenomen om beeld te geven aan de transitie door de ogen van makers, directeurs en initiatiefnemers uit het culturele ecosysteem. Daarnaast zijn ook de aanbevelingen van de IABx2025 verweven in de tekst.

Re-iteratieve aanpak en democratisering

De kwartiermaker heeft gekozen voor een re-iteratieve werkwijze, waarbij vele partijen worden betrokken. Deze werkwijze maakt van de transitie een intensief proces dat veel van de culturele sector en de opdrachtgevers eist. De reden om voor intensief contact en uitwisseling met alle belanghebbenden te kiezen, ligt besloten in de keuze om zich niet als

'visionair' of als 'orakel' aan het proces te verbinden. De kennis en expertise in de sector is bovendien groot en de kwartiermaker wil dat optimaal benutten voor haar advies. Het lag daarom meer voor de hand om te kiezen voor democratisering van het proces door middel van dialogen, feedbackrondes en radicale transparantie. Met een dergelijke aanpak wil de kwartiermaker tegelijkertijd een werkwijze introduceren die in de toekomst kan worden voortgezet, omdat het werkt.

Oplossing: de Cultuurhaven en het Rotterdams Fonds voor Cultuur

De Kwartiermaker adviseert om per 2029 twee nieuwe entiteiten operationeel te laten zijn: de Cultuurhaven en het Rotterdams Fonds voor Cultuur. Beide maken deel uit van het nieuwe adviesmodel en beide spelen een cruciale rol in het culturele ecosysteem. Bovendien leveren de nieuwe entiteiten een grote bijdrage aan het verbeteren van de positionering van cultuur. De mensen die werkzaam zijn in deze nieuwe entiteiten moeten gezamenlijk een afspiegeling zijn van het Rotterdamse culturele ecosysteem.

De Cultuurhaven, functioneert als forum voor participatie en spreekbuis van het gehele culturele ecosysteem en adviseert gevraagd en ongevraagd aan het college van B en W en de gemeenteraad. Wat de Cultuurhaven van reguliere adviesorganen onderscheidt, is de radicale participatie van zowel belanghebbenden, als inwoners van Rotterdam en makers.

Het Rotterdams Fonds voor Cultuur heeft de bevoegdheden van een zelfstandig bestuursorgaan (ZBO) en neemt de volledige cyclus rondom de uitvoering van alle culturele subsidies op zich. Het gaat concreet om de overheveling van subsidiegelden bestemd voor programmering, productie en presentatie. Het betreft meerjarige en projectsubsiëring in termijnen van twee (2) tot acht (8) jaar waarmee het knellende regime van de vierjarige Cultuurplancycli verdwijnt. De verdeling van cultuursubsidies komt op armlengte van de politiek te staan. Ad hoc politiek ingrijpen behoort tot het verleden en er is duidelijke governance, waarbinnen de bevoegdheden van de entiteiten, de gemeenteraad en het college duidelijk zijn.

Binnen het Rotterdams Fonds voor Cultuur wordt een afdeling Development opgericht. Deze afdeling houdt zich actief bezig met het aantrekken van nieuwe geldstromen: privaat, landelijk, Europees, Internationaal. Een dergelijk fonds is nieuw en de oprichting zal veel voeten in aarde hebben. Toch is het urgent om een vernieuwend financieringssysteem te ontwerpen, omdat de kans op verruiming van het cultuurbudget op de gemeentebegroting nu eenmaal klein is.

De reacties uit de sector op de aanbevolen nieuwe structuur zijn positief.

Vier budgettaire ingrepen

Naast deze systeemwijziging adviseert de Kwartiermaker ook de volgende budgettaire ingrepen:

1. Creëer een sectoroverstijgend budget binnen de Rotterdamse gemeentebegroting om domeinoverstijgende initiatieven, projecten en programma's effectiever te subsidiëren.
2. Het Fonds biedt een lang subsidieperspectief aan bepaalde sectoren en aan bepaalde onderwerpen. Vooruitlopend op de eerste verkenning van de Cultuurhaven, is dit de prioritering: The Culture, Nachtcultuur, Architectuur en Community Based Art. Daarnaast adviseert de kwartiermaker om 20% van het cultuurbudget te oormerken voor Domeinoverstijgend werken (DOW). De inschatting is dat dit nu ook al het geval is.

3. Activiteiten die vallen onder collectiebeheer, van collecties die in eigendom zijn van de gemeente - van technische zorg tot aankoop en afstoting – moeten afzonderlijk worden geboekt op de cultuurbegroting. De subsidie voor programmering, productie en presentatie wordt hiermee inzichtelijk en losgekoppeld van het lumpsum subsidiebedrag.
4. Op de cultuurbegroting van de gemeente moeten, ten behoeve van transparantie, de huren die 18 instellingen betalen voor cultureel vastgoed in eigendom van de gemeente afzonderlijk worden geboekt. Huurpenningen moeten eenvoudig traceerbaar zijn. Dit geldt ook voor de huren, en eventuele marges, die vijf instellingen betalen voor cultureel vastgoed dat de gemeente huurt van andere eigenaren.

Tot slot een oproep

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. Het is **een ambitieus maar realiseerbaar advies**. Ambitieus, omdat Rotterdam hiermee landelijk voorop zal lopen in de modernisering van cultuurbeleid. Realiseerbaar, omdat we voortbouwen op werkwijzen, lessen en initiatieven die al in gang zijn gezet

De oproep van de kwartiermaker aan **beleidsmakers en bestuurders**: durf nu door te pakken! De afgelopen jaren is veel besproken en verkend en vooral gereageerd op steeds weer gewonnen advies. Het is nu tijd om te besluiten, te doen en te creëren.

Aan de **Gemeenteraad**: omarm deze voorstellen en maak ze u eigen. Uiteindelijk bent ú het die kaders stelt en controleert of daarbinnen alles zo goed als mogelijk wordt uitgevoerd. Door nu te kiezen voor dit model, met alle ingrepen die daarbij horen, geeft u een sterk signaal af dat cultuur een prioriteit is en verweven met de gehele Rotterdamse samenleving.

Aan de **culturele sector**: zonder de energie van het veld is elk systeem leeg. Dus aan makers, grote en kleine instellingen, creatieve ondernemers en vrijwilligers de vraag: blijf betrokken en kritisch constructief. Dit plan is geen blauwdruk dat van bovenaf opgelegd kan worden. Het is een uitnodiging om samen het Rotterdamse systeem toekomstbestendiger, veerkrachtig en gezond te krijgen en te houden. Het nieuwe systeem moet een duidelijke afspiegeling van de stad zijn.

Blijf dus je stem laten horen, experimenteer, werk samen, en houd de politiek scherp. De cultuurtransitie is van ons allemaal!

Heleen Ririassa

Kwartiermaker Culturele Transitie Rotterdam
25 augustus 2025

I - INTRODUCTIE

Dit eindadvies bouwt voort op de eerdere concepten die op 15 januari, 31 januari, 15 april en 1 juli 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 én 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 de Kwartiermaker iedereen oprecht en van harte dankt. Zij hoopte op betrokkenheid en die heeft ze gekregen. Alle ontvangen reacties zijn zorgvuldig gelezen en gehoord en, waar mogelijk, geadresseerd of verwerkt.

Uit de reacties blijkt dat er uiteenlopende beelden bestaan over de rol en opdracht van de kwartiermaker. Wat behelst zij, en waar leidt zij toe?

1.1 DE OPDRACHT

De Rotterdamse wethouder van Onderwijs, Cultuur, Evenementen, Said Kasmi, bracht in zijn brief aan de commissie Zorg, Welzijn, Cultuur en Sport (26 november 2024) op de hoogte van de voortgang van de transitie cultuur. Hij noemt hierin onder andere de open brief van 80 makers aan het college van B en W uit 2017, het advies van de International Advisory Board on Culture (IABx 2017) en het advies van de Denktank New Deal Cultuur (2021), als aanleiding voor de transitie. Met de opheffing van de RRC per 1 januari 2023 is de transitie definitief in gang gezet. In de brief pleit de wethouder nogmaals voor fundamentele veranderingen om de sector in de volle breedte wendbaar, weerbaar en veerkrachtig te maken. In de brief refereert de wethouder tot slot

aan het advies uit 2022 van Alignment House met de aanbeveling om te werken aan een strategische uitvoeringsagenda, herpositionering van de gemeente en sector én aan meer gestroomlijnde samenwerking tussen alle relevante partijen in een cultureel ecosysteem.

De wethouder concludeerde in deze brief dat de culturele transitie een ingrijpende, maar noodzakelijke uitdaging is. Dat van iedereen gevraagd wordt om vertrouwde systemen los te laten en onszelf opnieuw uit te vinden. Deze beweging was volgens hem niet alleen urgent, maar ook onvermijdelijk, gezien de tekortkomingen van het huidige systeem, zowel lokaal als landelijk. Wethouder Kasmi koos ervoor de bestelwijziging tot prioriteit te maken.



Vandaar de ambitie om in 2029 een nieuw Rotterdams bestel voor cultuur gerealiseerd te hebben, dat is gebouwd op een vernieuwde samenwerking tussen instellingen, makers, fondsen, de gemeente en andere betrokkenen.

Om dit transitieproces richting en snelheid te geven, stelde de wethouder per 1 januari 2024 tot en met 31 december 2025 Heleen Ririassa aan als Kwartiermaker Culturele Transitie, met de volgende opdracht:

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

De kwartiermaker borgt de adviesrol over de transitie door het positioneren van een internationale adviesgroep IABx2.0, die in de eerste helft van 2025 voor het eerst advies uitbrengt”

In het eerste kwartaal van 2024 heeft de kwartiermaker, door voortschrijdend inzicht, de onderwerpen Positionering en Space and Place toegevoegd aan de opdracht. Gedurende het proces is de deadline voor de kwartiermaker gewijzigd. Oorspronkelijk zou zij haar eindadvies eind december 2025 opleveren. Op verzoek van de gemeenteraad is het proces versneld. De reden hiervoor zijn de gemeenteraadsverkiezingen van maart 2026. Middels een wethoudersbrief maakten haar opdrachtgevers bekend dat op 3 september het eindadvies met de raad gedeeld zal worden. Dit betekende in de planning dat de kwartiermaker op maandag 25 augustus haar advies bij de opdrachtgevers moest indienen. Het hoeft geen betoog dat dit consequenties heeft gehad voor het gehele programma dat zij leidt.

Over de keuzes, bevindingen en voortgang rapporteert de kwartiermaker aan wethouder Said Kasmi van Onderwijs, Cultuur en Evenementen, en aan Marieke Klösters, directeur Sport, Onderwijs, Cultuur in het cluster Maatschappelijke Ontwikkeling. Zij hebben alle eerdere versies van dit advies ontvangen en zijn deelgenoot gemaakt van de feedback uit het ecosysteem. De wethouder stuurt op 3 september 2025 het definitieve advies naar de gemeenteraad, ingeleid door een wethoudersbrief. Als extra bijlage wordt ook het definitieve rapport van de IABx2025 opgenomen. Hierin staan de aanbevelingen van de internationale boardleden centraal en wordt de rationale achter de aanpak en de betrokkenheid van Rotterdammers uit diverse sociale domeinen en bedrijfsleven beschreven.

1.2 TEAM KWARTIERMAKEN

De kwartiermaker heeft per 1 mei 2024 Co Engberts aangetrokken als projectmedewerker en sparringpartner. Gezamenlijk vormen zij sindsdien Team Kwartiermaken. Vanaf april 2025 is Roy Cremers toegetreden tot Team Kwartiermaken en vanaf juni 2025 ook Klazien Brummel.

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 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.

1.3 AANPAK KWARTIERMAKER: SPOREN EN WISSELS

Adviseren en kwartiermaken trekken twee sporen in de transitie. Idealiter liggen die sporen dicht naast elkaar en zijn er veel wissels op het spoor. De kwartiermaker heeft gekozen voor een re-iteratieve werkwijze, waarbij vele partijen worden betrokken. Deze werkwijze maakt van de transitie een intensief proces dat veel van de culturele sector en de opdrachtgevers eist. De reden om voor intensief contact en uitwisseling met alle belanghebbenden te kiezen, ligt besloten in de keuze om zich niet als 'visionair' of als 'orakel' aan het proces te verbinden. De kennis en expertise in de sector is bovendien groot en de kwartiermaker wil dat optimaal benutten voor haar advies. Het lag daarom meer voor de hand om te kiezen voor **democratisering** van het proces door middel van dialogen, feedbackrondes en radicale transparantie. Met een dergelijke aanpak wil de kwartiermaker tegelijkertijd een werkwijze introduceren die in de toekomst kan worden voortgezet, omdat het werkt.

In de praktijk heeft de aanpak tot onder meer de volgende activiteiten geleid:

- Interviews en gesprekken met formele en informele stakeholders.
- Organisatie van en/of deelname aan gespreks tafels.
- Overleggen met het Kernteam Cultuurtransitie.
- Overleggen met de Denktank New Deal.
- Organisatie van positioneringscampagne voor IABx 2025.
- Organisatie IABx 2025, inclusief werving van de leden.
- Overleggen met de Raadsleden Commissie ZWCS.
- Publicatie en verspreiding van vijf concept deeladviezen en een deeladvies.¹
- Feedbackloops deeladvisering onder formele en informele stakeholders.
- Meerdere presentaties binnen verschillende gremia.

In de bijlagen is een overzicht opgenomen van organisaties en individuen die schriftelijk feedback op de eerdere versies van dit advies leverden. Daarnaast hebben velen mondeling, telefonisch, face to face – soms in groepsverband – hun reactie gegeven. De feedback is zorgvuldig behandeld en verwerkt in dit eindadvies.

1

1. Concept deeladvies - Vastgoed – 15 januari 2025
2. Concept deeladvies - Space and Place - 15 januari 2025
3. Concept deeladvies - Domeinoverstijgend Werken – 31 januari 2025
4. Concept deeladvies - Adviesmodel - 31 januari 2025
5. Concept deeladvies - Financieringsinstrumenten - 15 april 2025.
6. Deeladvies – Adviesmodel, Financieringsinstrumenten, Domeinoverstijgend Werken – 1 juli 2025



1.4 WAT BEDOELLEN WE MET DE TRANSITIE?

‘Wat is de culturele transitie?’ Die vraag kwam regelmatig terug in de feedback op de eerdere deeladviezen. De transitie is in de ogen van de kwartiermaker geen afgerond project of enkelvoudig plan, maar een veelkoppig **veranderproces** dat al gaande is en voortdurend in beweging blijft. Bovendien heeft de 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 én professionals uit andere sociale domeinen.

Voor een goed begrip nemen we een stap terug. In **2022** vond een ingrijpende gebeurtenis plaats, die als startschot van de huidige transitie kan worden gezien. Het college van B en W besloot per 1 januari 2023 de **Rotterdamse Raad voor Kunst en Cultuur (RRKC)** op te heffen. De RRKC was de onafhankelijke adviesraad die vanaf 2005 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 *Uit de groef. Evaluatie van de Rotterdamse Raad voor Kunst en Cultuur Gemeente Rotterdam* (2022) – was feitelijk een **revolutionaire daad**.

Zoals bij de meeste 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 neerdaalde, kwam een proces op gang om dit vacuüm te vullen met een alternatief. Dát proces op weg naar het alternatief noemen we de culturele transitie.

Het is goed ons bewust te zijn van het karakter van de **transitie**. 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.



De aanstelling van de kwartiermaker is onderdeel van dezelfde transitie. Alle actielijnen die sindsdien door haar zijn uitgezet, de interactieve en iteratieve werkwijze en de verschillende concrete opleveringen, inclusief de IABx2025, maakt allemaal onderdeel uit van het transitieproces richting 2029. In dit jaar is een nieuw adviesmodel operationeel met nieuwe werkwijzen, nieuwe entiteiten, flexibelere financiering en transparante governance.

In de woorden van de kwartiermaker:

*De transitie draait om de vraag welke middelen verdelen we, hoe doen we dat, en in welke vorm? Met als doel om per 2029 een verdelingssystematiek te realiseren die bijdraagt aan een **veerkrachtig, toekomstbestendig** en **bloeiend cultureel** ecosysteem. Veerkrachtig door een nieuwe financieringsstructuur. Toekomstbestendig door een legitieme en rechtmatige verdelingssystematiek, waaronder ook een nieuw adviesmodel valt.*

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. Desondanks ziet de kwartiermaker veel ruimte voor verbetering. Om de potentie van de culturele sector tot volle wasdom te laten komen, stelt zij een structurele systeemwijziging voor.

1.5 AMBITIE, NUCHTERHEID EN GOVERNANCE

De realisatie van een veerkrachtig, toekomstbestendig en bloeiend cultureel ecosysteem vereist ambitie, nuchterheid en governance. Daarnaast zal het ook bestuurlijk vakmanschap en politieke moed vergen.

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 systeem moet zowel financieel robuust zijn als breed gedragen en rechtvaardig. De realisatie van zo'n systeem moet volgens de kwartiermaker 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 cultuuruitingen en durven excelleren in wat Rotterdam uniek maakt.

- **Nuchterheid:** Houd de voeten op de grond bij elke stap. Ambitie zonder realiteitszin slaat dood. We moeten dus steeds luisteren naar de vraag, oog hebben voor de behoefte, pragmatisch toetsen wat haalbaar is, voortbouwen op wat goed werkt en vermijden dat we steeds het wiel 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 maximaal de bestaande en nadrukkelijk ook informele infrastructuren en kennis voordat je iets nieuws opricht. Wellicht ten overvloede moet nuchterheid niet worden uitgelegd als conservatief en 'doe maar gewoon, dan doe je al gek genoeg'.

- **Governance:** Maak gezamenlijk duidelijke afspraken en kom die na. Begin daar tijdig mee om het jaar 2029 met heldere governance te starten. Goed bestuur betekent dat verantwoordelijkheden en bevoegdheden duidelijk zijn en dat er mechanismen zijn om elkaar te controleren en te corrigeren. In het nieuwe stelsel moeten we zowel de bevoegdheden, als de tijdigheid waarop wie wat doet én 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.

De drie pijlers – **Ambitie, Nuchterheid en Governance** – vormen de leidraad bij het uitwerken van de transitie en klinken door in de aanbevelingen van dit advies.

1.6 POSITIONERING VAN CULTUUR: KAN EN MOET BETER

De kwartiermaker is van mening dat de culturele sector structureler moet laten zien wat zij bijdraagt aan de stad Rotterdam. Consistente positionering is vanaf 2029 een systeemfunctie geworden, geen bijzaak. Het gaat om positionering ten opzichte van andere domeinen, van andere stedelijke opgaven, van Europese steden en ten opzichte van gemeentelijke afdelingen. Naarmate het nieuwe systeem concreter wordt, zal ook het besef groeien dat positionering onlosmakelijk verbonden is met een goed werkend ecosysteem.

Ten behoeve van de positionering heeft de kwartiermaker in 2025 *Rotterdam Decoded* in het leven geroepen. Dit is een belangrijk instrument voor de visualisatie en voor informatiedeling. Door middel van een digitale verhaallijn en visuele kennisomgeving maakt *Rotterdam Decoded* zichtbaar welke mensen, netwerken, thema's en instituties Rotterdam cultureel maken. *Rotterdam 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 de IABx2025.

Een systeem functioneert pas echt goed, wanneer het zichtbaar kan maken wat erin gebeurt. Kunst en cultuur staan niet op een eiland, zijn geen geïsoleerde beleidsterreinen. Ze maken 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 ervan 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 IAB x 2025

Hier vind je een bespreking van de transitie en onderdelen van de opdracht door makers, instellingen en Rotterdammers. De informatie was onderdeel van de briefing aan de leden van IABx2025

II – WE BEGINNEN MET DE TOEKOMST

Met de voorstellen voor een **systeemverandering** van de kwartiermaker koerst Rotterdam af op een cultureel ecosysteem dat veerkrachtig en toekomstbestendig is. Een systeem dat de mondiale, hyperdiverse economische motor die deze stad is, recht doet.

In de toekomst is cultuurbeleid niet geïsoleerd, maar structureel en integraal onderdeel van stedelijke ontwikkeling. In andere maatschappelijke domeinen wordt cultuur erkend als **katalysator** en logische partner voor sociale cohesie, veiligheid, educatie, welzijn, gebiedsontwikkeling en economische innovatie.

De gemeentelijke overheid **faciliteert én initieert**. Zij helpt budgetten en beleidsdoelen van verschillende domeinen samen te brengen en creëert binnen de gemeentebegroting een **sectoroverstijgend budget** voor domeinoverstijgende beleidsdoelen, zodat programma's die actief bijdragen aan maatschappelijke vraagstukken op een integrale manier kunnen worden gerealiseerd.

2.1 EEN BREED EN DYNAMISCH ECOSYSTEEM

De kwartiermaker ziet in de periode van 2029-2045 (zestien jaar) een culturele sector ontstaan, 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. Er ontstaat een **dynamisch evenwicht** tussen grote structuren en kleinschalige initiatieven. In de beeldspraak van een havenstad: de 'grote tankschepen' blijven behouden, maar ze worden wendbaarder en spelen een actieve rol in het ecosysteem. Tegelijkertijd krijgen 'nieuwe watertaxi's' de ruimte om hun koers te bepalen. Iedere Rotterdammer moet zich uitgenodigd voelen in het systeem én er een plek in kunnen vinden. In de jaren 2026-2028 worden alle noodzakelijke voorbereidingen getroffen voor het nieuwe model.

2.2 EEN FINANCIERINGSSYSTEEM DAT WERKT

Een investering in cultuur is een investering in stedelijke ontwikkeling. Cultuur draagt bij aan leefbaarheid, schoonheid en sociale cohesie. De kwartiermaker zet in op een eerlijk, transparant en efficiënt financieringssysteem, waarin subsidie wordt gezien als **strategisch, publiek kapitaal**.

Op de korte termijn moet Rotterdam meer investeren in de ondergefinancierde stadsdelen en/of *communities*. Bij gelijkblijvende budgetten betekent dit op de korte termijn wellicht een herverdeling van middelen, al zet de kwartiermaker in op vergroting en differentiatie van het budget.

Publieke middelen blijven een essentiële pijler in het toekomstige systeem, maar

worden zo ingezet dat er ook andere investeringen mee worden aangetrokken en maatschappelijke waarde wordt gecreëerd. Het klassieke instrument van cultuursubsidie blijft dus bestaan, maar wordt aangevuld vanuit andere, bijvoorbeeld private, bronnen, zodat meerdere financieringsarrangementen mogelijk worden.

Het is urgent om een nieuw financieringssysteem te ontwerpen. Niet alleen omdat de stad en de culturele sector hier behoefte aan hebben. Ook omdat de kans op verruiming van het cultuurbudget op de gemeentebegroting klein is, al was het maar vanwege het zogenaamde 'ravijnjaar', wanneer in 2026 vanuit het Rijk minder financiële middelen naar de gemeenten vloeien. Dit ravijnjaar stond al gepland, nog voor de aangekondigde jaarlijkse verhoging van het landelijke defensiebudget en 'brede weerbaarheid' vanwege de gewijzigde geopolitieke realiteit. Respectievelijk begroot op 3.5% en 1.5% van het bruto binnenlands product (BBP). Dit zal waarschijnlijk een negatief effect hebben op de gemeentelijke begroting.



2.3 GOVERNANCE: AFSPRAKEN MAKEN IN “RUSTIGE TIJDEN”

In de conceptadviezen is de problematische governance van de Rotterdamse culturele sector al beschreven, met als oorsprong de suboptimale governance van bestuur. 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 mandaat? Dit vraagt om schriftelijke vastlegging, proactieve communicatie, transparantie en het cultiveren van gedeelde verantwoordelijkheid.

In 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.



2.4 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 proces rondom de beleidsontwikkeling. *Op basis van Dialoog, meer dan een pacificatieinstrument. Lessen uit Rotterdam (dissertatie 2020) van Liesbeth Levy adviseert de kwartiermaker om **tussenruimte** te creëren waar verschillende belanghebbenden en betrokkenen op een gestructureerde manier over thema's en kwesties met elkaar in gesprek gaan. De belangrijkste inzet is om wederzijds begrip te krijgen door nieuwsgierig te luisteren. Deelnemers zijn: makers, inwoners, programmeurs, directeuren, beleidsmakers, fondsmedewerkers et cetera. Het doel is om een wezenlijke bijdrage te leveren aan democratisering en werkelijke betrokkenheid bij de samenleving. Deze gesprekken worden **multilogen** genoemd.*

Multilogen worden structureel georganiseerd omwille van de brede uitwisseling en om vanuit vele verschillende perspectieven te kunnen reflecteren op onderwerpen, issues en thema's. Naast de multilogen zal ook het **burgerberaad** meer ruimte krijgen in de culturele sector, waarbij het uitgangspunt is dat bewoners en publiek mede richting kunnen geven aan de prioriteiten in cultuurbeleid, naast hun vierjarige stemrecht.

Deze participatieinstrumenten 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.

2.5 CULTUURHAVEN EN ROTTERDAMS FONDS VOOR CULTUUR

Per 2029 functioneren twee nieuwe entiteiten in het systeem. Beide maken deel uit van het nieuwe adviesmodel en beide spelen ze een cruciale rol in het culturele ecosysteem. Bovendien leveren de nieuwe entiteiten een grote bijdrage aan het verbeteren van de positionering van cultuur.

Ten eerste is een onafhankelijke **Cultuurhaven** operationeel. De Cultuurhaven functioneert als forum voor participatie en spreekbuis van het gehele culturele ecosysteem en adviseert gevraagd en ongevraagd aan het college van B en W en de gemeenteraad. Tweejaarlijks brengt de Cultuurhaven in opdracht van het college van B en W een verkenning uit. Op basis daarvan adviseert de Cultuurhaven over de hoofdlijnen van en prioriteiten in het cultuurbeleid. Het advies van de Cultuurhaven is het fundament voor de Nota Cultuur van het college van B en W en de Raad.

Wat de Cultuurhaven van reguliere adviesorganen onderscheidt, is de radicale participatie van zowel belanghebbenden, als inwoners van Rotterdam en makers. Door middel van multilogen en burgerberaden krijgen vele partijen niet alleen een stem, maar ook medezeggenschap. De Cultuurhaven positioneert zich dan ook als forum tussen de gemeenteraad, het culturele ecosysteem en de inwoners van Rotterdam. De blik van de Cultuurhaven is niet alleen op de culturele sector gericht, maar ook op het sociale domein en op ontwikkeling van de publieke ruimte.

Ten tweede is ook in 2029 een nieuwe, uitvoerende entiteit operationeel; **het Rotterdams Fonds voor Cultuur**. Dit fonds heeft de bevoegdheden van een zelfstandig bestuursorgaan (ZBO) en neemt de volledige cyclus rondom de uitvoering van alle culturele subsidies op zich. Denk hierbij aan het opstellen van regelingen voor project- en meerjarige subsidies, het beoordelen en toekennen van aanvragen, het beschikken en het monitoren. Het fonds kan indien nodig strategisch schuiven met financiële middelen tussen regelingen, uiteraard binnen de kaders die de gemeenteraad stelt. Hiermee komt de verdeling van cultuursubsidies op armlengte van de politiek te staan. Ad hoc politiek ingrijpen behoort tot het verleden en er is

een duidelijke governance, zodat de rollen van de entiteiten, de raad en het college duidelijk zijn.



Het fonds is nadrukkelijk **geen gemeentelijke afdeling**, maar een laagdrempelige organisatie midden in de stad. Het fonds kent de haarvaten van het culturele leven, staat dicht bij makers, initiatiefnemers en instellingen. Binnen het nieuwe stelsel, met de Cultuurhaven en Rotterdams Fonds voor Cultuur, blijven de huidige rollen van subsidieverlenende instellingen zoals Cultuur Concreet en Rotterdam Festivals ongewijzigd. Tussen deze organisaties en het Rotterdams Fonds voor Cultuur vindt zorgvuldige afstemming en overleg plaats, ook met betrekking tot het verzamelen van data en informatie en het delen van kennis.

In het nieuwe stelsel wordt kennis over het functioneren van het ecosysteem door verschillende partijen verzameld en beschikbaar gesteld. Kennis die het fonds in beoordelingsrondes opdoet, bijvoorbeeld over wat wel en niet werkt, wordt geborgd en proactief gedeeld. Dit gebeurt voortdurend en alles wordt gelijktijdig met iedereen gedeeld, zoals de Kwartiermaker

al tijdens dit proces is begonnen te doen. Dit zorgt voor continuïteit. Wat eenmaal is geleerd, blijft in het systeem aanwezig en op die manier wordt return on involvement structureel gemaakt. Tegelijkertijd ontwikkelt de Haven zich tot Kennismotor.

Binnen het Rotterdams Fonds voor Cultuur wordt een afdeling **Development** opgericht. Deze afdeling houdt zich actief bezig met het aantrekken van nieuwe geldstromen: privaat, landelijk, Europees, Internationaal. Relatiemanagement is hier een essentieel onderdeel van.

2.6 TOT SLOT: EEN CULTUURSTELSEL DAT BLIJFT ONTWIKKELEN

Het is niet de bedoeling om een stelsel in te richten en daar vervolgens 50 jaar niets aan te veranderen. De kwartiermaker denkt eerder aan een periode van 16 jaar met tussentijdse evaluaties en daadkracht om tijdig in te grijpen wanneer dat nodig is.

Rotterdam krijgt een stelsel 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 ideaal is een cultureel ecosysteem dat leert en evolueert; dat kennis en data deelt, effecten monitort en koers aanpast waar nodig. Het culturele ecosysteem wordt voortdurend ondersteund door een krachtige positionering waarmee een steeds breder maatschappelijk draagvlak ontstaat.

De culturele sector is vanaf 2029 nog diverser qua spelers en publiek, heeft een bredere financieringsmix mede dankzij de afdeling Development van het fonds en dankzij een extra sectoroverstijgend budget binnen de gemeentebegroting voor domeinoverstijgend werken.

In 2029 is het Rotterdam gelukt om scherpe inhoudelijke keuzes te maken. In de eerste helft van de zestien jaar na 2029 wordt een vast percentage van het cultuurbudget gealloceerd voor meerjarige subsidiesperspectieven voor domeinoverstijgende projecten, The Culture, nachtcultuur, architectuur en community based art. Volgens een grove schatting wordt nu al 20% van het budget voor cultuur aan domeinoverstijgend besteed. Dit percentage blijft dan ook gehandhaafd, maar zal transparanter worden meegefinancierd door de andere sociale domeinen via het

sectoroverstijgende budget binnen de gemeentebegroting.

Rotterdam profileert zich daardoor nationaal en internationaal als een stad die culturele verandering durft te omarmen en te verankeren in een vernieuwend en dynamisch stelsel. In de hoofdstukken IV en VI worden de onderdelen en entiteiten van het nieuwe cultuurstelsel verder uitgewerkt. Met daarin ook aandacht voor rolhygiëne, gepercipieerde beleidsconcurrentie en legitimiteit.





III - DE HUIDIGE SITUATIE

3.1 WAAROM HET WRINGT: OUDE STRUCTUREN EN HUIDIGE KNELPUNTEN

In de huidige situatie zijn diverse structurele problemen zichtbaar die de ontwikkeling en positionering van 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 dubbele rol. In de laatste evaluatie van de RRKC (*Uit de Groef*, Rijnconsult 2021) worden de meest fundamentele knelpunten van het systeem opgesomd:

- **Gepercipieerde beleidsconcurrentie:** zowel de Afdeling Cultuur van de gemeente als RRKC ontwikkelden afzonderlijk beleid zonder onderlinge afstemming. Dit leidde tot belemmering van effectiviteit.
- **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').
- **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 afdeling cultuur van de gemeente. Tussen een sector die om regie vraagt en een gemeente die zich in een faciliterende rol ziet, ontstaat spanning. Extra complicerend is dat onduidelijk blijft hoeveel regie eigenlijk wenselijk is ofwel geaccepteerd zal worden, noch wat faciliteren precies behelst.

3.2 WAT WRINGT NOG MEER?

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 politiek of door 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 en zal zijn over individuele commissieleden, loopt de kritiek steeds hoger op. Ook in Rotterdam. Steeds weer, ook in de recente *Evaluatie Totstandkoming Cultuurplan 2025-2028 – gemeente Rotterdam* (KWINK groep, 2025), komen ongeveer dezelfde knelpunten naar voren:

- 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.

De eisen die worden gesteld 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 beschikbare middelen om tijdelijk een fondsenwerver in te huren.

Er is behoefte aan contact met commissieleden die zich in levenden lijve op de hoogte stellen van de culturele uitingen die zij op artistiek-inhoudelijke kwaliteit moeten beoordelen. Dit schouwen is in Rotterdam geen vereiste in beoordelingsprocessen en is dan ook niet altijd gebeurd. Dit ontbreken van echte waarneming door beoordelaars versterkte bij aanvragers de indruk dat de beoordeling onzorgvuldig was.

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

Omdat de commissies ad hoc samengesteld waren en na het uitbrengen van hun advies weer werden ontbonden, ontbrak het volgens de aanvragers ook aan hoor en wederhoor. De ontbinding van de commissies en dus het ontbreken van een adres voor reacties op de advisering, plus het verwijderen van de website met informatie over subsidieadvisering kan gerust allemaal erg abrupt worden genoemd.

Ook worden de lasten die de toegekende subsidies met zich meebrengen als te groot ervaren: accountskosten, jaarlijkse verslaglegging. Ook hier geldt dat elke subsidieverstrekker, ook de private fondsen, weer iets anders van de gesubsidieerden vraagt.

Wat ook knelt, is de aandacht voor het nieuwe, actuele en de nieuwkomers. In alle regelingen ligt een focus op het belang van vernieuwing. De consequentie van deze aandacht is dat er voor vernieuwing ruimte gemaakt moet worden bij gelijkblijvende financiële middelen. Eén van de deelnemers aan de door de kwartiermaker georganiseerde 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.”

Dit zijn niet de enige knelpunten die ervoor zorgen dat de **legitimiteit** van het adviesmodel in twijfel wordt getrokken, maar dit zijn wel de heetste hangijzers. Kort gezegd gaan er steeds vaker stemmen op om een alternatief te bedenken voor de meest gangbare beoordelingssystematiek.



3.3 DIT IS NOG NIET ALLES: VERWAARLOOSDE GOVERNANCE

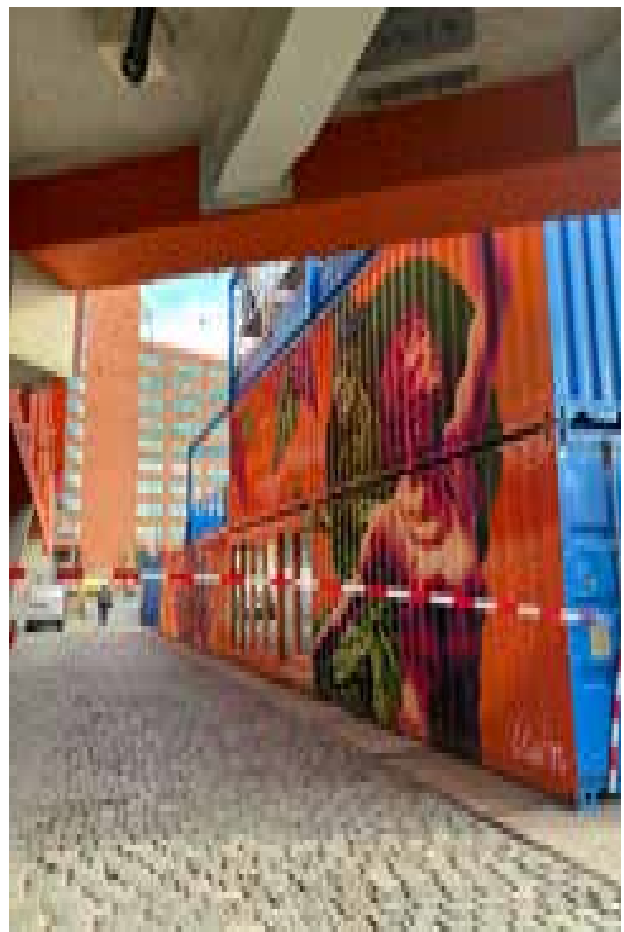
Naast de bovengenoemde knelpunten signaleert de kwartiermaker dat het slecht is gesteld met de bestuurlijke **governance** en dat raakt de uitvoering van cultuurbeleid en de subsidieverdeling. De kwartiermaker gaat in dit verband uit van de definitie dat governance alle afspraken behelst over rollen, mandaten, omgangsvormen, de volgorde der dingen en tevens wat je doet en nalaat als een partij of partijen zich niet aan die afspraken houden.

De governance van het Rotterdamse cultuursysteem is de afgelopen jaren verwaarloosd. Het is typerend voor de situatie, dat al dertien jaar een subsidieregeling voor het Cultuurplan ontbreekt. De verwaarloosde governance is onwenselijk 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**, ontbrekend **wederzijds vertrouwen** en ontbrekende **volgordelijkheid** in besluitvorming heeft geleid tot een bestuurlijke praktijk die niet transparant is, waarin grenzen vervagen en waarin interventies gepleegd worden op basis van politieke voorkeuren, buiten de afgesproken procedures om.

Een duurzame herinrichting van het advies- en financieringssysteem vraagt niet alleen om een nieuwe structuur met nieuwe entiteiten, maar ook om een **cultuurverandering**; met heldere 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 volgordelijkheid. In de Rotterdamse praktijk is dit niet het geval. Er worden wel kaders gesteld door de gemeenteraad, maar met hetzelfde gemak worden de gevolgen daarvan gecorrigeerd in de fase

waarin gecontroleerd moeten worden. Die correcties gebeuren ad hoc. Het lijkt op handelen en vervolgens zelf de consequenties willen kiezen. Dit ondermijnt het vertrouwen in het systeem. Dit werd ook bevestigd door professor dr. mr. S. Munneke die op verzoek van de gemeenteraad op 26 maart 2025 tijdens een besloten gemeenteraadsvergadering reflecteerde op het proces en de governance rondom het cultuurplan in 2024. Hij merkte op dat de huidige situatie, zonder regeling, zonder duidelijke governance, het formele samenspel tussen raad, college en sector ondermijnt.



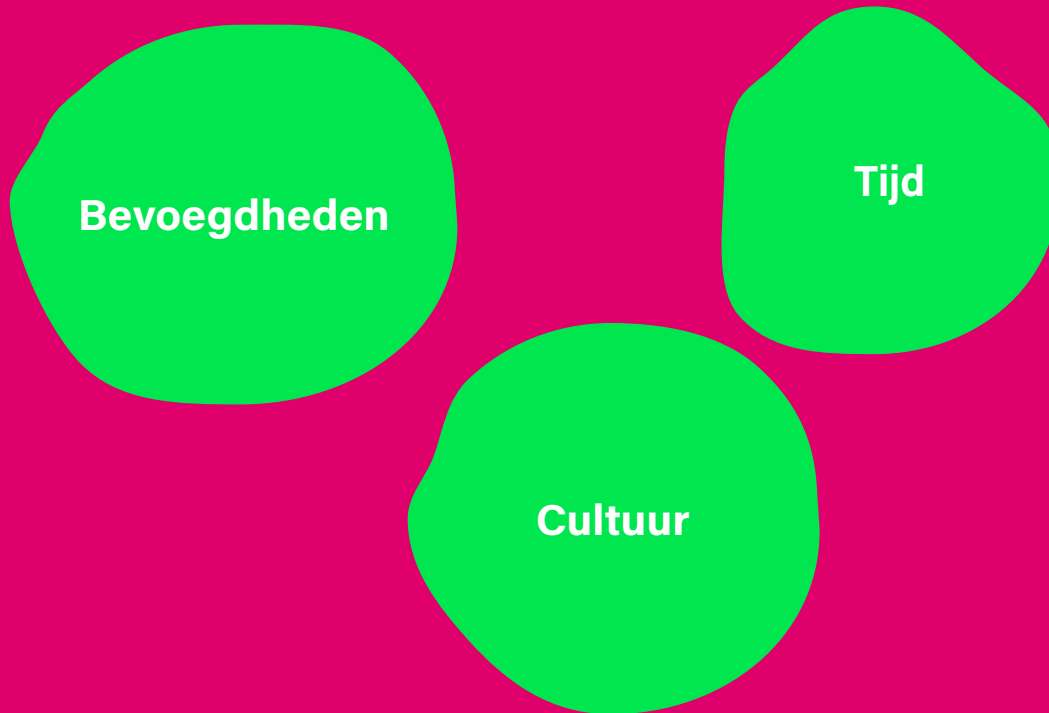
Rotterdam verdient beter. Cultuurbeleid vereist governance. Het moet de ambitie zijn om in 2026 en 2027 alle benodigde governance afspraken te maken en vast te leggen.

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

Elementen van Governance

Volgens professor dr. mr. S. Munneke kent een goed functionerende governance drie essentiële elementen.

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 Rotterdam. Er is veel informeel geregeld en daardoor is er een gebrek aan transparantie. In combinatie met een gebrek aan voorspelbaarheid in de besluitvorming leidt dit tot onzekerheid.

Governance: *Culture eats strategy for breakfast*

In eerdere versies van het advies schreven we al *Culture eats strategy for breakfast*. Cultuur slaat hier op de mores, ongeschreven regels en omgangsvormen. Dit gaat over gedrag en intermenselijke relaties. Doordat gedrag zich moeilijk laat veranderen, kun je er niet vanuit gaan dat het wel goed komt met de Rotterdamse governance, zodra er afspraken zijn gemaakt, de mandaten duidelijk zijn en iedereen heeft begrepen op welk moment zij hun rol moeten pakken. Om patronen te doorbreken is het noodzakelijk om nieuwe mensen aan te trekken, zonder de soms knellende banden met de historie van de Rotterdamse culturele sector.

3.4 FINANCIERINGSCONTEXT: INVESTERINGEN EN SCHEVE VERHOUDINGEN

Rotterdam is een stad waar cultuur een onmiskenbare pijler van de stedelijke identiteit en ontwikkeling vormt. Deze stelling wordt ondersteund door een aanzienlijke en structurele financiële toewijding aan de sector, in vergelijking met andere Nederlandse steden. Het gaat om een stad van 671 duizend inwoners, met een cultuurbudget van €172 miljoen, waarvan €102 miljoen voor het Cultuurplan op een totale gemeentebegroting van €4.963 miljoen (dus bijna vijf (5) miljard Euro). Daarmee maken de uitgaven aan cultuur 3,46% uit van de totale gemeentelijke uitgaven.

Een vergelijkende analyse van de cultuurbudgetten van de vijf grootste steden in Nederland voor het jaar 2025 toont aan dat Rotterdam de hoogste investering per inwoner doet. Met een uitgave van €223,00 per inwoner overstijgt Rotterdam de investeringen van Amsterdam (€175,00 per inwoner), Den Haag (€206,00 per inwoner), Utrecht (€165,00 per inwoner) en Eindhoven (€ 217,00 per inwoner).

Stad	Totaal Cultuurbudget 2025 (€)	Inwoners (schatting 2025)	Investering per Inwoner (€)
Rotterdam	€145.800.000	655.000	€223
Amsterdam	€160.655.353	920.000	€175
Den Haag	€112.190.000	545.000	€206
Utrecht	€61.223.000	370.000	€165
Eindhoven	€51.709.000	238.000	€217

*NB: voor een zuivere vergelijking met andere steden zijn de budgetten voor bibliotheken en media hier buiten beschouwing gelaten (geldt voor Rotterdam en Den Haag).

De financiële bronnen waar de Kwartiermaker uit put sluiten niet op elkaar aan. Het gaat om financiële informatie die met het Rotterdamse publiek gedeeld wordt, financiële informatie van de afdeling Cultuur, informatie van landelijke benchmarks, et cetera. Het is hierdoor lastig om de juiste bronnen te bepalen. Voor dit systemische advies, gaat de Kwartiermaker uit van gegevens die de gemeente heeft gecommuniceerd met het publiek in haar [Begroting 2025](#). Op basis daarvan is de volgende tabel ontwikkeld, die de basis vormt voor de analyse en voorstellen. De Kwartiermaker is bewust van de aanpassingen die in de Voorjaarsnota 2025 zijn gemaakt, maar die zijn niet gebruikt.

Omschrijving	Begroting programma Cultuur 2025
Cultuurpresentatie, -productie en -participatie	€ 103.330.000
Musea – cultuur	€ 42.475.000
Media (incl. bibliotheek en omroep)	€ 25.179.000
Bestemmingsreserve Evenementenfonds	€ 1.225.000
Bestemmingsreserve Jaaroverstijgende cultuursubsidies	€ 0
Bestemmingsreserve Noodfonds (cultuur)	€ 0
Bestemmingsreserve Regio Deal cultuur	€ 0
	€ 172.209.000

Ondanks de relatief grote gemeentelijke investering, is het financieringsstelsel niet zonder knelpunten. **Het huidige stelsel en de manier waarop het geld daarbinnen wordt verdeeld, staat innovatie in de weg en maakt instellingen kwetsbaar.** Het stelsel ondersteunt weliswaar het bestaande, maar functioneert onbedoeld ook als een rem op ondernemerschap en vernieuwing en de toetreding van nieuwe spelers. De conclusie is onontkoombaar; om de waarde van de publieke bijdragen te vergroten, is een herziening van het financieringsstelsel noodzakelijk.

Hoewel de verdeling deels verklaarbaar is – bijvoorbeeld door vastgoed, publieksbereik of collectiekosten – signaleren verschillende betrokkenen dat bepaalde sectoren structureel **ondergefinancierd** blijven. We hebben al genoemd: The Culture, nachtcultuur, architectuur en community arts. Dit zijn onderdelen van het ecosysteem die sterk geworteld zijn in de stad, een jong of juist ouder 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, criminaliteitspreventie en educatie. Domeinoverstijgende projecten passen vaak slecht binnen bestaande financieringskaders en vergen andere toetsingscriteria dan die voor traditionele culturele instellingen.

Er is **schaarste** omdat het relatief hoge subsidiebudget wordt overvraagd. Dit zou een teken van een levendig ecosysteem kunnen zijn, waarin veel spelers actief zijn en steeds weer nieuwe initiatieven ontstaan. Maar dan moet het systeem deze dynamiek wél kunnen faciliteren. Een robuuste culturele infrastructuur vraagt om stabiliteit én ruimte voor beweging. Rotterdam investeert in cultuur. Nu is het zaak om ook het instrumentarium toekomstbestendig te maken: toegankelijker, flexibeler en responsiever op de culturele werkelijkheid van de stad.

Knelpunt	Gevolg	Wat is er nodig?
Subsidie als infuus – en als rem van innovatie	Kwetsbaarheid, terughoudendheid, uitsluiting	Diversificatie van inkomsten en hefboomwerking subsidie
Onevenredige spreiding van rijksmiddelen	Lokale druk, disbalans nationaal/lokaal	Eerlijke verdeling, strategische lobby en cofinanciering
Ongelijke toegang tot publieke en private fondsen	Mattheüs-effect, structurele uitsluiting	Ondersteuning voor grassroots, jonge makers, wijkinitiatieven
Beperkt verdienpotentieel publieksinkomsten	Structurele tekorten, extra werkdruk	Erkenning maatschappelijke waarde, alternatieve bronnen
Belemmeringen in toegang tot private financiers	Incidentgedreven financiering	Makelaarsfunctie, structurele bemiddeling en co-creatie

Knelpunten gesignaleerd in concept deeladvies financieringsinstrumenten

Alice Fortes

Klik [hier](#) voor het interview met Alice Fortes, directeur van Art Studio Hoogvliet, over toegankelijkheid, het belang van een brede financieringsmix en de bureaucratie waar zij tegen aanloopt.

3.5 BEHOEFTE AAN INFORMATIE

In de huidige situatie is het niet gemakkelijk om data boven tafel te krijgen die de kwartiermaker nodig heeft om budgetverdeling in beeld te brengen. Op weg naar concretere verdelingspercentages voor de toekomst is het noodzakelijk om inzicht te creëren in de huidige verdelingen. Er is grondiger inzicht nodig in zowel de historische bestedingen als de maatschappelijke en economische baten van deze sectoren. Denk bijvoorbeeld aan:

- **Een meerjarig overzicht van cultuuruitgaven 2017-2024:**

de kwartiermaker wil trends in budgetverdeling zichtbaar maken, zoals groei van bepaalde sectoren en geografische spreiding. Deze data-analyse kan helpen om de impact van een voorgestelde budgetallocatie voor DOW, The Culture, nachtcultuur, architectuur en community based art vollediger te onderbouwen.

- **Kwantitatieve gegevens over de opbrengsten van The Culture en nachtcultuur:** bijvoorbeeld het publieksbereik, de economische waarde en sociale impact. Volgens de afdeling Cultuur 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.

- **Een beeld van DOW-projecten:**

wat is de omvang, welke domeinen zijn betrokken en hoe wordt (co) financiering vormgegeven? Volgens de afdeling Cultuur zijn er op dit moment weinig domeinoverstijgende budgetten. Dat komt doordat elke wethouder zijn eigen budgetverantwoordelijkheid heeft. De indeling van de gemeentebegroting en de wijze waarop budgettair verantwoordelijkheid wordt afgelegd, maken dat de administratie van de gemeente op dit moment niet eenvoudige kan achterhalen waar domeinoverstijgende subsidies aan verleend zijn. Dus ook voor DOW ontbreken adequate data.



Voorbeelden van initiatieven die ondersteund worden door een domeinoverstijgend budget zijn Citylab010 en de stadsinitiatieven. Hiervoor zijn budgetten uit de begrotingsprogramma's vrijgemaakt om domeinoverstijgend in te zetten. Op dit moment wordt er bij Maatschappelijke Ontwikkeling (MO) gewerkt aan de versterking van de sociale basis, waarbij integraal aan gezamenlijke doelen wordt gewerkt. Hier zou een subsidieregeling voor ontworpen moeten worden. De afdeling cultuur van de gemeente is hier bij betrokken. De kwartiermaker is zich bewust dat deze betrokkenheid groter en actiever gebruikt zou moeten zijn.

Data en De Bermuda Driehoek

Binnen de gemeente Rotterdam is de begroting opgedeeld in 18 begrotingsprogramma's. Hier is cultuur er één van. Elk begrotingsprogramma kent eigen uitvoeringprogramma's en daaronder kunnen verschillende subsidieregelingen hangen om de doelen voor betreffende begrotingsprogramma's te realiseren. De kwartiermaker heeft zich ingespannen om correcte en actuele data boven tafel te krijgen om zich een beeld te kunnen vormen van de diverse financiële stromen, subsidieregelingen, vastgoedkosten, huurbaten, et cetera. Hierbij werd hulp toegezegd, maar het werd snel duidelijk dat het ook voor de medewerkers van de gemeentelijke administratie een enorme klus is om een goed overzicht en actuele informatie te verkrijgen.

Zo kreeg de kwartiermaker de uitleg dat, om inzicht te krijgen in hoeveel middelen culturele initiatieven momenteel ontvangen vanuit de brede gemeentelijke begroting, er per instelling in de gemeentelijke administratie moet worden gezocht. Dit betekent dat voor ongeveer 150 instellingen uitdraaien moeten worden gemaakt. Dat is tijdrovend. Vervolgens moet handmatig worden bekeken van welke andere subsidieregelingen gebruikt wordt gemaakt, als er sprake is van bijvoorbeeld domeinoverstijgende projecten. Dan moet ook nog worden nagegaan of genoemde subsidies structureel zijn of eenmalige projecten. En dan nog, deze bewerkelijke methode biedt alleen een beeld van de instellingen die worden gesubsidieerd vanuit het cultuurplan. Dat is maar een deel van de sector. De projectsubsidies zouden een breder beeld kunnen bieden maar bij de projectsubsidies gaat het om 252 toegezegde aanvragen alleen al in één jaar... Kortom ook deze kennisdeling moet beter.



IV - NAAR EEN LEGITIEM EN ROBUUST ADVIESMODEL

4.1 AMBITIE, NUCHTERHEID, GOVERNANCE

Op basis van de analyse van de huidige situatie en de visie op de toekomst, bepleit de kwartiermaker om een **nieuw, meerledig model** in te richten. In dit model zijn advisering rondom/over cultuurbeleid en de uitvoering van de subsidiëring gescheiden, maar wel complementair georganiseerd én op armlengte afstand van de politiek geplaatst. De kern van het nieuwe model bestaat uit twee entiteiten: de **Cultuurhaven** en het **Rotterdams Fonds voor Cultuur**. De nieuwe entiteiten houden elkaar in balans. Er is onafhankelijk advies, professionele uitvoering van de subsidieregelingen en politiek-bestuurlijke sturing. Deze onderdelen grijpen als tandwielen in elkaar. Het gedeelde motto is *Ambitie, Nuchterheid, Governance*.

Het is essentieel dat elke entiteit elkaars rol respecteert. De Cultuurhaven adviseert en bewaakt het systeem en het Fonds beslist over subsidies binnen de door de gemeenteraad vastgestelde kaders. Mochten er spanningen ontstaan – bijvoorbeeld als de Cultuurhaven iets adviseert wat operationeel lastig uitvoerbaar is – dan geldt het principe van de dialoog en de gezamenlijke afstemming. Uiteindelijk zijn de politieke kaders leidend, met zwaarwegend advies van de Cultuurhaven als ankerpunt.



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

- De Cultuurhaven is een **forum voor participatie** en het **strategische kompas**: onafhankelijk gepositioneerd, met als kerntaak het geven van integraal en toekomstgericht cultuuradvies aan College van B en W en Gemeenteraad. Zij reflecteert, agendeert en bewaakt de systeemkwaliteit. Tegelijkertijd is de Cultuurhaven een **Kennismotor**, in nauwe samenspraak met de intermediairs, Rotterdam Partners en afdeling Cultuur van de gemeente. Zij ontwikkelen momenteel gezamenlijk een kenniswerkplaats. De kwartiermaker adviseert deze kenniswerkplaats onder te brengen bij de Cultuurhaven.
- Het Fonds is de **uitvoeringspartner**: onafhankelijk in uitvoering en diep verankerd in de praktijk. Het fonds is laagdrempelig en toegankelijk voor aanvragers. Het maakt regelingen, beoordeelt aanvragen, beheert subsidiestromen en geeft signalen over wat werkt en waar knelpunten ontstaan.
- De afdeling Cultuur van de gemeente fungeert als **de schakel tussen beleid en bestuur** door het college ambtelijk te ondersteunen in haar verantwoordelijkheden, zoals beleidsvoorbereiding, beleidsregie, juridische borging en monitoring van gemeentelijke doelstellingen. Zij bewaakt door middel van evaluaties de samenhang tussen de beleidsmatige kaders en de uitvoering daarvan in de praktijk.

Een veerkrachtig cultureel systeem vereist niet alleen financiële, maar ook bestuurlijke en personele dynamiek. De kwartiermaker constateert dat in de leiding van culturele organisaties ook vaak een gebrek is aan doorstroom. Om institutionele stagnatie te voorkomen en ruimte te creëren voor nieuwe visies en een nieuwe generatie leiders, introduceert het nieuwe model een fundamenteel principe van bestuurlijke vernieuwing; het **instellen van termijnlimieten voor sleutelposities**.

Concreet wordt voorgesteld om in de subsidievoorwaarden voor alle meerjarig ondersteunde instellingen een maximale zittingstermijn op te nemen voor de directie en de leden van het managementteam. De voorgestelde limiet is een periode van maximaal twee termijnen van vier jaar, dus in totaal acht jaar. Na deze periode dienen de betreffende functionarissen hun positie beschikbaar te stellen.

IABx2025 Aanbeveling:

Establish leadership succession pathways and diversity quotas for governance, advisory, and cultural funding bodies.

Dit is een systemische ingreep die meerdere doelen dient. Ten eerste waarborgt het dat instellingen die met publiek geld worden gefinancierd, zichzelf periodiek vernieuwen op het meest strategische niveau. Het dwingt organisaties om na te denken over opvolging en de ontwikkeling van nieuw leiderschap. Ten tweede bevordert het de doorstroom van talent binnen de sector. Het creëert kansen voor een meer diverse groep professionals om door te groeien naar leidinggevende posities. Ten derde doorbreekt het de vanzelfsprekendheid van langdurige subsidierelaties die soms meer gebaseerd zijn op persoonlijke netwerken en historie dan op actuele artistieke of maatschappelijke urgentie.

De termijn van acht jaar biedt voldoende tijd om een duurzame visie te implementeren en resultaten te boeken, terwijl het tegelijkertijd een duidelijk eindpunt markeert dat aanzet tot reflectie en verandering. Deze maatregel, gecombineerd met de flexibele subsidietermijnen en de afschaffing van de RCB-status, vormt een krachtig instrumentarium om de gewenste dynamiek in het Rotterdamse cultuurstelsel te verankeren.

Het nieuwe meerledige model adresseert vrijwel alle eerdergenoemde knelpunten. Hierna volgt een toelichting op de inrichting, werkwijze en rol van de twee nieuwe entiteiten: Cultuurhaven en Rotterdams Fonds voor Cultuur.

4.2 NIEUW: DE CULTUURHAVEN EEN FORUM VOOR PARTICIPATIE

Met de Cultuurhaven wordt een flinke stap gezet in de richting van een open en democratisch georganiseerd stelsel met een hoge **legitimiteit**. Tijdens overleggen, onder meer met de afdeling Cultuur en de IABx2025 boardleden, kwam het begrip **democratisering** geregeld ter sprake. Het is belangrijk om democratisering als begrip te verduidelijken. Streven we naar het democratiseren van besluitvormingsprocedures door meer ruimte te geven aan collectieve beslissingen, bijvoorbeeld via stemmen en participatie? Waar op de participatieladder willen we dan gaan staan—informereren, raadplegen, betrekken, samenwerken of machtigen?

De kwartiermaker is van mening dat de werkwijze van de Cultuurhaven ver kan gaan.

Sinds de invoering van de Participatiewet en de Wet Maatschappelijke Ondersteuning (WMO) in 2015 hebben lokale overheden veel ervaring opgedaan met het actief betrekken van inwoners bij beleidsontwikkeling. Na ruim tien jaar van participatieve processen in diverse domeinen valt op dat het culturele domein hierin nog achterloopt. Het ruimtelijke domein is koploper met beleid rond omgevingsvisie, -programma en -plan en ook in erfgoed wordt steeds meer ruimte geboden aan burgers en belanghebbenden.



De rol van experts is hierdoor veranderd; zij fungeren vaker als adviseur naast andere betrokkenen. Het *Verdrag van Faro* (2005), in 2021 door Nederland geratificeerd, versterkt de basis voor participatie en daarmee niet alleen de legitimiteit, maar ook de inclusiviteit: elke groep kan zich verbinden aan het beheer en de waardering van erfgoed. Volgens de kwartiermaker horen kunst en cultuur, inclusief erfgoed, integraal bij de ontwikkelingen in het ruimtelijke en sociale domein. Het ligt in de lijn van de ontwikkelingen, dat ook in de culturele sector op meerdere niveaus participatieprocessen worden omarmd. Dit gebeurt in de Cultuurhaven. Hier worden stakeholders, makers, overheid en eindgebruikers in een dialoog betrokken bij de visievorming rondom de ontwikkelingen die het culturele, sociale en ruimtelijk ecosysteem aangaan.

Er zijn diverse opties om stakeholders, makers en inwoners van Rotterdam meer invloed te geven op beleids- en visievorming, in oplopende intensiteit:

- Publieksconsultaties: inspraakavonden, enquêtes
- Referenda: stemmen
- Beleidsplatforms: online beleidsuggesties indienen
- Participatieve budgetverdeling: door te stemmen
- Focusgroepen: betsaande uit betrokken belanghebbenden
- Pilots: beleid uitproberen en met belanghebbenden evalueren
- Burgerfora en multiloog: zoals G1000: loting, dialoog tussen burgers, makers, bestuurders, beleidsmakers, en andere belanghebbenden
- Burgerberaden: gestructureerd, representatief, formele beleidsaanbevelingen
- Machtiging: uitbesteding van taken

Deze vormen van participatie vragen om betrokken en bereidwillige Rotterdammers. **Maar let op, participatie komt te voet en gaat te paard.** Het is cruciaal dat het stadsbestuur bereid is om de uitkomsten serieus te nemen en te laten meewegen in besluitvorming. Daarnaast vereisen ze een proactieve, responsieve, faciliterende en open ontvangende overheid.

De kwartiermaker moedigt iedereen aan om democratiseringsprincipes te integreren in het transitieproces en stelt voor om de Cultuurhaven te ontwikkelen tot een forum voor participatieve processen waar verschillende belanghebbenden deelnemen: burgers, *makers/peers* en experts/poortwachters. Deze aanbeveling sluit aan bij het advies van IABx 2025 voor een bestuurshervorming waarin vertrouwen, verantwoording, transparantie en representatie centraal staan, evenals de scheiding van bestuur, advies en financiering van cultuur.

4.3 DE ROL VAN DE CULTUURHAVEN

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 het college van B en W én de gemeenteraad aangeboden en op hetzelfde moment publiekelijk gepubliceerd. Adviezen zijn ondertekend en de totstandkoming is herleidbaar. Deze transparantie vergroot de legitimiteit van het advies en voedt het openbare debat over cultuur.

De Cultuurhaven krijgt het mandaat om **integraal naar de stad te kijken**. In tegenstelling tot veel traditionele adviesraden beperkt de Cultuurhaven zich niet tot het adviseren over het gesubsidieerde deel van de culturele sector. De Cultuurhaven vertegenwoordigt **de volle breedte**; van gevestigde instellingen tot informele makers, van The Culture en nachtcultuur tot musea, van commercieel-creatieve industrieën tot community art in de wijken. Ook de domeinen waarin cultuur een rol speelt – zoals onderwijs, het sociale domein en gebiedsontwikkeling – worden expliciet meegenomen in de analyses. De Cultuurhaven buigt zich ook over domeinoverstijgende vraagstukken, waarin cultuur mede oplossingsgericht kan opereren – denk aan *arts & health* en criminaliteitspreventie. Ook in andere beleidsdossiers, zoals de Sociale Basis, verdient cultuur een stevigere positionering. De Cultuurhaven kan hierin een rol vervullen, als pleitbezorger, lobbyist en als strategisch adviseur.

4.5 WERKWIJZE VAN DE CULTUURHAVEN

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.

De Cultuurhaven brengt geen individuele instellingsadviezen uit, maar richt zich op **visievorming** en **strategische adviezen**. Hiervoor voert de Haven tweejaarlijks een verkenning uit in opdracht van het college van B en W. Een essentieel instrument voor een succesvolle verkenning is de multiloog. Dit is een participatieinstrument waarmee gestructureerde gesprekken onder professionele leiding gevoerd kunnen worden. Een multiloog beslaat minimaal één werkdag en er zijn minimaal 100 deelnemers. De wijze waarop deelnemers worden geselecteerd verschilt per onderwerp. Soms zal het gaan om een representatieve inwonersselectie van de stad of een buurt, bijvoorbeeld door loting. Soms zal ingezet worden op een grotere vertegenwoordiging van specifieke groepen.

Naast de multiloog is ook de consultatie van internationale experts een terugkerend element. Dit is belangrijk om te leren van andere perspectieven, om Rotterdam internationaal op de kaart te houden en de netwerken van de sector te verrijken.

De Cultuurhaven is een **Kennismotor** en maakt in dit verband gebruik van de Kenniswerkplaats in oprichting, waar onderzoek en data worden verzameld die door diverse partijen bijeen worden gebracht, zoals de intermediairs Rotterdam Festivals, Rotterdams Fonds voor Cultuur en Onderzoek en Business Intelligence (OBI) van de gemeente Rotterdam. Al deze organisaties hebben bewezen expertise op het gebied van onderzoek, data verzamelen, analyseren, advisering en budgetverdeling.



Kennismotor en huidige ontwikkeling van de Kenniswerkplaats

Investeren in cultuur is alleen effectief als we weten wat werkt en waarom en als deze kennis ruimhartig wordt gedeeld. Rotterdam moet daarom middelen vrijmaken voor een Kennismotor en aanverwante tools zoals monitoring, impactonderzoek en toegankelijke, online publicaties. Dit is geen luxe, maar een randvoorwaarde om het gehele systeem lerend en adaptief te krijgen en te houden. Structurele financiering is noodzakelijk om onderzoek, data-analyse en kennisdeling jaarlijks mogelijk te maken.

Gedurende het gehele proces werd duidelijk dat (financiële) informatie van lokale en landelijke overheden lastig verkrijgbaar is en niet goed op elkaar aansluit. Of het nu gaat om exacte cijfers, of adequate inschattingen, rondom financiering van domeinoverstijgend werken, verdelingsbenchmarks met andere gemeenten, landelijke en lokale data over vastgoed. Kennisdeling moet toegankelijker, transparanter en pro-actiever zijn. Dit zal deels gebeuren door online dashboards. Waarbij ieder weet dat transparanter en pro-actiever besloten liggen in gedrag en intentie: nieuwsgierigheid naar bevindingen van de ander én delen van eigen kennis, op verzoek en ongevraagd.

In Rotterdam wordt wel grondig onderzoek uitgevoerd, kennis ontwikkeld en gedeeld. Sinds een aantal jaar delen de intermediairs Cultuur Concreet en KCR samen met Rotterdam Partners onderling hun onderzoeksbevindingen. Dit gebeurde altijd informeel en collegiaal. Elke partij verzamelt en analyseert op efficiënte wijze binnen een helder afgebakend gebied. Mocht er eventueel sprake zijn van in elkaars vaarwater geraken, dan wordt dit onderling geadresseerd.

In september 2024 publiceerde Gemeente Rotterdam het Cultuurplan 2024-2028. In het hoofdstuk transitie introduceert zij de Kenniswerkplaats. Hierin zullen verschillende initiatieven worden ondergebracht. Bovengenoemde partijen en intermediair SKAR zijn vervolgens uitgenodigd om in overleg te treden rondom kennisdeling, waarin ook de gemeente een rol heeft. In september 2025 zal een externe projectcoördinator een voorstel doen over de precieze invulling van deze Kenniswerkplaats. De invulling staat nog niet vast. De projectcoördinator heeft genoemde partijen gesproken en veldonderzoek in Rotterdam uitgevoerd.

Rotterdam Partners en de intermediairs hebben bewezen expertise op het gebied van data verzamelen, analyseren, delen en advisering. Cultuur Concreet en RF hebben ook ervaring met budgetverdeling. De waardevolle data en netwerken die deze intermediairs hebben opgebouwd over het culturele ecosysteem zijn essentieel voor de toekomst.

IABX2025 Aanbeveling:

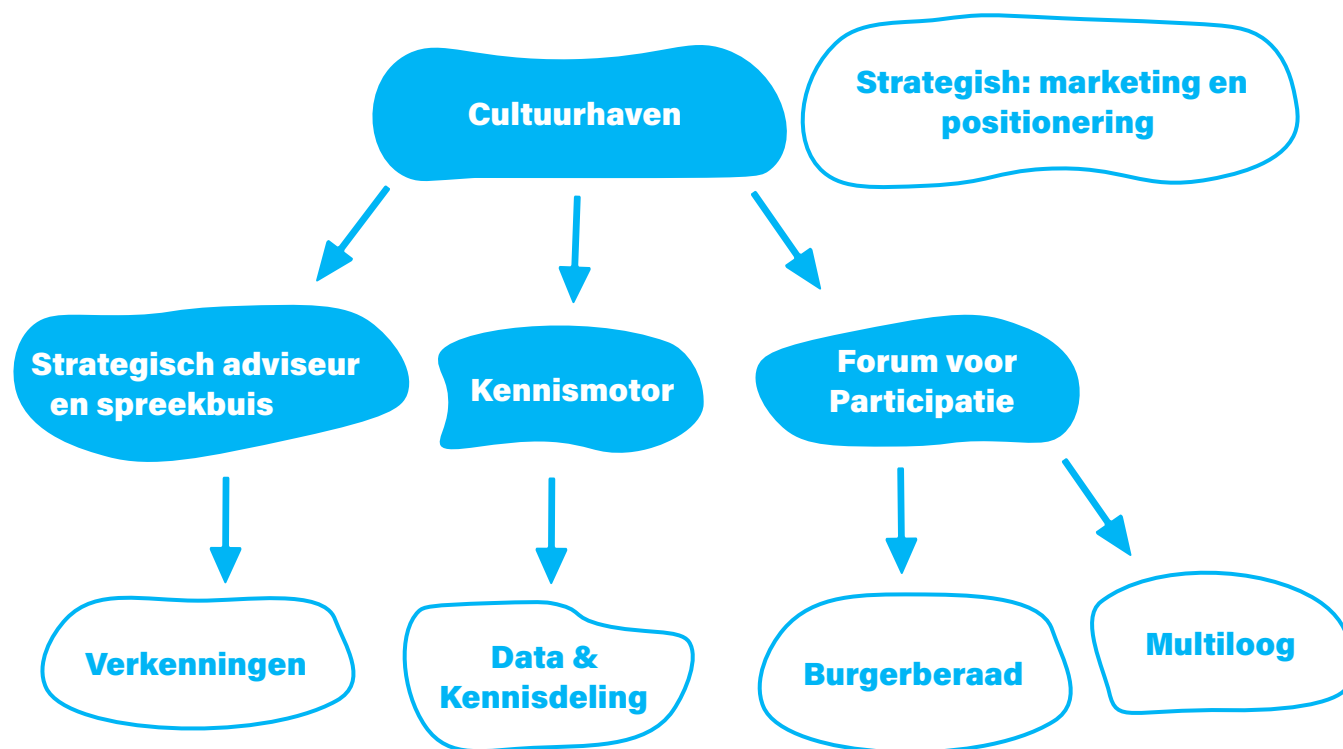


Embed long-term strategic vision and adaptive leadership by applying ecological, learning-based governance and evaluative systems.

Naast deze organisaties zal ook het Rotterdams Fonds voor Cultuur veel data vergaren en kennis opbouwen. Ook zij zullen deelnemen aan de Kennismotor.

Mocht de Kenniswerkplaats in essentie gaan over kennisdeling - onderling met genoemde partijen, binnen de sector, met andere sociale domeinen en de gemeente - dan stelt de kwartiermaker voor om de Kenniswerkplaats onder te brengen bij de Cultuurhaven. Dit is besproken met de directeuren van Rotterdam Festivals, Cultuur Concreet en KCR. Zij staan hier in beginsel positief tegenover.

De Cultuurhaven zal nadrukkelijk afstemmen met genoemde partijen en waar mogelijk de uitvoering zo veel mogelijk aan hen overlaten. Wellicht krijgt de Kenniswerkplaats een sterk coördinerende rol en initieert zij slechts onderzoek, daar waar lacunes zijn. Het doel is om een **genereus kennisecosysteem** te creëren waarin ervaringen, data en inzichten actief worden gedeeld.



Kernfuncties Cultuurhaven

4.6 NIEUW: ROTTERDAMS FONDS VOOR CULTUUR

Het Rotterdams Fonds voor Cultuur wordt een **onafhankelijke entiteit** die op armlengte afstand van de overheid staat met een eigen bestuur en een Raad van Toezicht. Onder het nieuwe fonds vallen vanaf 2029 **alle gemeentelijke cultuursubsidies** – van kleine projectbijdragen tot grote meerjarige, structurele subsidies. Zo ontstaat één loket. De kwartiermaker adviseert dit fonds voor minimaal een periode van zestien jaar de gelegenheid te geven zich te ontwikkelen. De kwartiermaker heeft naar verschillende modellen voor subsidieverlening gekeken. Met name het Amsterdams Fonds voor de Kunst, de Stichting Cultuur Eindhoven en Brabant C waren een inspiratie voor het Rotterdams Fonds voor Cultuur. In Amsterdam en Eindhoven staan zowel de advisering als de subsidieverlening op afstand van de overheid.

Naast deze Nederlandse voorbeelden is ook uitvoerig gesproken over en onderzoek gedaan naar internationale steden. Het rapport van IABx 2025 is hierop een welkome aanvulling. Een aantal leden had veel ervaring met en kennis over de *arts councils* in London, Toronto en New York City.

De situatie in Amsterdam kent veel voordelen. Hier is zowel sprake van een Kunstraad als een Amsterdams Fonds voor de Kunst (AFK). Het AFK verstrekt een variëteit aan subsidies, waaronder ook langjarige subsidies van twee tot vier jaar. Het AFK stelt zelf de regelingen op en legt deze ter goedkeuring voor aan het college van B en W. Het AFK is een Zelfstandig Bestuursorgaan (ZBO), net als de zes Rijkscultuurfondsen in de landelijke basisinfrastructuur.

IABx2025 Aanbeveling:



Establish a Cultural Investment Board with co-governance and independent authority over public and blended funds.

HEVA Fund – Duurzame investering in creatieve industrie (Kenia, Nairobi)

<https://www.hevafund.com>

HEVA Fund biedt een bewezen \$42 miljoen trackrecord in 11 jaar tijd en heeft recent een \$5 miljoen programma gelanceerd met specifieke doelgroep van 70% jonge vrouwen. Het model toont hoe alternatieve kredietwaardigheid voor creatieve sectoren kan werken via "homegrown innovative finance models" die Rotterdam kan aanpassen voor eigen creatieve financieringsuitdagingen.

Wenen – Fair Pay & wijkbudgetten (Wenen, Oostenrijk)

<https://www.wien.gv.at/kultur/abteilung/foerderungen/>

Wenen's systematische koppeling van subsidies aan Fair Pay-normen met €10 miljoen jaarlijks budget (2024) en decentrale wijkbudgetten van €1,3 per inwoner biedt Rotterdam concrete implementatieparameters. Het model bewijst dat eerlijke arbeidsvoorwaarden als financieringscriterium zowel de sector professionaliseert als de positie van makers versterkt.

Cuyahoga Arts & Culture – Publiek gefinancierd via belastingheffing (Ohio, VS)

<https://www.cacgrants.org>

Het 18-jarige model toont dat belastingheffing voor cultuur €260+ miljoen heeft opgeleverd met 95% direct naar culturele doelen, waarbij 71% publieke goedkeuring in 2024 de politieke haalbaarheid bewijst. Rotterdam kan dit model toepassen door een onderdeel van de binnenkomende belasting te oormerken voor cultuur, zie ook het volgende voorbeeld.

Amsterdam – Verhoging toeristenbelasting voor cultuur (Amsterdam, NL)

<https://amsterdam.nl/economie-kunst-cultuur-en-erfgoed>

Amsterdam's €242,5 miljoen opbrengst (2024) uit 12,5% toeristenbelasting toont de financiële potentie zonder directe oormerking. Er wordt echter wel degelijk in cultuur geïnvesteerd namelijk in culturele infrastructuurprojecten: de verhoogde toeristenbelasting financiert expliciet €96,5 miljoen voor renovatie Bijlmer Parktheater en Meervaart, €29 miljoen voor het Nationaal Slavernijmuseum, €36,5 miljoen voor OBA Zuidoost en €11 miljoen voor Amsterdam 750 viering.

Mecenazgo Buenos Aires – Fiscaal stimuleringsmodel (Buenos Aires, Argentinië)

<http://buenosaires.gob.ar/cultura/impulso-cultural/mecenazgo>

Buenos Aires mobiliseert 4 miljard peso's (2024) waarbij 22% uit private fiscale aftrek komt, wat toont hoe belastingvervanging nieuwe geldstromen creëert zonder traditionele sponsoringverplichtingen. Het openbare overzicht van 639 goedgekeurde projecten uit 3.380 aanvragen in 2024 biedt Rotterdam een transparant model voor publiek-private culturele financiering.

London - Crowdfund London en culturele infrastructuur (Londen, VK)

<https://www.london.gov.uk/programmes-strategies/arts-and-culture/space-culture/cultural-infrastructure-plan-and-toolbox>

Londen's bewezen 1:1 hefboomeffect (€2,44 miljoen GLA + €2,41 miljoen crowd) met 77% slaagkans versus 52% voor niet-ondersteunde projecten valideert Rotterdam's matchfunding ambities. De Cultural Infrastructure Map met 36 indicatoren en systematische ruimtelijke planning biedt concrete tools voor Rotterdam's 'Space and Place' integratie.

Montréal - Co-gefinancierd fonds en tri-sectorale governance (Montréal, Canada)

<https://www.artsmontreal.org/en/vision-2025/>

Montreal's Quartier des Spectacles Partnership met 80/20 financiering (overheid/privaat) en non-profit governance waar overheid niet-stemgerechtigd participeert, toont Rotterdam hoe gedeeld eigenaarschap institutioneel vorm te geven. Het Canada Cultural Investment Fund model van €926 miljoen geïnvesteerd via matchfunding biedt bewezen tri-sectorale samenwerking.

CAST - Community Arts Stabilization Trust (San Francisco, VS)

<https://cast-sf.org>

CAST's \$50 miljoen vastgoedportfolio met 1% eigendomsstrategie voor permanente culturele bestemming en bewezen COVID-19 bestendigheid toont Rotterdam hoe vastgoed als anti-gentrification instrument te positioneren. De internationale opvolging in Denver, Londen en andere steden bewijst de overdraagbaarheid van het lease-to-own model voor culturele vastgoedstabilisatie.

Zelfstandig Bestuursorgaan (ZBO)

Sinds de publicatie van de laatste iteratie op 1 juli 2025 heeft de kwartiermaker zich verder verdiept in het fenomeen Zelfstandige Bestuursorgaan (ZBO). Het Amsterdams Fonds voor Cultuur, opgericht in 1972, is zo'n ZBO. Echter, sinds 2022 biedt de Kaderwet voor Zelfstandige Bestuursorganen geen gelegenheid meer aan gemeenten om een ZBO op te richten. Wel kan er een vergelijkbare rechtspersoon worden ingesteld door een verordening of een statuut. We moeten dus zoeken naar een andere juridische entiteit, waarbij een stichtingsvorm het meest voor de hand ligt.

Om te voorkomen dat een onafhankelijke rechtspersoon/ZBO de integrale aanpak van beleid belemmert of geïsoleerd raakt, worden ze periodiek geëvalueerd. Vooraf bepaalt het college van B en W de indicatoren voor de visitatie, aansluitend op de taken én hun publieke rol. De gemeenteraad wordt over de uitkomsten van de evaluatie geïnformeerd.

Het Rotterdams Fonds voor Cultuur wordt nadrukkelijk **geen gemeentelijke afdeling**, maar een laagdrempelige organisatie die midden in ecosysteem staat. In navolging van het AFK zal het Rotterdamse Fonds voor Cultuur ook de bevoegdheden krijgen van een zelfstandig bestuursorgaan (ZBO). Het fonds blijft onder verantwoordelijkheid van de Wethouder voor Cultuur, maar krijgt de opdracht gedelegeerd om **de volledige uitvoering van culturele subsidies** op zich te nemen: van het ontwerpen van regelingen, de beoordeling van subsidieaanvragen tot en met de toekenning van subsidies, de beschikking en de evaluatie.

Door dit deel van haar bevoegdheden en taken over te hevelen, kan een gemeente de bureaucratie binnenshuis verminderen en aanzienlijke **efficiëntieslagen** maken. Dit kan kostenverlagend werken. De gemeenteraad stelt de normen voor het maximale percentage apparaatskosten (APK). Zoals gezegd, blijft de gemeente 'eigenaar' en beschrijft vanuit die positie zorgvuldig de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden. De zelfstandige rechtspersoon legt verantwoording af aan de gemeenteraad.

De mythe van het institutioneel geheugen

Bij fusies en reorganisaties wordt vaak gepleit om afdelingen die met kennis werken zo veel mogelijk intact te laten. Met als reden dat anders het institutioneel geheugen verloren zou gaan. Dat is een mythe, die behoudzucht koestert. Kennis is opgeslagen in de Cloud en in boekenkasten. Het blijkt vaker dat die kennis niet dan wel wordt gebruikt en niet dan wel wordt gedeeld. Liever vinden mensen opnieuw het wiel uit.

Veel belangrijker zijn vaardigheden om actuele vraagstukken aan te pakken en een eigentijdse visie te ontwikkelen en begrijpelijk te formuleren. Waar wél structurele en betrokken aandacht naar toe moet gaan tijdens de oprichting van Cultuurhaven en Fonds is het in kaart brengen van: huidige netwerkkennis, gewenste netwerkkennis, stakeholder invloed, ervaring en lacunes. Het moet snel duidelijk worden wat behouden moet worden en wat elders beter tot zijn recht komt. Ook voor dit onderdeel is consultatie en medezeggenschap van alle stakeholders een voorwaarde tot succes.

Efficiëntie

Iedere nieuwkomer weet dat hem of haar zaken opvallen die voor degenen die erin zitten, gesneden koek zijn. Het kan gaan om omgangsvormen, dingen die nu eenmaal zo gegroeid zijn, mensen, netwerken, geschiedenissen en slagkracht. In haar eerdere concepten deelde de kwartiermaker een aantal van haar observaties. Deze pagina beperkt zich tot zaken die efficiënter aangepakt kunnen worden.

- Er zijn meerdere particuliere nationale stichtingen actief in de Rotterdamse cultuursector. Soms op onderwerpen die lokaal al in uitstekende handen zijn. De vraag is wie daar baat bij heeft.
- Voor ZZP'ers zijn veel aanbieders van trainingen en opleidingen op het gebied van ondernemen. Binnen de cultuursector worden deze trainingen ook aangeboden. Mocht het gaan om bestaande trainingen die mild worden aangepast voor makers of nieuwe zakelijk leiders van kleine gezelschappen, dan is dat toe te juichen. Soms ontstaat echter de indruk dat voor iedere "niche van een niche" aanbod wordt gecreëerd.
- De inefficiëntie rondom de toegankelijkheid van data en informatie wordt in dit al rapport beschreven. Het is voor meerdere partijen een punt van zorg.
- Maatschappelijk vastgoed kan beter gedeeld worden. Vaak is de wil er wel bij de gebruikers, maar lopen afspraken vast in regels en overtuigingen. Bijvoorbeeld van besturen op afstand.
- De kwartiermaker stuitte op een aantal voorbeelden waarbij instellingen in elkaars vaarwater raakten. Dit is verwarrend voor inwoners. Dat dit kan gebeuren is een ding, maar dat het langdurig voort kan modderen is iets anders.

De kwartiermaker brengt in herinnering dat het niet de eerste keer is dat er een plan voor een onafhankelijk cultuurfonds op tafel komt. Tien jaar geleden werd in de Uitgangspuntennota 2017-220 Armslag & Reikwijdte (2015) een vergelijkbaar plan gepresenteerd om een Rotterdams Stadsfonds voor Kunst en Cultuur op te richten, destijds omarmd door wethouder Visser (financiën, binnenstad, cultuur en sport). Uiteindelijk is het plan niet voorbij het voornemen gekomen. De voordelen van een dergelijk fonds die destijds de revue passeerden, zijn echter nog steeds relevant en inmiddels urgent:

- Meer flexibiliteit om diverse instrumenten te ontwerpen.
- Verkleinen van de afstand tussen subsidieverlener en culturele sector.
- Verankering van het Thorbecke principe, dat stelt dat de politiek geen (expert) oordeel kan vellen over kunst.
- Cofinanciering door matching van publieke middelen met gelden uit private fondsen, Europese regelingen, sponsors, markt, of leningen.

4.7 ROL VAN HET ROTTERDAMS FONDS VOOR CULTUUR

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

Het fonds ontwikkelt zich tot een van de kennisdragers binnen het culturele ecosysteem. Inzichten uit beoordelingsrondes worden structureel vastgelegd en gedeeld – met het veld én met de wethouder, Cultuurhaven en de ambtelijke organisatie. Zo wordt gebouwd aan systeemgeheugen en continuïteit.

Het Rotterdams Fonds voor Cultuur stelt alle subsidieregelingen op, waarmee uitvoering gegeven wordt aan het gemeentelijke kunst- en cultuurbeleid. Het college van B en W bepaalt op basis van het advies van de Cultuurhaven de inhoud van het cultuurbeleid, de procedurele kaders, het

financiële kader, de sectorale verdeling of prioritering. Binnen die kaders ontwerpt het fonds regelingen en een beoordelingskader. Tot de uitvoeringstaken behoort ook de organisatie van het beoordelingsproces van subsidieaanvragen, de toekenning, de beschikking, de monitoring.



4.8 WERKWIJZE ROTTERDAMS FONDS VOOR CULTUUR

De bundeling in het Fonds zal het financieringslandschap overzichtelijk en toegankelijker maken voor makers, collectieven, coalities en instellingen. Het fonds biedt diverse subsidieregimes aan onder één paraplu, zodat zowel grote instellingen als kleine initiatieven bediend worden. Er komen meerjarige subsidies, van twee tot acht jaar, maar ook impuls gelden voor nieuwe instroom en experiment, projectsubsidies voor kortlopende creaties en een vangnetregeling voor noodgevallen. Het bureau van het Rotterdams Fonds voor Cultuur heeft een aantal vaste medewerkers voor de voorbereidingen en begeleiding van de subsidieprocedures.

Gedifferentieerde subsidies

Om een eerlijker en voorspelbaarder speelveld te creëren, wordt een systeem van gedifferentieerde subsidiecycli ingevoerd, mede geïnspireerd op het Haagse model. Dit omvat tweejarige regelingen voor instroom en experiment, vierjarige regelingen voor stabiliteit en ontwikkeling en een verkenning naar zes- tot achtjarige regelingen voor een groep zogenaamde ankerinstellingen. Dit systeem biedt duidelijke instroomroutes voor nieuwkomers en continuïteit voor gevestigde organisaties, wat de basis legt voor een gezonder en evenwichtiger ecosysteem. Gemeente Den Haag biedt al actief twee tot vierjarige mogelijkheden aan en ook Rotterdam heeft met de Impulsregeling ervaring met tweejarige ondersteuning van initiatieven.

Het Fonds organiseert en faciliteert in de toekomst onafhankelijke, wisselende commissies met inhoudelijk deskundigen, bewoners en publiek – nadrukkelijk geen politici of ambtenaren. Per regeling of thema kunnen op thema of functies wisselende commissies worden samengesteld, afgestemd op de aard van de aanvragen en de subsidieregelingen. 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.

Vooraf bepaalt het Fonds het beoordelingskader. De kwartiermaker ziet ruimte voor de introductie van verschillende beoordelingscriteria naast de traditionele artistiek-inhoudelijke en sociaal-maatschappelijke criteria. De subsidieaanvragen kunnen, al naar gelang de regeling en het doel daarvan, worden beoordeeld op basis van een meervoudig kwaliteitsbegrip, bestaande uit artistieke waarde, maatschappelijke relevantie, publieksbereik, educatie, inclusie én op organisatorische gezondheid. Ook is proportionaliteit gewenst; kleinere initiatieven kunnen volgens een eenvoudiger regime worden beoordeeld en hoeven minder zware verantwoording af te leggen.



IABx2025 Aanbeveling:

Change grant assessment criteria to elevate "Relevance" and embed equity quotas for underserved groups

4.9 PRIORITEITEN EN FOCUS

Om de gelijkheid in de subsidieverdeling te bereiken die in de aanbevelingen van IABx2025 wordt genoemd, stelt de kwartiermaker voor dat het Fonds een budgetverdeling maakt waarmee de ongelijkheid kan worden rechtgetrokken. Dit houdt in dat het Fonds een **lang subsidieperspectief** biedt aan bepaalde sectoren en aan bepaalde onderwerpen. Op basis van de gesprekken met vertegenwoordigers van de culturele sector wil de kwartiermaker, vooruitlopend op de eerste verkenning van de Cultuurhaven, een aantal deelsectoren prioriteren, omdat zij een belangrijke bijdrage aan het DNA van Rotterdam leveren: The Culture, nachtcultuur, architectuur en Community Based Art. Daarnaast stelt de kwartiermaker voor om 20% van het cultuurbudget te oormerken voor Domeinoverstijgend werken (DOW). De inschatting is dat dit nu ook al het geval is.

IABx2025 Aanbeveling:



Progressively increase investment in diverse cultural communities from 4% to 30%, with corresponding and incremental decreases for legacy institutions.

De kwartiermaker voorziet langjarige subsidieperspectieven variërend van één tot acht jaar voor:

- **The Culture:** als speerpunt verdient dit domein een meerjarige investering om structureel een plek in het ecosysteem te krijgen. The Culture omvat autonome culturele uitingsvormen die zijn doorgedrongen tot andere disciplines. The Culture is – handelend - aanwezig in alle sociale domeinen, kent een grote private en commerciële component en is per definitie internationaal. De kwartiermaker stelt een programma voor met lange horizon voor urban arts, hiphop, R&B, street art, Ballroom, mode en verwante culturele uitingsvormen. Concreet kan dit via een 'the Culture'-programma binnen het fonds, waardoor scene-organisaties en plekken voor talentontwikkeling duurzaam steun krijgen. Deze culturele uitingsvormen trekken een jong publiek en hebben duidelijke sociale en economische spin-offs.

Aruna Vermeulen

Klik [hier](#) voor het interview met Aruna Vermeulen, directeur van HipHopHuis over de kracht van Hiphop en hoe concurrentie en bureaucratie in het huidige system goede kunstenaars tegenwerkt.

- **Nachtcultuur:** de nachtcultuur wordt gezien als volwaardige culturele uiting die baat heeft bij meerjarige ondersteuning. Een stad zonder nachtleven is geen stad. De kwartiermaker bepleit een programmaliijn voor nachtinitiatieven, waarbij het Fonds een vast percentage reserveert voor nachtcultuur. Dit is belangrijk om de positie van Rotterdam als bruisende nachstad te bestendigen, voor de ontwikkeling van de nachteconomie en talent/ bezoekers te behouden.

Thys Boer

Klik [hier](#) voor het interview met de Rotterdamse Nachtburgemeester, Thys Boer, over het belang van nachtcultuur voor een stad als Rotterdam.

- **Architectuur:** Rotterdam heeft een naam hoog te houden als architectuur- en designstad. Het is daarom zinvol om architectuur en architectuurcultuur een meerjarig perspectief te geven. Continuïteit in de ondersteuning voor architectuur past een stad als Rotterdam met haar profiel als toonaangevende architectuurstad. Nieuwe ontwerpers/initiatieven krijgen meer ruimte om te experimenteren met stedelijke innovatie. Dit vaak in verbinding met andere domeinen zoals stedelijke ontwikkeling.

Saskia van Stein

Klik [hier](#) voor het interview met Saskia van Stein, directeur van IABR en docent aan de Design Academy, over de kracht van architectuur en hoe architectuur-cultuur instellingen bijdragen aan maatschappelijke opgaves.

Community Based Art: cultuur van, voor en door de gemeenschap is een belangrijk onderdeel van het ecosysteem. Het verankeren van wijkcultuur en community arts in een programmaliijn voor wijkgerichte initiatieven zorgt voor consistentie en schaal in de wijken. Deze initiatieven versterken sociale cohesie, participatie op buurtniveau en ze vergroten de weerbaarheid van het individu. Door de mogelijkheid van langjarige ondersteuning wordt voorkomen dat succesvolle community-projecten na één jaar stoppen. Er moet meer ruimte en tijd komen voor de groei van lokaal talent. Het Fonds borgt hiermee dat cultuur dicht bij de Rotterdammer komt, in elke wijk.

Els Desmet en Fenmei Hu

Klik [hier](#) voor het interview met Els Desmet en Fenmei Hu over het belang van cultureel erfgoed en de ontwikkeling van het Verhalenhuis Belvedere.

- **Domeinoverstijgend werken (DOW):** Cultuur is partner in domeinoverstijgende projecten in de stad. Samenwerking tussen de wethouders en domeinen is hier de sleutel. De kwartiermaker stelt voor om 20% van het cultuurbudget te reserveren voor domeinoverstijgende projecten. Dit is een inschatting van wat er nu al vanuit het cultuurbudget naar DOW gaat. Randvoorwaardelijk is de instelling van een sectoroverstijgend budget binnen de gemeentebegroting. Hier ontstaat steeds meer momentum voor. Uiteindelijk is het aan de gemeenteraad om te bepalen welke verdeelsleutel gehanteerd wordt voor DOW.

Fariesh Abdoelrahman

Klik [hier](#) voor het interview met Fariesh Abdoelrahman, oprichter van Quardin, over het belang van sociaal-cultureel werk en hoe het ambtelijk apparaat hem hierin beter kan steunen.

Rotterdamse Culturele Basis (RCB): als gremium niet langer noodzakelijk

De RCB is in 2021 in het leven geroepen en bestaat uit acht (8) instellingen waarvan

'het bestaansrecht en de betekenis voor de stad evident zijn. Een combinatie van sleutelpositie in het veld, omvang, strategische dan wel historische relatie met de stad, excellente producties, presentaties of programmering en – mede daardoor – hun betekenis voor de profilering van de stad in binnen- en buitenland maakt hen van strategisch belang voor de stad. Ze zijn cruciaal voor de positionering van cultuur in de stad in relatie tot stedelijke ontwikkeling' (Cultuurplan 2021-2024, p. 9).

De RCB-instellingen zijn: Concert- en congresgebouw De Doelen, Theater Zuidplein, Kunsthal Rotterdam, Luxor Theater, museum Boijmans van Beuningen, Maritiem Museum Rotterdam, Theater Rotterdam, Rotterdams Philharmonisch Orkest.

Voor de afgelopen twee cultuurplanprocedures, 2021-2024 en 2025-2028, hebben genoemde instellingen aanvragen ingediend en zijn zij beoordeeld. Echter, anders dan bij andere instellingen is over het passende subsidieniveau geen uitspraak gedaan. De instellingen zijn verzekerd van subsidiering. Gezamenlijk ontvangen zij 52% van het huidige cultuurplanbudget. Over het belang van de instellingen voor de stad is weinig discussie. Echter, over de verdeling van de subsidiegelden – en dan in het bijzonder het percentage dat de RCB toebedeeld krijgt – is wel discussie.

In een heldere evaluatie van KWINK-groep is ook de opdracht van de gemeente aan de RCB beschreven en de mogelijkheid tot meervoudige interpretatie daarvan. Van RCB-instellingen wordt een extra inspanning verwacht om een bijdrage te leveren aan sociale, economische, fysieke en klimaatvraagstukken. Ook wordt gevraagd om extra verantwoordelijkheid te nemen voor het culturele ecosysteem.

Uit de evaluatie blijkt dat meerdere RCB-instellingen worstelen met hun positie in dit nieuwe gremium. Bovendien verwachten zij een duidelijker en eenduidiger opdracht van de gemeente. In de gesprekken die de Kwartiermaker sinds 2024 voert is dit telkens bevestigd.

Een extra complicatie is de beeldvorming die heerst bij andere instellingen en makers over de RCB. Deze beeldvorming is mede, maar niet uitsluitend, ontstaan door een gebrek aan transparantie over de kosten voor vastgoed dat rechtstreeks gehuurd wordt van de gemeente en voor beheer van collecties die eigendom zijn van de gemeente. Bovendien kunnen de woorden Culturele Basis als waardeoordeel worden ervaren, dit is ten opzichte van andere cultuurvormen niet goed uit te leggen.

Het voert te ver om de evaluatie dunnetjes over te doen. In dit advies beperkt de kwartiermaker zich tot de vraag of de RCB in deze samenstelling of een soortgelijk concept in een andere samenstelling moet blijven bestaan. De RCB-instellingen zelf adviseerden de wethouder begin dit jaar om te stoppen met het huidige RCB construct en een systematiek te ontwikkelen voor meerjarige subsidiëring van grote instellingen.

De kwartiermaker adviseert om in het nieuwe stelsel de RCB als zodanig op te heffen en in de beoordeling mee te laten lopen met alle andere instellingen, makers en coalities.

Wel moet dan aan een aantal voorwaarden worden voldaan:

1. Op de cultuurbegroting van de gemeente moeten de huren die instellingen betalen voor 18¹ cultuurpanden in eigendom van de gemeente, afzonderlijk worden geboekt. Huurpenningen moeten eenvoudig traceerbaar zijn.
2. Op de cultuurbegroting van de gemeente moeten de huren die vijf instellingen betalen voor cultureel vastgoed dat de gemeente huurt van andere eigenaren afzonderlijk worden geboekt. Huurpenningen, en eventuele marges, moeten eenvoudig traceerbaar zijn.
3. Op de cultuurbegroting van de gemeente moeten activiteiten die vallen onder Collectiebeheer, van technische zorg tot aankoop en afstoting, afzonderlijk worden geboekt.
4. De subsidie voor programmering, productie en presentatie wordt hiermee inzichtelijk en losgekoppeld van het "lump sum" subsidie bedrag.

Extra toelichting

Van de meer dan €102 miljoen Cultuurplansubsidie vloeit €14 miljoen terug naar de gemeente als huurpenningen voor kostendekkende huur. Daarvan betaalt de gemeente €5 miljoen aan de eigenaren van panden die de gemeente van hen huurt. Per saldo hebben we het dus over een bedrag van €9 miljoen dat de gemeente aan verhuur van cultureel vastgoed jaarlijks behoudt. Deze panden zijn vaak groot, monumentaal en onder architectuur gebouwd: de lasten zijn daardoor groot.²

1 bron: brief aan gemeenteraad 29 april 2025, kenmerk M2412-1086. In een presentatie van de afdeling Cultuur van 11 juni 2025 wordt een aantal van 19 cultuurpanden genoemd.

2 bron: brief aan gemeenteraad 29 april 2025, kenmerk M2412-1086

4.10 NIEUWE BEOORDELINGSSYSTEMATIEK

De kwartiermaker erkent dat het een opgave is om enerzijds de bureaucratische last te verlagen en tegelijkertijd een legitiem en rechtmatige beoordelingssystematiek te ontwerpen. Het Fonds wordt verantwoordelijk voor het beoordelingskader. Het is een puzzel om een uitvoerbaar kader te ontwerpen, waarin gehoor gegeven wordt aan de roep naar vernieuwing en flexibilisering. Ondanks dat het een opgave is, ziet de kwartiermaker ruimte voor **vernieuwing van de beoordelingssystematiek**.

Dat er behoefte is aan meer **flexibiliteit** en **differentiatie** bleek onder andere uit de *Evaluatie Totstandkoming Cultuurplan 2025-2028* – gemeente Rotterdam (KWINK-groep, 2025). Met name flexibilisering en het loslaten van de reflex om commissies rondom een discipline in te richten werden hierin genoemd.

Bij de beoordeling van de landelijke meerjarige subsidies worden behalve het criterium van artistiek inhoudelijke kwaliteit, criteria toegepast als maatschappelijke betekenis, toegankelijkheid, gezonde bedrijfsvoering en (geografische) spreiding (*Beoordelingskader BIS 2025-2028, oktober 2023*).

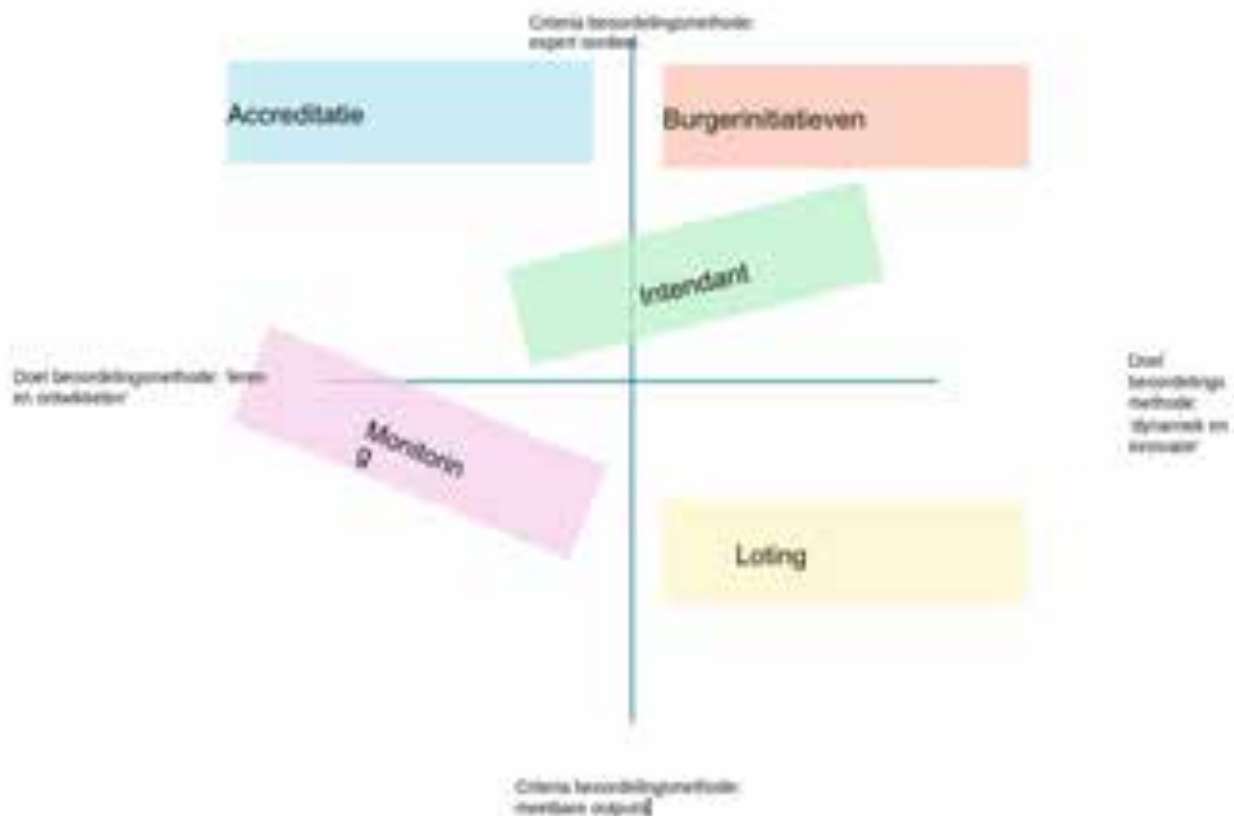
Veel culturele instellingen en initiatieven vervullen verschillende functies in het ecosysteem en kennen een multidisciplinaire praktijk (Kamps, N.) Het fonds kan deze realiteit tegemoetkomen met een meer **modulair beoordelingssysteem**; waarbij de aanvragende instellingen en/of initiatieven zelf mogen aangeven op welke criteria zij beoordeeld moeten worden.

De suggestie dat culturele instellingen en/of initiatieven op meerdere aspecten beoordeeld moeten kunnen worden, komen we ook tegen in een recente publicatie *Slimmer, eerlijker en goedkoper: zo kun je cultuursubsidie beter verdelen*. (Adriaanse, P., Bartelse, J.) De auteurs opteren voor flexibele beoordelingsmethoden die passen op een

bepaalde situatie: meer maatwerk dus.

Zij onderscheiden **objectiveerbare en eenduidig te meten criteria**, die om methodes vragen die gericht zijn op *‘kwantificeerbare outputs, zoals financiële parameters of publieksaantallen’*. Dat kan doelmatig en is reproduceerbaar en houdt de transactiekosten laag. Maar als de zogenaamde *outcomes*, zoals artistieke kwaliteit of maatschappelijk effect, belangrijk gevonden worden, dan zijn de methodes minder meetbaar en objectiveerbaar, omdat hiervoor expertkennis nodig is. In de sector wordt hier vaak over gemopperd, vanwege het gebrek aan transparantie, ‘maar de legitimiteit ervan kan hoog zijn wanneer het om gezaghebbende experts gaat’, aldus Bartelse en Adriaansen. De auteurs visualiseren de diverse opties voor beoordeling in een assenstelsel, waarin ze de kenmerken en bruikbaarheid van verschillende beoordelingsmethoden inzichtelijk maken.





Bron: Adriaanse, P., Bartelse, J., Slimmer, eerlijker en goedkoper: zo kun je cultuursubsidie beter verdelen, 2025.

De **modernisering van de beoordelingssystematiek** begint met de erkenning dat er verschillende functies zijn in het ecosysteem. Deze moeten worden geïdentificeerd, bij voorkeur in een multiloog. De Kwartiermaker stelt daarom voor om de kwestie van de beoordelingssystematiek in een eerste multiloog in te brengen als kwestie die schuurt en om hiervoor diverse belanghebbenden samen te brengen; (potentiële) aanvragers, wat ook coalities kunnen zijn, vertegenwoordigers van de afdeling cultuur van de gemeente die zich met het ontwerpen van subsidieregelingen bezighouden, juristen, professionals die beoordelingskaders op basis van uitgangspunten van beleid ontwerpen, beoordelaars, et cetera. Onder professionele begeleiding kan gestructureerd gesproken worden over de vraag wat een rechtvaardige verdeling- en beoordelingssystematiek inhoudt. Waarna verder verkend kan worden wat de gesprekspartners tot goede beoordelingscriteria rekenen. Ook kan in gesprek worden verkend wat onder goede samenwerken wordt verstaan, en waarom

het goed is om ketenverantwoordelijkheid te stimuleren.

4.11 VOEDING EN INRICHTING VAN HET ROTTERDAMS FONDS VOOR CULTUUR

Het Rotterdams Fonds voor Cultuur beheert namens de gemeente alle publieke gelden voor cultuur, met uitzondering van de budgetten voor cultureel vastgoed, de intermediairs en beheer van (erfgoed) collecties. Deze budgetten blijven de directe verantwoordelijkheid van het College van B en W.

Het Fonds krijgt een aparte afdeling **Development**, waarbinnen actief naar matchingsgelden gezocht wordt, ofwel bij nationale en internationale private fondsen, ofwel bij Europese subsidieregelingen, ofwel uit de markt. Ook leningen kunnen tot de financieringsmix behoren. Het Fonds ontwikkelt dus actief strategieën voor het aanboren van externe middelen. Waar de Cultuurhaven adviseert op macroniveau,

bijvoorbeeld over structurele verhoging van het gemeentelijke cultuurbudget, zoekt het Fonds in de praktijk naar cofinanciering. Op die manier worden publieke investeringen versterkt door maatschappelijke of commerciële bijdragen. Het Fonds denkt en werkt daarbij echt als een fonds: met focus op artistiek, maatschappelijk en publiek rendement en niet louter op budgetverdeling.

IABx2025 Aanbeveling:



Create a public-private partnership stimulus fund for small-to-mid arts organisations, offering training, pre-approval, and matching mechanisms to unlock private investment.

De toevoeging van een afdeling Development sluit aan bij één van de aanbevelingen van de IABx 2025 om hybride financiering in een **separate** entiteit en onder voorwaarden mogelijk te maken. Zo is het volgens de IABx2025 belangrijk om te werken aan duurzame financieringsmodellen en mogen intensieve begeleiding en mentorschap niet ontbreken. Bij dit onderdeel van het Fonds kunnen initiatieven terecht, waarvan de beoordelaars de overtuiging hebben dat zij een goede kans hebben om mede gefinancierd te worden door middel van alternatieve financiering. Het is de bedoeling dat het fonds hier een actieve rol in speelt. 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.

Belangrijke kanttekening hierbij is, dat dit niet ten koste mag gaan van het cultuurbudget alleen. Voor domeinoverstijgende projecten moet het Fonds toegang krijgen tot een **sectoroverstijgend budget** binnen

de gemeentebegroting. Het risico dat cultuur automatisch de rekening betaalt, moet worden ondervangen door goede governance, ontstaan door duidelijke afspraken vooraf.

De kwartiermaker onderkent dat aan deze developmentactiviteiten bezwaren kunnen kleven. Een publiek fonds dat zich ook opstelt als ontwikkelaar richting privaat geld kan spanning oproepen. Tegelijkertijd is versnipperde fondsenwerving inefficiënt. In dit stadium van de transitie moet met lef gehandeld worden en inspiratie worden opgedaan buiten de culturele sector. Daar is het juist gebruikelijk dat publieke stimuleringsfondsen optreden als developer of accelerator, bijvoorbeeld bij cleantech-startups en scale-ups. Dit wordt verder uitgewerkt in hoofdstuk V Financieringsinstrumenten.



4.12 SUCCESFACTOREN VAN HET FONDS

De democratische legitimiteit van het fonds op afstand van de politiek moet gewaarborgd worden. Ook het vertrouwen van burgers in deze organisatievorm moet worden behouden. Het fonds moet zich dan ook bewust zijn van zijn positie in het veld en voorkomt alle schijn van belangenverstrengeling. Daarom worden voor het beoordelen van aanvragen regels en procedures vastgesteld die het fonds nauwgezet volgt.

Het Fonds krijgt ook de taak om de Cultuurhaven en de gemeente te voeden met relevante informatie uit de haarvaten van het ecosysteem. Daarnaast ziet de kwartiermaker, net als bij de Rijkscultuurfondsen, ook veel ruimte en mogelijkheden voor samenwerkingen met andere afdelingen binnen de gemeente en de mogelijkheid om daardoor extra financiële middelen te verwerven.

Essentiële aandachtspunten voor het Rotterdams Fonds voor Cultuur:

- Wees zichtbaar: zorg voor duidelijke positionering van het Fonds en voor een intrinsieke motivatie om steeds weer duidelijk te maken waarom cultuur zo van waarde is voor de stad.
- Definieer de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden. Dit helpt bij het voorkomen van overlap en onduidelijkheid in de samenwerking.
- Stel in dat het Fonds meerjarenbeleidsplannen en activiteitenplannen opstelt, met concrete regelingen, projecten en activiteiten.
- Inrichtingsstructuur voor toezicht: stel een duidelijk governance-model op waarin het Fonds rapporteert aan het College. De gemeenteraad wordt door het College geïnformeerd.
- Stel een toezichthoudend orgaan in: dit kan een Raad van Toezicht zijn, waarin een lid van de gemeenteraad zitting heeft, naast externe.
- Maak afspraken voor samenwerking: stel periodieke overleggen in om afstemming te waarborgen en tot een integrale aanpak te komen.
- Stimuleer transparantie: zorg voor proactieve open communicatie over de werkzaamheden en besluiten voor zowel gemeenteraad als inwoners.
- Stel budget controlemechanismen in: zorg voor inkadering van de financiën van met heldere budgetten en controlemechanismen om financiële risico's te beheersen.
- Duidelijke financiële rapportages: verlang transparante financiële rapportages aan de gemeenteraad, zodat zij inzicht hebben in de uitgaven en prestaties.
- Regelmatige evaluatie: voer periodieke evaluaties uit om de doelmatigheid en doeltreffendheid te beoordelen. Stuur bij indien nodig.
- Waarborg democratische legitimiteit met duidelijk mandaat van de gemeente(raad).
- Waarborg bestuursrechtelijke regels met betrekking tot termijnen, bezwaarprocedures.



In de pas met landelijk beleid

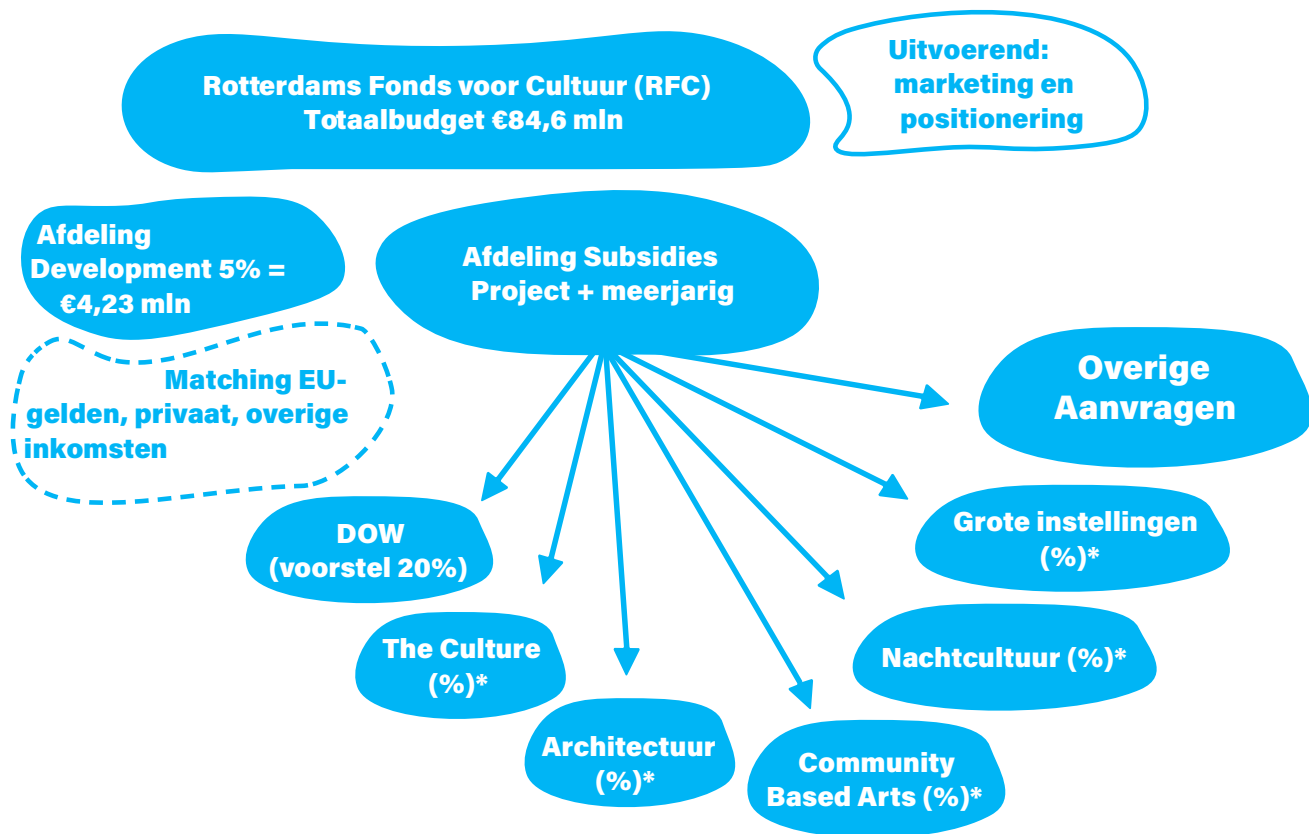
Het Rotterdamse culturele ecosysteem is nauw verbonden met het sociale en economische domein, maar heeft ook sterke banden met landelijke en internationale culturele netwerken. Dit komt onder andere tot uitdrukking in kunstvakopleidingen, het brede, internationale aanbod in (film)theaters en de vertegenwoordiging van culturele instellingen in de landelijke culturele basisinfrastructuur (BIS). Tien Rotterdamse instellingen ontvangen vierjaarlijkse BIS-subsidie, waarvan acht deel uitmaken van de huidige Rotterdamse Culturele Basis (RCB). Deze verwevenheid vraagt om goede afstemming van landelijke, regionale en gemeentelijke subsidieregimes.

Langjarige subsidieperspectieven

In 2007 is met een wijziging in de Wet op Specifiek Cultuurbeleid een stap gezet in de richting van langjarige subsidieperspectieven voor aangewezen instellingen, die gevrijwaard werden om deel te nemen aan de vierjaarlijkse tenders. Het ging om musea met een rijkscollectie, symfonieorkesten, opera- en dansgezelschappen en sectorinstituten. Deze instellingen werden periodiek gemonitord en gevisiteerd en behielden hun subsidie. Deze langjarige subsidieperiode was van korte duur. Per 2013 werd er een streep door getrokken om te kunnen bezuinigen. Wel verhuisden de Rijksmusea naar de Erfgoedwet en behielden zo hun langjarig subsidieperspectief.

In mei 2025 onderstreepte de Raad voor Cultuur in een brief over een Nieuw cultuurbestel opnieuw het belang van een achtjarig subsidieperspectief, naar aanleiding van een in 2024 aangenomen motie, waarin de regering gevraagd werd om de termijn voor de BIS vanaf 2029 te verlengen naar zes jaar, om kosten te besparen en de aanvraagprocedure te vereenvoudigen. De inmiddels demissionaire Minister Eppo Bruins heeft toegezegd het voorstel te onderzoeken en daarop in het najaar van 2025 te reageren.

De kwartiermaker adviseert om het beleid waar nodig te synchroniseren met landelijke ontwikkelingen. Zo kan het Rotterdamse cultuurlandschap zich duurzaam blijven ontwikkelen, met oog voor zowel lokale kracht als nationale en internationale verbinding. In het Fonds zijn alle subsidies ondergebracht van projecten tot meerjarige subsidies. We gaan van vierjarige cultuurplan cycli, naar flexibele termijn van twee tot met acht jaar. Dit is een fikse wijziging ten opzichte van het huidige systeem.



* Voor deze doelgroepen stelt de Raad het % vast

Rotterdams Fonds voor Cultuur: subsidies en development

4.13 GOVERNANCE: BEVOEGDHEDEN, CULTUUR EN TIJD IN ACTIE

In het voorgestelde model worden de rollen van de politieke organen en de nieuwe entiteiten Cultuurhaven en Rotterdams Fonds voor Cultuur helder afgebakend:

- De **Cultuurhaven** heeft als onafhankelijk adviesorgaan de rol om in nauwe samenspraak met het culturele ecosysteem gevraagd en ongevraagd adviezen op te stellen over het cultuurbeleid in brede zin. Ze zorgt voor continue reflectie en toekomstverkenning. De Cultuurhaven adviseert rechtstreeks aan zowel het College als de Raad. Het is belangrijk dat dit advies ook werkelijk als **zwaarwegend advies** wordt geaccepteerd en niet gezien wordt als 'ook maar een mening'. Het bestaan van de Cultuurhaven geeft de Raad en College bovendien een extra waarborg: raadsleden kunnen dit orgaan inschakelen voor strategisch advies bij cultuurvraagstukken.
- Het **College van B en W** bereidt beleid en besluiten voor en is verantwoordelijk voor de kaders waarbinnen het beleid wordt uitgevoerd. Het College geeft het Rotterdams Fonds voor Cultuur de opdracht om binnen de kaders subsidieregelingen te ontwerpen.
- De **afdeling Cultuur als ambtelijke ondersteuning van het College** is een cruciale schakel in het systeem. Deze afdeling ondersteunt de wethouder, bereidt beleidsstukken voor, en is verantwoordelijk voor gemeentelijke taken die niet onder de Cultuurhaven of het Fonds vallen. Zoals, bijvoorbeeld maar niet uitsluitend, beheer van collecties in eigendom van gemeente, evenementenbeleid, beleidsmonitoring en de intermediairs. De afdeling vormt het ambtelijke knooppunt dat zorgt voor borging van bestuurlijke processen en verbinding met andere beleidsdomeinen.

- De **Gemeenteraad** stelt de hoofdlijnen en kaders vast voor het cultuurbeleid en controleert achteraf of 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 **Rotterdams Fonds voor Cultuur** voert het subsidiebeleid uit binnen gestelde kaders en budgetten. Het Fonds ontwikkelt de uitvoeringsregels en regelingsteksten, organiseert de beoordelingscommissies en neemt – namens het College – besluiten over subsidieallocaties. Juridisch kan dit zo worden vormgegeven dat het College het Fonds mandateert om subsidies te verlenen. Het is de bedoeling dat het besluit op **professionele afstand** van de politiek wordt genomen, om inhoudelijke beoordeling zuiver te houden.

Cultuurhaven en Fonds: in relatie tot elkaar en de buitenwereld. Hoe zit dat?

De 'volgordelijkheid der dingen' in het nieuwe model ziet er op hoofdlijnen als volgt uit:

Stap 1: Verkenning. In opdracht van het college van B en W voert de Cultuurhaven verkenningen uit, met multilogen, burgerberaden én de kenniswerkplaats als instrumenten. De verkenning vormt de basis van het rapport van de Cultuurhaven, waarin een langetermijnvisie wordt geschetst voor het Cultuurbeleid. Deze verkenningsrapporten zijn altijd openbaar.

Stap 2: Hoofdlijnen. Het college van B en W bereidt de hoofdlijnen van het cultuurbeleid voor en reageert daarmee op de verkenning van de Cultuurhaven. De hoofdlijnen van het cultuurbeleid worden met de gemeenteraad gedeeld.

Stap 3: Beraad. De gemeenteraad, al dan niet vertegenwoordigd door de commissie ZWCS, gaat in discussie met het college van B en W over het voorstel in de hoofdlijnen van het cultuurbeleid. Uit de discussie komen eventueel amendementen of moties.

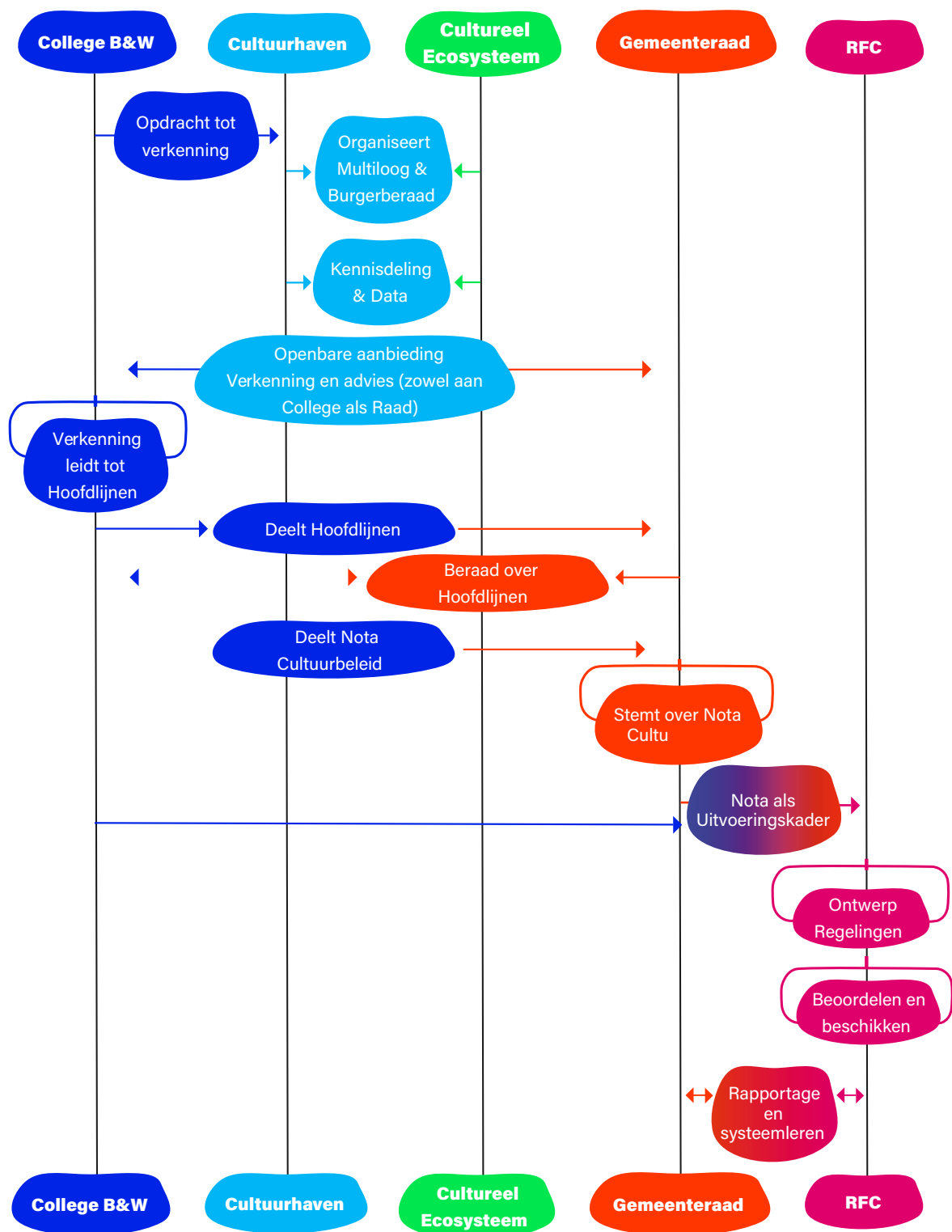
Stap 4: Nota Cultuur. Het college van B en W verwerkt de discussie in de gemeenteraad en bereidt een nota voor het cultuurbeleid voor. In de Nota Cultuur staat een langetermijnvisie, waarin expliciet politieke keuzes gemaakt worden met betrekking tot de doelen die men wil bereiken met cultuur(beleid). De langetermijnvisie vormt het uitvoeringskader voor zowel de meerjarige subsidies (twee, vier, acht jaar), als de projectsubsidies.

Stap 5: Kaderstellend. De gemeenteraad stemt over Nota Cultuur. De Nota gaat als uitvoeringskader naar het Rotterdams Fonds voor Cultuur en vormt vervolgens de basis voor alle werkzaamheden van deze subsidieverdelers. Het fonds ontwikkelt regelingen, beoordelingskaders, werft beoordelaars, faciliteert en ondersteunt het beoordelingsproces, kent subsidies toe, beschikt, monitort en evalueert.

Nota bene: een lange termijnvisie vanuit politiek en sector is noodzakelijk. Het gebrek aan visie is terugkerend kritiekpunt van lokale maker tot internationale board member. In alle nuchterheid: visie is 'werk in uitvoering' en zal steeds moeten worden getoetst door de Haven en het Fonds.

IABX2025 Aanbeveling:

Publish a 10–30 year civic cultural strategy with cross-sector alignment, publicly visible benchmarks, and annual review.



Samenhang: College, Cultuurhaven, Gemeenteraad, Fonds

De voorgestelde introductie van twee nieuwe entiteiten, zal een zeer positieve impact op governance hebben en markeert een fundamentele breuk met het oude systeem. Waar voorheen rollen in elkaar overvloeiden en verantwoordelijkheden diffuus waren, wordt in de toekomst **rolvastheid** en **wederzijds vertrouwen** als uitgangspunt en basis genomen.

De Cultuurhaven kent en verkent het ecosysteem, het College bereidt beleid en besluiten voor, de Raad stelt kaders en controleert en het Fonds voert uit. Uiteraard blijft de politiek eindverantwoordelijk voor het geheel; de gemeenteraad bepaalt immers de kaders en het budget en controleert na afloop. De gemeenteraad wordt in dit model vroegtijdig betrokken bij de koersbepaling en grijpt niet in op detailniveau. Het nieuwe model vraagt om ambitie, nuchterheid en governance.... én vooruit, vertrouwen, discipline, professionaliteit en lef.

Intermediaire Instellingen en Rotterdam Festivals 'if it ain't broke, don't fix it'

Binnen het culturele ecosysteem van Rotterdam zijn drie intermediaire instellingen actief: Cultuur Concreet, Kenniscentrum Cultuureducatie Rotterdam (KCR) en Stichting Kunstaccomodatie Rotterdam (SKAR). Zij worden uit het cultuurbudget gesubsidieerd, maar leveren zelf geen artistiek product. De organisaties werden vanaf 2021 in formele zin een intermediaire instelling en daarna niet langer gesubsidieerd in het kader van het Cultuurplan van de gemeente.

De intermediairs hebben drie afzonderlijke kerntaken die zij effectief uitvoeren. Hun inzet en resultaten worden positief beoordeeld, (zie bijvoorbeeld de evaluatie KWINK-Groep, 2023).

1. Cultuur Concreet stimuleert cultuur op hyperlokaal niveau. Zij hebben culturregisseurs in alle delen van de stad en helpen Rotterdammers om hun grote en kleine ideeën te realiseren. Dit zijn betrokken inwoners die hun wijk levendiger, cooler en liever willen maken en cultuur daarin meenemen. Veel van de initiatieven zijn domeinoverstijgend te noemen. Daarnaast is Cultuur Concreet uitvoerder van het programma Lokale Culturele Programmering. Dit is een apart geoormerkt budget waarmee (hyperlokale) initiatieven ook financieel ondersteund kunnen worden. Denk bijvoorbeeld aan een workshop of een kleine theatervoorstelling. Deze budgetten kunnen aangevraagd worden door de bewoners van een portiek, een individuele maker of een lokale stichting. Door de fijnmazige netwerken in de stad, die gestart en onderhouden worden door de regisseurs, heeft Cultuur Concreet grote kennis ontwikkeld en een realistisch beeld van de behoeften en ambities in de wijk. Dit zijn cruciale drijvers om op efficiënte wijze de LCP gelden aan te wenden.

2. KCR is het kennisinstituut op het gebied van cultuuronderwijs op school en binnen cultuurinstellingen. Het instituut ontwikkelt en deelt de opgedane kennis met het veld waarin zij actief is. KCR geeft cursussen en trainingen aan leerkrachten en kunstvakdocenten, heeft een kennisbank en monitort en evalueert cultuuronderwijs programma's en activiteiten. Daarnaast is KCR de penvoerder van het landelijke programma Cultuureducatie met Kwaliteit.

3. SKAR biedt kunstenaars, cultureel ondernemers en culturele organisaties verschillende soorten werkruimtes: ateliers, dansstudio's, ontmoetings- en debatplekken. SKAR heeft vastgoed in langdurig beheer en tijdelijk beheer. Een deel van de portefeuille is in eigen bezit. SKAR werkt samen met gemeente Rotterdam, projectontwikkelaars en vastgoed eigenaren om de werkruimtes zo betaalbaar mogelijk te houden voor juist deze huurders. SKAR gelooft erin dat zij essentieel zijn voor een goed cultureel, economisch en ruimtelijk klimaat in de stad.

In het nieuwe model met de entiteiten Cultuurhaven en Rotterdams Fonds voor Cultuur blijft deze situatie ongewijzigd. De voorgestelde wijzigingen zullen al veel voeten in aarde hebben, dus is het verstandig om de posities en financiering van de intermediairs te laten zoals het is.

Naast deze intermediairs adviseert de kwartiermaker om ook de positie en financiering van **Stichting Rotterdam Festivals (RF)** intact te laten. RF coördineert het evenementenbeleid van de stad, ondersteunt festival organisatoren – soms ook financieel – en heeft een onderzoeksafdeling. De onderzoekers verzamelen en analyseren data over maatschappelijke impact van festivals en bezoek aan meerjarig gesubsidieerde cultuurinstellingen. De kennis wordt gedeeld met de stad en de sector en het door RF ontwikkelde Culturele doelgroepenmodel wordt in meerdere steden gebruikt.

4.14 POLITIEKE INBEDDING EN LEGITIMITEIT

Een belangrijk aspect van governance is ook hoe Cultuur bestuurlijk is gepositioneerd binnen het gemeentebestuur. De kwartiermaker 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 en 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.

4.15 CULTUURHAVEN EN FONDS: WELKE MENSEN GAAN DAAR WERKEN?

Het nieuwe model vergt niet alleen nieuwe namen op de organogrammen, maar ook een andere **samenwerkingscultuur**. Cruciaal voor het slagen van het nieuwe model is de bezetting van de nieuwe entiteiten; wie zit erin, hoe verhouden zij zich tot de afdeling cultuur van de gemeente, en op welke manier werken ze samen? We kunnen nog zo'n mooie structuur ontwerpen, maar uiteindelijk valt of staat alles met de mensen die hierin werken. Zoals eerder benadrukt, adviseert de kwartiermaker dat dit bij uitstek personen zijn met netwerkvaardigheden, visie en lef. De vaardigheid om samen te werken en aan relaties te bouwen, zijn belangrijke kerncompetenties.

In de implementatiefase 2026–2027 ligt een sterke focus op het aantrekken van de juiste mensen bij de profielen voor de sleutelposities: van de kwartiermaker(s) en programmaleiders die de transitie aanjagen tot de eerste leden van de Cultuurhaven en het bestuur/Raad van Toezicht van het nieuwe fonds. De leden van de Cultuurhaven moeten personen zijn met gezag in het ecosysteem. Zij vormen een team van ongeveer zeven tot negen leden die tezamen het volledige ecosysteem vertegenwoordigen; naar discipline en tevens achterban en netwerk.

Het Rotterdams Fonds voor Cultuur krijgt een onafhankelijk bestuur en een Raad van Toezicht. Idealiter is dit een model vergelijkbaar met het Amsterdams Fonds voor de Kunst; bestuur/directie die verantwoordelijk is voor het dagelijks bestuur van de uitvoering en een Raad van Toezicht waar aan verantwoording wordt afgelegd

Uit de evaluaties en gesprekken met het veld kwam nadrukkelijk naar voren dat er expliciete werkafspraken en gedragscodes nodig zijn om oude patronen te doorbreken. Enkele belangrijke afspraken en cultuurkenmerken die de kwartiermaker wil borgen:

- **Intensieve samenwerking en communicatie:** de wethouder, Cultuurhaven en Fonds moeten geregeld informeel overleg hebben. Minimale afspraak is een maandelijks driehoek-overleg met de wethouder, de voorzitter van de Cultuurhaven en de directeur van het fonds om lopende zaken door te spreken. Verder halfjaarlijkse brede bijeenkomsten met de bezetting van de Cultuurhaven, de directie van het fonds, de afdeling cultuur van de gemeente. Alles in de geest van radicale transparantie, vertrouwen en korte lijnen. Dus: niet ieder op een eigen eiland.
- **Op armslengte, maar op gehoorafstand:** politieke afstand op gezette tijden, betekent niet een gebrek aan contact en engagement. Juist frequente afstemming zorgt ervoor dat het *arm's length-principe* – de onafhankelijke inhoudelijke besluitvorming – standhoudt, omdat wederzijds vertrouwen wordt opgebouwd. Bijvoorbeeld: de Cultuurhaven deelt tijdig haar verkenningen zodat niemand voor verrassingen komt te staan; de wethouder betreft de Cultuurhaven informeel bij relevante beleidsontwikkelingen om advies in te winnen.
- **Transparantie en traceerbaarheid:** alle adviezen zijn openbaar, de besluiten van het fonds worden gemotiveerd en gepubliceerd en bij verschil van mening tussen entiteiten wordt naar de gespreksvorm van de dialoog gegrepen.
- **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.

Dit gewenste gedrag kan natuurlijk niet opgelegd worden. Het begint bij het selecteren van de juiste mensen, die deze mentaliteit al aantoonbaar uitdragen, en bij het voorbeeldgedrag van leiders.

Daarnaast is het advies om in de implementatiefase 2026–2027 expliciet aandacht te besteden aan het vormen van deze samenwerkingscultuur, bijvoorbeeld via heidagen of liever nog clubnachten, gezamenlijke workshops en intervisie tussen de nieuwe entiteiten, het culturele ecosysteem en de afdeling Cultuur van de gemeente, raadsleden en de wethouder.

In onderstaande competentietabel wordt per rol het gewenste profiel geschetst.



Rol	Profiel en Gedrag	Ervaring	Netwerken
Voorzitter Cultuurhaven	Bruggenbouwer tussen cultuursector, politiek en publiek; onafhankelijke, visionaire 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 de culturele sector of vergelijkbaar domein; aantoonbare affiniteit met stedelijk beleid. Gewend om te opereren in politiek-bestuurlijke omgevingen.	Breed cultureel netwerk (van <i>grassroots</i> tot gevestigde instellingen); toegang tot andere domeinen (bijvoorbeeld onderwijs, sociaal) zodat domeinoverstijgende kwesties begrepen worden. Politiek-bestuurlijk netwerk is een pre.
Leden Cultuurhaven	Visionaire systeemdenkers die het geheel overzien maar ook voeling hebben met de praktijk en de dynamiek van uitvoering. Teampayers met diverse achtergronden: artistiek, zakelijk, bestuurlijk, cultureel. 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, et cetera) én bij voorkeur in crossovers. Ervaring met participatieve processen.	Sterk netwerk en bereid om nieuwe netwerken op te bouwen. Connecties met diverse gemeenschappen in de stad om signalen op te vangen. Bij voorkeur internationaal netwerk om trends elders te kennen.
Directeur/ Bestuurder Rotterdams Fonds voor Cultuur (uitvoerend orgaan)	Ondernemende leider met hart voor cultuur en Rotterdamse samenleving. Resultaatgericht, innovatief en benaderbaar. Heeft oog voor zowel cijfers als mensen. Gedraagt zich als <i>investor in culture</i> ; denkt in rendement en impact en durft te experimenteren. Geeft ook leiding aan de afdeling Development van het fonds. 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 en subsidieprocessen is essentieel. Heeft veranderingstrajecten geleid of nieuwe organisaties opgezet.	Netwerk in (inter)nationale fondsenwereld, culturele sector, creatieve industrie. Kan schakelen tussen gemeentegremia (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. 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. Projectmanagement-certificering 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).

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

Zowel de Cultuurhaven als het Fonds moeten een herkenbare afspiegeling zijn van de Rotterdamse samenleving, van Hoogvliet tot de Kruiskade, van Heijplaat tot het Oude Noorden en weer terug. Van the European Mother of the Iconic House of Allure tot Joep van Lieshout, de Doelen en 160k, van Magbon tot Studio de Zolder. De Kwartiermaker adviseert om quota niet te schuwen, om te zorgen voor een zo heterogeen mogelijke groep.



V -

**FINANCIERINGSINSTRUMENTEN
EN VOORSTELLEN**

In hoofdstuk 3.4 signaleerde de kwartiermaker knelpunten op het gebied van cultuurfinitanciering in Rotterdam. In dit hoofdstuk wordt een herstructurering van de begroting en een instrumentenkoffer gepresenteerd waarmee de finantieringsstrategie van de culturele sector wordt verrijkt en gedifferentieerd. Dit leidt tot verschuivingen in de finantieringsmix. In de toepassing van de instrumentenkoffer speelt het nieuwe Rotterdams Fonds, met haar afdeling Development, een sleutelrol.

5.1 HERSTRUCTURERING VAN CULTUURBEGROTING PER 2029

Een randvoorwaardelijk element in het nieuwe model is een budgettaire herstructurering. Deze stap naar budgettaire helderheid sluit direct aan bij de binnen de gemeente geformuleerde wens om 'vastliggende' financiële middelen transparant te maken om zo een zuiverder gesprek over de programmatische investeringen te kunnen voeren:

1. Op de cultuurbegroting van de gemeente moeten activiteiten die vallen onder Collectiebeheer, van collecties die in eigendom zijn van de gemeente, van technische zorg tot aankoop en afstoting, afzonderlijk worden geboekt. Huurpenningen moeten eenvoudig traceerbaar zijn.
2. Op de cultuurbegroting van de gemeente moeten de huren die vijf instellingen betalen voor cultureel vastgoed dat de gemeente huurt van andere eigenaren afzonderlijk worden geboekt. Huurpenningen, en eventuele marges, moeten eenvoudig traceerbaar zijn.
3. Op de cultuurbegroting van de gemeente moeten activiteiten die vallen onder Collectiebeheer, van technische zorg tot aankoop en afstoting, afzonderlijk worden geboekt.
4. De subsidie voor programmering, productie en presentatie wordt hiermee inzichtelijk en losgekoppeld van het lumpsum subsidiebedrag.



Herstructurering Cultuurbegroting (indicatief)

Post	2025	2026	2027	2028	2029
Programma- tisch Budget					
Programma, productie & participatie - netto	79.300.000	78.200.000	79.600.000	79.600.000	78.500.000
Musea - pro- gramma (excl. collecties)	7.500.000	7.400.000	6.100.000	6.100.000	6.100.000
Bibliotheek & omroep (Media)	25.200.000	27.600.000	25.700.000	26.100.000	33.600.000
Intermediairs (KCR, RF, CC)	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000
Asset Manage- ment & Over- head					
Collectiebe- heer- en be- houd (raming)	35.000.000	35.000.000	35.000.000	35.000.000	35.000.000
Huurkosten terugvloeiing gemeente	14.000.000	14.000.000	14.000.000	14.000.000	14.000.000
Uitvoering/ overhead - ge- meente → RFC	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000
Reserves (Evenementen, Noodfonds, etc.)	1.234.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000
Totaal (con- trole)	172.234.000	173.400.000	171.600.000	172.000.000	178.400.000

We gaan uit van gelijkblijvende bedragen als gepubliceerd in de gemeentebegroting van 2025.

Het budget van €84,6 miljoen is de optelsom van Programma, Productie en Participatie en Musea exclusief collecties, 2029. Deze optelsom is het totale bedrag waar het Fonds over beschikt en mee start per 2029. Dit budget is bestemd voor zowel meerjarige als projectmatige subsidies.

Tevens zal vanuit deze gelden een eerste lump sum worden gestort in het development deel. Bij voorkeur 5% van het totaalbudget. In dit geval: €4,23 miljoen.

5.2 SUBSIDIE ALS HEFBOOM

Zoals eerder beschreven zal een deel van de publieke middelen voor cultuur structureel beschikbaar worden gesteld voor Development. Met dat budget wordt aansluiting gezocht op al bestaande initiatieven en enkele goede voorbeelden, zoals de pilot matchfunding van Voordekunst, gestart in 2018. Met het Development budget kan het nieuwe fonds al bestaande initiatieven versterken of versnellen.

- **Matchfunding en crowdfunding:**

na een succesvolle pilot wordt matchfunding vanaf 2025 structureel ingezet. Het mechanisme is gebaseerd op een bewezen hefboomwerking: de pilot met Voordekunst toonde aan dat elke euro gemeentelijke bijdrage circa € 4,00 aan particuliere donaties mobiliseerde; een multiplier van 1:4. Het instrument dient een dubbel doel. Enerzijds vergroot het direct het beschikbare budget voor projecten.

Anderzijds versterkt het de relatie tussen makers en hun publiek, wat een maatschappelijk rendement (*Return on Society*) oplevert door de publieke beeldvorming en betrokkenheid te vergroten.

- **Revolverende fondsen en leningen:** het is logisch voor Rotterdams om in te zetten op dit soort fondsen. Dit instrument wordt al jaren binnen en buiten de culturele sector toegepast. Denk bijvoorbeeld aan het Nationale Restauratiefonds en het Blockbusterfonds. Om de afhankelijkheid van eenmalige subsidies te verminderen, wordt ingezet op financieringsvormen waarbij middelen (gedeeltelijk) terugvloeien. Het Culture Capital Fund (CCF), gelanceerd in april 2025, fungeert als een incubator voor culturele ondernemers en risicovolle projecten. Dit fonds, dat risicodragend kapitaal verstrekt, is ontworpen om revolverend te werken. De behaalde rendementen worden opnieuw geïnvesteerd. Het CCF is momenteel een pilot, het is nog onbekend of en hoe succesvol het gaat zijn, maar het zou een logisch onderdeel van het nieuwe Rotterdams Fonds voor Cultuur kunnen worden. Deze mogelijkheid is besproken met de initiatiefnemer en oprichter, hij staat hier in beginsel positief tegenover. Het model nodigt private investeerders en vermogensfondsen



uit om naast de overheid te investeren, waarbij het risico wordt gedeeld. Budgetten kunnen worden aangevuld met microkredieten en zachte leningen via partners als Cultuur+Ondernemen die cultureel ondernemerschap rechtstreeks stimuleren.

- **Publiek-private coalities en filantropie:** deze strategie omvat het actief smeden van allianties met het bedrijfsleven en met filantropen. Kijk naar de miljoeneninvesteringen van de Rotterdamse Stichting Droom en Daad. Initiatieven zoals Ondernemers voor de Kunst bundelen de investeringskracht van verschillende sectoren via partners zoals Ecclesia (zorgverzekeraar), Galerie Weisbard, VNO-NCW Rotterdam en MKB Rotterdam. Dergelijke partnerschappen vergroten niet alleen de financiële slagkracht, maar ook het maatschappelijk draagvlak en de verankering van cultuur in de stad.

Subsidie is **strategisch kapitaal** dat in deze financiële constructies een andere rol speelt dan wanneer de subsidie het financiële einddoel is. In het nieuwe model is subsidie een strategische katalysator. De gemeentelijke bijdrage is de **hefboom** die andere geldstromen activeert. Bij matchfunding is de publieke euro een voorwaarde om private donaties te ontsluiten. Bij het CCF fungeert de gemeentelijke inleg, van oorspronkelijk €250.000,- als 'eerste-risico'-kapitaal dat de drempel voor private investeerders verlaagt. De 'hefboomwerking' is daarmee meer dan een financieel-technische term; het is een beleidsfilosofie die co-eigenaarschap en een gedeelde verantwoordelijkheid voor de culturele sector bevordert.

Klik [hier](#) voor interviews met verschillende makers en professionals uit de culturele sector over subsidiering.

5.3 BENUTTEN VAN EXTERNE FINANCIERINGSBRONNEN

Er is sprake van structurele onderbenutting van externe financieringsbronnen, met name van landelijke en Europese fondsen. De oorzaak hiervan ligt in een gebrek aan coördinatie tussen overheidsniveaus en het ontbreken van een professionele, strategische aanpak voor het aanvragen van cofinanciering. De kwartiermaker stelt als oplossing een **geïntegreerde, tweeledige strategie** voor, die zowel de technische uitvoering als de strategische positionering van de Rotterdamse culturele sector professionaliseert.

Voorgestelde oplossingen en instrumenten:

- **Actieve werving van Europese en landelijke fondsen:** de afdeling Development van het nieuwe fonds krijgt de expliciete taak om proactief kansen te identificeren bij programma's als Creative Europe, Erasmus+ en Horizon Europe en bij de Rijkscultuurfondsen. Development zal Rotterdamse culturele organisaties ondersteunen bij het vormen van consortia en het verbeteren van de aanvraagkwaliteit en compliance. De financiële potentie is aanzienlijk; programma's als Creative Europe vergoeden tot 80% van de projectkosten, waardoor de gemeentelijke bijdrage beperkt kan blijven tot 20%. Dit kan miljoenen aan voorheen onbenutte middelen ontsluiten.
- **Strategische lobby door Cultuurhaven:** complementair aan de uitvoerende rol van het nieuwe fonds, krijgt de Cultuurhaven de strategische taak om de Rotterdamse culturele sector (inter)nationaal te positioneren. Hiermee wordt een gerichte lobby bedoeld, inclusief het opbouwen van netwerken en het agenderen van Rotterdamse thema's en projecten bij relevante Europese en landelijke gremia. De Cultuurhaven fungeert als de strategische 'makelaar' die de deuren opent die het fonds vervolgens kan benutten.
- **Gedifferentieerde subsidies:** om een eerlijker en voorspelbaarder speelveld te creëren, wordt een systeem van gedifferentieerde subsidiecycli ingevoerd, geïnspireerd op het Haagse model. Dit omvat tweejarige regelingen voor instroom en experiment, vierjarige regelingen voor stabiliteit en ontwikkeling en een verkenning naar zes- tot achtjarige regelingen voor een groep zogenaamde ankerinstellingen. Dit systeem biedt duidelijke instroomroutes voor nieuwkomers en continuïteit voor gevestigde organisaties, wat de basis legt voor een gezonder en evenwichtiger ecosysteem. Gemeente Den Haag biedt al actief twee tot vierjarige mogelijkheden aan en ook Rotterdam heeft met de Cultuurimpuls ervaring met tweejarige ondersteuning van initiatieven.

Geïntegreerde aanpak en professionalisering

Veel Nederlandse steden en organisaties falen in externe fondsenwerving, omdat ze niet beschikken over de twee basiscompetenties; een technische, projectmatige vaardigheid om kwalitatief hoogstaande aanvragen te schrijven en een strategisch-politieke vaardigheid om aanwezig te zijn in de juiste netwerken en de agenda te beïnvloeden. In het nieuwe Rotterdamse model worden deze competenties geïnstitutionaliseerd bij het nieuwe fonds voor de uitvoering en de Cultuurhaven voor de strategische belangenbehartiging. De geïntegreerde aanpak professionaliseert het gehele proces, van agendasetting tot de uiteindelijke indiening, waardoor de slagingskansen aanzienlijk wordt vergroot.

Marianne Splint

Klik [hier](#) voor het interview met Marianne Splint, directeur van de Kunsthall, over het belang van samenwerking en cultureel ondernemerschap.

Development is meer dan Fondsenwerving

De afdeling Development van het Rotterdams Fonds voor Cultuur richt zich op het “vergroten van de taart”, door publieke euro’s te laten werken als hefboom. Development vergroot de programmatische ruimte, verbetert de toegang voor nieuwe makers, en verbindt cultuur aan partners in stad, land en Europa. Development is meer dan fondsenwerving. Het gaat om een duurzame ontwikkelbenadering:

- Relatie- en reputatieontwikkeling (zichtbaarheid, positionering, proposities).
- Instrumentenmix: matchfunding / crowdfunding, filantropie en sponsoring, Europese/Rijkscofinanciering, (waar passend) revolverend/leningen.
- Datagedreven werken; meten, leren, bijsturen (open dashboard).
- Toegankelijkheid en gelijkheid; proportionele procedures en actieve steun voor grassroots/wijkinitiatieven, maar ook de grote instellingen

Development vergroot kansen voor

- Matching en partnerschappen met sterke Rotterdamse organisaties.
- Aansluiting bij private en maatschappelijke investeerders die zichtbare impact zoeken.
- De benutting van Europese/Rijksbudgetten via specialisten.

Wat zijn de aandachtspunten

- Heldere rolverdeling tussen Cultuurhaven (strategie, kennis, participatie) en Rotterdams Fonds voor Cultuur (uitvoering, loket, toekenningen).
- Additionaliteit: extern geld is aanvullend, geen vervanging van publieke basis.
- Proportionaliteit: lage lasten voor kleine initiatieven; zwaarder waar bedragen/risico’s groter zijn.
- Integriteit: duidelijke kaders voor sponsoring / naamgeving; transparante publicatie en bezwaar.

Vanuit de afdeling Development wordt gewerkt aan zichtbaarheid en op maat gemaakte proposities voor verschillende financiers. Dit is geen afdeling, werkend in abstracto. Development is in essentie sales, netwerken en relatiebeheer. Je werkt als financiële spin in het web en adviseert en bemiddelt binnen de instrumentenmix:

- Matchfunding / crowdfunding (structureel, met partners als Voordekunst).
- Filantropie en sponsoring (mecenaatskringen, fondsen op naam, thematische partnerschappen).
- Europese/Rijkscofinanciering (proactieve scouting, consortia, schrijfbegeleiding).
- Revolverend / leningen (waar passend, bijvoorbeeld voor ondernemende trajecten).

Om duidelijk te maken hoe het hefboomeffect werkt wordt hieronder, in een tabel, extra aandacht voor het mobiliseren van additionele middelen via de developmentinstrumenten.

In de tabel wordt de effectiviteit van de instrumenten uitgedrukt in een hefboom of multiplier. Deze wordt berekend als de totale gecommitteerde extra middelen, gedeeld door de publieke inzet per instrument (hefboom = extra middelen/publieke middelen). Voor elk instrument wordt gerekend met een bandbreedte (laag, basis, hoog), die bij de implementatie en na evaluatie van de eerste projecten verder aangescherpt kan worden.

Indicatieve Multipliers per development-instrument

Indicatieve Multipliers per development-instrument

Instrument	Laag	Basis	Hoog
Matchfunding / crowdfunding	0,5x	1,0x	1,5x
Filantropie / mecenaat & corporate	0,3x	0,6x	1,0x
EU/Rijks-cofinanciering (development support)	0,5x	0,8x	1,2x
Revolverend / leningen (effect over 4 jaar)	0,8x	1,2x	1,6x

NB: Multipliers worden toegepast op de publieke development-inzet per instrument en drukken uit hoeveel externe middelen dat oplevert.

In de onderstaande tabel zien we drie mogelijke scenario's. De basis voor de berekeningen is het jaar 2029, waarin voor **programmatisch budget €84.600.000** beschikbaar is. De netto extra middelen zijn de extern gemobiliseerde middelen. Het developmentbudget zelf is intern/ programmatisch en telt daarom niet als 'nieuw geld'!

De hefboom (per scenario): geaggregeerde programmamultiplier op development-inzet:

- * Voorzichtig: $\approx 0,6x$
- * Realistisch: $\approx 1,0x$
- * Ambitieuus: $\approx 1,4x$.

Berekening op basis van development-budget als % van € 84.600.000

Scenario	Totaal program- matische budget is €84.6 mln (2029)	Publieke develop- ment-inzet (€)	Programma- multiplier (extern per €)	Verwachte externe middelen (€)	Extern t.o.v. totaal pro- gramatisch budget
A. Voorzichtig	1%	€846.000	≈0,6×	€507.600	0,6%
B. Realistisch	5%	€4.230.000	≈1×	€4.230.000	5,0%
C. Ambitieux	10%	€8.460.000	≈1,4×	€11.844.000	14,0%

- Extern = extra middelen van buiten (crowd, fondsen, sponsors, EU/Rijk, derden-leningen).
- A zet het systeem neer; B is haalbaar/gebalanceerd; C vraagt extra capaciteit maar levert een duidelijke sprong in extern geld.

Indicatieve instrumentmix per scenario (richtinggevend)

- A (1%): Matchfunding 35% ▪ EU/Rijk 25% ▪ Leningen 20% ▪ Filantropie 20%.
- B (5%): Matchfunding 30% ▪ EU/Rijk 30% ▪ Leningen 20% ▪ Filantropie 20%.
- C (10%): Matchfunding 25% ▪ EU/Rijk 35% ▪ Leningen 20% ▪ Filantropie 20%.

De in dit model gehanteerde multiplier (0,6 / 1,0 / 1,4x) is de gewogen uitkomst van de instrument-multipliers: matchfunding 0,5/1,0/1,5x / filantropie 0,3/0,6/1,0x / EU/Rijk 0,5/0,8/1,2x / revolverend/leningen 0,8/1,2/1,6x.

Borging & fasering (kort)

- 2028–2029: opschalen naar min. 1% (A) om structuur, data en basis-multipliers te zetten.
- 2030: doorgroeien naar 5% (B) bij bewezen prestaties.
- 2031–2032: optioneel naar 10% (C) met dedicated EU/development-capaciteit.
- Jaarlijkse herijking op dashboard-KPI's: additionaliteit, multiplier per instrument, spreiding/equity, doorlooptijden.

Samengevat:

- A. Voorzichtig scenario: €507.600,- extern aangetrokken financiering
- B. Realistisch scenario: €4.230.000,- extern aangetrokken financiering
- C. Ambitieux scenario: €11.844.000,- extern aangetrokken financiering

5.4 INSTAP EN GROEI IN HET SUBSIDIEMODEL

Kleine, startende of hyperlokaal verankerde culturele organisaties ervaren een hoge drempel bij het vinden van een passende financieringsmix. Traditionele subsidiemodellen zijn vaak te rigide, te bureaucratisch en onvoldoende toegesneden op juist deze groepen met een grote relevantie voor inwoners. De kwartiermaker ziet naast huidige instrumenten als projectsubsidies en de Lokale Culturele Programmering oplossingen in een grotere variëteit in financieringsinstrumenten.

Voorgestelde Oplossingen en Instrumenten:

- **Tweejarige subsidies:** dit instrument is specifiek ontworpen als een laagdrempelige instroom- en experimenteerregeling. Tweejarige subsidieregelingen bieden starters en grassroots de mogelijkheid om zich te ontwikkelen zonder direct te hoeven voldoen aan de zware eisen van een meerjarige cyclus. Cruciaal hierbij is de toepassing van 'proportionele verantwoording', wat betekent dat de administratieve last in verhouding staat tot de omvang van de subsidie. Dit verlaagt de drempel aanzienlijk.
- **Domeinoverstijgend Werken (DOW):** een structureel DOW-budget in het nieuwe fonds biedt een natuurlijke ingang voor domeinoverstijgend werken. Dit gaat over werken op het snijvlak van cultuur, welzijn, zorg, veiligheid of onderwijs. Door financiering direct te koppelen aan maatschappelijke opgaven, wordt de waarde van dit werk erkend. Omdat het nieuwe fonds één loket biedt, wordt de aanvraagprocedure voor deze domeinoverstijgende projecten vergemakkelijkt.
- **Matchfunding & crowdfunding:** dit instrument is inherent democratisch en laagdrempelig. Het stelt individuele makers, jonge kunstenaars en kleine collectieven in staat om direct hun eigen achterban en community te mobiliseren.

De gemeentelijke match fungeert hierbij als een kwaliteitsstempel en een financiële stimulans die de haalbaarheid van campagnes aanzienlijk vergroot.

IABX2025 Aanbeveling:



Develop municipal co-investment tools to match private funding in grassroots cultural initiatives.

De bovenstaande differentiatie in financieringsmixen is een bewuste ontwerpkeuze. Daarmee wordt tegemoetgekomen aan de realiteit, dat een jonge maker of een wijkinitiatief andere behoeften heeft – zoals flexibiliteit, ruimte voor experiment en een lage administratieve drempel – dan een grote, gevestigde culturele instelling die vooral gebaat is bij stabiliteit en langetermijnplanning. Het nieuwe model diversifieert dus niet alleen in *financieringsbronnen*, maar ook in *toegangsvormen*, wat de inclusiviteit, dynamiek en doorstroom binnen het culturele ecosysteem ten goede zal komen.

Jolanda Jansen

Klik [hier](#) voor het interview met Jolanda Jansen, directeur van Ahoy, over het investeren in onzichtbare cultuur en het belang van vernieuwing en cultureel ondernemerschap.

5.5 DOMEINOVERSTIJGENDE PUBLIEKE EN PRIVATE FONDSEN

Het is een uitdaging om de waarde die cultuur creëert in andere maatschappelijke domeinen – zoals zorg, onderwijs en sociale cohesie – erkend te krijgen en financieel te verzilveren. De kern van de oplossing is een **strategische herpositionering** van cultuur; van een geïsoleerde beleidssector naar een integraal instrument voor het realiseren van brede stedelijke doelstellingen.

Voorgestelde Oplossingen en Instrumenten:

- **Structureel Domeinoverstijgend Werken (DOW) budget:** de institutionalisering van domeinoverstijgend werken is een directe oplossing. In plaats van ad hoc projecten wordt een structureel DOW-budget voorgesteld ter grootte van 20% van het totale programmatische cultuurbudget. Dit budget wordt gematcht met, het nog op te richten, het intersectorale gemeentebudget. In dit verband is het goed om te wijzen op het onderzoek dat is uitgevoerd in 2024 onder de leden van de Rotterdamse Fondsen. Hieruit werd duidelijk dat ruim 40% van de 27 fondsen die deelnamen aan de enquête geen of weinig geld aan culturele projecten en/of instellingen doneert. Echter, meer dan 60% van de (sociale) fondsen zou bereid zijn om geld te geven aan culturele instellingen, als dit gaat naar projecten met een maatschappelijk impact.

Emmelien Matthijsse

Klik [hier](#) voor het interview met Emmelien Matthijsse, directeur Theater Zuidplein, over het aangaan van duurzame samenwerkingen met maatschappelijke partners.

- **Innovatieve/Fiscale instrumenten (verkenningen):** initieer een verkenning naar een reeks innovatieve financieringsmechanismen. Deze zijn bedoeld om financiering te koppelen aan bredere stedelijke en economische dynamieken.

SROI-aanbestedingen: geïnspireerd op de bestaande 5%-norm van de gemeente Rotterdam, wordt de mogelijkheid verkend om culturele projecten te laten meetellen als maatschappelijke tegenprestatie bij grote gemeentelijke aanbestedingen.

Mecenazgo (Buenos Aires-model): in dit model kunnen bedrijven een deel van hun lokale belastingen direct toewijzen aan van tevoren door een raad voor cultuurbestemming geadviseerde, en door de overheid goedgekeurde culturele projecten. Dit dient als inspiratie voor een fiscaal instrument dat privaat geven stimuleert.

- **Oormerken van toeristenbelasting:** de mogelijkheid onderzoeken om een deel van de inkomsten uit toeristenbelasting direct aan te wenden voor cultuur. Dit is een politiek-bestuurlijke keuze, maar creëert een directe link tussen de economische baten van toerisme en de culturele aantrekkingskracht van de stad die dit mede genereert.

Deze opties kunnen de financiering van cultuur ontkokeren. Hierdoor wordt cultuur midden in de samenleving gepositioneerd als onmisbare partner bij het oplossen stedelijke vraagstukken. DOW vereist cofinanciering van domeinen als Zorg en Onderwijs, waardoor cultuur relevant wordt voor hun doelstellingen en budgetten. Het oormerken van toeristenbelasting legitimeert cultuuruitgaven via de economische waarde die het creëert voor de toeristische sector. In al deze gevallen wordt de financiering van cultuur gerechtvaardigd door de waarde die het creëert. Cultuur is in zichzelf waardevol, maar kan ook gepresenteerd worden als waardevol voor de uitdagingen in andere domeinen.

5.6 OVERZICHT VAN DE INKOMSTENMIX IN 2035

Het beoogde effect van de instrumentenkoffer wordt duidelijk in de prognose van de inkomstenstructuur voor 2035 hieronder.

Verschuiving inkomstenbronnen culturele sector Rotterdam, 2022-2035

Inkomstenbron	Aandeel 2022	Aandeel 2035	Vershil
A. Publieksinkomsten	17%	22%	5%
B. Private bijdragen	10%	15%	5%
C. Overheidssubsidies	59%	45%	-14%
D. Nevenactiviteiten	5%	7%	2%
E. Opdrachten/diensten	9%	11%	2%

De meest opvallende verschuiving is de beoogde relatieve daling van het aandeel overheidssubsidies met 14 %, van 59% naar 45%. Er is de kanttekening, dat de absolute waarde van deze subsidies stijgt, mede door toename van Europese en landelijke subsidies. Dit impliceert dat de totale omvang van de sector aanzienlijk moet groeien door inkomsten uit andere bronnen. Als deze prognose wordt gerealiseerd dan duidt dat op een transitie naar een financieel veerkrachtiger model, waarin de afhankelijkheid van één dominante financieringsbron wordt afgebouwd ten gunste van een gezondere, meer gediversifieerde mix.

5.7 ONDERBOUWING VAN VERSCHUIVING

De verschuivingen die hierboven in de tabel op een rijtje zijn gezet, zijn het directe gevolg van de systematische inzet van de nieuwe instrumentenkoffer. Elk instrument is namelijk ontworpen om bij te dragen aan de groei van één, en meestal meer, inkomstencategorieën.

- **Publieksinkomsten (17% → 22%):** deze groei wordt aangejaagd door een sector die verder professionaliseert en met de komst van het nieuwe fonds en de Cultuurhaven twee krachtige entiteiten kent, die structureel bijdragen aan het vergroten van de zichtbaarheid van de sector. De Kennismotor binnen de Cultuurhaven speelt ook een belangrijke rol door data te ontsluiten en inzichtelijk te maken. Deze professionaliseringsslag moet leiden tot een groter en diverser publieksbereik en daarmee hogere inkomsten.

- **Private bijdragen (10% → 15%):** hier is een verdere groei van private inkomsten, waar de afgelopen jaren al een verdubbeling heeft plaatsgevonden. De Development afdeling binnen het nieuwe fonds zorgt voor professionele fondsenwerving en accountmanagement voor filantropie. De structurele inzet van matchfunding met zijn bewezen



1:4 multipliereffect activeert donaties van het publiek. De mecenaatregeling en de mogelijkheid tot het oprichten van *Fondsen op Naam* binnen het nieuwe fonds bieden een gestructureerd kanaal voor grote, meerjarige giften.

De strategische netwerkfunctie van Cultuurhaven werkt hierin versterkend en de datadeling zorgt voor vertrouwen en legitimiteit.

▪ **Overheidssubsidies (59% → 45%):**

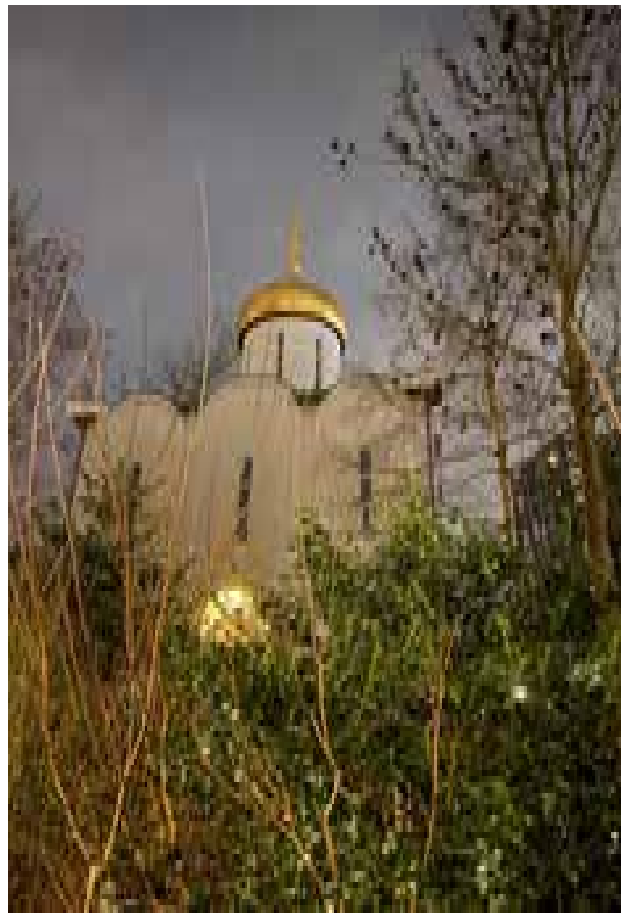
de relatieve daling van het aandeel overheidssubsidies is geen bezuiniging, maar een direct gevolg van de succesvolle groei in de andere inkomstencategorieën. De absolute waarde van de subsidies stijgt, omdat er vanuit Development actief gecommuniceerd wordt over de mogelijkheden bij landelijke en Europese fondsen. Daarnaast zorgt de cofinanciering vanuit het DOW-budget ervoor dat andere gemeentelijke domeinen meebetalen aan culturele projecten met maatschappelijke impact. De subsidie wordt hierdoor effectiever ingezet als hefboom voor externe financiering.

▪ **Nevenactiviteiten (5% → 7%):** op dit vlak is er al veel expertise in de sector. De opbrengst wordt versterkt doordat het nieuwe fonds actief kennis deelt over succesvolle verdienmodellen, waardoor culturele instellingen beter in staat zijn om commerciële nevenactiviteiten, zoals horeca, verhuur en merchandising, te ontwikkelen en te optimaliseren.

▪ **Opdrachten/Diensten (9% → 11%):**

deze groei is nagenoeg volledig toe te schrijven aan de structurele aandacht voor het DOW-budget. Door cultuur systematisch te positioneren als een partner voor de domeinen zorg, onderwijs en welzijn, worden nieuwe mogelijkheden in de samenleving gecreëerd. Culturele organisaties kunnen diensten en programma's ontwikkelen die worden gefinancierd uit de budgetten van deze andere sectoren, wat leidt tot een toename van betaalde opdrachten. Hier is ook veel ervaring mee, al zijn de effecten hiervan weinig zichtbaar gemaakt.

Er is geen sprake van één instrument voor één doel. De nieuwe instrumentenkoffer biedt een geïntegreerd systeem, waarin instrumenten als DOW en Matchfunding een positieve impact hebben op meerdere inkomstencategorieën. De voorgestelde transitie van de Rotterdamse cultuurfinitiering is daardoor meer dan slechts een verzameling losse instrumenten. Het is een geïntegreerd systeem.



Rotterdams Makersklimaat

Hoewel het makersklimaat formeel geen onderdeel van de opdracht uitmaakt, is een optimaal makersklimaat wel essentieel onderdeel van de transitie naar een veerkrachtig, toekomstbestendig en bloeiend cultureel ecosysteem. Het is essentieel voor artistieke ontwikkeling, een open samenleving met vrijheid van expressie, de leefbaarheid van steden, de aantrekkingskracht op binnenlandse en buitenlandse bezoekers en bedrijfsleven. Het belang van makers wordt erkend en al door verschillende organisaties in de stad behartigd. Organisaties als de Makerscoalitie, Cultural Bridges en TimeWindow zorgen ervoor dat zij op de agenda blijven van politici, beleidsmakers en instellingen.



Makersklimaat loopt als rode draad door de transitie en is door de Kwartiermaker als integraal onderdeel van de opdracht behandeld. Praktische vraagstukken waar makers tegenaanlopen komen aan de orde op het platform *Rotterdam Decoded*.

Klik [hier](#) voor de vraagstukken, toegelicht door Han Nguyen.

Klik [hier](#) voor het interview met kunstenaar Joep van Lieshout.

Klik [hier](#) voor het interview met danser en directeur Hiphop Huis Aruna Vermeulen.

Klik [hier](#) voor het interview met all round kunstenaar Kyara Harley.

Klik [hier](#) voor het interview met schrijver Abdelkader Benali

Op donderdag 27 maart 2025 organiseerden [Cultural Bridges](#) en [De Makers Coalitie](#), samen met de Kwartiermaker een interactieve Makerstafel bij [Cultuurhuis Magbon](#). Tijdens deze bijeenkomst gingen zij in gesprek met makers uit de stad over het makersklimaat in Rotterdam om uit eerste hand 'the good the bad and the ugly te horen'. De uitkomsten van deze interactieve Makerstafel resoneren met eerdere publicaties van Makersplatform TimeWindow, het recente manifest *Voorkom vertrek van makers uit Rotterdam* (augustus 2025) en ook met de observaties en aanbevelingen van de IABx2025 boardleden.

Het behouden en ontwikkelen van een optimaal makersklimaat is complex. De kwartiermaker signaleert de volgende aandachtspunten als belangrijk voor een succesvolle transitie:

- Makers hebben behoefte aan een flexibel en toegankelijk subsidiesysteem. Dit is nu nog niet het geval. Administratieve last, verschillen in taal, gebrek aan positieve feedback loops en onzichtbaarheid van subsidies vormen obstakels voor een gebruiksvriendelijk en toegankelijk financieringssysteem. De hoofdstukken over het Adviesmodel en Financieringsinstrumenten besteden aandacht aan hoe cultuurfinitanciering beter aan zal sluiten aan het ecosysteem.
- Door de verdichting van de stad is het voor makers steeds lastiger om voor langere tijd betaalbare plekken te huren. Het gaat om ateliers, dansstudio's, broedplaatsen, schrijversplekken, galleries en andere tentoonstellingsplekken. De hoofdstukken Vastgoed en Space and Place lichten toe hoe het behoud en het ontwikkelen van culturele ruimte in Rotterdam geborgd worden in de transitie.

- Op het gebied van Fair Pay zijn grote stappen gezet. Toch benadrukken makers dat, afhankelijk van de context, onderling de ruimte moet blijven bestaan om te onderhandelen. De vrees is dat er anders steeds minder gemaakt wordt. De Kwartiermaker stelt voor om in de voorbereiding op weg naar de voorwaarden die gaan gelden vanaf 2029, de consequenties van Fair Pay te evalueren. Dit zou bijvoorbeeld een gespreksonderwerp kunnen zijn van één van de gestructureerde multilogen. Hoewel het verzoek om Fair Pay uit de sector komt en in codes is vastgelegd, moet in openheid besproken kunnen worden of aanpassingen wenselijk en mogelijk zijn. Desnoods voor een afgebakende periode.
- Op allerlei plekken in de stad worden publieke of semi-publieke ruimtes gedeeld. Er zijn werksessies van de N8chtwa8t in de Openbare Bibliotheek, De Doelen heeft, naast de grondig gewijzigde plint, in samenwerking met Zadkine, een opleidingskeuken, Luxor wil een derde plek zijn voor alle Rotterdammers en is al een thuis voor gezelschappen als Women Connected, Spraakuloos en Marc Vlemmix Dance. Theater Zuidplein heeft al vanaf de opening een bibliotheek in huis, et cetera. Toch is er nog veel ruimte voor verbetering, vooral in ruimte delen buiten de culturele sector. Denk bijvoorbeeld aan schoolgebouwen na schooltijd. Het zijn vaak, historisch gegroeide en praktische redenen waarom het delen van ruimte niet optimaal gebeurt (zie ook de aanbevelingen van IABx-2025). In samenspraak met SKAR en de afdelingen Vastgoed en Cultuur van de gemeente moet afgestemd worden welke rol de Cultuurhaven hierin kan nemen.
- Veel makers werken van nature over verschillende maatschappelijke domeinen heen. Met hun kunst slaan ze bruggen, delen ze kennis, versterken ze gemeenschappen en dragen ze bij aan maatschappelijke thema's zoals polarisatie, mentale gezondheid en educatie. Deze manier van werken moet erkend en ondersteund worden. Het hoofdstuk over Domeinoverstijgend Werken besteedt aandacht aan hoe deze makers en meervoudige waardecreatie een plek krijgt in de transitie.
- Door een gebrek aan ruimte, representatie en passende ondersteuning voelen veel makers zich genooddaakt om zelf organisaties op te richten. Ze nemen het heft in eigen handen door ruimtes te openen, programma's te ontwikkelen en impact te maken voor hun eigen communities. Het gaat bijvoorbeeld om ondernemerschap en belangenbehartiging. Deze zelfvoorzienende initiatieven ontstaan vaak vanuit urgentie en bieden duurzame oplossingen waar bestaande structuren tekortschieten. Hoewel zeer begrijpelijk, ziet de Kwartiermaker een risico op versnippering. Het lijkt het alsof ook ieder steeds opnieuw het wiel uit moet vinden. De Cultuurhaven en het Rotterdams Fonds voor Cultuur zullen hierin een rol moeten pakken.
- Financieringsinstrumenten zijn niet altijd toegankelijk. Administratieve last, verschillen in taal, gebrek aan positieve feedback loops en onzichtbaarheid van subsidies vormen obstakels voor een gebruiksvriendelijk en toegankelijk financieringssysteem voor makers. De hoofdstukken over het Adviesmodel en Financieringsinstrumenten besteden aandacht aan hoe cultuurfianciering beter aan zal sluiten aan het ecosysteem.
- 'Veel makers voelen zich regelmatig gebruikt door ambtenaren en beleidsmakers. Ze worden uitgenodigd om hun input te geven, expertise te delen en mee te denken over beleid of stedelijke vraagstukken – vaak onbetaald. Hoewel ze deze uitnodigingen zien als erkenning van hun waarde, ervaren ze ook frustratie. Want ondanks hun inzet merken ze weinig structurele verandering. Hun ideeën verdwijnen te vaak in notulen of rapporten



IABx2025 Aanbeveling:

Develop accessible funding frameworks with multilingual, plain-language guidance, peer review, and capacity-building support.

zonder zichtbare opvolging. Dit voedt het gevoel dat hun kennis wordt gebruikt om beleid te legitimeren, maar zelden om werkelijk iets te veranderen. Makers verlangen naar oprechte betrokkenheid, gelijkwaardige samenwerking én daadwerkelijke actie op basis van hun bijdragen.' (Terugblik op de Makerstafel, april 2025)

Dit laatste punt heeft de Kwartiermaker aan den lijve ondervonden. We zijn ons zeer bewust van alle tijd en energie die verschillende mensen uit de sector gestoken hebben in gesprekken, interviews, leeswerk en discussietafels. Vooral voor ZZP-ers is dit een belasting. Zonder al deze consultatie hadden deze stappen in de transitie er heel anders uitgezien. In onze gedachtenvorming over het nieuwe systeem staan participatie, engagement, medezeggenschap en medebesluitvorming centraal in de uitvoering. Dit betekent dat er tussen de Cultuurhaven, Rotterdams Fonds voor Cultuur en de sector verbinding moet zijn en gelijkwaardige, proactieve communicatie. Na consultatie moet er op heldere wijze en proactief worden teruggekoppeld.



VI - Domeinoverstijgend werken

6.1 DOMEINOVERSTIJGEND WERKEN EN DE TRANSITIE

De 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. Wat betreft domeinoverstijgend werken maakte de Kwartiermaker 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.

Domeinoverstijgend werken is een essentieel onderdeel van een veerkrachtig, toekomstbestendig en bloeiend cultureel ecosysteem. Bij uitstek leent DOW 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 instellingen, informele praktijken, en andere actoren, waarin domeinoverstijgend werken wordt gefaciliteerd en gefinancierd?

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?

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, geschotte 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 categorie 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. Een (gepercipieerd) ongelijk speelveld en verschillen in taal en mores dragen bij 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 de Kwartiermaker 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?

Fariesh Abdoelrahman

Klik [hier](#) voor het interview met Fariesh Abdoelrahman, oprichter van Quardin, over het belang van sociaal-cultureel werk en hoe het ambtelijk apparaat hem hierin beter kan steunen

Kennisinfrastructuur

Op het moment is er geen open, toegankelijke en bruikbare kennisinfrastructuur voor domeinoverstijgend werken. Dit concludeert de Kwartiermaker 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 is het niet gelukt 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 steunt. 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.

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, maar de Kwartiermaker pleit 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.

Tineke Abma

Klik [hier](#) voor het interview met Tineke Abma over het belang van cultuur in de gezondheid en haar werk als bijzonder hoogleraar Kunst en Zorg aan de Erasmus School of Health Policy & Management.

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 komen er langjarige subsidieperspectieven voor DOW:

1. om zichtbaar te maken wat er al gebeurt aan DOW vanuit de cultuursector
2. om ervoor te zorgen dat domeinoverstijgende praktijken niet meer tussen wal en schip vallen, doordat artistieke en maatschappelijke kwaliteit als een verbonden kwaliteitsbegrip te behandelen in de beoordeling van deze 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 haar arm, heeft de verantwoordelijkheid om de zichtbaarheid van cultuur en haar betekenis voor de maatschappij te vergroten.

Caroline Pietermaat

Klik [hier](#) voor het interview met Caroline Pietermaat, directeur van Jeugdtheater Hofplein, over de waarde van theater voor de ontwikkeling van het kind en het belang van samenwerking met onderwijspartners.

The background is a solid light pink color. Overlaid on this are several large, organic, darker pink shapes. One large shape is at the top left, resembling a rounded head or a large leaf. Below it, there are several elongated, flowing shapes that look like stylized limbs or leaves, extending towards the bottom right. The overall effect is a modern, minimalist, and somewhat abstract design.

VII - Vastgoed

7.1 WAT IS ER AAN DE HAND EN WAAROM IS VASTGOED VAN BELANG VOOR DE TRANSITIE?

Net als in de rest van het land stijgen de huren die Rotterdamse inwoners, maatschappelijke instellingen en bedrijven moeten betalen. Denk aan kamers en appartementen, zwembaden en clubhuizen, opvang voor dak- en thuislozen, parkeergarages, musea, ateliers, broedplaatsen, bibliotheken en theaters. Cultureel vastgoed kent hetzelfde probleem en houdt de gemoederen al jaren bezig. De vraag naar atelierruimte door makers blijft stijgen terwijl instellingen, al dan niet structureel gesubsidieerd, hun huurkosten disproportioneel zien stijgen binnen hun begrotingen.

Door de stijgende huren besteedt de cultuursector een steeds groter deel van haar subsidie aan huur in plaats van programmering en producties. Dit heeft een negatief effect op het doel om elke Rotterdammer te voorzien in cultuur. Tijdens het IABx2025 panelgesprek 'Cultural Real Estate, owned by the municipality – threats and opportunities' in De Doelen, vertelde een van de panelleden dat zij nog maar 5% van haar begroting kan besteden aan programmering, mede door hoge huur van een commerciële partij.

Vastgoed vormt dus een duidelijk obstakel voor een transitie naar een toekomstbestendig, veerkrachtig en bloeiend cultureel ecosysteem. Deze transitie vergt onder andere een (her)verdeling van middelen, cashflow en het creëren van mogelijkheid voor een excellente bedrijfsvoering. Oplossingen benoemen en uitvoeren voor de vastgoedproblematiek is urgent.

7.2 GEMEENTE ROTTERDAM

De gemeente als verhuurder
Een belangrijke speler in cultureel vastgoed is de Gemeente Rotterdam. Zij is op verschillende manieren betrokken bij huur en verhuur van cultureel vastgoed.

1. Gemeente Rotterdam is eigenaar van een pand en verhuurt dat rechtstreeks aan één instelling.
2. Gemeente Rotterdam is eigenaar van een pand en verhuurt dat rechtstreeks aan meerdere instellingen / huurders.
3. Een private partij is eigenaar van een pand, verhuurt het aan Gemeente Rotterdam als hoofdhuurder die het vervolgens verhuurt aan één instelling of meerdere maatschappelijke instellingen.
4. SKAR beheert onroerend goed van de gemeente en verhuurt, soms tijdelijk, aan makers.
5. SKAR is eigenaar van onroerend goed en verhuurt aan makers.
6. Een private partij is eigenaar en verhuurt een pand rechtstreeks aan één of meerdere maatschappelijke instellingen. In dit geval heeft de gemeente geen rol.
7. Een instelling is eigenaar van het pand en verhuurt een deel daarvan aan andere partijen. In dit geval heeft de gemeente geen rol.

In totaal heeft de gemeente 51 objecten in haar Cultuurportefeuille Gemeentelijk Vastgoed, waarvan 46 in eigendom zijn van de gemeente. In een overzicht ziet de portefeuille er als volgt uit:

- Cultuurplan instellingen 2025-2028: 116
- Aantal panden waarvan eigenaar is: 19 – huurinkomsten 9 miljoen Euro
- Aantal panden waarvan gemeente hoofdhuurder is: 5 – huurinkomsten 5 miljoen Euro
- Aantal wijkvoorzieningen zonder vaste instelling: 4
- Aantal panden/ateliers via SKAR¹ verhuurd: 23

1 SKAR heeft in Rotterdam 46 panden in beheer. Een deel daarvan is eigendom van SKAR.

Daar waar Gemeente Rotterdam eigenaar is van maatschappelijk vastgoed rekent zij een kostendekkende huur ². Dit geldt ook voor culturele instellingen. Dit is een politieke keuze geweest om de begroting van de dienst Stadsontwikkeling transparanter en beheersbaarder te maken en om een einde te maken aan verkapte subsidiering via de verhuur. De opdracht was om te komen tot een sluitende verrekening van de reguliere kosten per onderdeel van de vastgoedportefeuille.



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

dit jaar, 2025, moeten alle huren per pand kostendekkend zijn.

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

De gemeente als subsidieverstrekker

Naast de huurder-verhuurder relatie tussen de gemeente en culturele instellingen, geldt er natuurlijk ook een subsidieverstrekker-subsidieontvanger relatie met de gemeente. In de huidige situatie moeten zowel programmering en productie als de huur worden betaald.

² Definitie kostendekkende huur: huur, waarbij alle kosten van de verwerving (dmv ontwikkeling/ renovatie/koop/ huur) en exploitatie van vastgoed worden gedekt en rekening wordt gehouden met rente en inflatie. Kosten zijn: kapitaalslasten, onderhoudskosten, zakelijke lasten, beheerkosten, niet verrekenbare BTW en andere kosten.

7.3 WAAROM WRINGT HET?

Van alle onderdelen van de transitieopdracht lijkt Vastgoed de meest tembare uitdaging. Het gaat om vierkante meters, referentiewaarden, inkoop van zonnepanelen, onderhoud en energie. Het gaat om een gemeente en het aantal huurders is overzichtelijk. Er is een gebouwenportefeuille die gemanaged kan worden en er is een afdeling Vastgoed die zich dient te verhouden tot beleidsafdelingen zoals Sport en Cultuur. Kortom, het is geen onoplosbaar en ontembaar vraagstuk.

Toch blijkt er sprake van een probleem dat al jaren, als een **onontwarbare kluwe**, voortsleept. Een belangrijk element hiervan is het feit dat er veel ruis hangt rondom gemeentelijk cultureel vastgoed. De oorzaak ligt in een **gebrek aan transparantie** en **gefragmenteerde kennis**. Deze twee zaken zijn drijvers van snoeiharde meningen en misverstanden en houdt vastgoed onontwaarbaar. De kwartiermaker observeert een aantal belangrijke aandachtspunten. Een groot deel hiervan is ook reeds in januari gepubliceerd:

- Op dit moment is het binnen de sector niet transparant en voor ieder overzichtelijk en inzichtelijk welke vierkante meterprijzen individuele instellingen betalen aan huur. Hier blijkt wel behoefte aan en er circuleren dan ook meerdere lijstjes.
- Op dit moment is niet transparant en voor ieder inzichtelijk welke baten individuele instellingen genereren dankzij het pand dat zij huren. Het spreekt voor zich dat deze baten in het centrum hoger zijn dan in een kleine kern.
- Op dit moment is het niet transparant hoe groot het aandeel is van cultuursubsidies dat sector breed betaald wordt aan huur. In aanloop naar het concept deeladvies van 15 januari 2025 was het niet mogelijk om exacte bedragen van solide bronnen boven water te krijgen. Dit is gedurende de maanden daarna beter gelukt. Voor het gemeentelijk vastgoed heeft de Kwartiermaker achterhaald hoeveel huur uit het Cultuurplan terugvloeit naar de gemeente. Van de meer dan €102 miljoen Cultuurplansubsidie vloeit €14 miljoen terug naar de gemeente als huurpenningen voor kostendekkende huur. Daarvan betaalt de gemeente €5 miljoen aan de eigenaren van panden die de gemeente van hen huurt. Per saldo hebben we het dus over een bedrag van €9 miljoen dat de gemeente aan verhuur van cultureel vastgoed jaarlijks behoudt. Deze panden zijn vaak groot, monumentaal en onder architectuur gebouwd: de lasten zijn daardoor groot.³ Transparantie creëren in deze geldstroom heeft rechtstreekse invloed op het aantrekken van privaat geld. Dit is ook belangrijk voor de development binnen het RFC. Geld stroomt niet naar modder.



- Er is ook ruis en gebrek aan transparantie omtrent de afoming van het accres. Na de interviews en gesprekstafels stelde de Kwartiermaker in haar conceptdeeladvies van januari de vraag: *‘Hoe komt het dat de subsidieverstrekker van mening is dat het accres en de prijsindexering die uitgekeerd wordt aan instellingen de huurkostenstijgingen dekt? Het kan zijn dat dit over een middellange termijn van vijf jaar effect sorteert, maar dat doet niks voor de cashflow en dus bedrijfsvoering op korte termijn.’* Na het stellen van deze vraag ontving zij verschillende overzichten en legde deze naast het coalitieakkoord. Deze boden geen eenduidig antwoord. Op 12 juni 2025 ontving zij van de afdeling Cultuur uitsluitel: In de jaren 2024 en 2025 is het volledige accres dat de gemeente ontving doorgegeven aan de instellingen. In 2024 was dat 7,61% en in 2025 3,01% In de beschikkingen aan de Cultuurplan-instellingen is dit ook zo opgenomen. Hoewel eenmalig, heeft het niet doorgeven van het volledige accres van 2023 een structureel effect gehad. Het betekent in feite dat de subsidie structureel achterblijft op de kostenstijgingen. Dat is met 1% beperkt, maar instellingen kunnen daar toch last van hebben.

Met de start van het nieuwe Cultuurplan 2025-2028 was sprake van een nieuw moment en konden instellingen nieuwe aanvragen doen. Daarin hebben ze de kostenstijgingen kunnen opnemen. Echter heeft de Adviescommissie Cultuurplan geadviseerd om alle subsidies op prijspeil 2024 te zetten. Daarbovenop is een korting van 1,85% gekomen voor correcties en het opnemen van de instellingen buiten een advies buiten budget. NB: deze korting is geen korting op het accres. Bovendien was er in 2023 ook sprake van de regeling ‘Noodsteun Energie en Inflatie Cultuur’ waar instellingen die het financieel zwaar hadden als gevolg van kostenstijgingen, een beroep op konden doen.

- De bestuurders van instellingen zijn disproportioneel veel tijd kwijt aan vastgoedproblematiek. De stress die dit oplevert is zichtbaar bij degenen die openlijk aandacht vragen en krijgen en ook bij degenen die in relatieve stilte doormodderen. De kwartiermaker observeert een ongezonde dynamiek. Het probleem ligt op het verkeerde bordje: bij de huurders en niet bij de eigenaren.



7.4 ONTWARREN: WELKE STAPPEN WORDEN AL GEZET?

De urgentie van vastgoedproblematiek zet op verschillende plekken mensen in beweging. Binnen en buiten de gemeente worden er al een aantal stappen gezet:

- Binnen de gemeente zijn veel initiatieven om de schotten tussen afdelingen te beslechten. Deze schotten ontstaan mede door portefeuilleverdelingen na verkiezingen. Ambtenaren zien ook zelf dat de schotten effectieve uitvoering van beleid in de weg staan.
- De RCB-instellingen onderzoeken en bespreken gezamenlijk wat hun individuele en gezamenlijke rollen zijn wat betreft Gebouw en Gebiedsontwikkeling. Aandachtsgebieden zijn: duurzaamheid, gebiedsontwikkeling, slim gebruik van maatschappelijk vastgoed en de openbare ruimte en de problematiek die hierboven is geschetst over het disproportionele deel van huur op de begrotingen.
- Het DO heeft het onderwerp Cultureel Vastgoed behandeld in Kunstlab '24.
- Een afvaardiging van de RCB heeft in november 2024 een werksessie belegd met de afdeling vastgoed, afdeling cultuur, SKAR, het Sportbedrijf en de Kwartiermaker. In 2025 organiseert de RCB meerdere Doe-Tafels Vastgoed.
- Binnen het Kernteam Cultuur Transitie is het onderwerp Vastgoed ook geagendeerd en behandeld. De kernteamleden Janneke Staarink⁴ en Olof van de Wal namen hierbij het voortouw. Zij zijn beiden ook actief betrokken bij de hierboven genoemde overleggen.
- Gemeente Rotterdam heeft een Ruimtelijke Visie Cultuur 2028 gepubliceerd.
- Uiteraard is er over dit onderwerp ook geadviseerd en gepubliceerd door de Rotterdamse Raad voor Kunst en Cultuur.



4 Per 1 januari 2025 niet langer lid van het Kernteam

7.5 MOGELIJKE OPLOSSINGSRICHTINGEN:

Op basis van het veldonderzoek tot januari 2025 en deelname aan gesprekstafels over vastgoed stelde de Kwartiermaker een aantal oplossingsrichtingen voor in haar conceptdeeladvies van 15 januari 2025. Na publicatie zijn er werksessies belegd met afdeling Vastgoed en Cultuur en een aantal personen uit de culturele sector. Ook na deze werksessies zijn de oplossingsrichtingen nog steeds relevant, dan wel aangevuld met feedback uit de sector.

Systemisch

'Cultuursubsidiëring door de gemeente zou uitsluitend bestemd moeten zijn voor programmering en productie, niet voor vastgoed. Dit betekent dus dat de geldstromen voor vastgoed en voor programmering, ontkoppeld worden.⁵ De gemeente Amsterdam heeft onlangs besloten tot een model waarin de huisvestingslasten voor instellingen die in gemeentelijk vastgoed gehuisvest zijn, niet meer via een huur en subsidie gedekt wordt, maar intern binnen de gemeente worden verreken. Dit levert weliswaar een mogelijk efficiencyvoordeel op, maar het levert niet meer ruimte op voor programmering. De subsidies zullen omlaaggaan, als de huurlasten niet meer door de instellingen zelf betaald worden. Deze oplossingsrichting is nog steeds relevant voor het oplossen van de vastgoedproblematiek door het creëren van transparantie. De gemeente Rotterdam is inmiddels neutraal over deze ont koppeling.

Organisatorisch

In het conceptdeeladvies behoorde een equivalent van het Sportbedrijf voor de Cultuursector tot één van de oplossingsrichtingen. Uit de feedback en de werksessies blijkt hierop geen eenduidige reactie. Vanuit de specialisten aan gemeentekant wordt vooral benadrukt dat de culturele vastgoedportefeuille, hoewel er veel geld mee gemoeid is, te klein en te complex is om onder te brengen in

vergelijkbare constructie.

Het huidige Sportbedrijf heeft vier afzonderlijke taken:

1. Onderhoud
2. (Deel)verhuringen
3. Vastgoedontwikkelingen
4. Shared services

De kracht van het Sportbedrijf is de relatief grote aantal panden dat vergelijkbaar is in gebouwopzet en gebruik(ers). De Cultuur portefeuille is bijna tegenovergesteld aan het Sportbedrijf. Het zijn veelal unieke objecten met specifiek gebruik. Dit maakt het niet logisch dat de gezamenlijke culturele instellingen het onderhoud of de vastgoedontwikkelingen zelfstandig uitvoeren. Het Sportbedrijf is een verzelfstandiging binnen het sportdomein. De culturele instellingen zijn eerder al verzelfstandigd.

De kwartiermaker is tot de conclusie gekomen dat de oprichting van een equivalent van het Sportbedrijf niet wenselijk is.



5 Conceptdeeladvies 15 januari 2025.

Financieel

In de aanloop naar het conceptdeeladvies bleven er een aantal vragen opduiken over financiële mogelijkheden. Deze heeft de Kwartiermaker destijds opgeschreven en vanuit de gemeente antwoord op ontvangen. Het is belangrijk dat ook binnen de sector hierover helderheid komt.

Is het mogelijk om een deel van de hogere WOZ-belasting van het Cultureel vastgoed ten goede van de cultuursector te laten vallen?

Antwoord van afdeling Vastgoed:

Nee dit is niet mogelijk. De term WOZ belasting is niet juist. De WOZ-waarde is de basis voor de onroerendezaakbelasting (OZB) De OZB gaat naar de algemene middelen. De politiek bepaalt daarmee welk deel van de OZB waaraan wordt besteed. Eén derde van de groei in OZB is al bestemd voor uitbreidingsinvesteringen.

Is het mogelijk om een deel van de hogere WOZ-belasting van huiseigenaren binnen een straal van X meter van het cultureel vastgoed ten goede van cultuursector te laten vallen? Dit vanuit de gedachte dat aanwezige kunst-en cultuur de waarde van woon en leefgebieden verhoogt.

Antwoord van Afdeling Vastgoed:

Nee dit is niet mogelijk. De OZB-opbrengsten gaan naar de algemene middelen en de politiek maakt de keuzes hoe deze middelen worden ingezet. Het onttrekken aan de algemene middelen maakt dat de politiek niet meer over de bestemming gaat.

Is het mogelijk om een deel van de overdrachtsbelasting van nieuwe huiseigenaren binnen een straal van X meter van het cultureel vastgoed ten goede van cultuur te laten vallen? Dit vanuit de gedachte dat aanwezige kunst-en cultuur de waarde van woon en leefgebieden verhoogt?

Antwoord van Afdeling Vastgoed:

Overdrachtsbelasting is geen gemeentelijke heffing, dus dit is niet mogelijk.



Is het mogelijk om in nieuwe stadsontwikkeling een percentageregeling kunst en cultuur af te spreken? Bovenop de 1% percentageregeling voor beeldende kunst zou er een extra procent naar cultuur kunnen gaan.

Antwoord van Afdeling Vastgoed:

Rotterdam kent geen 1% regeling meer voor kunst. Een 1% regeling instellen, is een politieke keuze. In dit geval zal dit moeten worden besloten door een nieuw te vormen college in 2026.

Politiek en beleid

'Om de oplossingen voor de problemen te benoemen en uit te voeren is politieke besluitvorming en daadkracht nodig. De kwartiermaker heeft niet de indruk dat er grotere impact gerealiseerd zal worden door nog verfijndere of meer analyses.' ⁶

Uit recente presentaties van de afdelingen Cultuur en Vastgoed van de gemeente, bleek dat de wens bestaat om veel minder gemeentelijk vastgoed te verkopen. Het zal instemming van de gemeenteraad vergen om deze wens op te volgen. Voor de cultuursector zal grotere beschikbaarheid van (cultureel) vastgoed, zeer welkom zijn.

7.6 ADVIEZEN VASTGOED

Op basis van het veldonderzoek, het bijwonen van tafelgesprekken, de feedback op het conceptdeeladvies en de werksessies met de gemeente, constateert de Kwartiermaker dat het oplossen van de vastgoedproblematiek begint met een aantal stappen:

- Zorg dat er per 2026 geen afroaming meer plaats vindt van het accres, maar geef het bedrag volledig door aan de instellingen.
- Onderzoek hoe kunst en cultuur beter van dit platform kunnen profiteren: [Rikx Platform](#).
- Richt een tijdelijke Werkgroep Transparantie Cultureel Vastgoed op. Deze werkgroep voert een QuickScan uit, op basis van alles wat er al is. Bij voorkeur is dit een multidisciplinaire werkgroep. De QuickScan maakt duidelijk welke vragen er zijn, waar antwoorden te vinden zijn, welke vragen meer onderzoek nodig hebben. Uit deze QuickScan moet blijken welke vragen al beantwoord kunnen worden en welke vragen meer onderzoek nodig hebben. Creëer volledige transparantie over geldstromen: subsidie-inkomsten, huurpenningen, (extra) opbrengsten te behalen uit m2.



- De systematiek moet transparant worden voor de huurders. De afdeling Vastgoed kan inzetten op het uitleggen van de wijze waarop de huursystematiek in elkaar steekt en de berekening van de huur toelichten. Het is zaak om proactief te communiceren over welke elementen de hoogte van kostendekkende huur bepalen en hoe dit ontwikkelt. De kwartiermaker adviseert om te allen tijde een up to date Fact Sheet en Q&A te ontwikkelen op het gebied van vastgoed. Dit zorgt ervoor dat kennis door de gemeente gedeeld wordt. Of het nu gaat om m2 prijzen of het accres. Vragen uit de sector of van huurders moeten altijd eerst vanuit deze documenten worden beantwoord.
- Wat transparantie betreft adviseert de kwartiermaker om in ieder geval de huur die de gemeente ontvangt en behoudt inzichtelijk te maken, door er een aparte lijn op de begroting te maken. Of de gemeente vervolgens net zover wil gaan als de ontkoppeling in Gemeente Amsterdam zal een politiek besluit moeten zijn.
- De verkoop van gemeentelijk vastgoed moet stoppen en indien mogelijk zou het voordelig zijn om vastgoed aan te kopen om de plek voor publieke, culturele instellingen in de stad te waarborgen.
- De kwartiermaker begrijpt dat de drijvers achter de gemeentelijke kostendekkende huur anders zijn dan bij commerciële huur. Toch adviseert zij om de huurprijzen zoveel mogelijk te nivelleren. De verschillen zijn nu te groot. Kijk bijvoorbeeld naar de m2-prijs die SKAR hanteert voor ateliers: gelijk voor iedere locatie. Zie tabel hieronder:

Panden	Huur per m2
Gemeentelijke panden waarin CP instellingen gehuisvest zijn	€55/m2 - €150/m2
Inhuurpanden waarin CP instellingen gehuisvest zijn	€130/m2 - €337/m2
Gemeentelijke panden in de wijken zonder vaste instelling	€ 83/m2 - €167/m2
Gemeentelijke atelierpanden	€ 68/m2

VIII - SPACE EN PLACE EN CULTUREEL EIGENAARSCHAP



8.1 SPACE AND PLACE IS CRUCIAAL VOOR DE TRANSITIE

De kwartiermaker heeft aan haar opdracht het onderwerp Space and Place toegevoegd, omdat vrijwel direct de vraag opborrelde: 'Van wie is de stad?' Space and Place gaat over de publieke ruimte (**space**) en de betekenis die we toekennen aan deze ruimte opdat het een plek (**place**) gemaakt wordt. Cultuur is bij uitstek een betekenisgever aan publieke ruimtes. Rotterdam kent een sterke traditie in de gedachtenontwikkeling en stimulering van het discours rondom dit onderwerp.

Cultuur heeft het vermogen om dicht bij de mens te staan. Cultuur kan een uiting van groepsidentiteit zijn, *the body and soul*, van een gemeenschap en de plek waar deze gemeenschap woont. Door cultuur te betrekken in stadsontwikkeling kan ruimte een *sense of place* verleend worden, oftewel cultuur kan een middel zijn om bewoners zich op intieme wijze te laten identificeren met een plek. Cultuur geeft karakter aan stadsvernieuwing en nieuwe buurten, die in het begin vaak onpersoonlijk en abstract aanvoelen.

Space and Place raakt aan de stedelijke transitie, vastgoed, festivalruimte, makersklimaat – en dus ook aan de fysieke werkruimte van makers en initiatiefnemers. Cultuur is een integraal onderdeel van de gedeelde fysieke openbare ruimte in de stad. Dit is zichtbaar en voelbaar op straten, pleinen, tunnels, stations. Het hoeft niet altijd te gaan over geprogrammeerde kunst en cultuur. Het gaat ook over wat er al is, wat er ontstaat en wat dus van belang is.



Juist omdat architectuur en urban culture zo onlosmakelijk met de Rotterdamse identiteit en cultuur zijn verbonden is ook dit onderwerp cruciaal voor de transitie.

Space and Place is een proces en geen project. Het gaat om ruimte en niet om een gebouw. Expliciete deelname aan dit proces door professionals uit de culturele sector, van makers tot ambtenaren uit verschillende sociale domeinen, én deelname van projectontwikkelaars, zowel commercieel als not-for-profit, is cruciaal voor de positionering van cultuur en de hartbewaking van de stad en inwoners. De Kadernota Vastgoed biedt ruimte voor deelname. Zie bijvoorbeeld het Beste Plan voor de Wijk. De vraag is of deze verruiming voldoende is om tegemoet te komen aan de behoeften van de stad, de bewoners, de wijk.

In het kader van Space and Place stelt de kwartiermaker zich ook nog de volgende vragen:

- Welke rol moet cultuur opeisen in de voortdurende stedelijke transitie van Rotterdam?
- Hoe zorgen we dat kunst en cultuur als integraal onderdeel van stadsontwikkeling wordt omarmd?
- Hoe zorgen we dat verschillende spelers uit de sector en ambtenaren van de afdeling cultuur vanaf het begin tot het einde van stadontwikkeling en bouwprojecten aan tafel zitten?
- Hoe zorgen we dat meerstemmigheid aan tafel vertegenwoordigd is en dat tegenspraak wordt georganiseerd?
- Hoe zorgen we dat lessen uit andere steden worden meegenomen in besluitvorming?
- Hoe zorgen we dat kunst en cultuur in materiele zin meeprofiteert van waardestijging in buurten die mede ontstaat door de aanwezigheid van kunst en cultuur?
- Wie bepaalt en hoe bepalen we welke kunst en cultuur en in welk gebied aangeboden wordt?
- In hoeverre volgen we in de financiering de cultuur die er al is in een gebied?
- Is voor stadsontwikkelaars duidelijk welke culturele initiatieven actief zijn in een buurt en wat deze partijen als kernfunctie hebben?



8.2 CULTUURPLAN 2025 - 2028: DE WIJK IN!

Om de cultuurparticipatie in alle wijken te stimuleren, heeft de culturele sector de opdracht aangenomen om de 'wijken in te gaan'. Geografische spreiding is een belangrijk criterium in het beoordelingskader van het Cultuurplan 2025-2028. Instellingen die gesubsidieerd worden in het kader van het Cultuurplan worden gestimuleerd om de 'wijken in te gaan'. Hiermee wordt bedoeld wijkgerichte programmering te maken in wijken buiten het centrum voor de doelgroep 'lichte gebruikers', volgens het Doelgroepen Model van Rotterdam Festivals. Specifieker: "lichte gebruikers" van cultuur die wordt aangeboden door instellingen uit het cultuurplan. De Ruimtelijke Visie Cultuur uit 2024 onderstreept deze wijkgerichte aanpak. Cultuur moet onderdeel worden van een lokale infrastructuur en door deze nabijheid toegankelijker worden.

Instellingen met een locatie in het fysieke centrum, en door financieel en sociaal-cultureel kapitaal ook het sociaal-maatschappelijke centrum van de stad, ontwikkelen ook locaties in de periferie. Denk bijvoorbeeld aan Museum Boijmans van Beuningen en de onderwijsinstellingen van Cultuur&Campus: Codarts, Willem de Kooning, Hogeschool Rotterdam en de Erasmus Universiteit. Deze trek naar de periferie veroorzaakt vaak scepsis onder lokale bewoners en/of programmeurs. *Wat komen ze hier zoeken? Doen ze dit voor zichzelf of voor de lokale bewoners? Is dit een gentrificatie? 'De vraag is eigenlijk: 'Is de decentralisatie van centruminstellingen het juiste antwoord op de doelstelling van een toegankelijke, lokale infrastructuur?*

Hebben bottom-up gegroeide organisaties niet een beter gevoel bij wat hun eigen wijk nodig heeft qua cultuur? En beschikken instellingen met een stedelijke functie wel over de juiste mensen en kennis/kunde om lokale projecten te laten slagen? Ondertussen uiten mensen zich ook kritisch over het gegeven dat je naar het centrum moet om kunst en cultuur te

zien. Het is dus nooit goed, maar als we kruisbestuiving willen tussen alle delen van de stad, hoe moet dit er dan uitzien?

Ook in de Ruimtelijke Visie Cultuur wordt het aansluiten van het programma op de identiteit van een gebied/wijk als een randvoorwaarde voor een toegankelijke, lokale culturele infrastructuur genoemd. Oftewel, kunst en cultuur moeten aansluiten bij de vraag van bewoners. Hierover schrijft stadssocioloog en musicus Richard Sennett in *The Performer: Art, Life, Politics* het volgende:

'Today, we often subscribe to the virtues of place-making en place-based art. It's a dangerous move politically, if the place is home predominantly to one kind of person, white or Black, Christian or Jew, excluding people who are seen as outsiders. The local 'genius of place' can serve as a shell-mantra.'

De 'genius of place', oftewel de identiteit van een plek, kan een argument worden om bepaalde kunst en cultuur niet te programmeren. Ondanks dat bestuurders en beleidsadviseurs goede bedoelingen hebben, wordt dit soms een *slippery slope*. 'Dit plukje postcodes vertegenwoordigt deze demografie, dus daar willen ze *vast iets urbans*.' 'En dat plukje postcodes, snakt vast naar iets baroks.' Moet de plek waar we wonen bepalen welke kunst we zien en wie bepaalt wat we zien? Om te voorkomen dat we de gelaagdheid van plekken, gemeenschappen en individuen platslaan in een 'genius of place' is een analyse noodzakelijk.

IABX2025 Aanbeveling:

Mandate cultural legislation and zoning protections to prevent displacement and preserve cultural identity.



Onderzoek naar de belevingswereld van bewoners wordt bijvoorbeeld uitgevoerd door AIR, Concrete Blossom en de Afrikaanderwijk Coöperatie. Daarnaast ook door de intermediairs en Rotterdam Festivals zoals beschreven in het kader Kenniswerkplaats.

Vanuit de Cultuurhaven zal deze kennis, gebiedsscans en de kennis van de cultuurregisseurs een stevige plek krijgen in de briefings van adviseurs en medewerkers. Omdat de Cultuurhaven dit deelt via de Kennismotor met het Fonds. In dit verband is ook het promotieonderzoek Sociale Netwerken relevant, dat dit jaar start. Tegelijkertijd pleit de kwartiermaker ervoor dat in de opvolging, de uitvoering, van alle analyses enthousiast ruimte gelaten moet worden voor het onverwachte en het ongrijpbare.

Els Desmet en Fenmei Hu

Klik [hier](#) voor het interview met Els Desmet en Fenmei Hu over het belang van cultureel erfgoed en de ontwikkeling van het Verhalenhuis Belvedere.

8.3 CULTUUR EN STADSONTWIKKELING - EEN STRATEGISCHE ROL IS NIET GENOEG

Er is geen strategische aansluiting bij langdurige stadsontwikkelingen als M4H, Alexander, Rijnhaven, de Oostflank, terwijl cultuur hier veel voor kan betekenen. In het nieuwe systeem zal gebiedsontwikkeling nadrukkelijk een van de onderwerpen zijn waar de Cultuurhaven zich in zal mengen.

Culturele instellingen willen wel graag aansluiten bij de ontwikkeling van nieuwe buurten en stadsvernieuwingen in bestaande buurten. De wens om als strategen mee te denken bij stadsontwikkeling wordt ook door de

IABx 2017 erkend en het belang ervan onderschreven. In de eerste fase van een gebiedsontwikkeling worden makers en culturele initiatieven doorgaans omarmd vanwege hun vermogen om wijken 'op te leuken' en aantrekkelijk te maken voor nieuwe kapitaalkrachtige inwoners. Maar ontwikkelaars en gemeente weten cultuur in een later stadium vaak niet te bestendigen vanwege hun financiële doelstellingen en verplichtingen, hetgeen beschreven wordt in *Hart Hoofd Handen* van Rinske Brands.

Om ruimte voor cultuur te waarborgen in stadsontwikkeling zijn in 2021 **referentiewaarden voor maatschappelijke voorzieningen** ontwikkeld, waar vastgoedontwikkelaars aan moeten voldoen als ze een plan indienen bij de Gemeente Rotterdam. Per 10.000 inwoners moet er 3200 vierkante meter Bruto Vloeroppervlak zijn aan stedelijke functies en 1100 vierkante meter Bruto Vloeroppervlak aan lokale functies. Maar, let op:

'In hoeverre, waar en welke type cultuur in de gebiedsontwikkeling en/of wijken kan worden gerealiseerd is onder meer afhankelijk van besluitvorming in het kader van gebiedsontwikkeling, interesse culturele ondernemers en eventuele benodigdheden', aldus de Ruimtelijke Visie Cultuur.

De referentiewaarden zijn een goede ontwikkeling in het positioneren van cultuur in stadsontwikkeling. Echter, ze vereisen een goede uitvoering cultuur moet aan tafel zitten én over de bouwplaats lopen gedurende het hele bouwproces, vanaf het Plan van Eisen tot eerste schop in de grond en de plaatsing van de laatste stoeptegel en deurkruk. Het is raadzaam om medewerkers van de afdeling Cultuur deel te laten nemen in beoordelingscommissies van aanbestedingstrajecten en verkoop van maatschappelijk/cultureel vastgoed. En wat aanbestedingen betreft, moeten deze medewerkers ook zichtbaar zijn, en geconsulteerd te worden, door de afdeling die de aanbestedingen opstelt.

De kwartiermaker voelt zich gesteund in haar observaties door het rapport van IABx 2025, waar in meerdere passage wordt ingegaan op de onderbenutte potentie van culturele partners bij stedelijke ontwikkelingen. En gewezen wordt op de marginalisering en verdringing van culturele initiatieven in stadsontwikkeling. Het culturele ecosysteem moet ingebed zijn in de toekomst van de stad, door er letterlijk aan mee te bouwen en plaats voor cultuur te maken en te behouden. Maar er is hoop. Leden van IABx 2025 herkenden de 'placemaking culture' van Rotterdam en prezen het hergebruik van het Fenix gebouw en BoTu 2028.

Sanne ten Brink

Klik [hier](#) voor het interview met Sanne ten Brink, directeur van Brutus, over de rol van Brutus voor de Rotterdamse makersgemeenschap en de cultuurcluster die in M4H wordt ontwikkeld.

8.4 WELKE STAPPEN ZIJN AL GEZET?

De Europees gefinancierde pilot Cultuur&Campus Putselaan heeft meerdere lessen opgeleverd. Op basis daarvan ontwikkelt de afdeling Cultuur een plan om Cultuur en wijkgericht Maatschappelijke Ontwikkeling vanaf de eerste stap in de planning op een volwaardige manier te betrekken bij de oplevering van gebouwen en openbare ruimte. Er zou minder nadruk moeten komen op de technische en tastbare kant van ontwikkeling. Programmering, exploitatie en communities blijven vaak onderbelicht, omdat de bijdrage voor succes te abstract blijft.

Voor de transitie is het belangrijk dat in de oplevering van gebouwen en/of gebieden Cultuur een fundamentele, strategische pijler is. Culturele programmering kan zorgen voor interconnectiviteit, verbinding tussen gebouwen, maatschappelijke domeinen en communities, zoals bewoners, MKB, scholieren en kunstenaars. Afspraken over content, programmering en exploitatie moeten voor het welslagen meteen in de eerste ontwikkelingsbegrotingen worden meegenomen.

Joep van Lieshout

Klik [hier](#) voor het interview met Joep van Lieshout, more than an artist, over het belang van alternatieve ruimtes in een cultureel ecosysteem en de ontwikkeling van de cultuurcluster in M4H.

8.5 ADVIEZEN VOOR SPACE AND PLACE

1. Er moet krachtiger en eenduidiger regie worden gevoerd op de rol van cultuur in stadsontwikkeling.
2. Neem als sector en afdeling Cultuur een krachtiger en nadrukkelijker positie in bij de ontwikkeling van de stad. Uitsluitend aanwezig zijn in de voorbereidende strategiefase is niet genoeg. Het gaat om aanwezigheid en proactieve deelname tijdens de uitvoering.
3. Zorg dat de kennis die structureel wordt vergaard over kunst, cultuur en wijken onderdeel uitmaakt van de briefings aan adviseurs en beoordelaars.
4. Daar waar cultuur succes boekt moet meer aandacht worden geschonken aan de promotie daarvan. Succes creëert aandacht en vervolgsucces. Dit is essentieel voor verbetering van de positionering.



IABX2025 Aanbeveling:

Secure long-term cultural space via land trusts, 'percent for the arts' mandates, community ownership models, and revised municipal rental schemes

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 gebaseerd is op Ambitie – Nuchterheid – Governance.

In dit eindadvies heeft de kwartiermaker een geïntegreerd pakket aan voorstellen gepresenteerd; een krachtige tweeledige structuur: de Cultuurhaven en Rotterdams Fonds voor Cultuur. Deze twee zorgen voor helderheid en balans, een vernieuwde instrumentenkoffer voor financiering, die zowel de basis als de vernieuwing voedt en een adviesmodel dat transparant, voorspelbaar en lerend is.

Het is een **ambitieuw maar realiseerbaar plan**. Ambitueus, omdat Rotterdam hiermee landelijk voorop zal lopen in de modernisering van cultuurbeleid. Realiseerbaar, omdat we voortbouwen op lessen en initiatieven die al in gang zijn gezet. En, even belangrijk, omdat we in deze 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 draagvlak in het culturele veld en transparante besluitvorming kan de nieuwe koers voor een periode van in ieder geval zestien (16) jaar starten en verankeren. De reacties uit de sector op de nieuwe structuur zijn positief.

De oproep van de kwartiermaker aan **Beleidsmakers en Bestuurders**: durf nu door te pakken! De afgelopen jaren is veel besproken en verkend en vooral gereageerd op steeds weer ingewonnen advies. Het is nu tijd om te besluiten, te doen en te creëren. 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 controleert of daarbinnen alles zo goed als mogelijk wordt uitgevoerd. Door nu te kiezen voor dit model, met alle ingrepen die daarbij horen, geeft u een sterk signaal af dat cultuur een prioriteit is en verweven met de gehele Rotterdamse



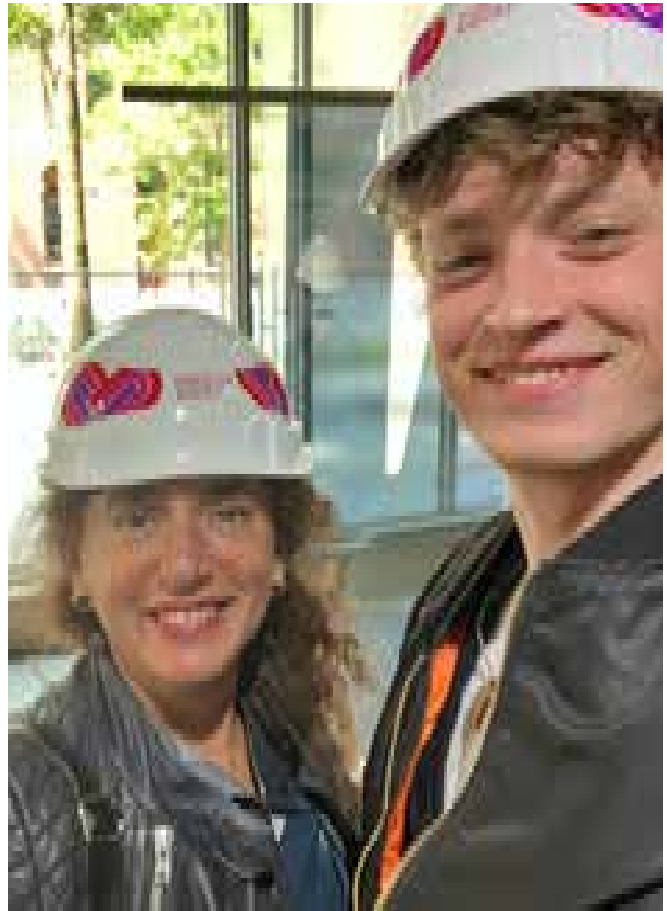
samenleving. Alleen op deze manier maakt de transitie sprongen naar voren in plaats van te sudderen in stagnatie. Met het zicht op de verkiezingen van maart 2026: neem dit mee uw fracties in, zodat er een breed draagvlak is ongeacht politieke kleur.

Aan de **Culturele sector** zonder de energie van het veld is elk systeem leeg. Dus aan makers, grote en kleine instellingen, creatieve ondernemers en vrijwilligers de vraag: blijf betrokken en kritisch constructief. Dit plan is geen blauwdruk dat van bovenaf opgelegd kan worden. Het is een uitnodiging om samen het Rotterdamse systeem toekomstbestendiger, veerkrachtig en gezond te krijgen en te houden. Het nieuwe systeem moet een duidelijke afspiegeling van de stad zijn. Blijf dus je stem laten horen, experimenteer, werk samen, en houd de politiek scherp. *De cultuurtransitie is ons aller verantwoordelijkheid.*

En ten slotte, aan de **Rotterdammers**; cultuur is van en voor jullie. Of je nu wekelijks naar het theater gaat, ademloos toekijkt in een ballroom arena, smult van Spoken Word of wegdroomt bij een orkest; we willen dat iedereen zich uitgenodigd voelt. De oproep aan jullie is om deel te nemen; bezoek dat nieuwe festival, steun je favoriete maker, geef feedback via de inspraakavonden, multilogen 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 een pionier getoond – een stad die niet bang is om het roer om te gooien en nieuwe wegen in te slaan. Laat deze transitie daar een voorbeeld van zijn.

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.



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 ontwerpend 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 biënnale 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 Yuksekylidiz, 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. Het Grondstoffenstation op de Afrikaandermarkt is ontwikkeld door de Afrikaanderwijk Coöperatie en Superuse Studios. Binnen wordt circulair afval van de markt gescheiden en hergebruikt. Buiten is het een ontmoetingsplek voor de buurt. Het project won de vakjuryprijs van de Rotterdam Architectuurprijs 2024. Kunstenaar Kate Price is door de Afrikaanderwijk Coöperatie aangetrokken als cultuurprogrammeur. En zet het Grondstoffenstation in als een podium voor culturele en ecologische activiteiten rond recycling en regeneratie, georganiseerd met onder andere kunstenaars, koks en tuinders.

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.

BRONNENLIJST

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. Adriaanse, P., & Bartelse, J. (2025, juni). Slimmer, eerlijker en goedkoper: Zo kun je cultuursubsidie beter verdelen. Cultuurpers. <https://cultureelpersbureau.nl>
3. Adviescommissie Cultuurplan 2025–2028. (2024). Verandering verankerd: Cultuurplanadvies 2025–2028.
4. Amsterdam. Kunstenplan 2025–2028 – webtoegankelijk
5. AtelierUnie Rotterdam, Groot Rotterdams Atelier Weekend & TimeWindow. (2025, augustus). Evenementenprogramma AtelierUnie Rotterdam. z.p.
6. Auteur onbekend. (2023, december 18). Verslag evaluatie New Deals Cultuur.
7. Berenschot. In de schijnwerpers – groeipotentie via maatschappelijke opgaven, 2023
8. Berenschot. Vormen van financiering in een nieuw cultuurbestel, 2024
9. Bhageloe, S. (2024). Lekkages, naar binnen groeiende planten.... <https://www.versbeton.nl/...>
10. Blueyard. (2024). De Adviespraktijk voor Cultuursubsidies.
11. Boekmanstichting. (2024). Representative in Kunst en Cultuur, 140.
12. Boers, R. (2023). Smooth City.
13. Bots, P. F. (2024). Een waardevol oordeel: Artistieke kwaliteit in het Nederlandse cultuurbeleid [Universiteit van Amsterdam].
14. Brand, R. (2024). HART HOOFD HANDEN: Gids voor stadmakers.
15. Brands, J., & Simon, M. (2024). Bezuinigingen op programma's die moeten leiden tot vernieuwing.
16. CAST – Community Arts Stabilization Trust. (2025, 19 augustus). About Us. <https://cast-sf.org/about-us/>
17. CAST – Community Arts Stabilization Trust. (z.j.). <https://cast-sf.org/>
18. Cohn, R., et al. (2023). Evaluatie Rotterdamse Culturele Basis. KWINK groep.
19. Cohn, R., Modderman, P., & Verbeet, N. (2023). Evaluatie Rotterdamse Culturele Basis. KWINK groep.
20. Cohn, R., Reijerman, F., & de Baaij, B. (2023). Evaluatie intermediaire instellingen Rotterdam.
21. Cultural Currency Conference, The Niteshop. (2024, 22 & 23 november).
22. Culturele Doelgroepenmodel. (2021–2024). Overzicht & toelichtingen. <https://www.culturele doelgroepenmodel.nl/>
23. Cultuur Concreet. (z.j.). Uitvoering Lokale Culturele Programmering 2025–2028. <https://cultuurconcreet.nl/>
24. Cultuur+Ondernemen. (2021–2024). Cultuurleningen – dossier & jaaroverzichten. <https://www.cultuur-ondernemen.nl/culturele-financieringswijzer/dossier/cultuurleningen>
25. Cultuurdebat Tweede Kamer. (2024, 11 november).
26. Cuyahoga Arts & Culture. (2025, 19 augustus). About Us. <https://www.cacgrants.org/about-us/>
27. D66. (2024). Verslag cultuur diner Ondernemersnetwerk D66.
28. Den Haag. Meerjarenbeleidsplan Kunst en Cultuur 2025–2028 – Ruimte voor ontwikkeling
29. Devex. (2025, 19 augustus). Heva Fund. <https://www.devex.com/organizations/heva-fund-110282>
30. Directeurenoverleg van de Rotterdamse Kunstinstellingen. (2024). PAPER – Domeinoverstijgend werken (DOW).
31. Directeurenoverleg van de Rotterdamse Kunstinstellingen. (2024). PAPER – Op weg naar een nieuw adviesmodel.
32. Directeurenoverleg van de Rotterdamse Kunstinstellingen. (2024). Brief... luidt de noodklok.
33. Directeurenoverleg van Rotterdamse kunstinstellingen. (2018). Cultuur draagt de stad in transitie: Aanbod aan de inwoners van Rotterdam.
34. DO. Algemene reactie op de conceptdeeladviezen, 4 maart 2025
35. European Investment Fund. (2024–2025). InvestEU Cultural & Creative Sectors Guarantee. https://www.eif.org/what_we_do/guarantees/investEU/ccs/index.htm

36. Europese Commissie / EACEA. (2024–2025). Creative Europe – werkprogramma & calls. <https://culture.ec.europa.eu/creative-europe>
37. Fonds Podiumkunsten. (2023–2024). Meerjarige subsidie 2025–2028. <https://fondspodiumkunsten.nl/subsidies/meerjarige-subsidie-2025-2028/>
38. Fonds voor Cultuurparticipatie. (2023–2025). Samen Cultuurmaken & CmK-kaders. <https://cultuurparticipatie.nl/>
39. Gemeente Amsterdam. (2023, 11 mei). Verhoging toeristenbelasting voor cultuur. <https://www.amsterdam.nl/economie-kunst-cultuur-en-erfgoed/>
40. Gemeente Den Haag. (2023–2024). Meerjarenbeleidsplan Kunst en Cultuur 2025–2028. <https://www.denhaag.nl/nl/vrije-tijd-en-recreatie/cultuurbeleid/>
41. Gemeente Rotterdam. (2015). Uitgangspuntennota 2017–2020 Armslag & Reikwijdte. <https://persberichtenrotterdam.nl/persberichten/rotterdam-presenteert-nieuwe-toekomstvisie-op-cultuur/>
42. Gemeente Rotterdam. (2018–2025). Besluiten B/C-evenementenoverzicht – rol Rotterdam Festivals. <https://lokaleregelgeving.overheid.nl/CVDR728299/1>
43. Gemeente Rotterdam. (2019, 13 februari). Rotterdamse Cultuurlening van start. <https://persberichtenrotterdam.nl/persberichten/rotterdamse-cultuurlening-van-start/>
44. Gemeente Rotterdam. (2019–2024). Subsidieregeling Pitcher Perfect 010. Lokale Regelgeving. <https://lokaleregelgeving.overheid.nl/CVDR621071/2>
45. Gemeente Rotterdam. (2022, oktober 6). Presentatie Projectsubsidies Cultuur.
46. Gemeente Rotterdam. (2023). Afdoeningsvoorstel evaluatie RCB.
47. Gemeente Rotterdam. (2023). Afdoeningsvoorstel toezegging evaluatie RCB.
48. Gemeente Rotterdam. (2023). Afdoeningsvoorstel wethouder Kasmi... evaluatie RCB.
49. Gemeente Rotterdam. (2023). Bijlage 1... opdrachtbrief aan de instellingen RCB.
50. Gemeente Rotterdam. (2023). Cultuurmonitor Rotterdam 2022: Een onderzoek naar cultuurdeelname.
51. Gemeente Rotterdam. (2023). Transitie Cultuur: Achtergrondinformatie Kick-OFF 27 maart Ahoy.
52. Gemeente Rotterdam. (2023). Uitvoeringsprogramma Preventie met Gezag.
53. Gemeente Rotterdam. (2024). Begroting 2025 – Programma Cultuur (incl. subsidielijst). Wat doet de gemeente. <https://www.watdoetdegemeente.rotterdam.nl/begroting-2025/programmas/cultuur/>
54. Gemeente Rotterdam. (2024). Subsidieregeling Lokale Culturele Programmering 2025–2028. Lokale Regelgeving. <https://lokaleregelgeving.overheid.nl/CVDR710194/1>
55. Gemeente Rotterdam. (2024). Advies voor negatieve beoordeling.
56. Gemeente Rotterdam. (2024). Afdoeningsvoorstel toezeggingen wethouder Kasmi...
57. Gemeente Rotterdam. (2024). Annotatie Juridisch Advies Cultuurplan 2025–2028.
58. Gemeente Rotterdam. (2024). Bij positief advies onderdeel van Cultuurplan.
59. Gemeente Rotterdam. (2024). Bijlage over adviesaanvraag/advies Pels Rijcken.
60. Gemeente Rotterdam. (2024). Cultuurplan 2025–2028: Van onschatbare waarde.
61. Gemeente Rotterdam. (2024). Enquête Culturele organisaties Rotterdam.
62. Gemeente Rotterdam. (2024). Erkenning maatschappelijke waarde... met negatief advies.
63. Gemeente Rotterdam. (2024). Evaluatie cultuurbeleid 2021–2022.
64. Gemeente Rotterdam. (2024). Het Nachtplan.
65. Gemeente Rotterdam. (2024). Raadsvoorstel Cultuurplan 2025–2028 inclusief financieel besluit.
66. Gemeente Rotterdam. (2024). Raadsvoorstel over Cultuurplan 2025–2028 inclusief financieel besluit.
67. Gemeente Rotterdam. (2024). Ruimtelijke Visie Cultuur 2028.
68. Gemeente Rotterdam. (2024). Wethoudersbrief Kasmi voortgang transitie cultuur.
69. Gemeente Rotterdam. (2024, 25 september). Cultuurplan 2025–2028: uitbreiding van de cultuursector, meer bereik en meer spreiding. <https://persberichtenrotterdam.nl/persberichten/cultuurplan-2025-2028-uitbreiding-van-de-cultuursector-meer-bereik-en-meer-spreiding/>
70. Gemeente Rotterdam. (2024–2025). Subsidieregeling CityLab010 2024 & juryrapport. <https://lokaleregelgeving.overheid.nl/CVDR721575/1>
71. Gemeente Rotterdam. (2025). Voorjaarsnota 2025 – Programma Cultuur. Wat doet de

gemeente. <https://www.watdoetdegemeente.rotterdam.nl/voorjaarsnota-2025/programmas/cultuur/>

72. Gemeente Rotterdam. (2025, 29 april). Brief aan de gemeenteraad: Cultuurplan en herijking subsidiestelsel (Kenmerk M2412-1086). Gemeente Rotterdam.
73. Gemeente Rotterdam. (2025, 29 april). Brief aan de gemeenteraad: Cultuurplan en herijking subsidiestelsel (Kenmerk M2412-1086). Gemeente Rotterdam.
74. Gemeente Rotterdam. (z.j.). Jaarsubsidie amateurverenigingen – informatie. <https://www.rotterdam.nl/jaarsubsidie-amateurverenigingen-aanvragen>
75. Gemeente Rotterdam. (z.j.). Pitcher Perfect 010 – toelichting & aanvraagpagina. <https://www.rotterdam.nl/pitcher-perfect-010>
76. Gemeente Rotterdam. (z.j.). Projectsubsidies Cultuur – informatie & rondes. <https://www.rotterdam.nl/projectsubsidies-cultuur-aanvragen>
77. Gemeente Rotterdam. (z.j.). Verlening subsidie Cultuurplan 2025–2028 – praktische informatie. <https://www.rotterdam.nl/verlening-subsidie-cultuurplan-2025-2028-aanvragen>
78. Gemeente Rotterdam. Collegebrief nieuw adviesmodel cultuur, 1 november 2022
79. Gemeente Rotterdam. Collegereactie op initiatiefvoorstel cultuurfianciering, 2 juli 2024
80. Gemeente Rotterdam. Projectsubsidies Cultuur – presentatie beleidsoverleg, 6 oktober 2022
81. Gemeente Rotterdam. Stad in transitie, cultuur in verandering; Cultuurplan 2021–2024, 2020
82. Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. (z.j.). Ley N° 2264 - Régimen de Promoción Privada de la Cultura. https://derechodelacultura.org/wp-content/uploads/2015/02/3_9_3_arg_bs_l_2264_2006.pdf
83. Hamer, M., Rutten, P., van der Wal, O., Haaxma, T., Donker, B., & Slagtand, N. (2021). Advies Denktank New Deal Cultuur Rotterdam.
84. IABx 2017 on Culture. (2017). Rotterdam, stay close to what you are! Becoming an international cultural hotspot, starts with authenticity.
85. International Film Festival Rotterdam (IFFR). (z.j.). Creative Europe MEDIA – partners. <https://iffr.com/>
86. Kamps, N. (2025). Voorstel voor een meer flexibele en genuanceerde beoordeling aanvragers Cultuurplan.
87. 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.
88. Kasmi, S. (2024, 26 november). Voortgang transitie cultuur – brief aan de commissie Zorg, Welzijn, Cultuur en Sport. Gemeente Rotterdam.
89. Kenneth Rainin Foundation. (2025, 19 augustus). Community Arts Stabilization Trust. <https://krfoundation.org/our-work/arts/arts-initiatives/community-arts-stabilization-trust/>
90. Kenniscentrum Cultuuronderwijs Rotterdam (KCR). (z.j.). Over KCR & programma's (CmK/ KunstPakt). <https://kcr.nl/over-kcr/>
91. Kernteam. Feedback Conceptdeeladviezen – versie 3, 5 maart 2025
92. Kunsten '92. (2023). Reactie op BIS-adviezen & bekostiging. <https://www.kunsten92.nl/reactie-kunsten-92-op-advies-van-raad-voor-cultuur-bis-25-28/>
93. KWINK groep. (2023, augustus). Evaluatie Rotterdamse Culturele Basis. z.p.
94. Meet-Up Afdeling Vastgoed & Cultuur (2024, 21 oktober).
95. Milikowski, F. (2018). Van wie is de stad? De strijd om Amsterdam. Amsterdam: Atlas Contact.
96. Modderman, P., Pol, L., Van den Aakster, E., & Reijerman, F. (2025). Evaluatie totstandkoming Cultuurplan 2025–2028 – Gemeente Rotterdam. KWINK groep.
97. Movisie, & Verwey Jonker Instituut. (2024). De sociale basis versterken, investeren in de toekomst. <https://www.movisie.nl/publicatie/sociale-basis-versterken-investeren-toekomst>
98. Movisie, & Verwey Jonker Instituut. (2024). De sociale basis versterken: Verandertheorie en bouwstenen....
99. Mulder, J., Janssen, L., & Reijerman, F. (2022). Evaluatie subsidieregeling Pitcher Perfect 010 openbaar! <https://www.kwinkgroep.nl/...>
100. Nederlandse Unesco Commissie. (2023). On(ver)vangbaar: De innovatieve kracht van the culture.
101. Nieuwe Instituut After Summer School (2024, 30 september, 2 oktober)

102. O'Connor, J. (2024). Culture is not an Industry: Reclaiming art and culture for the common good.
103. Peeters, I., & Boele, E. B. (2023). Leerecosystemen vanuit een complex dynamisch systeem-perspectief.
104. Pietersen, B., & Crump, M. (2022). Van groef naar groove: Tijd voor transitie. The Alignment House.
105. Placemaking Week Europe (2024, 24-27 september).
106. Private Equity List. (2025, 19 augustus). Heva Fund. <https://privateequitylist.com/investors/heva-fund>
107. Raad voor Cultuur. (2023–2025). Adviezen financiering & cultuurbestelherziening. <https://www.raadvoorcultuur.nl/>
108. Raad voor Cultuur. (2024). Op weg naar een nieuw bestel in 2029.
109. Raadsbegroting Gemeente Rotterdam. (2024, 12 november).
110. Raadsbegroting Gemeente Rotterdam. (2024, 28 november).
111. RAC. Reactie Architectuurecultuur op conceptdeeladviezen, 5 maart 2025
112. RCB. (2024). Bijlage RCB in cultuurplanaanvraag 2025–2028.
113. RCB. (2024). De bijeenkomst op 23 februari 2024.
114. RCB. (2024). Jaarplanning RCB 2024–2025.
115. RCB. (2024). Plan van Aanpak RCB Cultuurplanperiode 2025–2028.
116. RCB. (2024). RCB doe-tafel Vastgoed – een voorbereidend gesprek.
117. RCB. (2024). ROTTERDAM: De grote culturele instellingen.
118. Rebel-Kwink. (2016, 15 juni). Aanvullende verkenning Rotterdams StadsCultuurFonds. z.p.
119. Rijksoverheid. (z.j.). Gemeentewet – artikel 224 (toeristenbelasting). Wetten.nl. <https://wetten.overheid.nl/BWBR0005416/>
120. Rotterdam Festivals. (z.j.). Over ons & Culturele Doelgroepenmodel. <https://www.rotterdamfestivals.nl/over-ons/anbi/>
121. Rotterdam Festivals. Reactie op conceptdeeladviezen Cultuur Transitie, 4 maart 2025
122. Rotterdamse Raad voor Kunst en Cultuur. (2022). Ruimte voor Cultuur in de Rotterdamse Stadsontwikkeling.
123. Sennett, R. (2024). Democracy and Urban Form.
124. Sennett, R. (2024). The Performer: Art, Life, Politics.
125. SKAR. (2024). Beleidsplan 2025–2029.
126. SKAR. (2024). Beleidsplan SKAR 2025–2029.
127. SKAR. (2024). Beleidsplan SKAR 2025–2029: Terugblik.
128. Soelen, H. van. (2022). Meerdere wegen leiden naar Rome. Voor de Verandering.
129. Sorgdrager, W. (2024). Zuurstof van de Samenleving.
130. Stadmakerscongres, Architectuur Instituut Rotterdam. (2024, 15 november). Deelname aan tafelsessie 'Cultuurgedreven ontwikkelen' onder leiding van Rinske Brand.
131. Stadt Wien. (z.j.). Fair Pay & wijkbudgetten – cultuur Wenen. <https://www.wien.gv.at/kultur/abteilung/foerderungen/>
132. Stimuleringsfonds Creatieve Industrie. (2024). Vierjarige instellingssubsidie 2025–2028. <https://www.stimuleringsfonds.nl/subsidies/regeling-vierjarige-instellingssubsidie-2025-2028>
133. Tauwnaar, I., & Brands, J. (2024). In onze cultuur gebeurt 't: Een speculatief ontwerp voor een alternatief cultuurstelsel. Gemeente Rotterdam.
134. Teatro Coliseo. (z.j.). Mecenazgo Cultural. <https://www.teatrocoliseo.org.ar/mecenazgo-cultural/>
135. The Braid. (2025, 19 augustus). Our Reach – Our Partners. <https://the-braid.org/our-reach-our-partners/>
136. Utrecht. Subsidieverdeling Cultuurnota 2025–2028
137. Van de Pol, E., & Simmelink, D. (2022). Uit de groef – Evaluatie van de Rotterdamse Raad voor Kunst en Cultuur. Gemeente Rotterdam.
138. Van de Pol, E., & Simmelink, D. (2022). Uit de groef: Evaluatie van de Rotterdamse Raad voor Kunst en Cultuur. Rijnconsult.
139. Van den Ende, T. (2024). Het Schiekadeblok is dood, lang leve het Schiekadeblok!. <https://www.versbeton.nl/...>

140. Van den Ende, T. (2024). Verkoop kunstenaarsatelier Kunst en Complex. <https://www.versbeton.nl/...>
141. Van der Meer Mohr, P. (2017). Verslag van de Verkenner.
142. Van der Zwaard, J., et al. (2018). Voorbij de pioniersfase van bewonersinitiatieven.
143. Van Dommelen, D., Nunnely, J., & Engberts, C. (2023). Initiatiefvoorstel Cultuurfinanciering.
144. Van Munster, O., & Bongers, H. (2024). Het Cultuurplanadvies 2025–2028 op de weegschaal. De Rotterdamse Kunststichting.
145. Vereniging van Nederlandse Gemeenten. (2024). Cultuur samen borgen: Propositie van de gemeenten.
146. Vereniging van Nederlandse Gemeenten. (2024). Samen cultuur borgen.
147. VibeLab. (2024). Creative Footprint Onderzoeksrapport 2024: Rotterdam.
148. Vinkenburg, B. (2024). Vormen van financiering in een nieuw cultuurbestel: Werkbijeenkomst Kunsten'92, TivoliVredenburg, Utrecht. Berenschot.
149. Vinkenburg, B., & Branten, S. (2023). In de schijnwerpers: Groeipotentie voor de culturele sector door bijdragen aan maatschappelijke opgaven. Berenschot.
150. Voordekunst. (2023–2025). Matchfunding – algemene info & Rotterdam. <https://dashboard.voordekunst.nl/blog/onze-partners-dragen-bij-aan-jouw-project>
151. Werkbijeenkomst College over domeinoverstijgend werken (2025, 17 januari).
152. Werkconferentie Samen voor Elkaar, Gemeente Rotterdam. (2024, 27 november).
153. Werkgroep Financiën Kernteam Culturele Transitie. (2024). Casus 'Preventie met gezag'.
154. Werkgroep Financiën Kernteam Culturele Transitie. (2024). Cultureel vastgoed in Rotterdam.
155. Werkgroep Oogst Kernteam Culturele Transitie. (2023). Samenvatting.
156. World Health Organization. (2019). What is the evidence on the role of the arts in improving health and well-being? A scoping review.

BIJLAGE FEEDBACK OVERZICHT

Naam document	Reactie op	Afzender
Villa Zebra – FW reactie conceptadviezen.msg	Concept deeladviezen januari 2025	Villa Zebra
Thomas New Deal – huur en verdienvermogen Re DANK!.msg	Concept deeladviezen januari 2025	Thomas New Deal
Ruben on Podcast – RE Vier concept deeladviezen zoals besproken.msg	Concept deeladviezen januari 2025	Ruben (Podcast)
Rotterdam Festivals – Definitieve versie reactie RF Transitie 250304.pdf	Concept deeladviezen januari 2025	Rotterdam Festivals
reactie villa zebra nav conceptadviezen.docx	Concept deeladviezen januari 2025	Villa Zebra
Reactie Rotterdamse Kunststichting op concept advies Kwartiermaker Cultuur in Transitie 05032025.pdf	Concept deeladviezen januari 2025	Rotterdamse Kunststichting
Reactie Concept Deeladviezen _ Natuurhistorisch Museum Rotterdam.pdf	Concept deeladviezen januari 2025	Natuurhistorisch Museum Rotterdam
Reactie (Léon) op Cultuur Transitie Rotterdam – concept deeladviezen.docx.pdf	Concept deeladviezen januari 2025	Léon van Geest
Re reactie AIR concept deeladviezen.msg	Concept deeladviezen januari 2025	AIR
RAC en Nikki – Reactie Concept deeladviezen Kwartiermaker Transitie Cultuur – RAC.pdf	Concept deeladviezen januari 2025	RAC & Nikki Kamps
RAC en Nikki – BIJLAGE Reactie Advisering Architectuur Cultuurplan Rotterdam.pdf	Concept deeladviezen januari 2025	RAC & Nikki Kamps
PS Melly Artist.msg	Concept deeladviezen januari 2025	Kunstinstelling Melly / Artist
Paul Rutten – Interessant artikel.msg	Concept deeladviezen januari 2025	Paul Rutten
PAPER DO Evaluatie cultuurplanproces februari 2025.pdf	Concept deeladviezen januari 2025	DO (Directeuren Overleg)
PAPER DO Adviesmodel december 2024.pdf	Concept deeladviezen januari 2025	DO (Directeuren Overleg)
Nikki Kamps – Reactie Concept Deeladviezen (Architectuur).msg	Concept deeladviezen januari 2025	Nikki Kamps

Nigel Monteiro – Re Verzoek ontvangen van DO reactie verslag gespreks tafels 11 dec 2024.msg	Concept deeladviezen januari 2025	Nigel Monteiro
Mitchel Kerntteam – FW Aanvulling domeinoverstijgend werken.msg	Concept deeladviezen januari 2025	Kerntteam / Mitchel
Michel van Dartel – RE 09 – Cultuur Transitie – CONCEPT deeladviezen 'Vastgoed' en 'Space and Place'.msg	Concept deeladviezen januari 2025	Michel van Dartel
Maurice Specht – reactie conceptdeeladviezen kwartiermaker.docx	Concept deeladviezen januari 2025	Maurice Specht
Martijn van der Mark – RE 08 – Cultuur Transitie – CONCEPT deeladviezen 'Adviesmodel' en 'Domeinoverstijgend'.msg	Concept deeladviezen januari 2025	Martijn van der Mark
Mail Cobie de Vos – Commentaar op concept advies.msg	Concept deeladviezen januari 2025	Cobie de Vos
Maarten Brinkrink – Re Update onderzoek online aanbod Rotterdamse cultuursector.msg	Concept deeladviezen januari 2025	Maarten Brinkrink
Leon van der Geest – Reactie concept deel adviezen.msg	Concept deeladviezen januari 2025	Leon van der Geest
Kunstinstituut Melly RE 09 – Cultuur Transitie – CONCEPT deeladviezen 'Adviesmodel' en 'Domeinoverstijgend'.msg	Concept deeladviezen januari 2025	Kunstinstituut Melly
Kerntteam – Feedback Conceptdeeladviezen – v3.docx	Concept deeladviezen januari 2025	Kerntteam
Janpier – OPMERKINGEN VJP conceptdeeladviezen, 130225 2.5.pdf	Concept deeladviezen januari 2025	Janpier Brands
Janneke Staarink – Feedback op Vastgoed en Space.docx	Concept deeladviezen januari 2025	Janneke Staarink
Gemeente – Hoofdlijnen Feedback gemeente Rotterdam op conceptdeeladviezen 10-3-2025.pdf	Concept deeladviezen januari 2025	Gemeente Rotterdam
Gemeente – Feedback gemeente Rotterdam op conceptdeeladviezen DEF.pdf	Concept deeladviezen januari 2025	Gemeente Rotterdam
Emmelien – Re reactie conceptadviezen.msg	Concept deeladviezen januari 2025	Emmelien Matthijse
DO – Algemene reactie op de concept deeladviezen Cultuur Transitie Rotterdam.pdf	Concept deeladviezen januari 2025	DO (Directeuren Overleg)

Cultuur Concreet Reactie concept deeladviezen rapportage Transitie Cultuur.pdf	Concept deeladviezen januari 2025	Cultuur Concreet
Cobie de Vos – Reactie (detail) op Cultuur Transitie Rotterdam – concept deeladviezen.pdf	Concept deeladviezen januari 2025	Cobie de Vos
Boijmans – MVBV reactie op concept deeladviezen.pdf	Concept deeladviezen januari 2025	Museum Boijmans Van Beuningen
Aïssa Traore – Re Feedback Cultuur Transitie document. msg	Concept deeladviezen januari 2025	Aïssa Traore
bijdrage stichting wijkcollectie cultuurtransitie 08052025.docx	Concept deeladviezen mei 2025	Stichting Wijkcollectie
DO concept inflatie – ontvangen Olof 30042025.docx	Concept deeladviezen mei 2025	DO (Directeuren Overleg)
Feedback gemeente Rotterdam op conceptdeeladvies financiering 9-5-2025 – notes Heleen 12052025.pdf	Concept deeladviezen mei 2025	Gemeente Rotterdam – Heleen
Feedback gemeente Rotterdam op conceptdeeladvies financiering 9-5-2025.pdf	Concept deeladviezen mei 2025	Gemeente Rotterdam – Afdeling Cultuur
Feedback Nojel Monteiro Local Future aangepaste versie 23042025.docx	Concept deeladviezen mei 2025	Nojel Monteiro – Local Future
Kernteam – Feedback concept deeladviezen financieringsinstrumenten V2 05052025.docx	Concept deeladviezen mei 2025	Kernteam
Marc van Kaam concept deeladvies Financieringsinstrumenten.msg	Concept deeladviezen mei 2025	Marc van Kaam
RE Verbetering van de dienstverlening richting wijk-initiatieven en initiatiefrijke Rotterdammers.msg	Concept deeladviezen mei 2025	Initiatiefrijke Rotterdammers
reactie deeladvies Financieringsmodel voorzitters DO.pdf	Concept deeladviezen mei 2025	DO (Directeuren Overleg)
reactie RF Transitie Financieringsinstrumenten 250429.docx	Concept deeladviezen mei 2025	Rotterdam Festivals
reactie vanuit SKVR 02052025. msg	Concept deeladviezen mei 2025	SKVR
Reactie_CultuurConcreet_Concept Deeladvies Financieringsinstrumenten 22042025.pdf	Concept deeladviezen mei 2025	Cultuur Concreet
Villa Zebra – Concept Deeladvies Financieringsinstrumenten 1.0 DEF DEF 15042025-2.docx	Concept deeladviezen mei 2025	Villa Zebra
Alida Dors – Document reactie Heleen.docx	Deeladviezen juli 2025	Alida Dors

Barbara Luns 03 – Deeladvies Feedback AIR.msg	Deeladviezen juli 2025	Barbara Luns / AIR
Bernadette Stokvis – Re Feedback document deeladvies input vóór vrijdag 12.00 uur.msg	Deeladviezen juli 2025	Bernadette Stokvis
Bijlage MBVB reactie op concept deeladviezen.pdf	Deeladviezen juli 2025	Museum Boijmans Van Beuningen
Dilemma's en uitdagingen transitie cultuur ter bespreking 18 juli 2025 – CM.pdf	Deeladviezen juli 2025	CM
Emmelien Matthijse – FW reflectie op concept transitieplan. msg	Deeladviezen juli 2025	Emmelien Matthijse
korte en algemene reflectie olof-tweede deeladvies.docx	Deeladviezen juli 2025	Olof van der Wal
Olof – Re Feedback document deeladvies input vóór vrijdag 12.00 uur.msg	Deeladviezen juli 2025	Olof van der Wal
Opmerkingen deeladvies financiering etc 18_07_2025.docx	Deeladviezen juli 2025	Onbekend / diverse
Paul Rutten 2022_Tom_Poes_meets_Willy_Wortel_PR_Boekman_Extra_.docx	Deeladviezen juli 2025	Paul Rutten
Presentatie 18 juli – gemeente. pptx	Deeladviezen juli 2025	Gemeente Rotterdam
Presentatie aan kwartiermaker 8 juli – Alleen-lezen voor Heleen.pdf	Deeladviezen juli 2025	Kernteam / Heleen
Reactie DO op deeladvies Cultuur Transitie Rotterdam 18-7-25.pdf	Deeladviezen juli 2025	DO (Directeuren Overleg)
Reactie Stichting Wijkcollectie op Deeladvies Culturele Transitie Rotterdam juli 2025.msg	Deeladviezen juli 2025	Stichting Wijkcollectie
Reactie tweede concept deeladviezen HR.pdf	Deeladviezen juli 2025	HR
2019 april – 4 aanbevelingen cultuurbeleid compact – Transistor_TimeWindow.pdf.pdf	Deeladviezen juli 2025	TimeWindow / Transistor
Cultuur Concreet_Reactie Deeladvies tweede iteratie_20072025.pdf	Deeladviezen juli 2025	Cultuur Concreet
Feedback Kernteam Concept Deeladviezen Cultuur Transitie Rotterdam 2.0.pdf	Deeladviezen juli 2025	Kernteam
Feedback Rotterdam Festivals op Transitie 250721.pdf	Deeladviezen juli 2025	Rotterdam Festivals

feedback Rotterdam Festivals. msg	Deeladviezen juli 2025	Rotterdam Festivals
Jette Schneider – nog wat input makersklimaat.msg	Deeladviezen juli 2025	Jette Schneider
KCR – Yoshua Deeladvies ter- ugkoppeling.msg	Deeladviezen juli 2025	KCR – Yoshua
NEW VERSION_TimeWindow manifest 2025.pdf	Deeladviezen juli 2025	TimeWindow
Petra Reijnhoudt RE 08 – Dee- ladvies Adviesmodel msg	Deeladviezen juli 2025	Petra Reijnhoudt
REactie Bas van den Bosch – Deeladvies msg	Deeladviezen juli 2025	Bas van den Bosch
Reactie Natuurhistorisch Muse- um Rotterdam.pdf	Deeladviezen juli 2025	Natuurhistorisch Museum Rot- terdam
Response from IFFR (Interna- tional Film Festival Rotterdam). msg	Deeladviezen juli 2025	IFFR
Vastgoed en Cultuur Reactie Deeladviezen-kerntteam.docx	Deeladviezen juli 2025	Kerntteam Vastgoed & Cultuur
stuk over vastgoed – Olof vd Wal 07072025.msg	Deeladviezen juli 2025	Olof van der Wal
Reactie deeladvies – Villa Ze- bra.msg	Deeladviezen juli 2025	Villa Zebra
Re 06 – Deeladvies Advies- model Financieringsinstru- menten Domeinoverstijgend Werken. Feedback.msg	Deeladviezen juli 2025	Diverse respondenten
Overzicht openstaande vragen – advies 31 mei.pdf	Deeladviezen juli 2025	Kerntteam
Ontwikkeling lasten en baten cultuurplan 2013–2022 inclusief tabellen.xlsx	Deeladviezen juli 2025	Gemeente Rotterdam – Afde- ling Cultuur
Feedback Maarten van Veen mail en bijlage 04072025.msg	Deeladviezen juli 2025	Maarten van Veen
Eindversie Feedback AOG dee- ladviezen 31 mei 2025.pdf	Deeladviezen juli 2025	AOG
Def AOG beknopte feedback adhv tabel advies 31 mei 2025. pdf	Deeladviezen juli 2025	AOG
Culturele Transitie Rotterdam Deeladvies voorzien van op- merkingen.pdf	Deeladviezen juli 2025	Verzamelstuk met opmerkin- gen
250708 Reactie ORR op dee- ladviezen Cultuur Transitie Rotterdam.pdf	Deeladviezen juli 2025	ORR

COLOFON

Heleen Ririassa – Kwartiermaker Culturele Transitie Rotterdam, 2024-2025.

Co Engberts, 2024 - 2025

Roy Cremers, april - augustus 2025

Klazien Brummel, juni – augustus 2025

Grafisch Ontwerp: Iza Smit

Fotografie ©: Heleen Ririassa