

Eindadvies na 18 maanden kwartiermaken in Rotterdam

Presentatie aan:

Commissie Zorg, Welzijn. Cultuur en Sport (ZWCS)

www.rotterdamdecoded.com

[YouTube](#)

[LinkedIn](#)

[Instagram](#)

[Trailer Rotterdam Decoded, powered by IABx 2025](#)

Kwartiermaker Culturele Transitie Heleen Ririassa ©

17 September 2025





2

Agenda

- ❖ Oorspronkelijke opdracht Kwartiermaker en uitbreiding.
- ❖ De Cultuur Transitie Rotterdam: ambitie, nuchterheid, governance
- ❖ Het probleem: diagnose wordt breed gedeeld
- ❖ Governance: bevoegdheden, tijd, cultuur
- ❖ De oplossing: plaats cultuur op armlengte van politiek en gemeente
- ❖ Wie werken er bij Cultuurhaven en Fonds
- ❖ Slotwoord



3

Kwartiermaken volgens opdrachttekst

- ❖ 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, domeinoverstijgend werken.**
- ❖ Waar mogelijk hebben de adviezen draagvlak in het Kernteam en de culturele sector.
- ❖ Op basis van een heldere visie op een toekomstbestendige culturele sector komt de kwartiermaker samen met gemeente Rotterdam en de sector tot een strategisch advies over een alternatief op het huidige systeem van een 4-jarige cultuurplancycclus, per 2029.
- ❖ De kwartiermaker zorgt ervoor dat de veranderagenda, waarvoor in het sectorbrede congres in maart 2023 vijf veranderlijnen zijn opgesteld, met energie en draagvlak wordt uitgevoerd.
- ❖ De kwartiermaker borgt de adviesrol over de transitie door het positioneren van een **internationale adviesgroep IABx 2.0**, die in de eerste helft van 2025 voor het eerst advies uitbrengt.



4

Opdracht uitgebreid

- ❖ **Positioneren** van de Rotterdamse Cultuursector
 - ❖ Rotterdam Decoded, by IABx
 - ❖ Laat zien wat er al is en gebeurt.
 - ❖ Laat zien wat de waarde is.
 - ❖ Neem positie in: van Stadhuis tot OCW, Europa en (private) financiers.
 - ❖ Positioneren blijft onderdeel van het nieuwe adviesmodel.
- ❖ **Space and Place:** vastgoed was te beperkt.

De cultuurtransitie ... wat is dat eigenlijk?

De transitie draait om de vraag welke middelen we verdelen, hoe we dat doen en in welke vorm – met als doel om per 2029 een verdelings-systematiek te realiseren die bijdraagt aan een veerkrachtig, toekomstbestendig en bloeiend Rotterdams cultureel ecosysteem.

Ambitie - Nuchterheid - Governance.

En voor de goede orde: die transitie is al in gang gezet. En dat florerende ecosysteem is al op vele plekken te bewonderen en te ervaren.





6

Wat is het probleem?

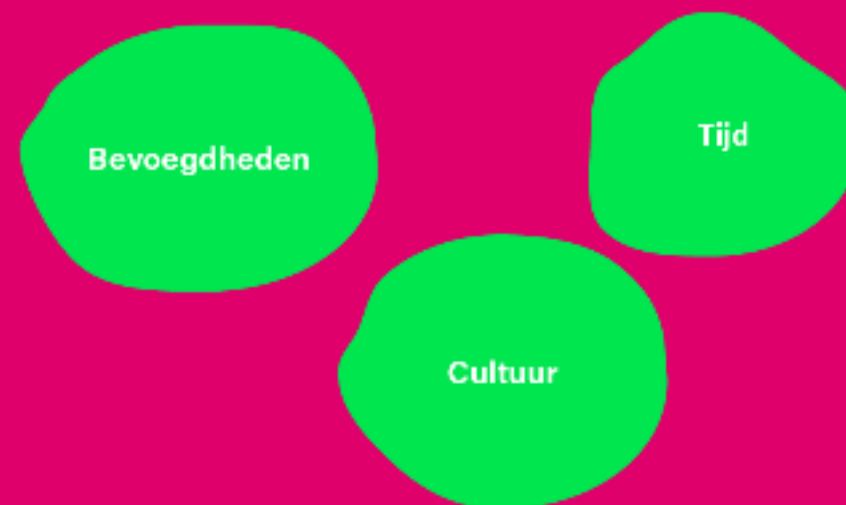
Probleemdiagnose wordt breed gedeeld

1. Verdelen van groeiende schaarste
2. Faciliterende gemeente en een sector die meer regie wenst
3. Stroomlijning van beoordelingen gemeente-provincie-landelijk moet beter
4. Aanvragers herkennen zich niet in beoordelaars
5. Succes van aanvraag lijkt afhankelijk van bureaucratisch vermogen en middelen om fondsenwervers in te huren
6. Gebrek aan een meervoudig kwaliteitsbegrip
7. Verwaarloosde Governance:
 1. Bevoegdheden: wie mag wat en met welk mandaat.
 2. Tijd: volgorde, wat je (moet) doen en op welk moment.
 3. Cultuur: mores, omgangsvormen en ongeschreven regels.

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 behoeft 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.

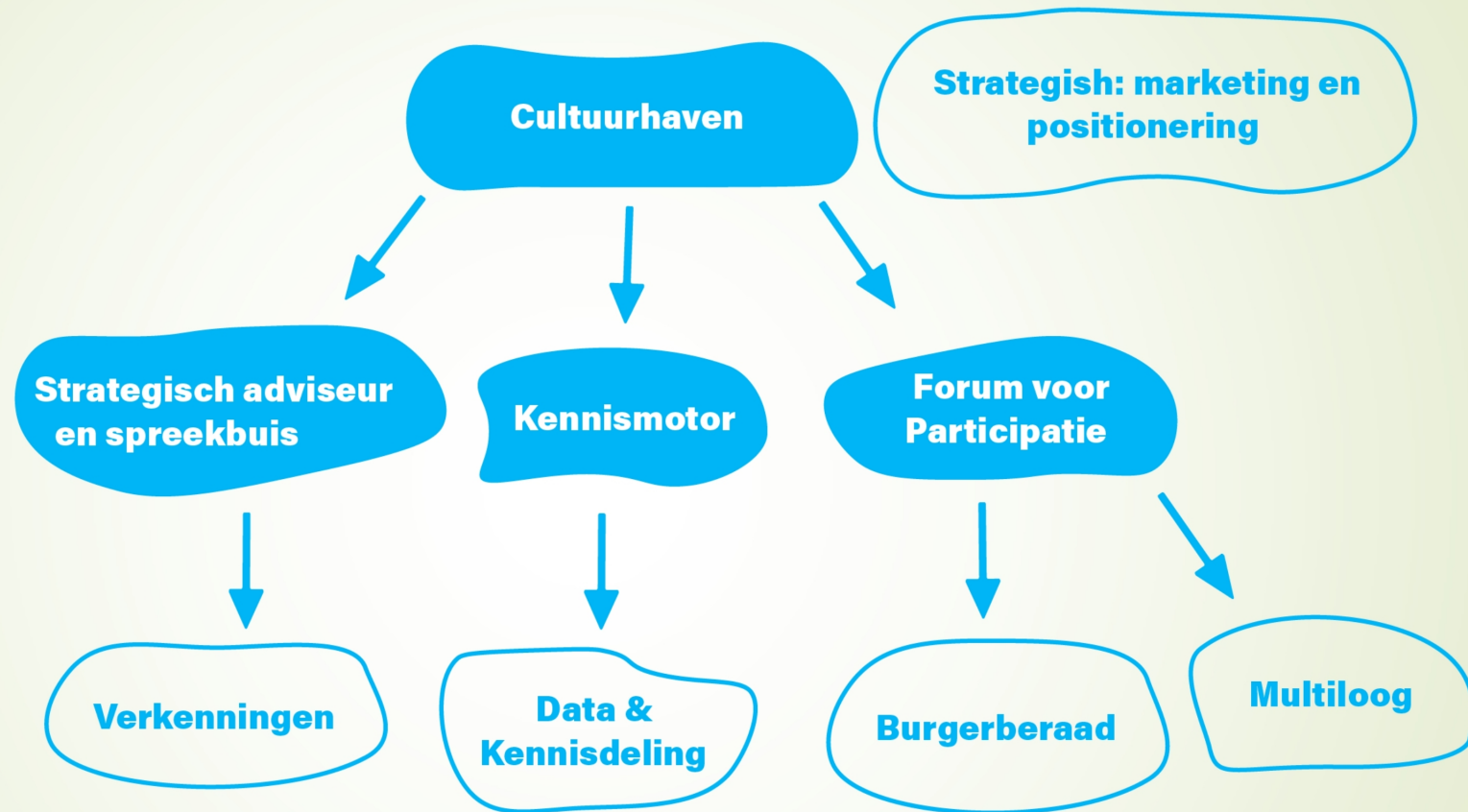
Om patronen te doorbreken is het noodzakelijk om nieuwe mensen aan te trekken, zonder de soms knellende banden met de historie van de Rotterdamse culturele sector.



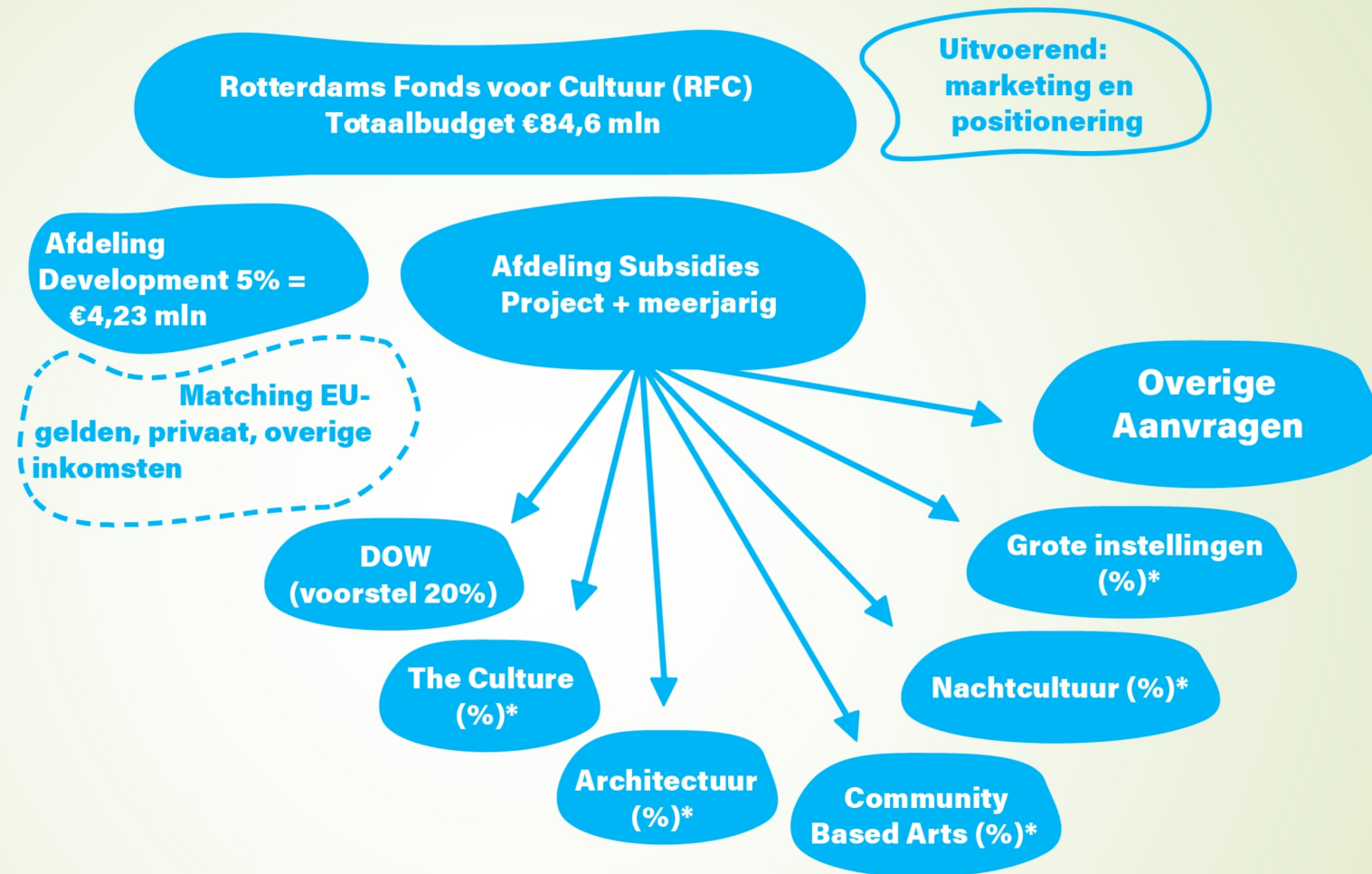
8 **Oplossing:** plaats cultuur op armlengte van politiek en gemeente

1. A) Thorbecke Adagium. B) zie ook p43 nota Armslag en Reikwijdte ('15)
2. De Cultuurhaven: kerntaak **advisering** aan College en Raad. Strategisch kompas en forum voor participatie met middelen als multiloog en burgerberaad.
3. Rotterdams Fonds voor Cultuur: onafhankelijke **uitvoerder**, diep verankerd in de praktijk. Het maakt regelingen, beoordeelt aanvragen, beheert subsidiestromen – binnen de kaders zoals vastgesteld door gemeenteraad - én geeft signalen over wat werkt en waar knelpunten ontstaan.
4. Onafhankelijke entiteiten die elkaar in balans houden.
5. Onafhankelijk advies, uitvoering subsidieregelingen én politiek-bestuurlijke sturing grijpen als tandwielen in elkaar.
6. Bij spanning: dialoog en afstemming. Uiteindelijk zijn politieke kaders leidend. Zwaarwegend advies van Cultuurhaven is ankerpunt.
7. Afdeling Cultuur blijft de schakel tussen beleid en bestuur.
8. De nieuwe entiteiten zijn samen een breekijzer om de transitie te versnellen.
9. Incrementele aanpassingen binnen het systeem en een "oefenfonds" zullen het verschil niet maken.
10. Bij oprichting van de entiteiten duidelijk beeld hebben over bereidheid tot aanpassen.

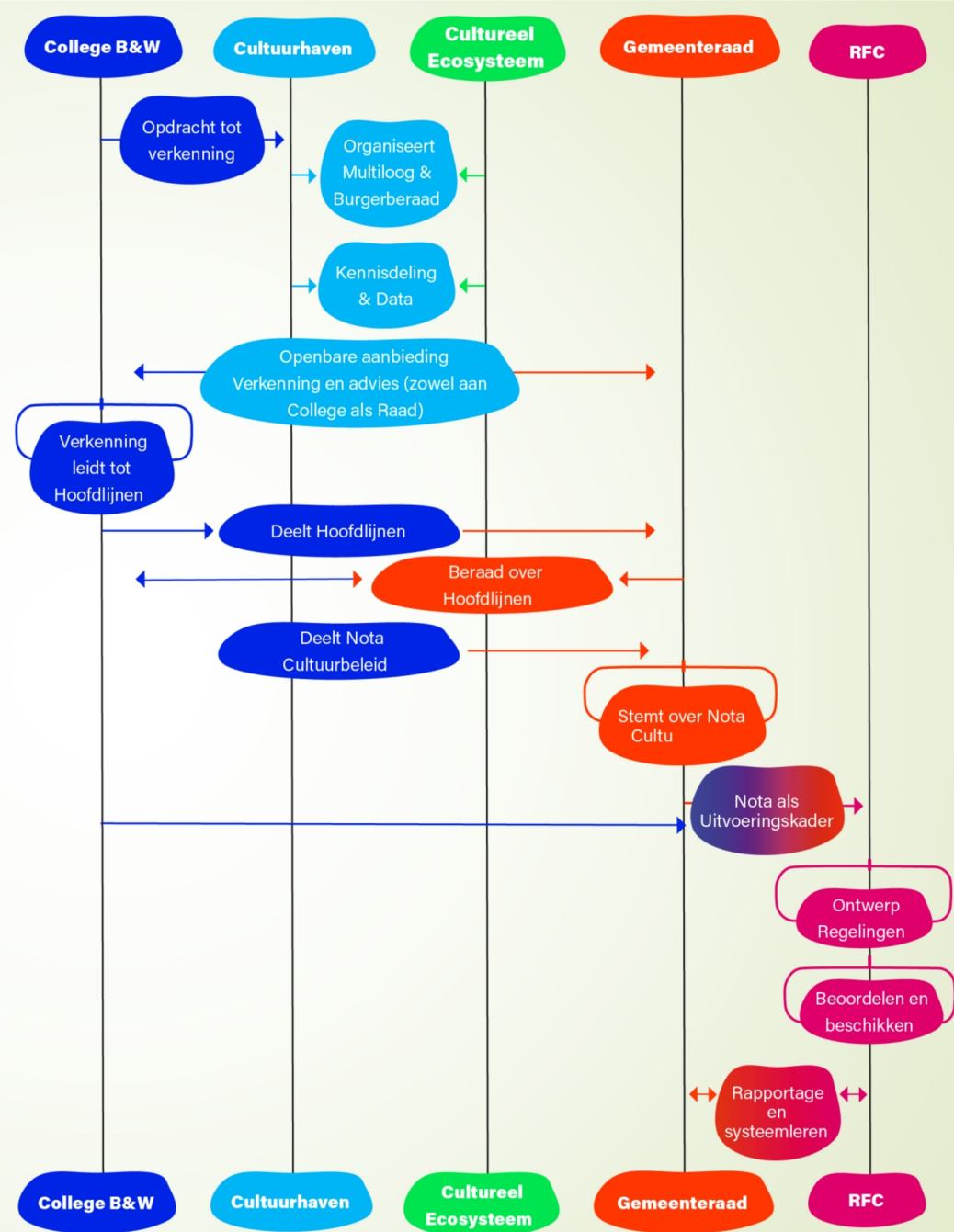
Beeld: Rotterdam Cultural Histories - Witte de With Contemporary Art #15 (2018-2019)



Kernfuncties Cultuurhaven



*** Voor deze doelgroepen stelt de Raad het % vast**





12

Wie werken er bij Cultuurhaven en Fonds

Zie Eindadvies: IV NAAR EEN LEGITIEM EN ROBUUST ADVIESMODEL
P59, 4.15: Cultuurhaven en Fonds: welke mensen gaan daar werken?

❖ Implementatiefase 2026-2027



13

Slotwoord

- ❖ Kies voor een fundamentele systeemwijziging: Cultuurhaven én Fonds
- ❖ Waarborg een legitiem, rechtmatig en rechtvaardig advies- en financieringsmodel.
- ❖ Omarm het Eindadvies dat op re-iteratieve en democratische wijze tot stand is gekomen en gedragen wordt door de sector.
- ❖ Neem ook het IABx2025 rapport serieus:
 - ❖ "*shift from symbolic consultation to shared decision making*"
 - ❖ "*the legislative architecture is not strong enough to uphold the city's cultural ambition. Without mechanisms to embed continuity, codify equity, and ensure interdepartmental coherence, the system risks delivering performance cycles — not transformation.*"

DURF!

[Rotterdam Decoded](#)
[IABx2025](#)

[YouTube](#)
[Instagram](#)
[LinkedIn](#)



Volledig Decoded interview met kunstenaar Omar Victor Diop, Fenix Rotterdam: https://youtu.be/h_kuSgudnis

Heleen Ririassa - Kwartiermaker Culturele Transitie Rotterdam

9/17/2025