

Van groef naar groove

Tijd voor transitie

Maarten Crump
Bas Pietersen
13 oktober 2022

Inhoudsopgave

Samenvatting

1. Voorwoord

2. Opdracht

3. Methodiek en leeswijzer

- a. Methodiek
- b. Leeswijzer

4. Analyse feitenfundament in relatie tot opdracht

5. Bouwstenen feitenfundament

- a. Urgentiebesef
- b. Van zwaar weer naar veerkracht
- c. Van de intrinsieke waarde van cultuur naar de maatschappelijke waarde van cultuur
- d. Van wedstrijd naar samenspel
- e. Van reactieve Poolse landdag naar wendbare supportstructuur
- f. Van een gefragmenteerde systeemwereld naar een ecosysteem gericht op de leefwereld
- g. Van advisering naar cultural intelligence
- h. Van centenbakjes naar resourcemanagement
- i. Van V&D-cultuur naar kathedraaldenken/van beheersen naar lef
- j. Van vastgoedmanagement naar culturele ruimte
- k. Van verantwoordingsvinkjes naar een gildesysteem

- l. Veerkracht, inclusie en diversiteit
- m. De Cultuurplansystematiek
- n. Benchmark adviesmodellen cultuur gemeenten
- o. De Afdeling Cultuur

6. Hiërarchie van bevindingen

7. Synthese en advies

- | | |
|---------------|--|
| a. INHOUD | Dit is de tijd van ‘anders’ |
| b. PROCES | Het bundelen van de krachten |
| c. AANPAK | Komen tot collectieve impact voor een veerkrachtig Rotterdam |
| d. BOUWSTENEN | De thematische uitwerking |

8. Relatie advies, opdracht en moties gemeenteraad

Bijlagen

- A. Opdracht
- B. Governance opdracht
- C. Vragenlijst
- D. Procesverloop opdracht
- E. Overzicht interviews/sessies
- F. Geraadpleegde bronnen
- G. Overzicht centrale begrippen
- H. Aangenomen moties gemeenteraad 07-07-2022 inzake agendapunt 9.4 ‘Evaluatierapportage RRKC/Opheffing RRKC
- I. Overzicht van bevindingen

Samenvatting

In de periode van 16 juli 2022 tot en met 13 oktober 2022 hebben onderzoekers Maarten Crump en Bas Pietersen van The Alignment House een onafhankelijk onderzoek uitgevoerd naar een nieuw adviesmodel voor de Rotterdamse cultuursector. Het onderzoek is uitgevoerd in opdracht van cultuurwethouder Said Kasmi, ten behoeve van het college van B&W van de gemeente Rotterdam.

Aanleiding is het besluit van het college om per 01-01-2023 de RRKC op te heffen.

De opdracht luidt: kom met een advies voor een nieuw adviesmodel voor de culturele sector dat recht doet aan de opdracht en dat werkt voor Rotterdam. Doe dit vanuit onafhankelijkheid, onderzoek wat nodig is, luister goed naar zoveel mogelijk relevante actoren en breng in kaart waar draagvlak voor is, op basis van behoeften en zorgen. Maar ook: kom met een concreet en uitvoerbaar advies dat niet in de la van de wethouder verdwijnt. Een advies voor de korte termijn met oog op het aankomende cultuurplanproces. En een advies dat ook voor de lange(re) termijn antwoord geeft op de vraag hoe onafhankelijk gevraagd en ongevraagd advies geborgd kan blijven.

Voor de uitvoering van deze opdracht is door de onderzoekers gebruik gemaakt van kwalitatief onderzoek. De basis van dit onderzoek bestaat uit tientallen interviews met een brede afvaardiging uit de Rotterdamse culturele sector en daarbuiten. Denk aan: vertegenwoordigers van culturele instellingen (groot en klein), waaronder vertegenwoordigers van het Directeurenoverleg (hierna “DO”), zzp’ers, makers, uitvoerend kunstenaars, de afdeling Cultuur van de gemeente, woordvoerders Cultuur van de gemeenteraad en de wethouder Cultuur. De scope is verder verbreed met personen (sleutelfiguren) buiten de cultuursector. Voor het onderzoek is aanvullend deskresearch verricht dat zich richt op: beleid en bestuur, historie en de bestuurlijk/juridische context. Ook het benchmarkrapport van het bureau Voor de Verandering is meegenomen. Een vergelijkend onderzoek naar de huidige adviesmodellen cultuur in verschillende steden in ons land. De bouwstenen van het advies in dit rapport zijn de gesprekken en sessies verrijkt met deskresearch; de synthese en het advies is de verantwoordelijkheid van de onderzoekers.

Om tot een advies te komen, bleek al snel uit de gesprekken dat een veel dieper begrip nodig is van het cultureel ecosysteem in Rotterdam. Daarbij kan advies over de ontwikkeling in en van het culturele stelsel niet los worden gezien van de ontwikkelingen van het ecosysteem van de stad. Opvallend uit de gevoerde gesprekken is dat men het unaniem eens lijkt te zijn over het volgende: cultuur in Rotterdam moet gaan werken als een florerend ecosysteem. Het huidige, klassieke stelsel sluit niet meer aan op de behoeften van de stad en draagt niet bij aan een adequate werking van de sector. Van een oud systeem naar een nieuw (eco)systeem, zo luidt het devies. Er is, zo bleek in het veld, ook geen luide roep om advisering in de klassieke zin des woord (zoals het RRKC), er is behoefte aan collectieve organisatiekracht dat leidt tot resultaten voor het collectief.

Deze conclusie komt voor velen misschien niet als een verrassing. Dat komt voort uit het feit dat er al consistente lijn is, als het gaat om visie op en waarde van cultuur. IABx (2017), cultuurvisie gemeente Rotterdam (2018), Uitgangspuntennota cultuur (2019), rapport DO (2018), Cultuurplan (2020) en advies Denktank New Deal Cultuur (2021) liggen in elkaars verlengde. Een wenselijke transitie naar een cultureel ecosysteem vormen ook hierin al veelal een vertrekpunt.

Met name onderdelen uit het eerdere IABx-advies zijn de rode draad gebleken in dit gehele onderzoek. Hieruit kan worden geconcludeerd dat cultuur in Rotterdam moet gaan werken als een ecosysteem. Dit besef van noodzaak en urgentie wordt breed gedeeld. Hoewel sinds het IABx-rapport al veel componenten tot leven zijn gekomen, is de transitie van stelsel naar ecosysteem (nog) niet gerealiseerd. Dit is het momentum. Dat wordt breed gedeeld. Het roer moet om. De urgentie wordt gevoeld en het draagvlak lijkt op alle fronten hiervoor aanwezig te zijn.

Voor het succesvol bouwen aan een florerend cultureel ecosysteem zoomt het rapport allereerst in op bestaande knelpunten. Er lijkt al lange tijd sprake van steeds dezelfde structurele knelpunten. Daar moet nu wat aan gedaan worden. Daarvoor is ook tijd en ruimte nodig. De knelpunten zijn in het rapport schematisch weergegeven. Daarin wordt elk knelpunt omgebogen naar de wenselijke situatie. Het resulteert in bouwstenen die

kunnen worden benut in de transitie naar een cultureel ecosysteem, waarin ook het cultuuradvies een plek moet gaan krijgen.

Dat voert terug naar de initiële opdracht: breng een advies uit voor een adviesmodel cultuur. De oogst van gesprekken en aanvullend onderzoek leggen een totaal nieuw perspectief bloot: de roep om een transitie naar een cultureel ecosysteem. Deze uitkomst vraagt niet om een advies gebaseerd op de huidige situatie (A), maar op de gewenste situatie (B). Je komt alleen van A naar B volgens de wetten van B. ‘structure follows strategy’.

Het resulteert ook in een advies dat is opgedeeld in 2 snelheden: een (tussentijds) advies voor de korte termijn (wat kunnen we morgen al doen) en een adviesrichting voor de lange termijn dat pas is te geven op het moment dat de transitie zich uittekent.

Op de korte termijn, met oog op het aankomend cultuurplanproces, luidt het advies, kort samengevat, als volgt:

- Richt het cultuurplanadvies in door de Afdeling Cultuur met daarin een rol voor de Cultuurloods;
- Beleg gevraagd en ongevraagd advies bij de Cultuurloods;
- Beleg signaleringen/luis-in-de-pelsfunctie bij de Cultuurloods;
- Vraag de Cultuurloods het transitieproces op te starten en vorm te geven. Zorg hierbij voor een uitvoeringsstrategie.

Voor de lange termijn geldt dat transitie de nodige tijd kost en veel vraagt van betrokken partijen. De inschatting is dat dit niet te realiseren is in één collegeperiode. Tegelijkertijd is het belangrijk om wel snel te starten met het vaststellen van een uitvoeringsstrategie met alle betrokkenen. Anders komt de transitie niet van de grond.

Voor dit totale proces voor de korte en lange termijn, wordt in dit rapport een nieuw fenomeen geïntroduceerd: de hierboven genoemde Cultuurloods. De Cultuurloods kan gezien worden als de kwartiermaker van het ecosysteem. Het is een functionaris die wordt gefinancierd door zowel de gemeente als de culturele sector (krachtenbundeling moet leiden tot gezamenlijk investeren), hij/zij heeft een onafhankelijke en vertrouwelijke

positie in het ecosysteem, kan zich gevraagd en ongevraagd verhouden tot iedere speler in het ecosysteem (inclusief onafhankelijke advisering, luis-in-de-pels) en heeft een pasje van de gemeente dat zorgt voor een fysieke en laagdrempelige toegang. De Cultuurloods betreft in dit rapport een tijdelijke functie voor (in principe) 2 jaar.

Elk advies wordt door de Cultuurloods opgesteld in overleg met het kernteam. Het kernteam vormt de ruggengraat van het ecosysteem en bestaat uit spelers die een dragende en strategische rol kunnen vervullen voor de krachtenbundeling binnen en samenhang van het ecosysteem. Met de komst van een kernteam en een Cultuurloods krijgt de collectieve organisatiekracht verder vorm. Deze is randvoorwaardelijk voor het cultureel 'ecosysteem'.

De Cultuurloods is bevoegd om (gevraagd en ongevraagd) advies naar eigen inzicht te voltooien. In formele zin biedt de Cultuurloods het advies aan de wethouder Cultuur aan. Na behandeling biedt het college het advies aan de gemeenteraad aan. Het kernteam bestaat uit een selectie van vaste spelers en incidentele spelers (deskundigen) die voor specifieke opdrachten extra deskundigheid inbrengen en/of aspirant-leden. Het kernteam bestaat om te beginnen uit ambtelijke en bestuurlijke vertegenwoordiging van de gemeente Rotterdam en vertegenwoordigers uit het DO. Het kernteam zal naar verwachting worden uitgebreid met nieuwe (wisselende) leden van binnen en buiten de culturele sector.

Het kernteam evalueert na 2 jaar, op basis van rapportage van de Cultuurloods, hoe het vervolg vormgegeven moet worden. Ook vindt dan de juiste verantwoording en besluitvorming plaats door college en gemeenteraad. Het is mogelijk dat het ecosysteem tegen die tijd draait en het kernteam als backbone in staat is het ecosysteem te coördineren en te ondersteunen.

Daarbij wordt de volgende kanttekening meegegeven: er is geen wettelijke grondslag die de gemeente Rotterdam verplicht een adviesorgaan, zoals voorheen het RRRK, in te richten. Het RRRK kent geen equivalenten. Een dergelijk adviesorgaan is enig in zijn soort. Voor een grote stad als Rotterdam is het niet onlogisch om het deskundigenoordeel niet te beperken tot het oordeel van de eigen ambtenaren. Dat neemt niet weg dat dit feitelijk wel zou kunnen. Een adviesorgaan is geen must. Het organiseren van de juiste deskundigheid, die verder rijkt dan de eigen ambtelijke organisatie, is wel wenselijk.

Echter: wanneer de sector zich zoals gezegd snel doorontwikkeld, kan deze overweging te zijner tijd opnieuw worden gemaakt.

Het rapport adviseert dat de Cultuurloods, indien het advies wordt omarmd, na vaststelling van het advies binnen 3 maanden, samen met het kernteam, van start gaat. Daarbij wordt de ambitie meegegeven dat de Cultuurloods, wederom samen met het kernteam, na 1 jaar een IABx 2.0 oplevert met als doel het komen tot collectieve impact voor een veerkrachtig Rotterdam en concreet: een collectieve uitvoeringsstrategie ten behoeve van het ecosysteem dat in de praktijk handen en voeten geeft aan de uitvoering van deze IABx 2.0. Daarbij komen de genoemde bouwstenen in dit rapport van pas.

De bouwstenen, wanneer ze goed gezamenlijk worden gebruikt, openen een wereld aan nieuwe kansen. Het is aan de Cultuurloods om die kansen een plek te geven in de gezamenlijke uitvoeringsstrategie. In samenwerking met het kernteam en interconnectie met de culturele sector, de gemeente en andere domeinen en sectoren.

De bouwstenen komen voort uit de eerdergenoemde knelpunten. Om alvast wat context mee te geven volgen hieronder paar voorbeelden van knelpunten (en daaruit voortvloeiende kansen):

Bij de waarde van cultuur ligt de nadruk in de eerste plaats nog vooral op eigen intrinsieke/artistieke waarde. Cultuurbeleid moet de brede maatschappelijke waarde van cultuur erkennen. Daarbij mag ook de economische waarde van cultuur niet worden onderschat. Er is een waarde gedreven inrichting en sturing nodig voor het cultureel ecosysteem. Dat moet vervolgens plek krijgen in een strategische en collectieve uitvoeringsstrategie. Het is (mede) aan de Cultuurloods om daar goede invulling aan te geven.

Het succes van een collectieve uitvoeringsstrategie is inherent aan samenwerking. In dit rapport wordt gesproken over de interconnectiviteit. Dat gaat verder dan 'gewoon' samenwerken. Het betekent nog meer de verbinding aangaan met elkaar, maar ook met andere sectoren en domeinen, waaronder vastgoed, economie en het sociaal domein.

Daarbij verder kijkend dan het individueel belang en samenbouwen aan het collectief belang.

Tegelijkertijd is er een breed gedeeld geluid dat de (huidige) cultuurplansystematiek samenspel in de weg staat. Elke vier jaar, met een opmaat van één jaar om de eigen subsidieaanvraag voor te bereiden, zijn de culturele spelers elkaars concurrent. Dit is fnuikend voor samenwerking. In de huidige context en onder de huidige financieringssystematiek is het bijna onmogelijk voor de cultuursector om de krachten te bundelen in een ecosysteem, terwijl nut, urgentie en noodzaak wel gezien wordt.

De oplossing zit hem volgens dit rapport in een financieringssystematiek dat niet alleen is ingericht op de individuele inzet, maar ook op de inzet van het collectief. De zogenaamde supportstructuur. Naast financiële middelen voor ieders eigen doeleinden dient een gezamenlijk potje voor de inzet ten gunste van het collectief.

En er liggen meer kansen om benut te worden waar het gaat om financiële stromen en (een stevige) de lobby richting het Rijk. Geldstromen, of het nu gaat om publieke middelen, erfenissen en legaten, mecenaten, EU-subsidies of sponsoring lopen nu nog veelal langs elkaar heen. De culturele sector als geheel kent geen maatschappelijk businessplan. Dat betekent dat er nu nog veel geld blijft liggen en waar mooie kansen liggen voor het collectief. Zo blijkt: Geen stad in Nederland kent een groter aantal particuliere vermogensfondsen dan Rotterdam.

Een volledig overzicht aan knelpunten en bouwstenen (en kansen) in terug te lezen in het rapport.

Afsluitend: Dit advies vraagt om een andere manier van samenwerken tussen de wethouder, het veld, de raad en de ambtenaren. Ook de samenwerking met andere sectoren (interconnectiviteit) is noodzakelijk. Dat vergt een ander zelfbeeld van het culturele stelsel, maar ook een ander beeld bij andere sectoren van wat het culturele cluster kan bieden.

Deze adviesvorm moet bijdragen aan de gewenste nieuwe oplossing. Het is echter niet in beton gegoten. Het succes valt of staat met de inzet van alle betrokkenen.

1. Voorwoord

In de periode van 16 juli 2022 tot en met 13 oktober 2022 hebben wij als onderzoekers een onafhankelijke opdracht uitgevoerd voor het college van B&W van de gemeente Rotterdam: het opstellen van een advies voor een nieuw adviesmodel voor de culturele sector met daarin onder andere oog voor cultuurplanadvisering, gevraagd en ongevraagd advies. Aanleiding was het besluit van het college van B&W om per 01-01-2023 de RRKC op te heffen.

Op elk advies valt wat af te dingen. Zo ook op ons advies. Belangrijk was om te komen tot een advies dat werkt voor en recht doet aan alle betrokkenen in Rotterdam. Dat kan alleen door binnen de gestelde tijd het gesprek aan te gaan met een representatieve afvaardiging uit de culturele sector en daarbuiten en zo goed mogelijk te luisteren. Dit advies is een synthese van alle gesprekken en sessies die wij hebben gehad de afgelopen weken. Daarbij hebben we zo goed mogelijk recht proberen te doen aan een breed palet van spelers. De oogst van alle gesprekken hebben we verbonden met relevante bronnen die deze oogst verder verduidelijken. Citaten uit de interviews geven in dit rapport ondersteunende context mee op wat leeft en speelt bij geïnterviewden vanuit eigen ervaringen en betreffen daarmee geen feitelijke aannames.

We hebben allereerst gemerkt dat er een grote mate van bereidheid was om met ons het gesprek aan te gaan, zelfs in de zomervakantie. Zonder deze bereidheid en betrokkenheid hadden we niet tot dit advies kunnen komen. We danken iedereen voor de plezierige, relevante en constructieve bijdrage. Onze ambtelijk opdrachtgever danken we, omdat we in staat zijn geweest slagvaardig en rolzuiver te opereren. Wij hebben volledig onafhankelijk ons werk kunnen doen en waar wij input nodig hadden van de gemeente hebben wij dat tijdig gekregen.

Ons doel was naar iedereen goed te luisteren. Zo ook naar de woordvoerders cultuur van de Rotterdamse gemeenteraad. We zijn de commissieleden van de Commissie ZWCS en de griffie zeer erkentelijk voor de ruimte in formele setting die ons is geboden en de input die

wij hebben ontvangen. Inzicht en draagvlak in het veld zijn zoveel mogelijk gezamenlijk en met alle zorgvuldigheid in acht genomen.

Verder is het belangrijk te constateren na tientallen gesprekken en tussendoor ook nog individuele korte contacten en e-mails die wij ontvingen, hoe eenduidig het beeld is dat uit de gesprekken naar voren is gekomen. Dit beeld hebben wij zo breed mogelijk proberen te toetsen. We hebben bevestiging gekregen dat onze weergave recht doet aan gesprekken die wij hebben gevoerd. Ons deskresearch onderbouwt dit beeld. Anders dan bevestiging voegt het deskresearch inhoudelijk in beperkte mate iets toe. De waarde van de gesprekken moet niet onderschat worden.

Omdat de gemene deler in alle gesprekken en sessies zo groot was en tot één duidelijk samenhangend beeld leiden, zien wij ons genoodzaakt in dit advies hier recht aan te doen. Wij komen niet met varianten en scenario's. We komen met een advies. Ieder kan het advies in zijn geheel of op componenten op zijn merites beoordelen en in besluitvorming aanpassingen plegen die nodig zijn. Het kan anders, sneller, minder ambitieus. Wat wij delen is wat volgens ons recht doet aan alle contacten en zorgen voor een advies dat werkt in de praktijk en niet ergens in een la verdwijnt.

De rijkdom aan thematiek was zo groot en gevarieerd dat wij binnen de ons gestelde tijd niet in staat zijn om minutieus inhoudelijk op elk thema in te gaan. De kracht van het advies zit hem in de samenhang. Niet voor niets adviseren wij juist om inhoudelijke thema's verder uit te werken en handen en voeten te geven.

Ook weten wij dat er uitgekeken wordt naar een concreet en uitvoerbaar advies. De grote angst is een abstract consultancy-rapport dat in de la van de wethouder verdwijnt. Wij begrijpen deze behoefte. Onze opdracht is om te adviseren over een nieuw adviesmodel cultuur. Dat vraagt om een concreet uitvoerbaar advies op de korte termijn. Gaandeweg ons onderzoek hebben we kunnen concluderen dat op de lange termijn een transitie wenselijk is. Ook daar is advisering onderdeel van.

Dit onderzoek richt zich daarom langs twee snelheden. 1. Een (tussentijds) advies voor de korte termijn. 2. Een adviesrichting voor de lange termijn dat pas is te geven op het moment dat de transitie zich uittekent.

Het advies is concreet in de stappen die volgens ons het beste gezet kunnen worden. Het advies is abstract als het gaat om inhoudelijk concrete uitwerkingen van elke bouwsteen die dit advies bevat. Als onderzoekers is het onze plicht om recht te doen aan de oogst van het onderzoek. Die is, als beschreven, dermate rijk en complex van aard dat een volledige uitwerking gelet op de tijd die ons gegeven was onmogelijk was. Een volledige uitwerking zou daarnaast elke creativiteit, besef van verantwoordelijkheid en lotsverbondenheid in de kiem hebben gesmoord. De acceptatie van dit advies zal deels zitten in het oordeel over dit advies; veel belangrijker is het zelf eigen maken van de componenten die wij benoemen, de samenhang tussen deze componenten en het samenspel dat nodig is om papier in de praktijk te brengen. Daar gaat tijd overheen zitten. Die tijd is nodig. Geen opgelegd pandoer maar een nieuwe manier van samenwerken.

Onze gesprekken hebben volgens ons ook tot een belangrijke dynamiek geleid. De gesprekken hebben partijen zelf aan het denken gezet en geleid tot een momentum dat belangrijker is dan dit advies. Een advies heeft de neiging om een dode letter te blijven. We hebben het gevoel dat er een gemeenschappelijke richting is ontstaan die borgt dat het advies daadwerkelijk opgepakt zal worden en tot leven zal komen. We hebben een sterk besef van momentum en de bereidheid tot krachtenbundeling gevoeld over de volle breedte van onze contacten. Deze energie is gebaseerd op, los van details die soms afwijkend en tegengesteld kunnen zijn, een gedeeld besef van lotsverbondenheid en een gedeelde behoefte om zowel individueel als samen van waarde te zijn voor Rotterdam. Dat biedt een juiste voedingsbodem voor een andere manier van samenwerken.

Tot slot heeft het weinig zin om 'schuldigen' te zoeken van de ontstane situatie naar aanleiding van dit advies. Er is een situatie ontstaan - de 'groef' - die een zeer lange aanloop kent en waar iedereen in een groef terecht is gekomen. We adviseren om nu vanuit de inhoud verder te kijken en daarbij gebruik te maken van ieders sterkte in onderlinge samenhang. Alle elementen liggen er, het veld heeft meer potentie dan benut wordt, er is beleid. Het is nu gezamenlijk: 'practice what you preach'.

“To profit from good advice requires more wisdom than to give it.”

Wilson Mizner

2. Opdracht

Voor de zomer heeft de wethouder een onafhankelijk ambtelijk opdrachtgever aangesteld om sturing te geven aan het onafhankelijke onderzoek. De onderzoeksvraag luidt hierbij:¹

- Kom met een advies dat recht doet aan de opdracht en werkt voor Rotterdam;
- Doe dit vanuit onafhankelijkheid;
- Onderzoek wat nodig is;
- Luister goed naar zoveel mogelijk relevante actoren en breng in kaart waar draagvlak voor is op basis van behoeften en zorgen.

Vervolgens hebben wij de opdracht vertaald naar:

“Hoe zien de verschillende stakeholders in Rotterdam het culturele veld en hun positie daarin voor de komende jaren en welk adviesmodel, dat voldoet aan de eisen van onafhankelijkheid, transparantie en maatwerk, past daar in hun ogen bij voor de verschillende typen van (gevraagde en ongevroagde) advisering?”

Deze opdracht plaatsen we in de context van de dynamiek op maatschappelijk en politiek-bestuurlijk gebied en in de uitvoeringspraktijk van de cultuursector.”

Bij het uitvoeren van de opdracht hebben wij de door de gemeenteraad aangenomen moties zoals te vinden in bijlage H als politieke fundamenten van onze opdracht gebruikt.

¹ Gemeente Rotterdam, Commissie Zorg, Welzijn, Cultuur en Sport, [Uitvraag voor het doen van onderzoek naar en ontwikkelen van voorstel voor een nieuw model van advisering over kunst en cultuur](#), (Rotterdam, 21 september, 2022).

3. Methodiek en leeswijzer

3a. Methodiek

Het onderzoek kent twee lijnen die onderling een wisselwerking hebben met elkaar:

- Semigestructureerde gesprekken collectief dan wel individueel met actoren (zie voor methodiek en vragenlijst Bijlage C). Vertrekpunt is:
 - Gemeente Rotterdam
 - College B&W: Wethouder cultuur;
 - Gemeenteraad: woordvoerders cultuur gemeenteraad;
 - Ambtelijke organisatie:
 - Afdeling Cultuur:
 - MT;
 - Medewerkers;
 - Cultuursector:
 - Verdeling die recht doet aan aard, omvang, positie, nieuw/gevestigd, van instellingen die onderdeel zijn van het cultuurplan;
 - Culturele partijen binnen de culturele sector maar geen onderdeel van het huidige cultuurplan;
 - Opinion leaders en sleutelspelers binnen en buiten de cultuursector
 - Samenstelling in beide gevallen op basis van:
 - Eigen bevindingen;
 - Suggesties waarnemend voorzitters DO;
 - Suggesties ambtelijke organisatie;
 - Suggesties uit individuele gesprekken en sessies;
- De oogst van deze gesprekken wordt gecombineerd met deskresearch. Het deskresearch richt zich op inzichten die nodig zijn ten aanzien van:
 - Beleid en bestuur;
 - Historische context;
 - Bestuurlijk/juridische context;
 - Varia (alle inzichten uit gesprekken die relevant zijn om verder te onderzoeken).

Wij hebben voor deze opdracht kwalitatief onderzoek verricht in de vorm van interviews met een brede afvaardiging uit de Rotterdamse culturele sector en daarbuiten. Het betreft geen peiling onder een uitsnede van de totale populatie die statistisch als representatief beschouwd kan worden. Belangrijk is op te merken dat in het begin van een dergelijke methodiek gesprekken veel nieuwe inzichten bieden en uiteenlopend van aard kunnen zijn. Naarmate er meer gesprekken volgen neemt de verrijking met nieuwe inzichten, thematiek en opvattingen af. Gesprekken zijn vervolgens meer een bevestiging van eerdere input en mogelijk een verrijking of verdieping van wat al eerder is geregistreerd. Dat moment werd vrij snel bereikt. We delen hier de gemeenschappelijke deler van de gesprekken, waarbij we recht doen aan nuances.

Daarnaast was er alle ruimte voor elke gesprekspartner om na het gesprek met bijstellingen, voortschrijdend inzicht en suggesties voor nieuwe gesprekspartners te komen.

Tot slot hebben wij de waarnemend voorzitters van het DO nauw betrokken in dit proces. Hierbij is duidelijk dat de leden van het DO een belangrijke vertegenwoordiging zijn van het culturele veld, maar geen volledige vertegenwoordiging. Ook hier hebben we rekening mee gehouden in de personen die wij hebben benaderd.

Beide onderzoekslijnen zijn vervolgens in samenhang met elkaar verwerkt. Dit geheel leidt tot een 'feitenfundament'. Dit feitenfundament toetsen we continu in gesprekken en verrijken we door de oogst van de gesprekken zelf. Tegelijkertijd bewaken we de relatie tussen feitenfundament en opdracht (zie hoofdstuk 4).

Een dergelijk proces staat of valt bij menselijk contact. Digitale uitvragen in de vorm van bijvoorbeeld enquêtes zullen nooit de kwaliteit, intimiteit en flexibiliteit van een goed gesprek vervangen. Onze inzet is daarom geweest om zoveel mogelijk in te zetten op het goede gesprek. Daarnaast is de oogst van een individueel gesprek rijker en diepgaander dan van groepsgesprekken, waar altijd sprake is van aanpassing aan de groep. Luisteren en het samenbrengen van verschillende invalshoeken en opvattingen is de crux.

Tot slot komen we tot een synthese van het geheel: het antwoord op de vragen die voorliggen.

Kortom: de bouwstenen van dit advies zijn gesprekken en sessies verrijkt met deskresearch; de synthese en het advies is de verantwoordelijkheid van de onderzoekers. In dit advies komen een aantal centrale begrippen terug. Tijdens het onderzoek werd al snel duidelijk op hoeveel verschillende wijzen begrippen als ‘onafhankelijk’ en ‘transparant’ werden ingevuld door onze gesprekspartners. In bijlage G hebben we daarom de begrippen zo goed mogelijk proberen te definiëren. Wederom hebben wij dit gedaan door recht te doen aan de lading die onze gesprekspartners hieraan gaven in combinatie met deskresearch.

Citaten uit de gesprekken en sessies halen wij aan het begin van elke paragraaf aan in een box, wanneer het betreffende citaat iets verwoordde wat ook in andere gesprekken en sessies terugkwam. De citaten geven weer wat er leeft en speelt bij de geïnterviewden. Dat geeft waardevolle inzichten en context mee. Het betreffen echter geen feitelijke aannames.

3b. Leeswijzer

De opbouw van dit advies is als volgt:

- Het advies wordt voorafgegaan door een samenvatting;
- H1 beschrijft de context van handelen;
- H2 beschrijft de opdracht;
- H3 beschrijft de methodiek;
- H4 beschrijft de verantwoording van de inrichting van het advies op basis van onze bevindingen;
- H5 beschrijft onze bevindingen op hoofdlijnen; een uitgebreidere versie is terug te vinden in het Addendum van dit advies;
- H6 plaatst de bevindingen in een samenhangende hiërarchie;
- H7 bevat ons advies op basis van een globale overkoepelende analyse van onze bevindingen;
- H8 beschrijft de relatie tussen ons advies, de opdracht en de aangenomen moties die de aanleiding zijn voor deze opdracht.

H4 en H5 bevatten aan het eind van het hoofdstuk of paragraaf onze belangrijkste bevindingen. Een overzicht is terug te vinden in Bijlage I.

H5 bevat tekstvakken met citaten. Deze citaten zijn afkomstig uit gesprekken, sessies en contacten buiten deze gesprekken en sessies. Alle citaten die een opvatting verkondigen die herhaaldelijk terugkwam hebben we aangehaald, omdat het betreffende citaat een heldere verwoording is van de opvattingen die we zijn tegengekomen. Citaten zijn niet herleidbaar naar personen, rechtspersonen of organen. Ze kunnen ook niet worden gelezen als feitelijke aannames.

Ten aanzien van de bijlagen:

- Bijlage A bevat de opdracht;
- Bijlage B beschrijft de relatie tussen opdrachtnemer (The Alignment House) en opdrachtgever (Gemeente Rotterdam);
- Bijlage C bevat de vragenlijst die wij hebben gebruikt voor het voeren van semigestructureerde gesprekken en sessies;

- Bijlage D bevat het procesverloop van de opdracht;
- Bijlage E biedt een overzicht van alles gesprekspartners en sessies die wij hebben gehouden of waar we aan hebben mogen deelnemen;
- Bijlage G duidt een aantal centrale begrippen, waarbij we gebruik hebben gemaakt van de input de leden van de Commissie ZWCS;
- Bijlage H geeft een overzicht van de aangenomen moties die relevant zijn om te betrekken voor onze opdracht;
- Bijlage I geeft een overzicht weer van de bevindingen uit H4 en H5.

4. Analyse feitenfundament in relatie tot opdracht

Om tot een advies te komen, bleek al snel uit de gesprekken dat een veel dieper begrip nodig is van het cultureel ecosysteem in Rotterdam.

Rotterdam is een bijzondere stad met een geheel eigen karakter. De stad, de wijken, de bewoners, de organisaties, de initiatieven en activiteiten, het bedrijfsleven, de bezoekers vormen een ecosysteem met een eigen dynamiek, uitdagingen en ambities. In het ecosysteem van de stad vervult de culturele sector een belangrijke rol. Om een helder beeld van die rol te verkrijgen, is een beter beeld van de stad als ecosysteem nodig.

Advies over de ontwikkeling in en van het culturele stelsel kunnen niet los worden gezien van de ontwikkelingen van het ecosysteem van de stad.

Uit de eerste inventarisatie en uit verschillende interviews met stakeholders en bestuurders in de stad, binnen en buiten het culturele veld, blijkt dat er nog niet sprake is van een gedeeld beeld, noch van een gezamenlijk beeld van waar de stad op lange termijn heen moet, laat staan dat er een collectieve uitvoeringsstrategie is.

Tegelijkertijd zien we het volgende:

Er is een consistente lijn als het gaat om visie op en waarde van cultuur. IABx (2017)², cultuurvisie gemeente Rotterdam (2018)³, Uitgangspuntennota cultuur (2019)⁴, rapport DO

² The International Advisory Board Rotterdam 2017, [Rotterdam, stay close to what you are! Becoming an international cultural hotspot, starts with authenticity](#), (Rotterdam, 2017).

³ Gemeente Rotterdam, Rotterdamse Cultuurvisie. [Cultuur ondersteunt de veranderingen in de stad](#), (Rotterdam, 2019).

⁴ Gemeente Rotterdam, [Stad in transitie, Cultuur in Verandering. Uitgangspunten voor het Rotterdamse Cultuurbeleid 2021-2024](#), (Rotterdam, 2019).

(2018)⁵, Cultuurplan (2020)⁶ en advies Denktank New Deal Cultuur (2021)⁷ liggen in elkaars verlengde.

De volgende citaten uit het IABx-advies blijken de rode draad te zijn in ons gehele onderzoek en het verbindende element tussen bovenstaande documenten:

- *“To leverage on this potential there is a need of more interconnectivity. Interconnectivity is much more than cooperation. It’s about intense collaboration within the sector and with other stakeholders. None of the Rotterdam cultural institutions alone has so much international prestige that it would be able to lift the complete sector to a higher level. So the strength lies in the ecosystem but there seems to be little feeling of responsibility for the ecosystem as a whole! This need for more interconnectivity also refers to the need of being connected to the narrative of the city.”*
- *“(…) nobody seems to feel responsible for developing the cultural ecosystem as a whole.”*
- *“The main Rotterdam institutions should work together to create a focused collective identity that is more powerful than their own individual identities for the purpose of international marketing. This should not be interpreted as a ‘loss’ of their individual identities and differences, but rather a ‘strengthening’ of Rotterdam’s cultural institutional intensity.*
- *“Culture should not be seen as an isolated phenomenon, but as an essential part of urban development. If the sector is governed and given subsidies as being something on its own, the sector will also behave as such.”*

⁵ Directeurenoverleg van Rotterdamse Kunstinstituten, [Cultuur draagt de Stad in Transitie. Aanbod aan de Inwoners van Rotterdam](#), (Rotterdam, maart 2018).

⁶ Gemeente Rotterdam, [Stad in transitie, cultuur in verandering. Cultuurplan 2021-2024](#), (november 2020).

⁷ Rotterdamse Raad voor Kunst en Cultuur, [Denktank New Deal Cultuur Adviseert Gemeente Rotterdam](#), (Rotterdam, mei 2021).

- *“This is not something the sector can change on its own; it is a result of the way the sector has been governed and financed in the past 75 years, and it is the result of the fact that culture is often not seen as one of the crucial pillars of urban development.”*
- *“Culture should be seen as one of the five strategic pillars (Economic, Social, Cultural, Infrastructural/spatial and Environmental) on which urban planning is based.”*
- *“The bigger picture should be the starting point.”*

Op basis van bovenstaande documenten in combinatie met de gesprekken die wij hebben gevoerd en ons aanvullend deskresearch constateren wij het volgende:

- Cultuur in Rotterdam moet gaan werken als een ecosysteem. Dit besef van noodzaak en urgentie wordt breed gedeeld.
- Sinds IABx zijn al veel componenten tot leven gekomen. Echter: de Bevinding - de transitie van stelsel naar ecosysteem - is (nog) niet gerealiseerd.
- Om deze breed gedragen noodzakelijke draai nu te maken is een proces nodig. Een strategie voor de korte, middellange en lange termijn.
- Daarbij geldt het adviesmodel als een sturend component. Het advies geeft immers richting. Het is nodig om binnen deze strategische context te komen tot een adviesmodel dat werkt.

Daarnaast is ons door het combineren van gesprekken en deskresearch duidelijk geworden:

- Wereldwijd is er een stapeling van crises die ook zijn weerslag heeft op Rotterdam. Oude oplossingen sluiten niet meer aan op de uitdagingen van vandaag.
- Dit betekent strategisch het volgende:
 - Hoewel de toekomst zich nooit exact laat voorspellen, ligt het voor de hand dat er (economisch) onzekere tijden aanbreken. Gemeenten zullen op de middellange en lange termijn tot ingrijpende bezuinigingen overgaan. Dit zal ook cultuur raken;

- De strategie om deze grote vraagstukken het hoofd te kunnen bieden is gebaseerd op:
 - Krachtenbundeling (Sustainable Development Goals (SDG's));
 - Samenhang van verschillende perspectieven en focus op impact in plaats van input (Brede Welvaart);
 - Inclusiviteit (SDG's: leaving no one behind) en het managen van de onderliggende spanningen (polarisatie, fragmentatie van de samenleving);
 - Veerkracht en wendbaarheid (resilience);
- Corona heeft keihard ingegrepen en laat zien dat de sector, ondanks alle creativiteit, ondernemerschap en vernieuwend vermogen, nog onvoldoende veerkrachtig en wendbaar is.
- Cultuur heeft een brede (sociaal)maatschappelijke en economische waarde. Hoewel die notie er zeker is, ligt de nadruk nog vooral op de intrinsieke/artistieke waarde van cultuur.
- Centrale begrippen die wezenlijk zijn voor het goed functioneren van cultuur in Rotterdam (onder andere onafhankelijk, deskundig, advies, transparant), zijn multi-interpretabel en daardoor minder sturend dan gewenst. Er is geen heldere gemeenschappelijke taal.
- Er is geen gedeelde agenda en/of uitvoeringsstrategie⁸ die zowel de individuele spelers als het collectief in onderlinge samenhang dient.
- Er is geen centraal gedeelde aanpak als het gaat om datagedreven werken, cultural intelligence (kunnen handelen vanuit een gemeenschappelijke informatiepositie) en disseminatie (in staat zijn kennis te vertalen naar de uitvoeringspraktijk).
- Er is veel kennis aanwezig. Niemand heeft het overzicht. Rotterdam Festivals is in de culturele sector de speler met de meest beschikbare data voor sector en gemeente. Daarin worden gewenste data, gebaseerd op de brede waarden van cultuur, niet (optimaal) meegenomen.
- De reeds aanwezige kennis en data kan veel beter ingericht en benut worden. Welke data/kennis/inzichten heeft iedereen nodig, hoe organiseer je dat, hoe zorg je dat

⁸Uitvoeringstrategie gaat over de coördinatie, beheersing, financiering en voortgangen-portrait van de werkzaamheden, alsmede over de samenwerking met stakeholders, gebruikers en marktpartijen.

theoretische adviezen tot leven komen in de uitvoeringspraktijk. Een wezenlijk onderdeel van cultuuradvies.

Bevindingen:

- I. er is nog geen cultureel ecosysteem in Rotterdam. Wel een gedeeld besef dat dit nodig is;*
- II. het is nu een kwestie van samen doen;*
- III. de focus ligt nog te veel op de intrinsieke waarde van cultuur. Dat blijft belangrijk. In een cultureel ecosysteem gaat de aandacht veel meer naar alle waarden die cultuur creëert. Dit vergt crosssectoraal en ontkokerd denken en handelen;*
- IV. centrale begrippen, zoals hiervoor genoemd, zijn te algemeen en niet sturend genoeg. De begrippen moeten geladen worden aan de hand van de waardenketen: alle schakels die de Rotterdammer met sector en gemeente verbindt;*
- V. het ontbreekt aan cultural intelligence en disseminatie, terwijl alle ingrediënten verspreid aanwezig zijn.*

5. Bouwstenen feitenfundament

We moeten van een oud systeem naar een nieuw systeem. Dat is de rode draad uit het onderzoek. Er is nu momentum voor en er lijkt breed draagvlak voor te zijn.

Ons onderzoek levert een aantal belangrijke bouwstenen voor het proces van deze transitie. Hierin zal ook het adviesmodel cultuur een plek krijgen. Daarin maken wij een onderscheidt in een uitwerking voor de korte termijn en voor de lange termijn.

Transitie kost tijd en vraagt veel van betrokken partijen. Wij schatten in dat dit niet te realiseren is in één collegeperiode. Tegelijkertijd is het belangrijk om wel snel te starten met het vaststellen van een uitvoeringsstrategie met alle betrokkenen. Anders komt de transitie niet van de grond.

Voor een succesvolle transitie is een andere manier van samenwerken nodig tussen de wethouder, het veld, de raad en de ambtenaren. Ook de samenwerking met andere sectoren (interactiviteit) is noodzakelijk. Dat vergt een ander zelfbeeld van het culturele stelsel, maar ook een ander beeld bij de andere sectoren van wat het culturele cluster kan bieden.

Ook financiering vanuit het Rijk, de Provincie, uit Europa en de private sector vergen een optimalisatie van de samenwerking tussen partijen. De financiering van de transitie zal immers niet alleen binnen de gemeente moeten worden verbreed naar de andere sectoren.

Bouwstenen

De gesprekken, verrijkt met deskresearch, leverden een aantal bouwstenen op. De bouwstenen staan onderling met elkaar in verband en kunnen daarom niet los van elkaar gezien worden. De bouwstenen dragen bij aan de breed gevoelde wens en noodzaak om nu tot een collectieve uitvoeringsstrategie te komen.

In dit hoofdstuk gaan we in op de bouwstenen en volgen hiermee het model in paragraaf 5a:

- a) Urgentiebesef
- b) Van zwaar weer naar veerkracht
- c) Van de intrinsieke waarde van cultuur naar de maatschappelijke waarde van cultuur
- d) Van wedstrijd naar samenspel
- e) Van reactieve Poolse landdag naar wendbare supportstructuur
- f) Van een gefragmenteerde systeemwereld naar een ecosysteem gericht op de leefwereld
- g) Van advisering naar cultural intelligence
- h) Van centenbakjes naar resourcemanagement
- i) Van V&D-cultuur naar kathedraaldenken/van beheersen naar lef
- j) Van vastgoedmanagement naar culturele ruimte
- k) Van verantwoordingsvinkjes naar een gildesysteem
- l) Veerkracht, inclusie en diversiteit
- m) De Cultuurplansystematiek
- n) Benchmark adviesmodellen cultuur gemeenten
- o) De Afdeling Cultuur

5a. Urgentiebesef

De boodschap van de Raad voor Cultuur in september 2022 komt in hoofdlijnen overeen met de bevindingen die wij distilleerden uit onze gesprekken: er is al lange tijd sprake van steeds dezelfde structurele knelpunten. Daar moet nu wat aan gedaan worden. Daarvoor is er tijd en ruimte nodig.⁹

De knelpunten uit de interviews en sessies hebben wij schematisch geordend en breed getoetst bij gesprekspartners. Dit schema levert een herkenbaar beeld op dat recht doet aan de gesprekken die wij hebben gevoerd. Het verbeeldt de wenselijke transitie naar een ecosysteem, een aanpak waarin de stad en haar inwoners centraal staat en waarmee het IABx-advies handen en voeten krijgt.

Van stelsel naar ecosysteem.



⁹ Raad voor Cultuur, Raad voor Cultuur: Kijk Fundamenteel naar Cultuurbestel, (september 2022), <https://www.raadvoorcultuur.nl/actueel/nieuws/2022/09/16/raad-voor-cultuur-kijk-fundamenteel-naar-cultuurbestel>

Bevindingen:

- VI. het stelsel piept en kraakt al geruime tijd. Dat speelt in het hele land;*
- VII. er is veel overeenstemming over de diagnose;*
- VIII. er is veel overeenstemming over urgentie. Het roer moet nu om.*

5b. Van zwaar weer naar veerkracht

“De culturele sector zit in de naweeën van Corona. We kunnen wel het een en ander opvangen met de steunmaatregelen, we zien daarna problemen ontstaan.”

“Dit college heeft de mogelijkheid om grote stappen te zetten.”

“Nu nieuwe ronde, nieuwe kansen.”

Wereldwijd leven we in onzekere tijden. De crises stapelen zich op. De coronacrisis heeft de kwetsbaarheid van de cultuursector blootgelegd. Dit roept de vraag op of de coronacrisis uiteindelijk slechts een aankondiging blijkt te zijn van een diepere crisis die dieper zal ingrijpen op het rijke culturele leven van Rotterdam. Maar ook: welke inzet kan nu worden gepleegd om dat te voorkomen.

Zoals de voorzitters van Kunsten '92, de belangenvereniging voor de culturele en creatieve sector, het eind augustus in NRC verwoorden:

“De coronacrisis legde de zwakke plekken van de cultuursector bloot.”

“We moeten van die zwakke plekken af en de sector toekomstbestendig maken. Het is zaak nu stappen te zetten om tot een gezonde, toegankelijke en solidaire sector te komen.”

“Wees moedig, maak na 30 jaar ruimte voor een fundamentele herziening van het cultuurbeleid.”¹⁰

¹⁰ Jeroen Bartelse & Anne Breure, [Stop met de Benauwde Prestatie-eisen in de Cultuursector](#), NRC, (augustus, 2022).

Bevindingen:

- IX. de sector stond voor corona al onder druk en was kwetsbaar;*
- X. het is tijd (er ligt een nu een kans) voor (het maken van een start met) een fundamentele herziening van het cultuurbeleid;*
- XI. er moet gekeken worden naar de veerkracht van het stelsel vanuit het perspectief van de veerkracht van Rotterdam. (Rotterdam resilience).*

5c. Van de intrinsieke waarde van cultuur naar de maatschappelijke waarde van cultuur

“Het is duidelijk dat het steeds meer over de stad en de ontwikkeling van de stad moet gaan.”

In de cultuurbrief van 2018 presenteert de minister van OCW de visie van het kabinet op cultuur, waarbij de waarde van cultuur in de eerste plaats *“een eigen intrinsieke waarde heeft”*, maar duidelijk is dat een ‘open samenleving’ een cultuurbeleid vergt dat de brede maatschappelijke waarde van cultuur erkent. *“Daarom is het belangrijk om als overheden de grenzen tussen het cultuurbeleid en andere beleidsterreinen te slechten.”*¹¹

Ook de Raad voor Cultuur concludeerde recentelijk: *“Cultuur is een van de sectoren die straks kunnen bijdragen aan het herstel van de maatschappij uit de coronacrisis. De terugkeer van culturele bedrijvigheid zal een positieve impuls geven aan het op gang komen van het economisch verkeer in met name de binnensteden, denk aan kaartverkoop, horeca en toerisme, vervoer, hotels, winkelgebieden, et cetera. Daarbij draagt cultuur positief bij aan onderlinge verbinding, mentale gezondheid en veerkracht.”*¹²

Het IABx-rapport en de cultuurvisie zijn een Rotterdamse vertaling van ditzelfde gedachtengoed. Uit de gesprekken blijkt dat breed onderschreven wordt dat de waarde van cultuur breder is dan alleen de intrinsieke, artistieke waarde van cultuur. Wat nu nodig is, is de doorontwikkeling van een uitvoeringsstrategie, zo blijkt uit de gesprekken.

Ook het belang van interconnectiviteit wordt onderschreven. Interconnectiviteit betekent ook in verbinding staan met de inwoners en aansluiten op wijkprofielen. Inwoners zijn niet alleen cultuurconsumenten, ze vormen een groot sociaal kapitaal voor cultuur in de stad. Wil cultuur van waarde zijn dan moeten leef- en systeemwereld op elkaar aansluiten. Betrokkenheid van de inwoners leidt tot een rijkere cultuur en meer verantwoordelijkheid.

¹¹ Ministerie van Onderwijs, [Cultuur en Wetenschap, Cultuur in een open Samenleving](#), (2018).

¹² Raad voor Cultuur, [Investeer in Cultuur voor Iedereen](#), (april 2021).

Bevindingen:

- XII. er is een waardengedreven inrichting en sturing nodig voor het cultureel ecosysteem;*
- XIII. dat moet tevens plek krijgen in een strategische uitvoeringsstrategie;*
- XIV. daarbij is dialoog met de inwoner en aansluiting op wijkprofielen essentieel.*

5d. Van wedstrijd naar samenspel

“We hebben een tussenclub nodig. Je bent niet stelsel en niet gemeente. Je bent op armlengte afstand van gemeente.”

“Er zijn voorbeelden van organisaties die heel nauw samenwerken met doelgroep. Die zijn niet discipline of subsidie-georiënteerd, maar handelen als maatschappelijk ondernemer. Die kapitaliseren op doelgroep richting bedrijfsleven. Is aan de rand van institutionele relatie veld/gemeente.”

“Verbinding met elkaar is belangrijk. Dat wordt onvoldoende benut. Wij kunnen geld binnenhalen, ook voor bestaande partijen.”

Een breed gedeeld geluid is dat de cultuurplansystematiek samenspel in de weg staat. Elke vier jaar, met een opmaat van één jaar om de eigen subsidieaanvraag voor te bereiden, zijn de culturele spelers elkaars concurrent. Dit is fnuikend voor samenwerking.

Het landelijk beeld wordt breed herkend in Rotterdam:

“Dit weefsel staat onder druk. De verdeling van overheidsbijdragen is een ratrace. Elke vier jaar schrijven vele honderden organisaties hun vingers blauw aan subsidieaanvragen bij het Rijk, gemeenten of fondsen. Andere rennen van projectsubsidie naar projectsubsidie. De beoordelings- en verantwoordingslast is hoog, procedures stroperig. De ratrace trekt aanvragers en beleidsmakers elke keer de korte termijn in en zit toekomst-denken in de weg. Zo komen we niet van die zwakke plekken af.”¹³

En:

“...om nu snel duidelijkheid te bieden over de aanstaande Cultuurplanperiode 2025-2028 - naast een grondige reparatie van jarenlang achterstallig onderhoud van het reguliere cultuurbudget.”¹⁴

¹³ Jeroen Bartelse, [“Stop met de benauwde prestatie-eisen in de cultuursector,”](#) NRC, (augustus 2022).

¹⁴ Wim Pijbes, [Opinie: Waardeer de kunsten en verhoog het budget naar 1 miljard euro,](#) (augustus 2022).

Bevindingen:

- XV. de cultuurplansystematiek is niet wendbaar en fnuikend voor de opbouw van een cultureel ecosysteem;*
- XVI. er zijn twijfels over de verantwoordingslast en de wijze van verantwoording ten aanzien van de cultuurplansystematiek.*

5e. Van reactieve Poolse landdag naar wendbare supportstructuur

“We kennen elkaar onvoldoende en hebben geen van allen tijd en ruimte om de juiste verbindingen te leggen. Dat is wel nodig.”

“Samen komen tot invulling van inhoudelijke uitdagingen (impact, economische sector, impact) Sector wil daar graag aan meedoen maar we zijn wel MKB'ers, hebben het niet breed, weinig capaciteit.”

“Iedereen is bezig met overleven. Vier jaar en weinig subsidie leidt tot focus op eigen organisatie. Naar veel dingen ga ik niet, te weinig tijd. Er zou meer rust moeten komen en tijd voor elkaar.”

“We hebben geen cultuur om met elkaar een visie te ontwikkelen. Verdwijnen van RRKC is een enorme kans. Er is veel kritiek op rapport maar de titel is erg goed. We zaten inderdaad allen in een groef.”

“Grote instellingen zoeken elkaar op, die kunnen massa maken. Andere instellingen zitten daarbuiten.”

“Alles staat of valt bij de bereidheid om samen wat te doen”.

“Er hangt te veel af van losse initiatieven uit de sector. Er is geen gezamenlijk strategie.”

“Culturele sector is intrinsiek gemotiveerd om een bijdrage aan de stad te leveren.”

Bijzonder aan Rotterdam is het bestaan van een DO. Het DO is geen formeel orgaan, is geen rechtspersoon. Het is een bijeenkomst van bestuurders uit de culturele sector die als verbindend element de cultuurplansubsidie hebben. Daarmee is het een bonte verzameling aan organisaties als het gaat om bijvoorbeeld omvang, aard en karakter van de organisatie, de fase van ontwikkeling, de verbinding met de Rotterdammer, de visie op cultuur, et cetera.

De wil om te organiseren komt uit het veld zelf. Uit onze gesprekken komt naar voren dat de wil om meer samen te werken breed wordt gevoeld. Het ontbreekt echter aan tijd, ruimte en middelen om de juiste verbindingen te leggen. Partijen (groot en klein) weten elkaar onvoldoende te vinden, er zijn veel individuele initiatieven, maar het ontbreekt aan een gezamenlijk strategie. Vaak wordt inzet en werkdruk onderschat. Kleine organisaties kunnen het vaak niet opbrengen om het DO bij te wonen, hoewel ze daar wel waarde aan hechten.

De wil om naar een ecosysteem toe te groeien is er. Het belang wordt breed gedeeld. De voorwaarden om hier te komen zijn er nog niet. De oplossing zit hem in een financieringssysteem die niet alleen is ingericht op de individuele inzet, maar ook op de inzet van het collectief. Naast financiële middelen voor de eigen doeleinden dient er een gezamenlijk 'potje' te komen voor (de kansen voor) het collectief.

Bevinding:

- XVII. *in de huidige context en onder de huidige financieringssystematiek is het onmogelijk voor de cultuursector om de krachten te bundelen in een ecosysteem, terwijl nut, urgentie en noodzaak wel gezien wordt.*

5f. Van een gefragmenteerde systeemwereld naar een ecosysteem gericht op de leefwereld

“Het stelsel is te blauw en gefragmenteerd geworden. We hebben meer inhoudelijke gesprekken nodig over wat we samen aan het doen zijn voor Rotterdam.”

“Er is een groter belang dan voortbestaan eigen organisaties. Er moeten cycli zijn waarin ook dingen moeten kunnen verdwijnen.”

“Het is cruciaal dat we kijken naar wie heeft welke rol in het totaal”

“We hebben met zijn alle goede netwerken. Veel te complex en daardoor diffuus. Niemand heeft de kracht om het in zijn eentje goed te organiseren”

“We missen een stadsmarinier. Stadsmarinier kijkt over disciplines en sectoren heen, heeft voldoende positie om kokers met elkaar te verbinden. En een makelaar is die verbindingen legt over culturele en over maatschappelijke organisaties.”

“Johan Wakki zet zich al geruime tijd in voor de waarde van sport in maatschappelijke zin. Voor cultuur moet die slag ook gemaakt worden.”

In de evaluatie door Rijnconsult van de RRKC is te lezen:

“De sector mist een visie, mist het besef van hoe instellingen zich tot elkaar en de stad verhouden. Er is een roep om continuïteit, betrokkenheid, historisch perspectief en natuurlijk overwicht bij de advisering. Waarnaar geluisterd wordt als er iets over kunst en cultuur wordt gezegd doordat het mensen zijn met gezag. Daarover doorgevraagd is aangegeven dat dat op dit moment niet altijd het geval is of zo ervaren wordt.”¹⁵

En al in 2007 stelt de Commissie Kramer, die de toen nog jonge RRKC evalueerde:

“Met het oog op de langetermijnadviesing en de demografie in de stad, verdient de samenstelling van de RRKC de aandacht.”¹⁶

¹⁵ Rijnconsult, [Uit de Groef. Evaluatie van de Rotterdamse Raad voor Kunst en Cultuur Gemeente Rotterdam](#), (februari 2022).

¹⁶ Commissie Kramer, [Effectmeting Op eigen kracht II](#), (juli 2007).

Onze gesprekken onderschrijven deze constatering. Met die kanttekening dat het niet om een adviesorgaan of sector gaat, maar om een wezenlijke transitie naar een cultureel ecosysteem.

Voor een succesvolle transitie moet het roer om. Daarvoor ligt er al een solide basis. De huidige cultuurvisie, die de afgelopen jaren is ontwikkeld, is eigentijds, toekomstbestendig en wordt breed gedragen. Het ontwerpen van een levend cultureel ecosysteem staat echter haaks op het huidige klassieke systeem. Dit vraagt om een heldere collectieve visie en uitvoeringsstrategie. Een herontwerp van alle actoren (binnen en buiten de sector) die van belang zijn voor een bloeiend Rotterdams ecosysteem.

Daarin hebben inwoners een centrale plek. In een ecosysteem is het belangrijk om het algemeen belang, zoals verwoord in de kaderstelling van de gemeenteraad en in het beleid van college, naadloos te verbinden met de leefwereld van de Rotterdammer als individu en als onderdeel van Rotterdam. Hoe grijpen beleidsthema's en de geformuleerde waarden van cultuur in op het leven van de Rotterdammer? Wat wil en vindt de Rotterdammer zelf? Hoe kom je dan tot een uitvoering die werkt door de spanning tussen die niveaus werkbaar te krijgen? Welke spelers heb je binnen en buiten de cultuursector nodig, welke allianties ga je aan, hoe moet besluitvorming er dan uit zien en hoe moeten geldstromen dan lopen?

In een institutionele omgeving wordt kaders omgezet in beleid, beleid omgezet in subsidiekaders, worden subsidieverzoeken ingediend op basis van deze subsidiekaders en vindt er verantwoording plaats over de middeleninzet. Deze keten van politiek via beleid naar uitvoering mist een belangrijke schakel: de inwoner.

In een cultureel ecosysteem maken alle spelers onderdeel uit van het geheel. Juist ook de inwoners. Voor een uitvoeringsstrategie is het daarom van belang om te weten welke impact cultuur heeft op Rotterdam en de Rotterdammer en welke waarde – naast de intrinsieke waarde - ontleend wordt door de verschillende spelers aan cultuur en of dat overeenkomt met visie en beleid. Er is een volledig beeld nodig van de waardenketen. Daarvoor is het nodig om samen deze inzichten te verzamelen en te verwerken in beleid en uitvoering. Dat is een ander mechanisme dan verantwoording van subsidiemiddelen op gezette tijden. Het gaat hier om

continue sturing op maatschappelijk rendement. Het centrale begrip hiervoor is ‘cultural intelligence’. Cultural intelligence gaat over alle kennisdeling die nodig is in het ecosysteem voor ontwikkeling, besluitvorming en uitvoering (zie hiervoor paragraaf 5g).

Bevindingen:

- XVIII. er is geen uitvoeringsstrategie;*
- XIX. er is geen visie op de werking van een cultureel ecosysteem;*
- XX. de waardenketen van de gemeente stopt bij de subsidieontvanger en niet bij de inwoner. De laatste schakels moeten blijken uit verantwoording van publieke middelen. Dat is onvoldoende: verantwoording is geen collectieve (uitvoerings)strategie op basis van een heldere visie. Het gaat hier om continue sturing op maatschappelijk rendement. Het centrale begrip hiervoor is ‘cultural intelligence’. Cultural intelligence gaat over alle kennisdeling die nodig is in het ecosysteem voor ontwikkeling, besluitvorming en uitvoering.*

5g. Van advisering naar cultural intelligence

“RRKC/Gemeente/DO zijn appels en peren. Verschillende grootheden, is niet echt driehoek. De driehoek heeft nooit bestaan.”

“Een deskundige verhoudt zich altijd tot onderwerp.”

“Vraag aan sector zelf waar deskundigheid is.”

“Deskundigheid nodig op basis van door raad vastgestelde waarde van cultuur en definitie van cultuur.”

“Adviezen worden niet besproken met elkaar waardoor er geen eigenaarschap ontstaat.”

Onze opdracht is om te adviseren over een nieuw adviesmodel cultuur. Dat vraagt om een concreet uitvoerbaar advies op de korte termijn (opheffing RRKC per 01-01-2023). Eerder stelden we al dat gaandeweg ons onderzoek we hebben geconcludeerd dat op lange termijn een transitie van stelsel naar ecosysteem wenselijk is. Advisering is een wezenlijk onderdeel voor deze transitie.

Dit onderzoek richt zich daarom langs twee snelheden:

- Een (tussentijds) advies voor de korte termijn;
- Een adviesrichting voor de lange termijn. Immers: dit advies is pas te geven op het moment dat de transitie van stelsel naar ecosysteem zich uittekent.

Wel valt uiteraard al het nodige over te zeggen.

- Allereerst de bestuurlijk-juridische invalshoek en de relatie tussen gemeenteraad en college. De gemeenteraad stelt de kaders en controleert; het college voert uit. Hierbij is het college verantwoordelijk voor beleidsontwikkeling en het aanrijken van kaders aan de gemeenteraad die de raad op haar beurt kan vaststellen.
- Raad en college kennen elk hun eigen bevoegdheden en instrumenten. Deze instrumenten zijn terug te vinden in de Gemeentewet en het Reglement van Orde van de gemeente Rotterdam. Daarnaast zijn er ook plichten voor het college die onder meer te vinden zijn in de Gemeentewet (artikel 169: inlichtingenplicht) en de Wet Open Overheid (actieve openbaarmakingsplicht).

Voor het adviesmodel voor de kunst- en cultuursector geldt dat het adviesorgaan een instrument is van het college. Ten aanzien van advisering geldt hierbij het volgende:

- Wanneer een adviesorgaan een instrument is van het college, dan is het aan het college hoe hiermee om te gaan.
- Deze adviezen zijn via het college beschikbaar voor de gemeenteraad.
- Deze adviezen zijn nooit rechtstreeks aan de gemeenteraad gericht.
- Het succes van een cultureel ecosysteem dat werkt staat of valt met open en goede communicatie. Voor collectieve impact is transparantie belangrijk voor het gezamenlijk leren. Adviezen - en de totstandkoming van adviezen - dienen maximaal transparant uitgevoerd te worden. Hierbij verdient de uitvoerbaarheid van een advies aandacht.
- De gemeenteraad heeft de mogelijkheid om een eigen adviesorgaan in te richten als instrument voor de gemeenteraad zelf.
- De Memorie van Toelichting van de Gemeentewet scheidt rollen van gemeenteraad en college bewust; De formele grondslag is te vinden in artikels 82-84 van de Gemeentewet:
 - Art. 82 instellen raadscommissie → voorbereiding besluitvorming
 - Art. 83 instellen bestuurscommissie → overdracht bevoegdheden
 - Art. 84 instellen andere commissies dan hierboven → grondslag voor adviesorgaan
- Advisering is natuurlijk ook mogelijk zonder gebruik te maken van artikel 84. Consequentie is dan:
 - Er is sprake van opdrachtverlening
 - Aanbestedingsrecht is van kracht bij een (meer) permanent karakter

De vraag rijst ook of een adviesorgaan als het RRKC zijn equivalenten kent in Rotterdam. Het antwoord: het RRKC kent geen equivalenten.¹⁷ Een dergelijk adviesorgaan is enig in

¹⁷ Wat enigszins in de buurt komt en tegelijkertijd een totaal andere aard, karakter, grondslag en opdracht kent zijn:

zijn soort. Er is ook geen wettelijke grondslag die de gemeente Rotterdam verplicht een dergelijk adviesorgaan te hebben.

Waarom dan toch een adviesorgaan als voorheen het RRKC? Een verklaring die vaak aangehaald wordt is de uitspraak van Thorbecke dat kunst geen regeringszaak is. De interpretatie is dan dat - vertaald naar Rotterdam - raad, college en ambtenaren zich moeten onthouden van een oordeel. Dan kan het niet anders dan dat dit oordeel buiten de gemeente geplaatst moet worden.

Echter ligt de feitelijke context genuanceerder. Zoals Warna Oosterbaan Martinus treffend duidt¹⁸: het is niet aan de regering om specifieke kunst vanwege persoonlijke voorkeuren te waarderen. Dat is iets anders dan een deskundig oordeel kunnen geven over een subsidieaanvraag. Bij het merendeel van de gemeenten oordelen de gemeenteambtenaren over cultuursubsidies. Onderdeel van behoorlijk bestuur is dat elke beschikking gebaseerd moet zijn op een deskundig oordeel. De eisen die de Algemene wet bestuursrecht stelt zijn strikt. Bij twijfel is een gang naar de rechter mogelijk.

Voor een grote stad als Rotterdam is het niet onlogisch om het deskundigenoordeel niet te beperken tot het oordeel van de eigen ambtenaren. Dat neemt niet weg dat dit feitelijk wel zou kunnen. Een adviesorgaan is geen must. Het is ook wettelijk geen plicht. Het organiseren van de juiste deskundigheid, die verder rijkt dan de eigen ambtelijke organisatie, is wel wenselijk.

Dit sluit ook aan bij de evaluatie van de RRKC in 2017:

“Adviesconstructies worden al sinds decennia ingezet als een middel om culturele instellingen op individueel niveau en het cultuurbeleid op inhoud te evalueren. De

-
- Brede Raad 010
 - 010Toegankelijk
 - Adviescommissie Dierenwelzijn en Stadsnatuur
 - Commissie voor Welstand en Monumenten

¹⁸ Warna Oosterbaan Martinus, [“De Overheid en het Oordeel over de Kunst,”](#) Schoonheid, Welzijn, Kwaliteit. Kunstbeleid en verantwoording na 1945, (1990).

cultuursector bestaat uit talloze, sterk van elkaar verschillende disciplines. Het is niet doenlijk om de kennis die nodig is binnen het reguliere ambtelijke apparaat te borgen. Daarnaast maakt externe advisering het mogelijk om de vakmatige en artistiek-inhoudelijke beoordeling te scheiden van de politiek-bestuurlijke dimensie.”¹⁹

De kanttekening die we hier plaatsen is dat deskundigenoordeel gelet op de waarden van cultuur wel breder zal moeten zijn dan “vakmatig en artistiek-inhoudelijk”.

Advisering kan in de context van dit advies het beste uitgesplitst worden in:

1. Deskundigenoordeel dat ten grondslag ligt aan besluit of beschikking;
2. Een opvatting van terzake deskundige personen over een strategisch vraagstuk.

Het vormgeven van advisering is een continue zoektocht in de parlementaire geschiedenis. Een rode draad in de inrichting van advies: let op uitholling van het politieke proces. Ongevraagde advisering moet mogelijk zijn maar moet nooit substantieel deel uitmaken van het advieswerk en ongelimiteerd mogelijk zijn. Dit voorkomt dat er een schaduwparlement ontstaat.

Als we luisteren naar onze gesprekspartners is men behoorlijk goed op de hoogte van de thematiek en de accenten die in het beleid worden gelegd. Dat subsidieaanvragen daarnaartoe geschreven worden is ook logisch. Stel het thema inclusiviteit is belangrijk. Er verschijnt vervolgens een advies over inclusiviteit in de culturele sector. Dat kan inhoudelijk een prachtig advies zijn. Wordt daar vervolgens geen uitvoeringsstrategie op ontwikkeld, dan komt het advies in de praktijk niet tot bloei. En goede adviezen wil je ten uitvoer brengen. Er liggen mooie kansen om de brug van denken naar doen te slaan, waarmee adviezen op papier ook echt slagingskansen hebben in de praktijk. Dat betekent dat de uitvoerbaarheid van een advies zwaar moet wegen.

¹⁹ Thomas van Dalen Advies, [Vernieuwen in plaats van verwaarlozen. Externe evaluatie van de adviesfunctie in het cultuurbeleid van Rotterdam](#), (december 2014).

Er is in het veld ook geen luide roep om advisering in de klassieke zin des woord of grote zorgen die ontstaan als er helemaal geen adviezen geproduceerd worden. Er is behoefte aan collectieve organisatiekracht, werken vanuit één agenda, begrijpen wanneer je individueel van waarde bent en wanneer verbindingen met anderen relevant zijn en inzichten en data om dit te kunnen monitoren.

Er is veel kennis. Rotterdam Festivals beschikt over veel relevante data. Ook de gemeente Rotterdam zelf. En niet te vergeten het onderwijs en de kennisinstellingen van Rotterdam. Een samenhangende aanpak om vanuit strategie te bepalen welke inzichten en data nodig zijn noemen wij 'cultural intelligence'. Cultural intelligence gaat dus over alle kennisdeling die nodig is in het ecosysteem voor ontwikkeling, besluitvorming en uitvoering.

Bevindingen:

- XXI. advisering blijft belangrijk;*
- XXII. het organiseren van de juiste deskundigheid, die verder rijkt dan de eigen ambtelijke organisatie, is wenselijk;*
- XXIII. de gebruikerswaarde van adviezen is beperkt. Er is geen visie op de gebruikerswaarde van adviezen;*
- XXIV. naarmate de inrichting van het cultureel ecosysteem scherper wordt, wordt ook duidelijker wat de waarde en positie is van advisering ten opzichte van andere kennisstromen in het ecosysteem. Door advisering te ontwerpen vanuit het perspectief van cultural intelligence worden dubbelingen voorkomen en de gebruikerswaarde vergroot (voorkomen dat adviezen een papieren werkelijkheid blijven).*

5h. Van centenbakjes naar resourcemanagement

“Probleem zit in hoogte van de subsidiepot. Het loopt vast. Het gaat om het verdelen van schaarste. Alles zit te strak in het jasje. Rotterdam krijgt structureel te weinig geld vanuit het rijk.”

“Er is heel veel geld. Fondsen, publieke en private partijen moeten elkaar op z'n minst op de hoogte houden. Dan kan 1 + 1 = 3 worden.”

“Economische waarde van cultuur is groot. Dat gaat verder dan het bieden van een aantrekkelijke woon- en werkomgeving. We weten het allemaal, maar handelen er (nog) niet naar.”

“Cultuur als economische motor voor de stad is echt iets anders dan de artistieke/creatieve ontwikkeling. Aan de economische ontwikkeling wordt niet structureel gebouwd.”

“Wat Rotterdam van het rijk krijgt is te weinig. We profileren ons te weinig als stad.” “Lobby fondsen en Rijk is belangrijk”.

“Concurrentievermogen ten opzichte van andere steden moet versterkt worden. Er gaat best veel cultuurgeld naar Utrecht en Amsterdam.”

Cultuur heeft economische waarde. Die economische waarde moet niet onderschat worden:

“In economisch opzicht is de waarde van cultuur veel groter dan vaak gedacht. De culturele en creatieve sector (inclusief media) draagt jaarlijks 25,5 miljard euro bij aan het bruto nationaal product (3,7 procent). De totale sector is goed voor zo'n 320 duizend banen, 4,5 procent van de totale werkgelegenheid. Daarin zijn de omzet en werkgelegenheid in aanpalende sectoren als horeca, beveiliging, infrastructuur en techniek niet meegerekend.

Het Rijk geeft structureel circa 1 miljard euro per jaar uit aan cultuur om goede ontwikkelingen aan te jagen en belangrijk cultuurgoed in stand te houden; dit is minder dan 0,3 procent van de rijksbegroting. Provincies en gemeenten investeren samen 2,3 miljard euro. Een snelle rekensom leert dat dit een minimale

investering is in verhouding tot de meetbare en niet-meetbare opbrengst van cultuur voor de samenleving.”²⁰

Het voorbeeld hierboven toont aan dat de opbrengst van publieke middelen in cultuur groot is. Dat vraagt om een andere benadering. Natuurlijk moeten publieke middelen rechtmatig en effectief worden besteed. Door deze middelen niet alleen te zien als subsidie, maar als investering voor de stad, geeft dit een heel ander en breder perspectief. Dan is de vraag welke positie publieke middelen van de gemeente Rotterdam innemen in alle geldstromen die omgaan in de culturele sector en welke inzet dan het meest rendeert.

Geldstromen, of het nu gaat om publieke middelen, erfenissen en legaten, mecenen, EU-subsidies of sponsoring lopen langs heen. De culturele sector als geheel kent geen maatschappelijk businessplan met een ‘cultuur-effect-rapportage’ waarbij een samenhangende strategie hierop wordt ontwikkeld. Daardoor blijft veel geld liggen of wordt onsamenvattend ingezet. Daarnaast is er geen supportstructuur die het mogelijk maakt voor iedere speler om toegang te krijgen tot dit soort geldstromen. EU-subsidies zijn bijvoorbeeld al een enorme opgave voor de grotere spelers; de kleinere beginnen er geeneens aan. Er wordt met een klassieke cultuurbril gekeken naar dit soort geldstromen, terwijl de sector ook buiten cultuur- en cultuurgerelateerde subsidies zowel een maatschappelijk als economische waarde kan toevoegen.

“Hoogleraar Theo Schuyt heeft becijferd dat de komende decennia 100 miljard euro voor goede doelen beschikbaar komt uit legaten en erfstellingen. Daarvoor moet een agenda worden ontwikkeld. Niet eenzijdig door de overheid, maar samen met de filantropische sector. Mecenen geven geen blanco cheques, ze willen betrokkenheid.”²¹

Aldus Wim Pijbes die hier in een rapport dat als opmaat diende voor de IABx het volgende stelt:

²⁰ Raad voor Cultuur, [Investeer in Cultuur voor Iedereen](#), (april 2021).

²¹ Bart Dirks & Michiel Kruijt, [“Wim Pijbes mag met Miljoenen van Schatrijke Familie Strooien in Cultureel Rotterdam: ‘We kunnen doen wat we willen’”](#), De Volkskrant, (juli 2018).

“Geen stad in Nederland kent een groter aantal particuliere vermogensfondsen dan Rotterdam. Dit is onmiskenbaar een teken van een betrokken mecenaat dat al sinds mensenheugenis bij leven of als erfenis aanzienlijke vermogens schenkt ten gunste van de stad.”

“Wat opvalt in de vele beleidsstukken en gemeentelijke nota’s is dat hier met vrijwel geen woord over gerept wordt. En dat is zonde want deze groeiende geldstroom zou juist complementair kunnen zijn op die van de overheden. Complementair hier in de betekenis van versterkend, niet in de plaats van. Het moet niet zo zijn dat waar de overheid terugtreedt deze leemte dan maar moet worden opgevuld door het particulier mecenaat. Beide partijen nemen vanuit hun verantwoordelijkheid ieder hun deel.”²²

²² Wim Pijbes, Rotterdam, cultuurstad en toeristische bestemming, een verkenning, (november 2016).

Bevindingen:

- XXV. wil de gemeente Rotterdam dat publieke middelen maatschappelijk renderen en rechtmatig worden ingezet, dan is de huidige scope veel te smal;*
- XXVI. er dient een integrale visie en strategie te komen op het gebied van resource management: veel geld blijft liggen of wordt niet effectief en gefragmenteerd ingezet;*
- XXVII. het is belangrijk dat de gemeente Rotterdam de focus verschuift van subsidiegever naar maatschappelijk investeerder.*

5i. Van V&D-cultuur naar kathedraaldenken/van beheersen naar lef

“Het wordt steeds ingewikkelder om iets mogelijk te maken. Rust versus reuring. En we hebben die rauwe rafelrandjes nodig. Stad is gebouwd door creatieve en ondernemende mensen. Niet de behoudenden. Mensen die lef hebben en toekomst gingen veranderen. Die wil je aan je stad blijven binden. We moeten niet het volgende Zoetermeer worden waar alles af is.”

“Rotterdam is toe aan de derde gouden eeuw. Met hetzelfde elan en dezelfde ambitie als in het Interbellum. Rotterdam was in het Interbellum de modernste stad van Europa (Kuip, Coolsingel, stadhuis, wijk Blijdorp (duizenden woningen), Van Nelle fabriek.”

“‘City of talent’: economie, haven, techniek, creatieve thinking hoort bij het DNA van Rotterdam. We willen een stad waar de beste creatieve denkers van de wereld zich willen vestigen. Boijmans, Rem Koolhaas, Hip Hop, creools, Poetry International. Rotterdam als multiculturele hoofdstad van Europa”

“Urban is belangrijk voor profilering van de stad. Het toont de kracht van diversiteit. Het wordt wel gezien, maar niet opgepakt. Hier zit de verbinding tussen oud en nieuw.”

“Bedreiging: de structuren die de stad heeft maken niet de juiste verbinding met het nieuwe. Waardoor er een artistieke drain is uit de stad.”

“Wat nodig is: lange termijnperspectief en kleine stapjes zetten.”

“Gesprek moet niet gaan over hoe herstellen we van corona, gaat om een veel structurelere transitie.”

Bovengenoemde quotes betreffen opnieuw een selectie uit onze talloze gevoerde gesprekken. Daaruit ontstaat een gedeeld beeld dat er een breed gevoel tot ambitie, lef en dynamiek van Rotterdam tot stilstand aan het komen is, daar waar er juist zoveel overeenstemming is over de kracht van de identiteit van Rotterdam. *“De haven is de grootste verbindende factor in deze stad.”*²³

Beheersing en verantwoording lijken lef, ambitie, de integrale uitvoering van de visie en strategie te overvleugelen. Er is behoefte aan kathedraaldenken. Kathedraaldenken kenmerkt zich door het feit dat het de mens is gelukt kathedralen te bouwen en daarmee een resultaat neer te zetten dat generaties en regeerperiodes overstijgt: *“Een stapel*

²³ Wim Pijbes, Rotterdam, (november 2016).

stenen houdt op een stapel stenen te zijn, op het moment dat een enkele man er naar kijkt met in zijn hoofd het beeld van een kathedraal.”²⁴

Kathedraaldenken betekent ook het overstijgen van kleine subthema's en gaan werken vanuit het dna van de stad. Met een heldere en collectieve langetermijnvisie, waar samen de schouders onder kan worden gezet. Rotterdam houdt zich te klein door zich niet hieraan te wagen. Dan beland je in een “V&D-cultuur”.

In 2016 rapporteerde Wim Pijbes:

“Er verschenen de afgelopen jaren in Rotterdam talloze nota's en plannen. Evenzeer werden er talloze themajaren, campagnes, uitgangspunten en slogans bedacht. Om een idee te krijgen staat hier een aantal onder elkaar waarmee Rotterdam zich aan de wereld toonde en toont:

- *Rotterdam als winkelstad (1987)*
- *Het Nieuwe Rotterdam (1988)*
- *Rotterdam, daar kom je de wereld tegen (1993)*
- *Rotterdam en omgeving ... contrastrijk Holland (1998)*
- *Rotterdam Culturele Hoofdstad, Rotterdam is vele steden (2001)*
- *Rotterdam Durft (2004)*
- *Rotterdam Sportstad 2005*
- *Rotterdam City of Architecture*
- *Rotterdam, dé sportstad van Nederland*
- *Rotterdam: Gateway to Europe (2007)*
- *Rotterdam, stad van de toekomst (2007)*
- *Rotterdam kleurt groen (2008)*
- *Europese Jongerenhoofdstad 2009*
- *World port World city (2009)*
- *Rotterdam. Make it happen (2014)*

²⁴ “Origineel: “Les pierres du chantier ne sont en vrac qu'en apparence, s'il est, perdu dans le chantier, un homme, serait-il seul, qui pense cathédrale.” Antoine de Sainte-Éxupery, Pilote de Guerre, (1942)

Deze lijst is onvolledig maar geeft aan dat er constant sprake is ambitie maar ook van telkens wisselende doelen. De conclusie hier kan zijn dat Rotterdam telkens opnieuw nieuwe thema's bedenkt en daar vervolgens alle troeven op zet totdat zich weer een nieuw thema aandient. Het 'van project naar project rennen' wordt overigens als zwakte erkend en genoemd in evaluaties.”²⁵

Het is geen probleem om deze lijn door te trekken. Het 'van project naar project rennen' is ook anno 2022 volledig herkenbaar, zo blijkt uit de gesprekken.

En ook:

“In ‘Rotterdam: First class second city, een zoektocht naar de Rotterdamse identiteit’ (Erasmus magazine, 29 april 2016) wordt een rake karakterschets van Rotterdam gegeven. In een vergelijking met Liverpool, Genua en Marseille wordt, net als in Rotterdam, als sinds mensenheugenis geworsteld met het ‘second city-syndrom’. Dit hardnekkige minderwaardigheidscomplex werd in 1952 voor het eerst benoemd door de Amerikaanse journalist A.J. Liebling, in zijn boek over Chicago, dat hij afzette tegen Londen, Parijs en vooral natuurlijk New York. Daadkracht en de sterke ambitie om vooruit te willen is een typisch kenmerk van second-cities, zo ook Rotterdam. Daarbij komt echter ook dat Rotterdam vergeet een pas op de plaats te maken en te bezinnen op de langere termijn. En daarbij is het ook nodig om achterom te kijken, ook al valt dat niet mee is een stad waar het gebouwde verleden grotendeels is weggevaagd.”²⁶

²⁵ Wim Pijbes, Rotterdam, (november 2016).

²⁶ Wim Pijbes, Rotterdam, (november 2016).

Bevindingen:

- XXVIII. *Rotterdam heeft een identiteit die krachtig en onderscheidend is en al vele malen onderschreven;*
- XXIX. *door het ontbreken van een uitvoeringsstrategie en het werken met een cultuurplansystematiek die knellend werkt, wordt deze potentie binnen het huidige klassiek ingerichte stelsel onderbenut;*
- XXX. *Rotterdam verdient een langetermijnvisie voor cultuur (dat past in de transitie naar een cultureel ecosysteem).*

5j. Van micromanagement en outputsturing naar waardengedreven (collectieve) impact met een uitvoeringsstrategie die werkt

Metten is weten. Publieksbereik (bezoekersaantallen) is een vaste waarde die door instellingen wordt gemeten. Het meten van dergelijke output, zegt echter nauwelijks iets over de impact en relevantie van cultuur. Er ligt zodoende een enorme behoefte om de juiste zaken te meten, zo blijkt uit onze gesprekken. Om vervolgens te kunnen sturen op collectieve impact.

Het is belangrijk om een ecosysteem op te bouwen aan de hand van collectieve impact. Daarbij zijn vijf elementen cruciaal (die passen in een collectieve uitvoeringsstrategie):

1. Kom in het ecosysteem tot een gezamenlijke agenda. Werk die uit in doelen en instrumenten die nodig zijn;
2. Maak een gezamenlijk dashboard dat voor alle actoren relevant is ('cultural intelligence'). Kijk samen hoe alle partijen individueel (kunnen) bijdragen aan kansen voor het collectief;
3. Creëer activiteiten die wederzijds versterkend zijn. Het gaat om krachtenbundeling (interconnectiviteit) binnen de sector en naar buiten toe;
4. Werk aan open en continue communicatie. Een ecosysteem staat of valt bij goed netwerkmanagement. Dat betekent het openstellen en verbinden van netwerken en het leggen van relevante nieuwe verbindingen. Netwerken zijn een niet te onderschatten sociaal kapitaal;
5. Richt een 'backbone' in voor coördinatie en ondersteuning van alle actoren. De kwaliteit, wendbaarheid en bijdrage van de juiste spelers aan dit motorblok (zowel binnen als buiten de culturele sector) zijn de kritische succesfactor om te komen tot een ecosysteem dat werkt.



UNESCO vraagt in een recent verschenen rapport - dat prima aansluit op ons model en onze bevindingen - aandacht voor:

1. *"Foster innovative funding and transversal collaborations at all levels"*
2. *Allocate targeted budgets and sustain transparent and participatory mechanisms"*

27

²⁷ UNESCO, [Re|Shaping Policies for Creativity - Addressing culture as a global public good](#), (2022).

Bevindingen:

- XXXI. doorloop de stappen van collectieve impact om een cultureel ecosysteem op te bouwen;*
- XXXII. richt de interconnectiviteit in binnen en buiten de culturele sector en laat deze verbindingen renderen.*

5j. Van vastgoedmanagement naar culturele ruimte

“Voor de meer maatschappelijk ondernemers zijn de grotere organisaties in wijken een belangrijke hub. De grote broer.”

“Samen echt iets moois doen. Stad als podium. Openbare ruimte herdefiniëren, anders invullen, ten dienste van de stad”

“Je zou die hubs veel meer verantwoordelijk moeten geven om te zorgen dat het ook echt plekken zijn die cultureel van waarde zijn.”

“Vastgoed is een heel belangrijk onderdeel. Haal dat geld uit de cultuurnota. Het programmeringsgeld is waar het om gaat.”

“Meer investeren in cultureel vastgoed/ateliers/broedplaatsen. En structureler op basis van de waarde die wordt gegenereerd.”

“Bredere visie op cultureel vastgoed, koers uitzetten en daar invulling aan geven met de verschillende projecten/kansen.”

“Huisvesting en cultureel-maatschappelijk vastgoed is een onderdeel van de infrastructuur die nodig is om te kunnen floreren. Cultuurmakers hebben geen kennis van vastgoed en vice versa. Parken en het groen van de stad worden beter beschermd en beheerd.”

In onze gesprekken kwam het veelvuldig naar voren. Ruimte is belangrijk voor cultuur. Cultuur ontstaat in een groep. Cultuur is de ruimte tussen mensen en de betekenis die hieraan gegeven wordt. Cultuur bepaalt het groepsgedrag en andersom. Door cultuur ontmoeten wij elkaar en onszelf: het is het aangaan van nieuwe verbindingen.²⁸

Cultuur vergt ontmoeting. Ontmoeting vergt ruimte om te kunnen ontmoeten: fysiek en virtueel. De coronacrisis laat zien dat de culturele sector behoefte heeft aan een integrale benadering van de hybride publieke ruimte: het verbinden van de fysieke en de virtuele onlinewereld. Zonder deze culturele ruimte is er geen cultuur.

Hoewel dat niet direct zichtbaar is, gaat een groot deel van de (publieke) middelen in de Rotterdamse culturele sector op aan deze ruimte. De allocatie van deze culturele ruimte

²⁸ Floris Alkemade, [De Toekomst van Nederland - De Kunst van richting te veranderen](#), (april 2020).

in Rotterdam, het gebruik ervan en het maatschappelijke rendement is nog te vaak een blinde vlek. Er liggen kansen voor een meer integrale gebiedsgerichte visie die de culturele ruimte op verschillende schaalniveaus definieert: wat heeft welke wijk nodig om te kunnen gedijen, wat is nodig?

De werkelijkheid die wij terugkrijgen uit gesprekken en ons deskresearch is de volgende:

“Toch moeten op veel plaatsen culturele plekken, buurthuizen en bewonersinitiatieven het veld ruimen, vaak voor woningbouw. Dat terwijl dit soort maatschappelijke plekken juist noodzakelijk is om een stad goed te laten functioneren”.

“Om cultuur te behouden voor de stad, mag een gemeente niet alleen op financiële waarde sturen. Maatschappelijke meerwaarde hoort ook een plek te krijgen in de rekenmodellen.”²⁹

Het vergt ook een bredere blik naar benutting van de publieke ruimte. Binnen en buiten:

“Een favoriet buitenlands voorbeeld van een privaat beheerde publieke ruimte is voor Verheul het Bryant Park in New York. ‘Deze plek stond op Manhattan in de jaren 80 bekend als “needle park”, vanwege de hoge concentratie drugsgebruikers. Het vormde aanleiding voor de eigenaren van het omliggende vastgoed om in de openbare ruimte te investeren. Zij namen de programmering en het beheer van het park over en toverden het om tot een levendig, aantrekkelijk en goed onderhouden plek om te verblijven. Als gevolg daarvan zagen zij hun investeringen op twee manieren terugstromen: via de waardeverhoging van hun vastgoed en via de exploitatie van de in het park gelegen kiosken en lunchgelegenheden en terreinverhuur aan onder meer de New York Fashion Week.”³⁰

²⁹ Alexander Ramselaar & Rinske Brand, [Waarom maatschappelijk vastgoed niet naar de hoogste bidder moet](#), (mei 2022).

³⁰ Bouwfonds Property Development, [Publieke ruimte: iedereen profiteert en betaalt mee](#), (september 2022).

En deze fysieke ruimte verbinden met de virtuele publieke ruimte. De Raad van Cultuur hierover:

“De Raad heeft het over ‘technologie-hubs’. Wat zijn dat en hoe spelen die een rol in dat proces? De inspiratie voor die ‘hubs’ komt uit de wetenschap. In de wetenschap leiden samenwerkingen tussen universiteiten en hogescholen en het bedrijfsleven tot kennisontwikkeling. Daaromheen ontstaan scale-ups, start-ups en allerlei nieuwe ontwikkelingen. Maar het vereist dat je kennis, economische bedrijvigheid en innovatie combineert op één fysieke plek. Dat kan ook in de cultuursector.”³¹

³¹ Elsje Jorritsma, “[‘Cultuursector zal moeten digitaliseren’](#),” NRC, (september 2022).

Bevindingen:

XXXIII. culturele ruimte is een basisbehoefte voor cultuur in Rotterdam;

- a. beleid en publieke geldstromen zijn buitengewoon verkokerd;*
- b. werk een integrale visie op de culturele ruimte uit;*
- c. vertaal dit in samenhang naar beleid en geldstromen.*

5k. Van verantwoordingsvinkjes naar een gildesysteem

“De prijs is wat je betaalt, de waarde is wat je krijgt. Dat zou centraal moeten staan.”

“We moeten een nieuwe manier van meten gaan vinden. Ook voor ons is de maatschappelijke impact nieuw. We zoeken soulmate-organisaties waar we samen mee kunnen optrekken.”

“We worden afgerekend op elementen waar niet de kern van onze waarde zit. Dat is zo achterhaald.”

“Zorg dat je KPI's hebt die ‘De Bedoeling’ raken (en niet te veel kpi's). Belangrijke vraag is: raakt het de Rotterdammer? Is het iets positiefs voor de Rotterdamse samenleving”.

Er ligt een grote behoefte bij onze gesprekspartners om de focus te verleggen naar de brede toegevoegde waarde van cultuur en die inzichtelijk te maken. Nu wordt vooral een overmatige focus op verantwoording afleggen ervaren. Bijvoorbeeld op basis van bezoekersaantallen.

Ervaringen bij sommige grote fondsen laten zien dat dit mogelijk is. Echter, het ontbreken aan organisatiekracht van de sector, stelt de sector onvoldoende in staat om elkaar naar een hoger niveau te tillen. Er is behoefte om samen te werken aan kwaliteit. Niet door inhuur van derden en modellen van buitenaf, maar door het zelf te ontwikkelen. Dit doet het meeste denken aan de roep om een gildesysteem: een groep personen die hetzelfde ambacht uitoefent met als doel elkaar te ondersteunen en de kwaliteit van het geheel te bewaken en te ontwikkelen.

Bevindingen:

- XXXIV. verantwoording voor inzet van publieke middelen is altijd nodig;*
- XXXV. er zijn grote twijfels op de aspecten waarop verantwoord wordt;*
- XXXVI. er is een (collectieve) impact-gedreven financieringsmethodiek nodig;*
- XXXVII. de culturele sector heeft ruimte en middelen nodig om samen te werken aan kwaliteit.*

5l. Veerkracht, inclusie en diversiteit

“Rotterdam is per definitie veerkrachtig door proces na verwoeste stad. Dit moeten we nu uitbouwen naar brede veerkracht.”

“2 invalshoeken:

- *Hoe resilient is cultuursector? Viel meteen om tijdens corona*
- *Wat kan cultuur bijdragen aan resilience van de stad?”*

“Crisis op crisis vergt continuïteit, stabiliteit en wenbaarheid. Niet korte termijn, projectjes, waan van de dag. De gap wordt alleen maar groter. We hebben kathedraaldenken nodig.”

In onze gesprekken werd veel teruggegrepen op de veerkracht van Rotterdam. Rotterdam heeft in de wederopbouw een enorme veerkracht getoond. Het verwoestende gat dat het bombardement in de stad had geslagen, had een ziel nodig zo was al vroeg duidelijk. Overheid en bedrijfsleven zagen de waarde van cultuur hiervoor en handelden ernaar. Het *“cultureel leven in de ruimste zin des woords”* moest gestimuleerd worden. Men moest weer in contact met elkaar komen.

De gemeente Rotterdam zag al in een vroegtijdig stadium hoe belangrijk het uitbouwen van de veerkracht van de stad was door onder meer aan te sluiten op het internationale Resilient Cities Network. De stad is voorloper met een eigen Resilient Rotterdam strategie.³² Het resiliencedenken is een onderliggende strategie van de stad. Dit denken is ook een belangrijke richtlijn voor het opbouwen van een cultureel ecosysteem:

- Het neemt de Rotterdammers en Rotterdam als vertrekpunt en geen stelsels en structuren;
- Het benadrukt het belang van een wendbaar speelveld;
- Het bevestigt de waarde van interconnectiviteit: met open verbindingen en communicatie zodat adequaat gehandeld kan worden ten gunste van het collectief;
- Het legt verantwoordelijkheden op het niveau waar ze uitvoerbaar zijn;

³² Resilient Rotterdam, [Resilient Rotterdam](#), (website).

- Het benadrukt een mentaliteit van vooruit struikelen in plaats van terugvallen in oud gedrag.

Uit zowel wetenschap als beleid blijkt dat cultuur hier een cruciale rol in speelt. Cultuur is een herstelstrategie voor steden. Binnen de gemeente hebben de Chief Resilience Officer (“CRO”) en de Afdeling Cultuur een eerste vertaalslag gemaakt naar de relatie tussen resilience en cultuur³³:

Daaruit blijkt dat culturele initiatieven als volgt bijdragen aan de veerkracht van Rotterdammers:

1. Cultuur stimuleert bewustwording over hedendaagse en toekomstige uitdagingen.
2. Cultuur stimuleert 21e eeuwse vaardigheden die nodig zijn om je weerbaarder en veerkrachtiger op te stellen tegen (disruptieve) transities van deze tijd.
3. Cultuur stimuleert sociale cohesie (brengt verschillende mensen bij elkaar) en daarmee ook de social resilience van Rotterdam.”

Social resilience en het bij elkaar brengen van verschillende mensen raakt ook de thema’s van inclusiviteit en diversiteit. Zeker in een superdiverse stad als Rotterdam. Het principe van bridging en bonding³⁴ is gericht op het behouden en ontwikkelen van sociale cohesie tussen verschillende culturen. Diversiteitsbeleid zou zich moeten inzetten op bonding en bridging. Daarvoor is een explicietere visie nodig of, om een voorbeeld te noemen, de bezoekers van Boijmans ook de bezoekers van het Hiphophuis zouden moeten zijn en een culturele ruimte moeten bieden waar deze bezoekers zich over en weer thuis voelen. Hier worden breed de kansen gevoeld.

Vanuit de eigen cultuur de verbinding aangaan met andere culturen is daarnaast nodig om van een multivers Rotterdam een inclusief Rotterdam te maken. Cultuur in relatie tot resilience hangt dan ook onlosmakelijk samen met inclusiviteit.

³³ Naomi Sonneveld, Cultuur & Resilience en de kracht van deze synergie, (2018).

³⁴ Wikipedia, [Bowling Alone](#).

Onze gesprekken bevestigen het belang van het verder uitwerken en uitvoeren van de (de verschillende aspecten van) cultural resiliencestrategie. Eerste noties zijn er, het denken staat nog in de kinderschoenen, de uitvoeringspraktijk die hiervoor nodig is (de transitie van stelsel naar ecosysteem) is er nog niet.

Bevindingen:

- XXXVIII. resilience is een fundamentele strategische drager van het beleid van Rotterdam en zal in de toekomst vermoedelijk qua belang alleen maar toenemen;*
- XXXIX. Rotterdam heeft internationaal en sterke positie en een sterk netwerk, ook voor de culturele sector;*
- XL. resilience kan niet zonder cultuur;*
- XLI. Rotterdam is een multiverse stad. Resilience en cultuur kunnen niet zonder een uitvoeringsstrategie op gebied van inclusie en diversiteit.*

5m. De Cultuurplansystematiek

“Er wordt op een strategisch niveau besloten zonder dat daarbij de makers vertegenwoordigd zijn.”

“Er moet een bewuster beleid komen om makers te faciliteren. Rotterdam raakt anders het makersklimaat kwijt.”

“Cyclus van eens in 4 jaar. Is dat niet ouderwets? Moeilijk om toe te treden.”

“Een keer in de vier jaar ben je elkaars concurrent. Als jij geld wil, wie moet er dan uit? En dan de rest van de vier jaar krijg je de opdracht om met elkaar samen te werken.”

“Is het verstandig om van cultuurgoederen een soort van wedstrijd te maken. Beter is onderzoeken van wat er nodig is.”

“Vierjarenplan. Iedere bestuurder gaat voor zijn organisatie. Systeem zorgt niet voor samenwerking.”

“Stimuleer samenwerking. Als de keuze waarvoor je ze betaalt niet juist is, loopt het 4 jaar de verkeerde kant op.”

“Veel meer variatie nodig in subsidierelaties. Qua vorm, grootte en duur.”

“Maak het niet zo ingewikkeld. Heb het lef om te kiezen en te doen.”

“Stop met het begrip subsidie. Neem de maatschappelijke investering als vertrekpunt.”

“Sector moet vanaf begin worden betrokken bij de visievorming en daarna in de uitvoering. Culturele partijen zijn enorm afhankelijk van subsidies, belangen zijn dus groot. Zie het grotere geheel, geef waardering voor wat iemand bijdraait aan het ecosysteem.”

De cultuurplansystematiek wordt veelal als log en niet wendbaar ervaren. Het bevat - zo blijkt uit gesprekken - een hoge drempel voor toetreding, creëert concurrentie in een veld dat juist de krachten wil bundelen, is meer ingericht op verantwoording dan op kwaliteitsontwikkeling en doet onvoldoende recht aan de diversiteit van culturele organisaties.

In de huidige cultuurplanperiode heeft de Rotterdams Culturele Basis zijn intrede gedaan. In de Uitgangspuntennota is daarover het volgende te lezen:

“In het bijzonder van instellingen die gaan behoren tot een in te voeren regeling Rotterdamse Culturele Basis, vragen we dat zij duurzame relaties aangaan met elkaar en met nieuw talent in de stad en zo verantwoordelijkheid nemen voor het culturele ecosysteem en de transities waarvoor Rotterdam zich gesteld ziet.”³⁵

³⁵ Gemeente Rotterdam, [Stad in transitie, cultuur in verandering. Uitgangspunten voor het Rotterdamse cultuurbeleid 2021-2024](#), (juni 2019).

Los van het feit dat partijen zich onvoldoende meegenomen voelde in het proces naar de inrichting van de RCB, halen we uit gesprekken dat middelen waren verdeeld, terwijl de relatie RCB/ecosysteem nog helemaal niet zichtbaar was en ook de achterliggende opdracht nog niet tot leven was gekomen.

Die onduidelijk over inrichting en positionering van RCB valt te begrijpen. Tegelijkertijd wordt het inzicht dat een cultureel ecosysteem een backbone nodig heeft met dragende spelers breed gedragen. De inrichting en werking van deze backbone, mede in relatie tot de RCB, moet verder worden verdiept en uitgewerkt. De organisatiekracht die nodig is om deze opdracht te kunnen uitvoeren kan echter niet alleen bij RCB belegd worden. De transitie naar een ecosysteem vraagt om een heldere visie en uitvoeringsstrategie die vooralsnog ontbreekt. Dit maakt duidelijk dat nu de tijd is om dat te doen.

Bevindingen:

- XLII. de cultuurplansystematiek is log en complex en ligt duurzaam samenspel in de weg;*
- XLIII. er is een herontwerp nodig van de cultuurplansystematiek;*
- XLIV. er is een heldere visie nodig op de waarde en verantwoordelijkheid van de RCB in het cultureel ecosysteem.*

5n. Benchmark adviesmodellen cultuur gemeenten

In deze paragraaf benutten we het benchmarkrapport van Hans van Soelen³⁶ in ons onderzoek. Het rapport van Van Soelen is een vergelijkend onderzoek naar de huidige adviesmodellen cultuur in verschillende steden in ons land. Onze bevindingen in dit advies in combinatie met onze eigen contacten in onze uitvoeringspraktijk leren ons dat ieder huidig adviesmodel onder druk staat en gemeenten zoekende zijn naar een nieuwe oplossing. Het rapport van Van Soelen is voor ons een bevestiging hiervan. Dat betekent dat de benchmark voor dit advies niet bruikbaar is in de zin van: Rotterdam, neem het model van gemeente X over.

Wel zijn er relevante elementen in het advies die wij ter harte nemen.

Als het gaat om cultuuradvisering herkennen wij de volgende elementen:

- Er is een voortdurende beweging tussen bestaande en nieuwe makers. Deze spanning wordt herkend. Er is nog geen adequate inrichting;
- De ambitie van organisaties staat op gespannen voet met beschikbare budget bij gemeenten;
- Verruiming van de rol van cultuur: een algehele erkenning dat de waarde van cultuur breder is dan de intrinsieke waarde
- Er worden hogere eisen gesteld aan organisaties voor het verkrijgen van subsidies
- Er vindt een juridisering van het proces plaats

Advisering gaat vooral over:

1. Cultuurplan: in ons advies noemen wij dit het deskundigenoordeel
2. Strategische advisering
3. Incidentele vraagstukken
4. Ongevraagd advies

Verbeteringen die nodig zijn, vragen die hierover gesteld worden:

- Moet de cyclus wel 4 jaar zijn?

³⁶ Hans van Soelen, *Meerdere wegen leiden naar Rome*, (augustus 2022).

- Verbeter de beoordelingscriteria:
 - Artistiek inhoudelijk
 - Zakelijke kwaliteit
 - Publieksbereik
 - Aansluiten op beleid
 - Betekenis voor de stad
- Positionering en monitoring van de basisvoorzieningen verbeteren
- Moet kunstbeoordeling een tenderprocedure zijn?
- Verbeter de logica van de subsidiebedragen?
- Waar vind je goede adviseurs?

Bevindingen:

- XLV. de benchmark levert een aantal waardevolle elementen op;*
- XLVI. de benchmark beschrijft de huidige situatie, terwijl elke gemeente daar mee worstelt.*

50. De Afdeling Cultuur

“We hebben nog niet een gezamenlijk visie, iedereen heeft dan gelijk. Een gedeelde visie moet verder gaan de afdeling Cultuur, moet breder gedragen worden binnen sector”.

“De Afdeling Cultuur mag meer in ontwikkeling van de sector denken”.

“Meer samen optrekken, minder managen”.

“Afdeling Cultuur heeft neiging om veel naar zich toe te trekken.”

“Afdeling Cultuur van de gemeente heeft veel kennis van cultuur en de stad.”

Onderdeel van onze opdracht is (zie bijlage 1):

“Het onderzoek dient niet alleen in te gaan op de behoeften en wensen ten aanzien van de inrichting van een nieuw model van advisering en de afzonderlijke rollen van raad en sector daarin, maar ook op de rol en functie van de afdeling Cultuur/de gemeente in de verschillende adviestypen. De adviesfunctie van de ambtelijke organisatie draagt bij aan de complexiteit van het speelveld waarbinnen de externe adviesfunctie vormt dient te krijgen.”

Hieronder volgen onze bevindingen. Deze zijn geschreven naar de toekomst toe. Immers: de afdeling cultuur functioneert in het huidige klassieke systeem. Centrale vraag is: Wat is op basis van de gesprekken, sessies en onderliggend onderzoek nodig en waar liggen kansen om ook met de afdeling succesvol te transformeren naar een cultureel ecosysteem? Het is geen evaluatie van de afdeling. Het is geen waarheidsvinding of reconstructie van het verleden.

Wel komen bepaalde zaken in gesprekken over het verleden dusdanig vaak aan bod dat, als we vragen wat er wel nodig is, deze punten relevant zijn voor dit advies. Daaruit maken we op dat - in de woorden van Rijnconsult - de 'groef'³⁷ in alle gesprekken beeld en geluid krijgt.

Als er nu niet door alle partijen (van politiek, bestuur, ambtenarij en veld) samen een draai wordt gemaakt, zal deze groef tot implosie van het veld leiden.

De afdeling Cultuur bevindt zich ook in deze groef. Dat betekent niet dat alles wat wij hieronder beschrijven volledig voor rekening en verantwoordelijkheid is van de afdeling Cultuur. Een ambtelijke organisatie bevindt zich altijd tussen Scylla en Charibdis: een krachtenveld tussen politiek en bestuur aan de ene kant en veld aan de andere kant. Daarin moet ook nog vanuit de ambtelijke professionaliteit zelf positie behouden worden om te doen wat goed is in dit krachtenveld, waarbij deskundigheid en plichtsbesef van de Afdeling Cultuur in deze centraal staan.

Uit de sessies met de afdeling Cultuur bleek hoe lastig dat laveren soms is en hoe consciëntieus en plichtsgetrouw het werk wordt uitgevoerd. De Afdeling Cultuur dient daarmee het huidige, klassiek ingerichte stelsel, dat als zodanig professioneel is ingericht. De gewenste transitie naar een cultureel ecosysteem vraagt om een andere inrichting. Een andere inrichting van zowel de sector als van de afdeling en hoe zij zich tot elkaar verhouden. Het vraagt om andere kwaliteiten van alle betrokkenen.

De afdeling Cultuur kent vele verschijningsvormen in de loop van haar geschiedenis. Onder de verantwoordelijkheid van het huidige afdelingshoofd is vanuit een kwetsbare positie (ingrijpende bezuinigingen van de gemeente, ook op eigen personeel; een afdeling die vooral gericht was op het besteden van subsidies) de basis op orde gebracht. De afdeling is in control, financiën zijn helder en op orde, het contact met het veld is gestructureerd via accountmanagement en investeert in strategie en processen in gang zetten die de strategie vormgeven.

³⁷ Rijnconsult, [Uit de Groef. Evaluatie van de Rotterdamse Raad voor Kunst en Cultuur Gemeente Rotterdam](#), (februari 2022).

De afdeling heeft stappen gezet om meer kennisgedreven te werken. Zo is er sinds een half jaar een kenniscoördinator. Ook de coronacrisis heeft ingegrepen op de afdeling Cultuur. Alle zeilen zijn bijgezet om de sector te ondersteunen. Het heeft de doorontwikkeling van het strategisch vermogen van de afdeling wel vertraagd.

De ‘blauwe stroom is op orde’: subsidies worden goed afgehandeld. Er is sprake van een deskundige samenwerkingsrelatie met de sector. In de stap van samenwerking naar interconnectiviteit wordt het belangrijk om positie te bepalen als afdeling in het ecosysteem. Als spil en verbinder.

De commissie Kramer concludeerde al eerder: *“De dKC³⁸ zou als een spil in het veld moeten opereren, met verbindingen met de RRKC en het culturele veld aan de ene kant, en met de wethouder, het college en de gemeenteraad aan de andere kant.”*³⁹

Het zijn van deze spil, dit netwerkknooppunt is een belangrijke opgave voor de afdeling. In het veld twijfelt niemand over de betrokkenheid en de behulpzaamheid van de afdeling. De afdeling Cultuur heeft grote stappen gezet in haar ontwikkeling de afgelopen periode, heeft in de huidige setting de processen op orde, is benaderbaar en behulpzaam. Een succesvolle transitie vraagt nu vooral om lef, knopen doorhakken, het opstellen van een collectieve visie en het komen tot de benodigde uitvoeringsstrategie waarin de afdeling zelf ook een prominente rol en verantwoordelijkheid heeft.

De mentaliteit om met elkaar de schouders er onder te zetten en binnen en buiten het stadhuis alle verbindingen te leggen die nodig zijn vanuit een gemeenschappelijke uitvoeringsstrategie, zal in toenemende mate belangrijk worden. Daarbij benadrukken wij het belang dat de afdeling bijdraagt aan optimale verbindingen met vastgoed (dat nu functioneert vanuit een gezamenlijk vastgoedteam binnen de gemeente), economie, internationale zaken en het sociaal domein.

³⁸ dKC: Dienst Kunst en Cultuur.

³⁹ Commissie Kramer, [Effectmeting Op eigen kracht II](#), (juli 2007).

Meer verbinding, minder verkokering. Dit is in lijn met het recente advies van UNESCO: *“Foster a whole-of- government approach to culture through multistakeholder and multilevel collaboration”*⁴⁰

De afdeling als geheel sluit nu nog onvoldoende aan op cultuur in Rotterdam en de cultuurbeleving van Rotterdammers, zo blijkt uit een aantal gesprekken. Delen van de sector voelen zich niet begrepen, ondanks de prettige contacten. De inrichting van de afdeling wordt omschreven als té klassiek. Dit beperkt de afdeling ook in haar netwerkkracht naar buiten toe ten behoeve van een bruisend cultureel Rotterdam. Ook zou de afdeling een betere afspiegeling van stad en sector moeten zijn als het gaat om de personele inrichting, zo haalden we op uit de gesprekken.

Tot slot: Als exemplarisch voorbeeld wordt (het ontbreken van) internationaal beleid genoemd. In de Uitgangspuntennota staat als opgave: *“Het versterken van de samenwerking binnen de sector, de samenwerking met andere beleidsdomeinen en op het internationale speelveld.”* Internationalisering wordt daarbij als één van de vijf speerpunten genoemd.

Op het gemeentelijk internationaliseringsbeleid is enkele jaren ingeboet wegens bezuinigingen. Dit wordt in de sector gezien als een groot gemis. Hoewel (enkele) internationale netwerken op dit moment bij de sector zijn belegd en de instellingen geadviseerd zijn om hierop vooral ook zelf actie te ondernemen (bijvoorbeeld in de vorm van een werkgroep), vraagt deze gedeelde ambitie vooral om interconnectiviteit. Die ontbreekt hier, aldus de gesprekspartners. De sector geeft een signaal in de hoop dat de afdeling dit politiek kan toetsen en/of helpt met het aandragen van kansen en/of contacten/verbindingen buiten de gemeente. Samen (blijven) proberen het onmogelijke mogelijk te maken is de dynamiek die daarbij wordt verlangd en dan wordt gemist.

⁴⁰ UNESCO, [Re|Shaping Policies for Creativity - Addressing culture as a global public good](#), (2022).

Bevindingen:

- XLVII. De Afdeling Cultuur heeft zich de afgelopen jaren doorontwikkeld en is strategischer van aard geworden, de vitale processen zijn op orde en er is accountmanagement met het veld opgericht;*
- XLVIII. Wil de Afdeling Cultuur toekomstbestendig zijn in het cultureel ecosysteem is nodig:*
- a. een beleidsvisie vertalen naar een uitvoeringsstrategie binnen het ecosysteem;*
 - b. positionering bepalen in het ecosysteem;*
 - c. het leggen van en het kapitaliseren op sterke verbindingen binnen de ambtelijke organisatie en naar buiten, niet alleen binnen de culturele sector, maar juist ook daarbuiten;*
 - d. zorgen dat de sector in staat is om onderdeel uit te gaan maken van een cultureel ecosysteem;*
 - e. zorgen dat de Afdeling Cultuur een betere afspiegeling van Rotterdam en de culturele sector vormt;*
 - f. aandacht verbreden van de intrinsieke waarde van cultuur naar de maatschappelijke (en economische) waarde van cultuur en daarnaar handelen;*
 - g. meer als partner optreden van de cultuursector en als onderdeel van het ecosysteem;*
 - h. beleid en uitvoering ontwikkelen gericht op veerkracht en (collectieve) impact.*

6. Hiërarchie van bevindingen

Onze bevindingen vergen een heldere ordening. Een duidelijke route van systeem naar cultureel ecosysteem, dat is ontwikkeld vanuit de totale waardenketen. Een keten die:

- a. begint bij een veerkrachtig Rotterdam;
- b. samenhang brengt in de schaalniveaus;

Wat daarvoor nodig is:

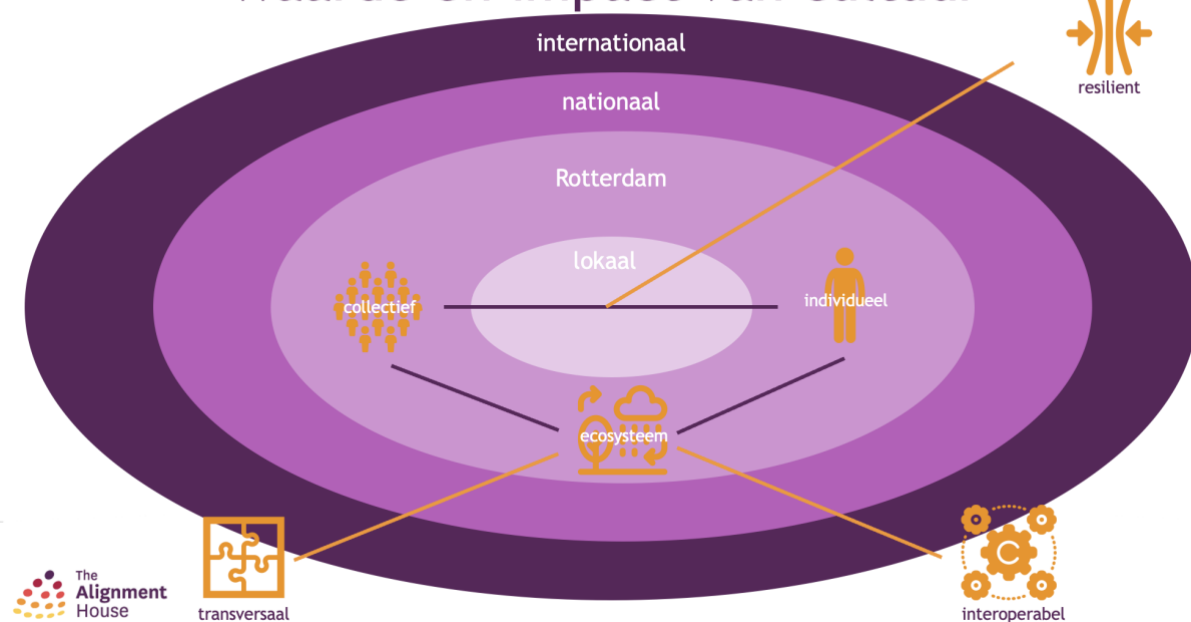
- Definieer wat Rotterdam en Rotterdammers nodig hebben in relatie tot veerkracht;
- Definieer en werk de waarden van cultuur uit in relatie tot een veerkrachtig Rotterdam;
- Werk uit wat vervolgens nodig is voor een goed functionerend cultureel ecosysteem;
- Richt het ecosysteem vanuit dit perspectief in;
- Creëer een backbone die kan coördineren en support kan geven

We onderscheiden als schaalniveaus:

1. De Rotterdammer:
 - a. Als individu
 - b. Als onderdeel van een gemeenschap
 - c. Als inwoner van de stad
2. Wijk
3. Stad
4. Rotterdam in nationale context
5. Rotterdam in internationale context

Werk vanuit het perspectief van de Rotterdammer de veerkracht uit in het ecosysteem op de verschillende schaalniveaus en de relaties tussen deze schaalniveaus. Richt de interconnectiviteit binnen gemeente en sector in (*“interoperabiliteit”*) en vanuit gemeente en sector naar andere spelers (*“transversale verbindingen”*). Deze twee onderdelen vormen samen de interconnectiviteit van het ecosysteem.

Waarde en impact van cultuur



Bevindingen:

XLIX. ontwikkel het ecosysteem vanuit de totale waardenketen:

- a. begin bij een veerkrachtig Rotterdam;*
- b. breng samenhang in de schaalniveaus;*
- c. richt de interconnectiviteit in: de interoperabiliteit van de cultuursector en de transversale verbindingen naar buiten toe.*

7. Synthese en advies

Onze opdracht is een advies uit te brengen voor een adviesmodel cultuur. Daarvoor concluderen wij uit de voorgaande hoofdstukken:

- de oogst van gesprekken en aanvullend onderzoek laat een totaal nieuw perspectief zien;
- het huidige, klassieke stelsel sluit niet meer aan op de behoeften van de stad en draagt niet bij aan een adequate werking van de sector;
- IABx biedt een goed fundament. Activeren van de componenten vergt tijd en gestructureerde aandacht;
- de transitie van stelsel naar ecosysteem is (nog) niet gerealiseerd;
- daar is nu het momentum voor. Dat wordt breed gedeeld. Het roer moet om;
- de urgentie is hoog, het draagvlak lijkt op alle fronten hiervoor aanwezig te zijn;
- heb daarbij aandacht voor de cultuurplansystematiek;
- maak breder samenwerken (via interconnectie) mogelijk (ook intern met andere domeinen), juist ook met andere domeinen als vastgoed, economie en het sociaal domein;
- benut kansen die er liggen met oog op financiële stromen en de lobby richting Rijk.

“Wees moedig, maak na 30 jaar ruimte voor een fundamentele herziening van het cultuurbeleid”⁴¹

We doen alleen recht aan de oogst door als onderzoekers ons perspectief ook te verschuiven: niet een advies gebaseerd op de huidige situatie (A), maar op de gewenste situatie (B). Je komt alleen van A naar B volgens de wetten van B. Daarbij geldt het aloude adagium: ‘structure follows strategy’.

⁴¹ Jeroen Bartelse & Anne Breure, [Stop met de Benauwde Prestatie-eisen in de Cultuursector](#), NRC, (augustus, 2022).

De opdracht is niet om een ‘grand design’ van B op te leveren. Dat zou ook niet werken. In de opbouw van een ecosysteem is het van belang dat iedere speler zelf zijn/haar eigen plek/rol/functie ontdekt. Alleen door dat eigen te maken ontstaat eigenaarschap en interactiviteit op elk niveau.

Om te voldoen aan de initiële opdracht vraagt ons advies wel om een onderscheid in 2 snelheden.

1. Een (tussentijds) advies voor de korte termijn (in aanloop naar de cultuurplanadvisering)
2. Een adviesrichting voor de lange termijn dat pas is te geven op het moment dat de transitie zich uittekent.

De Cultuurloods⁴²

Voor dit proces introduceren wij een nieuw fenomeen: de Cultuurloods (zie verder paragraaf 7b).

- De Cultuurloods kan gezien worden als de kwartiermaker van het ecosysteem. De Cultuurloods is verantwoordelijk en aanspreekbaar op de realisatie van de transitie. Daarmee is er een lotsverbondenheid van de Cultuurloods en het Kernteam met de transitie (zie onder): samen doen is het credo;
- De Cultuurloods is een functionaris die wordt gefinancierd door zowel de gemeente als de culturele sector (krachtenbundeling moet leiden tot gezamenlijk investeren);
- De Cultuurloods heeft een onafhankelijke en vertrouwelijke positie in het ecosysteem;
- De Cultuurloods kan zich gevraagd en ongevraagd verhouden tot iedere speler in het ecosysteem (inclusief onafhankelijke advisering, luis-in-de-pels);
- De Cultuurloods heeft een pasje van de gemeente (fysieke en laagdrempelige toegang)
- De Cultuurloods is er (in principe) tijdelijk: 2 jaar.

⁴² Loods = iemand die de schepen er veilig doorheen brengt. Etymologie loods: van oudengels lād [pad, traject, koers] en līdan [gaan, reizen]

De Cultuurloods heeft een eigenstandige en onafhankelijke rol en positie en verantwoordt zich aan het Kernteam:

- Elk advies wordt door de Cultuurloods opgesteld in overleg met het kernteam. Vervolgens is de Cultuurloods bevoegd om het advies naar eigen inzicht te voltooien. In formele zin biedt de Cultuurloods het advies aan de wethouder Cultuur aan. Na behandeling biedt het college het advies aan de gemeenteraad aan;
- Het kernteam bestaat uit een selectie van vaste spelers en incidentele spelers (project-deskundigen) en bestaat om te beginnen uit bestuurlijke en ambtelijke vertegenwoordiging van de gemeente Rotterdam en vertegenwoordigers uit het DO;
- Het kernteam evalueert na 2 jaar, op basis van rapportage van de Cultuurloods, hoe het vervolg vormgegeven moet worden. Ook vindt dan de juiste verantwoording en besluitvorming plaats door college en gemeenteraad. Het is mogelijk dat het ecosysteem tegen die tijd draait en het kernteam als backbone in staat is het ecosysteem te coördineren en te ondersteunen. Ook kan het zijn dat betrokken partijen zullen pleiten voor voortzetting van de Cultuurloods, al dan niet met bijstellingen. De tijdelijkheid en de horizon van de Cultuurloods bij aanvang stimuleert alle betrokkenen, inclusief de Cultuurloods, zelf om de toegevoegde waarde te (blijven) bewijzen.

De Cultuurloods werkt langs 3 sporen:

- Kennis verzamelen en omzetten naar (deel)adviezen (passend binnen het ecosysteem);
- Deskundigheid inrichten samen met de afdeling Cultuur voor de cultuurplansystematiek;
- De rol van kwartiermaker spelen in het te vormen ecosysteem

Advies - Korte termijn

Voor de korte termijn zijn twee elementen belangrijk:

- Hoe nu verder met de cultuurplansystematiek?
- Hoe nu verder met (ongevraagde) advisering?

Cultuurplansystematiek

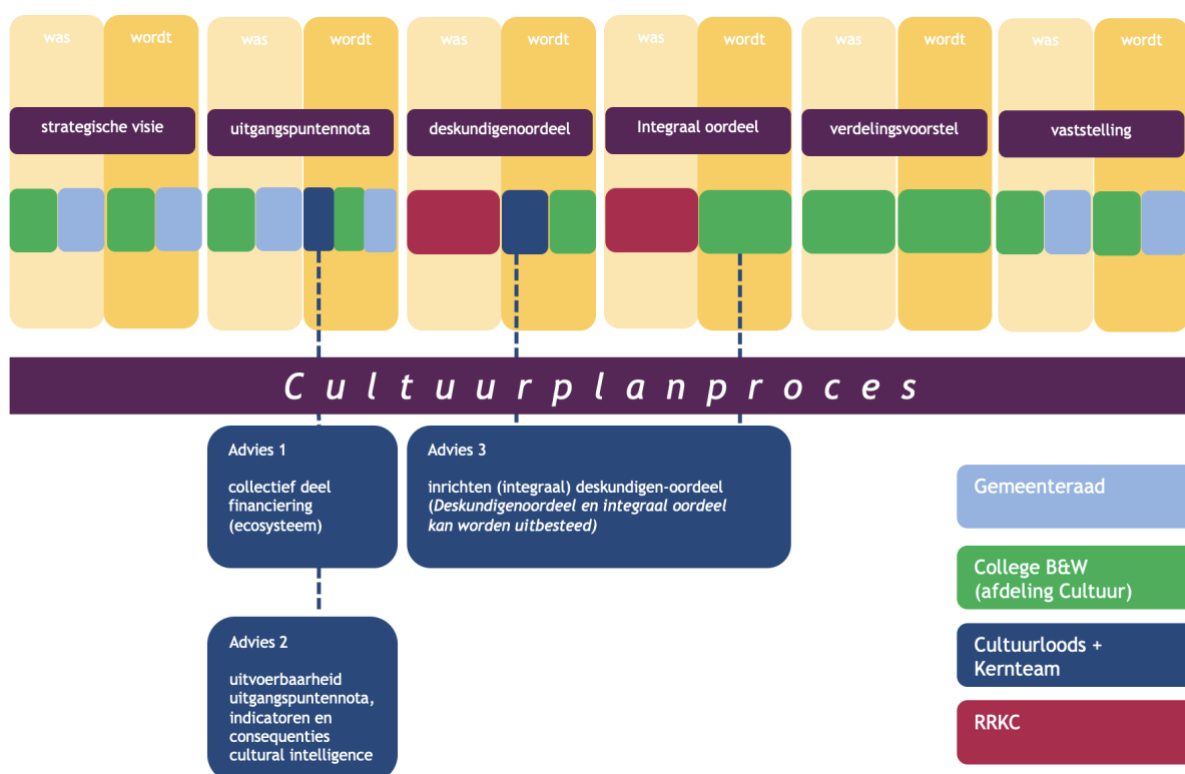
Op dit moment is onduidelijk of de Staatssecretaris Cultuur de huidige periode zal verlengen of niet en, zo ja, voor hoe lang. Voor ons advies maakt dit in feite niet veel uit. Het proces dat wij adviseren blijft onverminderd van kracht. Voor het aankomend cultuurplanproces adviseren met oog voor de elementen: strategische visie, uitgangspuntennotitie, deskundigenoordeel, integraal oordeel, verdelingsvoorstel en vaststelling begroting:

- Aan de basis van de visie staat de gemeente/Afdeling Cultuur. Dat blijft in stand;
- Waar de Afdeling Cultuur voorheen de kaders opstelde voor de uitgangspuntennota (UPN) adviseren wij dat de afdeling dit traject zij-aan-zij met de Cultuurloods gaat doorlopen;
- Daarbij geven wij dringend advies om voor een financieringssysteem te zorgen die leidt tot collectieve impact en krachtenbundeling. De Cultuurloods krijgt de opdracht om te adviseren over de inzet van publieke middelen in samenhang met andere (mogelijke) geldstromen;⁴³
- De Cultuurloods krijgt samen met de Afdeling Cultuur een rol in het vormgeven van het deskundigenoordeel met het veld. (dit lag voorheen bij de RRKC).
- De Afdeling Cultuur neemt de rol van RRKC in het cultuurplanproces over.
- De Cultuurloods adviseert gevraagd en ongevraagd over de transitie van de afdeling Cultuur en het DO. Hierbij zijn output en de functionaliteiten van afdeling en DO die nodig zijn om concrete stappen te kunnen zetten in de transitie leidend. Dit wordt door de Cultuurloods aangegeven. De Cultuurloods is niet verantwoordelijk voor (de inrichting van) de afdeling Cultuur en het DO. Dat zijn respectievelijk de gemeente Rotterdam en het DO zelf. Daar liggen de bevoegdheden en verantwoordelijkheden. De Cultuurloods loodst partijen in de

⁴³ Zie thema 7 in paragraaf 7d voor een toelichting.

transitie naar cultureel ecosysteem en geeft aan wat hier op welk moment voor nodig is.

In onderstaande afbeelding is weergegeven hoe de huidige situatie zich verhoudt tot ons advies:



De Cultuurloods werkt voor het Cultuurplanproces langs twee sporen:

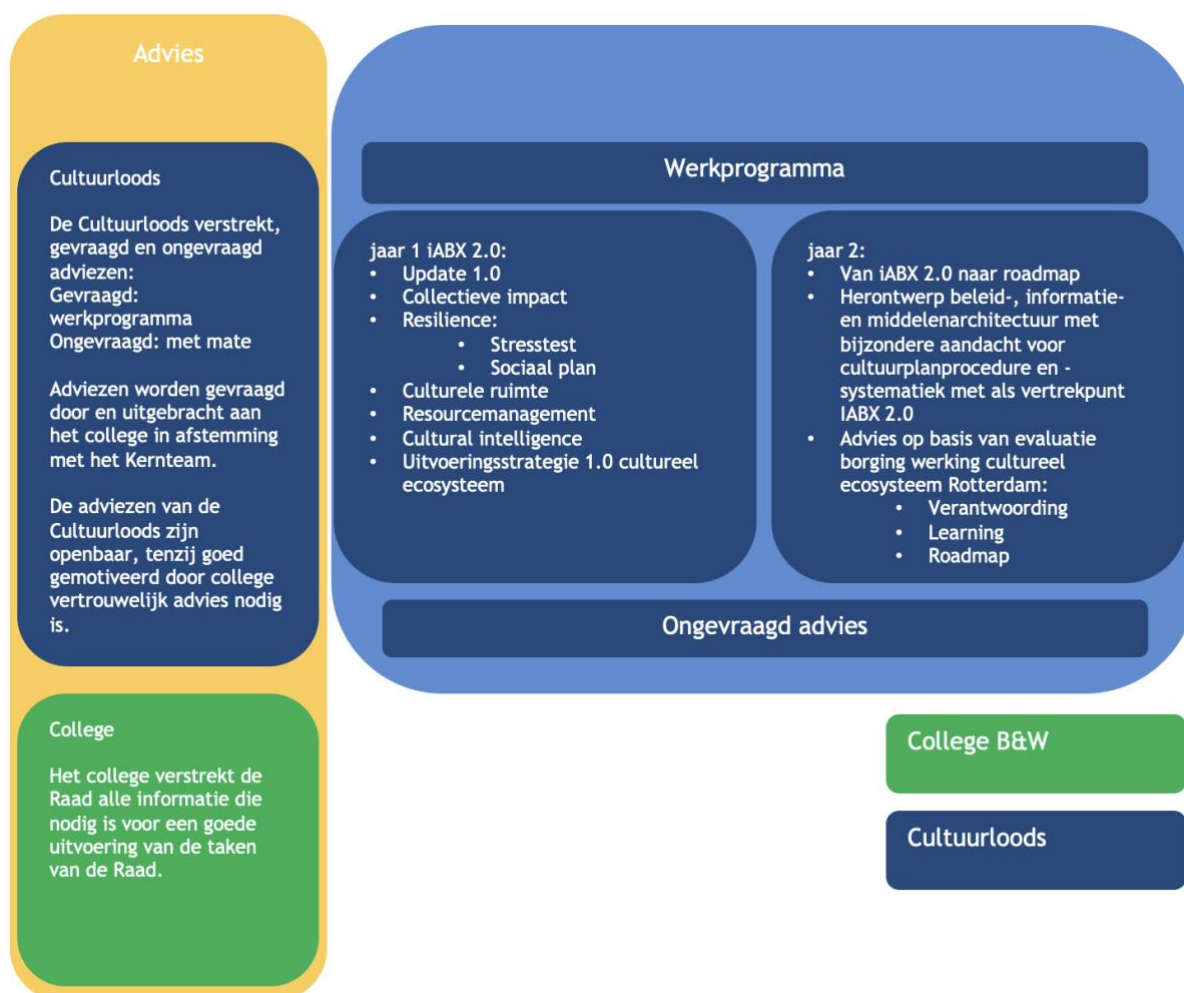
- Voor de komende cultuurplanperiode breng de Cultuurloods bovenstaande adviezen uit (in essentie: hoe financieren we het collectieve deel, het nieuwe meten = weten en de nieuwe inrichting van het deskundigenoordeel) om waar dat mogelijk is en binnen de tijd die is gegeven wissels te verleggen die het Cultuurplan toekomstbestendiger maken en een basis leggen voor de transitie;
- Tegelijkertijd zal de Cultuurloods na twee jaar met een eindadvies komen over de transitie naar cultureel ecosysteem, met als onderdeel een grondige analyse van de cultuurplansystematiek als geheel en een voorstel voor herontwerp. Daarbij heeft

de Cultuurloots de ruimte om de huidige systematiek volledig te beëindigen en met een compleet nieuw herontwerp van inzet van gemeentelijke publieke middelen te komen.

Advisering: gevraagd en ongevraagd

Ons advies luidt om (ongevraagde) advisering volledig onder te brengen bij de Cultuurloods. Daarbij werkt de Cultuurloods zijn/haar adviezen uit met behulp van een werkprogramma (zie afbeelding) in nauwe samenwerking met en rapporterend aan het kernteam.

Onderstaand schema geeft weer hoe het huidige adviesmodel werkt en ons voorstel ten aanzien van inrichting van de adviesfunctie:



Samengevat:

- Cultuurplanadvies wordt ingericht door Cultuurloods en Afdeling Cultuur;
- Gevraagd en ongevraagd advies wordt in ieder geval voor de komende twee jaar belegd bij Cultuurloods;
- Signaleringen/luis-in-de-pelsfunctie wordt belegd bij Cultuurloods.

7a. INHOUD Dit is de tijd van 'anders'

Rotterdam staat aan het begin van een grote verandering. De oude manier van werken voldoet niet meer. Samenwerking, focus en samenhang zijn geboden. Het benutten van de kracht van de verschillen met tegelijkertijd bouwen aan een gezamenlijk begrip van, en visie op de stad, zijn nu cruciaal dan ooit. Rotterdam heeft, misschien nog wel meer dan de andere steden, cultuur nodig voor haar veerkracht en haar profilering.

SUCCES = KWALITEIT X ACCEPTATIE

Al eerder is gesteld dat het succes van die verandering niet alleen afhankelijk is van de inhoudelijke kwaliteit van een rapport en de onderbouwing ervan. Succes wordt net zo goed bepaald door het draagvlak dat noodzakelijk is voor de stappen die nodig zijn. Het onderzoek was daarom een iteratief proces dat bestond uit research en interviews waarbij nieuwe inzichten voortdurend werden getoetst op draagvlak.

Belangrijkste conclusie van het advies is dat een adviesmodel in de vorm van een pakkende oplossing niet mogelijk is. De komende periode kenmerkt zich door een gezamenlijke invulling van een langetermijnvisie, van de concrete aandachtsgebieden die daarvoor nodig zijn, en van het winnen van vertrouwen die nodig zijn voor een betere samenwerking binnen het culturele stelsel, met de gemeente en vervolgens ook met andere sectoren. Dat vergt voor de komende periode een goede procesbegeleiding.

Er zullen op een aantal gedefinieerde thema's (onder andere vastgoed/culturele ruimte, samenhang in het culturele stelsel, gilden voor kwaliteit, support en veiligheid voor makers) beslissingen moeten worden genomen. Beslissingen die gezamenlijk invulling geven aan een nieuwe manier van werken, die op haar beurt weer moet leiden tot een veerkrachtig Rotterdam met een florerende culturele sector. Beslissingen die per aandachtsgebied zeer waarschijnlijk een eigen bezetting vergen met experts die op deze specifieke aandachtsgebieden toegevoegde waarde bieden.

Ook in Rotterdam geldt: 'Structure follows strategy'. De gekozen weg bepaalt de structuur die nodig is om de doelen te bereiken. Dat geldt voor het nieuwe adviesmodel, de

thema's, de stappen, maar zeker ook voor de intensievere samenwerking, transparantie en open communicatie die dit vraagt van culturele spelers, college, raad en gemeentelijke afdeling.

Het vertrouwen in de nieuwe manier van werken en elkaar zal moeten groeien maar dat is wel wat de stad Rotterdam nodig heeft.

Wat Rotterdam nodig heeft hebben we op hoofdlijnen in de afgelopen maanden geraakt. We geven hier graag een niet-limitatief overzicht van thema's die meerdere malen in de verschillende gesprekken zijn aangehaald. Thema's die de komende periode (op de lange termijn) verder moeten worden uitgediept en die keuzes en sturing vragen.

7b. PROCES *Het bundelen van de krachten*

Het proces dat nodig is voor de lange termijn ziet er als volgt uit.

Na 1 maand

Organiseer binnen één maand na het verschijnen van dit advies een constituerend beraad wethouder/Afdeling Cultuur/DO. Opdracht:

- Werven/aanstellen Cultuurloads⁴⁴ voor 2 jaar⁴⁵ → profiel vaststellen en werven⁴⁶
- Kernteam ecosysteem (Cultuurroeiers)⁴⁷ inrichten en deelnemers uitnodigen (groeimodel):
 - Wie vanaf begin erbij?
 - Selectie op kwaliteit:
 - Leiderschap
 - Autoriteit
 - Strategisch vermogen
 - Samenredzaamheid
 - Verbinding
 - Wat zijn voorwaarden/spelregels/verwachtingen over en weer?

Het is evident dat gemeente en DO samen niet het cultureel ecosysteem vormen. Wel hebben zij samen een grote draagkracht binnen het te vormen ecosysteem. In het constituerend beraad hebben zij de verantwoordelijkheid om een proces in te richten voor een inclusief ecosysteem dat recht doet aan alle spelers die onderdeel zijn van dit ecosysteem. Het is ondoenlijk om dit op voorhand gelijk te definiëren en iedereen uit te nodigen. Dan komt er niets van de grond.

Daarom moet er een strategie bedacht worden om het kernteam geleidelijk uit te bouwen. Het kernteam bestaande uit 'Cultuurroeiers' (vergelijkbaar met een taskforce, die de Cultuurloads voorziet) is een vertegenwoordiging enerzijds van de dragende spelers van het

⁴⁵ De Cultuurloads is een functie. We adviseren om de functie te laten uitvoeren door één persoon. Eventueel is vanwege de workload denkbaar dat de Cultuurloads een tandem is.

⁴⁶ De Cultuurloads moet in staat zijn een breed palet aan partijen te kunnen overbruggen en verbinden. Zowel de wereld van de 'high heels' als de 'sneakers'.

⁴⁷ roeier: iem. die in havens helpt bij het meren, losmaken en verhalen van (zee)schepen

ecosysteem, anderzijds moeten zij zorgen dat elk geluid vertegenwoordigd is in de vormgeving van het ecosysteem (representativiteit).

Na 3 maanden

Binnen 3 maanden start de Cultuurloods:

- Opdracht vanuit onafhankelijke positie (inclusief onafhankelijke advisering, luis-in-de-pels):
 - Realiseer gestructureerd en gefaseerd transitie van stelsel naar ecosysteem in 2 jaar
 - Doe dit vanuit kernteam. Basis kernteam (uitwerking in constituerend beraad):
 - Wethouder
 - Afdeling cultuur
 - DO
 - Ontwikkel backbone ecosysteem en alle benodigde verbindingen en processen binnen en buiten de culturele sector en gemeente met alle betrokken actoren via kernteam + lichte ondersteuning (hoogwaardig klein bureau of inzet vanuit actoren)
 - Lever na 2 jaar op wat is gerealiseerd en wat nog moet gebeuren
- Cultuurloods is:
 - Onafhankelijk
 - Missiegedreven
 - Breed spectrum (verbindingen binnen en buiten sector en in stadhuis)
 - Gezaghebbend
 - Gevoel voor DNA Rotterdam
 - Tijdelijke functie

Na 1 jaar

Na 1 jaar levert de Cultuurloods met het kernteam IABx 2.0 op. IABx 2.0 is:

- Update van IABx 1.0
- Beschrijving van de operationalisatie van het ecosysteem met een rapportage over de voortgang (vanuit deze elementen komen losse adviezen waarvoor een adviesagenda wordt gemaakt en die aan het eind van jaar 1 in samenhang definitief worden opgeleverd):

- bouwstenen van dit advies (zie paragraaf 7d) met als belangrijkste componenten:
 - culturele ruimte
 - resource management
 - collectieve impact, inrichting ecosysteem
- collectieve impact inclusief een eenduidig overzicht van centrale begrippen die recht doet en bruikbaar is voor de hele waardeketen;
- resilience. Onderdeel van dit element is:
 - stresstest culturele sector (een testvorm waarbij de stabiliteit van de culturele sector voor alle vitale functies - middelen, menskracht en krachtenbundeling - wordt getoetst door na te gaan hoe ingrijpend bepaalde scenario's zijn, wat de meest kwetsbare elementen van de sector zijn en hoe hiermee om te gaan om de veerkracht van de sector te vergroten)
 - sociaal plan culturele sector inclusief strategie arbeidsmarktmobiliteit

Na 2 jaar

- Herontwerp beleid-, informatie- en middelenarchitectuur met bijzondere aandacht voor cultuurplanprocedure en -systematiek met als vertrekpunt IABx 2.0
- Advies op basis van evaluatie borging werking cultureel ecosysteem Rotterdam:
 - Verantwoording
 - Learning
 - Roadmap

In de tussentijd:

- Cultuurplanprocedure beleggen bij Afdeling Cultuur, waarbij deskundigenoordeel wordt vormgegeven met Cultuurloads
- Advisering (adviesagenda) door cultuurloads

7c. AANPAK Komen tot collectieve impact voor een veerkrachtig Rotterdam

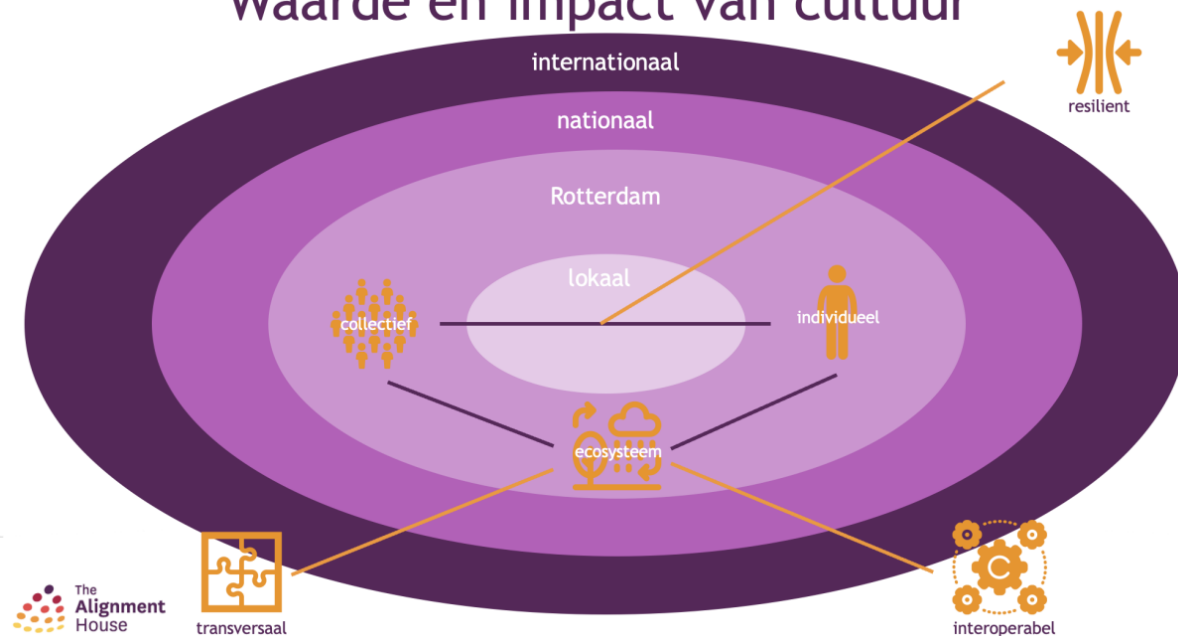
De Cultuurloods geeft de transitie naar een ecosysteem vorm volgens onderstaand model, zoals verder toegelicht in paragraaf 5i:



De Cultuurloods ordent en verbindt de verschillende waarden van cultuur aan de hand van het model zoals beschreven in Hoofdstuk 6 verbonden met het Framework for Resilience zoals aangehaald in paragraaf 5l⁴⁸:

⁴⁸ Europese Commissie, [The Resilient City](#), (website).

Waarde en impact van cultuur



De Cultuurloods maakt bij aanvang een routekaart waaruit blijkt welke stappen er in welke volgorde worden gezet ten aanzien van:

- Advisering
- Transitie
- de bevindingen uit dit advies zoals te vinden in Bijlage I

7d. BOUWSTENEN De thematische uitwerking

Een korte toelichting op een aantal bouwstenen die de Cultuurloods moet omzetten in advies en transitie. Dit is uitdrukkelijk geen limitatieve opsomming. Er kunnen nieuwe bouwstenen geïdentificeerd worden door de Cultuurloods en het Kernteam. De bouwstenen hangen samen met de bevindingen uit Bijlage I.

Thema 1: langetermijnvisie

De culturele sector van Rotterdam lijkt op een concertbak aan muzikanten zonder dirigent, maar ook zonder een gedeeld idee van welk stuk ten uitvoering zal worden gebracht. Er is behoefte aan en belang bij een langetermijnvisie om de sector te laten floreren. Uit de verschillende interviews komt naar voren dat in de afgelopen IABx in het verleden een goede basis is gelegd voor een langetermijnvisie. Deze is wel toe en een actualisering, een IABx2.0. Daarnaast is meerdere malen aangehaald dat het in het verleden heeft geschort aan de realisatiekracht van de adviezen van de vorige IABx. Een belangrijke eerste stap in de beoogde transitie is het ontwikkelen van een gezamenlijke veranderagenda met daarin de aandachtsgebieden/thema's waarover advies moet worden gezocht, en de concrete stappen die daar op korte termijn voor nodig zijn. Laat de bouwstenen uit het rapport hiervoor een basis zijn en zorg samen met de Cultuurloods voor een gedegen procesbegeleiding.

Thema 2 culturele voedingsbodem

Cultuur, creativiteit, vernieuwing, nieuwkomers hebben een vrijplaats nodig die zorgt voor een bruisende basis in de stad. Creëer ruimte voor l'art pour l'art, definieer hoeveel (financiële) ruimte daarvoor in Rotterdam nodig is. Dit legt een voedingsbodem voor een gezond cultureel- en makersklimaat in de stad en trekt talent aan.

Thema 3 profilering van de stad

Rotterdam heeft last van een V&D-imago, als je voor niemand durft te kiezen word je voor niemand iets. Rotterdam is bijzonder. De architectuur van de stad, de grote verscheidenheid van mensen en de urban culture zijn kenmerken van de stad die door iedereen herkend worden. Karakteristieken die een basis vormen voor de internationale profilering van de stad. Daar moet dan wel voor worden gekozen, daar moet dan een langetermijnplan voor worden gemaakt, met bijpassende financiering. Dit vraagt om

samenwerking met andere partijen die gezamenlijk invulling kunnen geven aan de realisatie van de internationale uitstraling van Rotterdam.

Thema 4 nieuwe verbindingen

Een ecosysteem kenmerkt zich door een samenspel van een grote verscheidenheid aan actoren. Actoren hebben een lotsverbondenheid met, en een rol in dat ecosysteem. In Rotterdam spelen actoren in hoge mate hun eigen spel. Dit leidt tot een goed bedoelde kakofonie in de stad waarmee iedereen vanuit eigenbelang en opgave een bijdrage wil leveren aan het geheel. Van orkestratie en van samenspel is nog maar heel beperkt sprake.

Het is voor het functioneren van het ecosysteem belangrijk dat er meer nieuwe verbindingen ontstaan. Verbindingen waarbij actoren beter gebruikmaken van elkaars kracht, ervaring, faciliteiten, organisatie enz.

Samenspel kan ook liggen in het bereiken van doelgroepen of in een wijkaanpak. Maar ook in het ontwikkelen en vervolgens opschalen van producties die een bijdrage leveren aan de stad. De ene organisatie spreekt de taal van subsidies beter dan de ander, terwijl de samenwerking met de private sector voor het bereiken van specifieke doelgroepen de ander weer beter ligt. Samenwerken en elkaars krachten beter benutten vergt een beter inzicht van wie is wie? En wie is waar goed in? Overzicht, kennisvergaring en benchlearning zijn daarin belangrijke onderdelen

Thema 5 'Cultuurgilden'

Bewaken van de artistieke inhoudelijke kwaliteit, het bieden van support in bedrijfsvoering, de talentontwikkeling, de toegang tot schaarse mensen en middelen en het vinden van de juiste financiering zijn belangrijk voor de ontwikkeling. Daarnaast is een sociaal vangnet voor deze onzekere tijd een betere basis. In het verleden hebben gilden deze functies vaak vervuld. Gilden stonden onder anderen voor kwaliteitsbewaking, samen leren, zorgzaamheid en support die nodig zijn voor de ontwikkeling van het (culturele) ambacht.

Gesprekken met het veld leveren op dat hier (een hogere organisatiegraad die leidt tot onderlinge versterking) behoefte aan is. Ons advies is niet om een gildesysteem te

institutionaliseren, maar wel om bovenstaande elementen mee te nemen in de doorontwikkeling van de organisatiegraad van de sector zelf.

De Cultuurloods wordt betrokken bij het verder vormgeven van de stadsmuseale functie, waarbij de locatie tevens gildehuis wordt voor de culturele sector en het museum het podium wordt van de Rotterdammer.⁴⁹

Thema 6 Prestatie-indicatoren

Een andere focus vraagt om andere prestatie-indicatoren dan bezoekersaantallen en publieksbereik. Het met elkaar zo scherp mogelijk definiëren van deze nieuwe prestatie-indicatoren is een belangrijke leercurve voor de samenwerking binnen het ecosysteem. Eerdere onderzoeken maken onderscheid tussen prestatie-indicatoren die zien op de cultureel-artistieke kwaliteit, economische waarde, bijdrage aan de ontwikkeling van de stad of invulling aan het beleid.

Naast een langetermijnvisie is meten=weten randvoorwaardelijk voor een goede voortgang en realisatie. Een gedeeltelijke koppeling tussen de score op de prestatie-indicatoren en de financiering lijkt op termijn een logische koppeling.

Thema 7 nieuwe financiering

Het beter benutten en combineren van:

- Europese middelen
- Rijk
- Provincie
- Private fondsen
- Bedrijfsleven
- Mecenaat
- Erfenissen en legaten
- Verbreden binnen de Gemeente:
 - investeren in de ontwikkeling van de economische motor (vergelijk Brainport)

⁴⁹ Zie hiervoor: <https://www.ofbyforall.org/our-story>

- social impact (schadelast-reductie) sociaal domein: met cultuur als instrument
- Financiering vanuit gecreëerde waarde (voorbeeld is verhoging huur en prijs vastgoed na de ontwikkeling van de wijk door creatieve makers)
- een lobby naar het Rijk om de positie van Rotterdam financieel en beleidsmatig te verstevigen

Thema 8 Culturele Ruimte

Culturele gebouwen, maatschappelijk vastgoed, de openbare ruimte zijn schaars en worden in een groeiende stad steeds schaarser. Tegelijkertijd speelt het sociale leven zich in steeds meer wijken in de stad meer en meer af in diezelfde publieke ruimte. De architectuur van de stad, de wijze waarop Rotterdam creatief omgaat met de ruimte van de stad zijn bijzonder.

Het activeren van deze ruimte en het samenspel tussen gebouwen, wijken, de daken en de straten van de stad kunnen een wezenlijk onderdeel zijn van de internationale profilering van de stad. Dit vergt creativiteit en durf die in de stad aanwezig is, en vaak genoeg een groot gebaar met internationale allure. Muziekkapellen in de wijken met een culturele programmering ook van, voor en door de wijk vult de publieke ruimte en brengt de stad op een positieve manier nog meer tot leven.

Een aanpak van de culturele ruimte vraagt een langetermijnvisieplan met dito investering. En daarnaast een samenspel tussen de hardware, programmering en aansluiting op de onlinewereld.

8. Relatie advies, opdracht en moties gemeenteraad

In dit hoofdstuk keren wij terug naar de opdracht (zie bijlage A) en de achterliggende moties die relevant zijn voor de opdracht (zie bijlage H). Wij verantwoorden ons over de invulling van de opdracht. Het afdoen van de moties is aan de wethouder Cultuur.

8a. Opdracht

Onze opdracht kent een aantal componenten. We lopen ze stuk voor stuk door.

De gemeente Rotterdam vraagt ons het volgende:

1a. Het college vraagt u te onderzoeken wat de behoeften en wensen zijn bij de cultuursector en gemeenteraad op het punt van (hun rol in) advisering over kunst en cultuur, steeds gezien vanuit de gedachte dat het advies een effectieve bijdrage levert aan cultuur in Rotterdam. De structuur dient dat doel. Daarbij onderscheiden we (ten minste) de volgende typen adviezen:

- - Cultuurplanadvies (bijzondere vorm van gevraagd advies);
- - Gevraagd advies;
- - Ongevraagd advies;
- - Signaleringen/luis-in-de-pelsfunctie.

Ons antwoord:

- Cultuurplanadvies wordt ingericht door Cultuurloods en Afdeling Cultuur
- Gevraagd advies wordt belegd bij Cultuurloods
- Ongevraagd advies wordt belegd bij Cultuurloods
- Signaleringen/luis-in-de-pelsfunctie wordt belegd bij Cultuurloods

1b. Het onderzoek dient niet alleen in te gaan op de behoeften en wensen ten aanzien van de inrichting van een nieuw model van advisering en de afzonderlijke rollen van raad en sector daarin, maar ook op de rol en functie van de afdeling Cultuur/de gemeente in de verschillende adviestypen. De adviesfunctie van de ambtelijke organisatie draagt bij aan de complexiteit van het speelveld waarbinnen de externe adviesfunctie vormt dient te krijgen.

Ons antwoord:

- Rol en functie van de Afdeling Cultuur vergt een doorontwikkeling waar snel aan moet worden begonnen. De Cultuurloods geeft daar, met als vertrekpunt dit advies, input voor. Advisering wordt belegd bij de Cultuurloods.

1c. In het onderzoek worden ook de modellen en ervaringen in andere gemeenten in Nederland betrokken. De basis is daarvoor gelegd in de vorm van een quickscan door bureau Voor De Verandering (Hans van Soelen).

Het rapport van Van Soelen is betrokken in de opstelling van dit advies. Het beschrijft de huidige situatie. Een situatie waarin in feite het hele cultuurstelsel inclusief gemeenten in een groef zitten en waar iedereen bezig is met de zoektocht om hieruit te komen.

Waardevolle elementen uit het rapport hebben wij betrokken in dit advies.

Eindproduct

Uiterlijk 29 augustus 2022 levert de opdrachtnemer het volgende eindproduct:

- Schriftelijk document dat in ieder geval bevat
 - o Analyse van de interviews en documenten
 - o Advies aan wethouder OCE over het adviesmodel incl. onderscheiden rollen en taken binnen het speelveld voor de hierboven onderscheiden typen advies.

Met dit advies geven wij invulling aan het eindproduct zoals beschreven. In overleg met Commissie ZWCS en de wethouder cultuur hebben wij meer tijd gekregen voor oplevering van het rapport.

8b. Relatie opdracht, moties en advies

De afdoening van moties behoort toe aan de verantwoordelijk wethouder Cultuur. Tijdens ons onderzoek hebben wij notie genomen van de aangenomen moties. Deze moties hebben wij langs de opbrengst van het onderzoek gelegd. Het betreft een extra toetsingsmiddel of ons advies ook breed gedragen kan worden door (de commissie van) de gemeenteraad.

Motie ‘Tegenmacht’

- We hebben binnen de ons gegeven tijd een systeemonderzoek gedaan, waarbij we hebben gekeken naar het hele ecosysteem inclusief het functioneren van de gemeente zelf;
- We hebben onafhankelijk advies kunnen uitbrengen en hebben tegelijkertijd getracht maximaal transparant te zijn;
- Het onafhankelijk gevraagd en ongevraagd advies wordt in ons advies belegd bij de Cultuurloods;
- Borging van onafhankelijkheid en transparantie ten aanzien van het cultuurplanproces door een procedure voor vaststellen van de samenstelling van de commissie wordt een samenspel van de Afdeling Cultuur en de Cultuurloods;
- De adviesrol zoals bedoeld in deze motie wordt belegd bij de Cultuurloods. Opdrachtgeverschap voor adviesaanvragen wordt belegd bij het Kernteam, waarbij ten minste gemeente en culturele sector onderdeel van uitmaken. Daarnaast heeft de Cultuurloods een bevoegdheid zelf onafhankelijk advies, ook van het Kernteam, uit te brengen. Tot slot adviseren wij een adviesprogramma op te stellen aan de hand van de bouwstenen en het proces zoals genoemd in ons advies.

Motie ‘Monogame driehoeksrelatie’

- Hoewel er een model lijkt te zijn dat er een driehoek is tussen college, culturele sector en onafhankelijk adviesorgaan sinds 1946, leveren gesprekken op dat deze driehoek in ieder geval in deze eeuw een beperkte slagkracht kende. Adviezen blijven hangen in een politiek-beleidsmatige wereld. Aansluiting met de uitvoeringspraktijk is er onvoldoende. Opheffing van de RRKC, zo leren ons de gesprekken, heeft bij velen in het culturele veld geleid tot verwarring en onzekerheid. Dit had in feite weinig te maken met (het verdwijnen van) de

toegevoegde waarde van de RRKC zelf. Het disfunctioneren van de driehoek was een publiek geheim. Dat er dan daadwerkelijk na jaren knopen werden doorgehakt, was voor een aantal spelers een grote verrassing. Hierin voelde een aantal spelers in het veld zich ook onvoldoende meegenomen. In tijden dat de culturele sector buitengewoon kwetsbaar is, rijst dan de vraag: als je een monument als het RRKC kan opheffen, wat betekent dat dan voor mij?

- Onafhankelijkheid van advisering cultuurplanproces wordt in ons advies geborgd;
- Ongevraagd advies in formele zin wordt belegd bij de Cultuurloods.

Motie 'Nieuwe cultuur voor cultuurplan'

- De constatering dat er verbetering in het subsidieproces nodig is, herkennen wij uit onze gesprekken met het veld. De verbetering die nodig is, is veel breder. Het is nu nodig om de transitie van stelsel naar ecosysteem daadwerkelijk te maken. De Cultuurloods krijgt de opdracht om ook naar geldstromen/subsidieproces te kijken. Het is niet alleen het proces: uit ons onderzoek blijkt dat de systematiek niet toekomstbestendig is;
- In deze aanpak is continue open communicatie van en voor iedereen cruciaal. De gemeente moet zich veel meer als partner opstellen in een ecosysteem zonder de bijzondere positie in onze democratische rechtstaat uit het oog te verliezen. Het openstellen zit hem in het opstellen van een uitvoeringsstrategie en daar intern en extern ook naar handelen.
- Voor dit advies zijn wij binnen de ons gegeven tijd zo breed mogelijk in gesprek gegaan.

Motie 'Geen subsidiemuur voor cultuur'

- De strubbelingen zijn niet alleen met het proces, maar met de systematiek;
- De subsidieverstrekking binnen de huidige systematiek verloopt naar behoren. Er zijn in een dergelijk complexe systematiek altijd dingen die beter kunnen. We hebben geen schokkende inbreng gehad van gesprekspartners. De focus moet op de systematiek liggen in een brede context: in relatie tot alle geldstromen die door het cultureel ecosysteem lopen;

- De uitgangspuntennota is een prima instrument. De Cultuurloods zal met een advies komen hoe dit in te richten en hoe de betrokkenheid van partijen eruitziet;
- Wat mist is een gemeenschappelijke uitvoeringsstrategie gebaseerd op (collectieve) impact.

Motie ‘Je kan het geld maar één keer uitgeven’

- Het behoud van de genoemde middelen voor de culturele sector is een politieke keuze en niet aan ons als onderzoekers hier een uitspraak over te doen;
- Wel kunnen wij ons voorstellen dat de omvang van deze middelen nodig zullen zijn voor de inzet van de Cultuurloods en het Kernteam. Hierbij adviseren we nadrukkelijk dat cofinanciering van de culturele sector belangrijk is om gedeeld eigenaarschap en verantwoordelijkheid te tonen.

BIJLAGEN

A. Opdracht⁵⁰

Uitvraag voor het doen van onderzoek naar en ontwikkelen van een voorstel voor een nieuw model van advisering over kunst en cultuur

Algemeen

Bestuurlijk opdrachtgever: wethouder Onderwijs, Cultuur en Evenementen, Said Kasmi
Ambtelijk opdrachtgever: project- of programmadirecteur [REDACTED]
Ondersteuning: directeuradviseur [REDACTED], college adviseur [REDACTED].
De afdeling Cultuur verleent ondersteuning aan de ambtelijk opdrachtgever.

Potentiële opdrachtnemers: externe adviseur / extern bureau

Doorlooptijd: zes weken (oplevering 29 augustus 2022)

Aanleiding

In Q3 2021/Q1 2022 heeft het college een evaluatieonderzoek laten uitvoeren naar het functioneren en de taakopvatting van de RRKC alsmede de relatie van de RRKC met gemeentebestuur, afdeling Cultuur en de cultuursector en de kwaliteit van de uitgebrachte adviezen. Op grond van de bevindingen van het onderzoeksbureau trok het college de conclusie dat de adviesstructuur op het gebied van Cultuur met een functie als die van de RRKC niet meer effectief is in werkwijze, noch in uitkomsten. Het speelveld is veranderd en dat vraagt om vernieuwing, om vooruitkijken naar een nieuw model dat aansluit bij de ontwikkelingen en behoeften van gemeente en cultuursector.

Het college heeft vervolgens besloten de Verordening RRKC in te trekken (31 mei 2022) en de subsidie aan de RKS te beëindigen (28 juni 2022), beide per 1 januari 2023.

Het college heeft de RRKC, de RKS, het culturele veld en de gemeenteraad van deze besluiten in kennis gesteld. Daarbij heeft het college aangegeven een nieuw adviesmodel te zullen ontwikkelen met als doel de nodige effectiviteit van advisering op het gebied van Cultuur te vergroten. Het college zet daarbij in op meer flexibiliteit in de advisering en maatwerk per advies- of onderzoeksvraag.

Naar de mening van het college:

- wordt de cultuurplanadvisering in het vervolg projectmatig georganiseerd;
- wordt voor overige adviezen de cultuursector geraadpleegd en/of worden adviseurs (zoals organisatiebureaus, ad hoc commissies en IABx'en) aangezocht die optimaal passen bij de adviesbehoefte van dat moment.

Vanuit de cultuursector en de gemeenteraad is in reactie op de collegebesluiten onder andere aangegeven dat men hecht aan:

- Onafhankelijkheid;
- Transparantie;
- Een waarborg voor ongevraagde advisering;
- Een waarborg voor een luis-in-de-pelsfunctie.

In de gemeenteraadsvergadering van 7 juli 2022 is dit nog eens bevestigd via een aantal aangenomen moties. Ook heeft de gemeenteraad bij motie het college enkele kaders gegeven voor het te verrichten onderzoek.

⁵⁰ Gemeente Rotterdam, [Uitvraag voor het doen van onderzoek naar en ontwikkelen van een voorstel voor een nieuw model van advisering over kunst en cultuur](#), (augustus 2022).

Opdracht

1a. Het college vraagt u te onderzoeken wat de behoeften en wensen zijn bij de cultuursector en gemeenteraad op het punt van (hun rol in) advisering over kunst en cultuur, steeds gezien vanuit de gedachte dat het advies een effectieve bijdrage levert aan cultuur in Rotterdam. De structuur dient dat doel. Daarbij onderscheiden we (ten minste) de volgende typen adviezen:

- Cultuurplanadvies (bijzondere vorm van gevraagd advies);
- Gevraagd advies;
- Ongevraagd advies;
- Signaleringen/luis-in-de-pelsfunctie.

1b. Het onderzoek dient niet alleen in te gaan op de behoeften en wensen ten aanzien van de inrichting van een nieuw model van advisering en de afzonderlijke rollen van raad en sector daarin, maar ook op de rol en functie van de afdeling Cultuur/de gemeente in de verschillende adviestypen. De adviesfunctie van de ambtelijke organisatie draagt bij aan de complexiteit van het speelveld waarbinnen de externe adviesfunctie vormt dient te krijgen.

1c. In het onderzoek worden ook de modellen en ervaringen in andere gemeenten in Nederland betrokken. De basis is daarvoor gelegd in de vorm van een quickscan door bureau Voor De Verandering (Hans van Soelen).

Om draagvlak voor de voorstellen te creëren dienen gesprekken gevoerd te worden met:

- Vertegenwoordigers van de culturele organisaties (via het Directeurenoverleg Cultuur te organiseren of op basis van een indeling in groot/middelgroot/klein, gevestigd/doorgroeidend/nieuw in Cultuurplan, gesubsidieerd via Impulsregeling/projectregelingen;
- Vertegenwoordigers van zzp'ers/makers/uitvoerend kunstenaars (bijvoorbeeld de Creatieve Coalitie);
- Woordvoerders Cultuur in de gemeenteraad;
- Hoofd en enkele medewerkers van de afdeling Cultuur;
- Wethouder Cultuur.

De gesprekken kunnen groepsgewijs of individueel gevoerd worden, maar moeten wel een representatief beeld opleveren.

Voor het onderzoek zijn verder in ieder geval de volgende stukken beschikbaar:

- De evaluatie van Rijnconsult
- De Raadsinformatiebrief
- De zienswijze van de RRKC
- De reactie van het DO Cultuur
- De verslagen van de vergaderingen van commissie Sociaal en gemeenteraad
- Overige openbare stukken

Eindproduct

Uiterlijk 29 augustus 2022 levert de opdrachtnemer het volgende eindproduct:

- Schriftelijk document dat in ieder geval bevat
 - o Analyse van de interviews en documenten
 - o Advies aan wethouder OCE over het adviesmodel incl. onderscheiden rollen en taken binnen het speelveld voor de hierboven onderscheiden typen advies.

De wethouder zal de opbrengst van het onderzoek meewegen bij de totstandkoming van een collegevoorstel dat ter besluitvorming in september wordt aangeboden aan het college.

B. Governance opdracht

De opdracht is uitgevoerd door The Alignment House.

Ambtelijk opdrachtgever is mevrouw Marjoleine van Doorn-Claassen. Omdat onderdeel van de opdracht een onderzoek naar de Afdeling Cultuur was, is het ambtelijk opdrachtgeverschap buiten de Afdeling Cultuur geplaatst. Dit doet recht aan het onafhankelijk uitgevoerde onderzoek.

Voor ons deskresearch hadden wij toegang tot documenten nodig van de Gemeente Rotterdam. Via onze ambtelijk opdrachtgever zijn wij daarin heel adequaat ondersteund door mevrouw Olga Smit van de Afdeling Cultuur.

C. Vragenlijst

De gesprekken zijn gestart met een basisset aan vragen (zie hieronder). Elk gesprek kent een natuurlijk verloop. De vragenlijst moet daarom niet als enquête, maar meer als checklist gezien worden. We geven elke spreker de ruimte om zelf het zwaartepunt van het gesprek te bepalen.

De vragenlijst is de vertreksituatie voor het onderzoek. Voortschrijdend inzicht leidt ertoe dat bepaalde vragen minder belangrijk lijken te zijn dan op voorhand wordt verondersteld en er thematiek aan bod komt die breed leeft, maar onvoorzien was bij het opstellen van de vragenlijst.

Sessies, waarbij meer dan één persoon gelijktijdig wordt gesproken, kennen dezelfde opzet. De duur kan langer zijn om te zorgen dat iedereen aan bod komt.

Elk gesprek is vertrouwelijk geweest. Alleen voor intern gebruik zijn aantekeningen gemaakt. Gespreksverslagen worden niet gedeeld. Inzichten en citaten zijn niet herleidbaar naar individuen, rechtspersonen of organen, tenzij uitdrukkelijk toestemming is verleend om dit wel te doen en het relevant is voor het onderzoek.

Kernvragen:

1. Wat gaan we missen als de RRKC is opgeheven?
2. Wat is (de waarde van) onafhankelijkheid?
3. Wat is deskundigheid en wie is deskundig en wat betekent dit voor inrichting en oordeelsvorming en besluitvorming?
4. Welke kennis en inzichten zijn permanent nodig? En wordt deze kennis zodanig in samenhang ontsloten dat dit leidt tot een uitvoering die werkt? Wordt daarin al voorzien en door wie? Welke vorm moet dit hebben (adviezen zijn slechts één vorm)?
5. Wat zijn de minimale randvoorwaarden voor een beleidscyclus?
6. Wat is de waarde van een 'critical friend' en waar moet de 'critical friend' aan voldoen?
7. Wat is de waarde van historische kennis van het culturele speelveld?

8. Welke actoren zijn van strategisch belang en waarom? Welke actoren ontbreken dan (denk hierbij bijvoorbeeld aan grote externe financiers)?
9. Wat ontbreekt in de vraagstelling, maar is wel van cruciaal belang?

Deze basisvragen worden gecombineerd met de volgende vraagstelling:

1. Wat heb je nodig?
2. Wat kan je zelf?
3. Wat kan je niet zelf? Aan welke voorwaarden moet worden voldaan om te krijgen wat je nodig hebt? Wordt dat al geleverd? Zo nee, wie zou dat het beste kunnen leveren (bestaande actor, nog niet bestaande actor of kan gerealiseerd worden door samenwerking/krachtenbundeling)?

D. Procesverloop opdracht

De opdracht hebben wij als volgt uitgevoerd.

Wij hebben een overzicht gemaakt van type gesprekspartners die wij graag zouden willen spreken. Het eerste vertrekpunt was daarbij de het volgende onderdeel van de opdracht:

Om draagvlak voor de voorstellen te creëren dienen gesprekken gevoerd te worden met:

- Vertegenwoordigers van de culturele organisaties (via het Directeurenoverleg Cultuur te organiseren of op basis van een indeling in groot/middelgroot/klein, gevestigd/doorgroeiend/nieuw in Cultuurplan, gesubsidieerd via Impulsregeling/projectregelingen;
- Vertegenwoordigers van zzp'ers/makers/uitvoerend kunstenaars (bijvoorbeeld de Creatieve Coalitie);
- Woordvoerders Cultuur in de gemeenteraad;
- Hoofd en enkele medewerkers van de afdeling Cultuur;
- Wethouder Cultuur.

We hebben de scope verbreed door ook personen van buiten de cultuursector en gemeente te spreken die een relevante inbreng kunnen hebben om een beeld te krijgen van het benodigde ecosysteem.

Voor het benaderen van de personen in kwestie hebben wij ons laten adviseren door onze ambtelijk opdrachtgever en de voorzitters van het DO. Met zowel ambtelijk opdrachtgever als DO-voorzitters hebben wij intensief contact onderhouden. Daarnaast hebben wij zelf gesprekspartners ingebracht en aan gesprekspartners gevraagd of zij nog suggesties hadden voor nieuwe gesprekspartners die iets nieuws zouden toevoegen in hun inbreng.

Daarnaast hebben wij deskresearch uitgevoerd dat zich richtte op:

- Beleid en bestuur;
- Historie;
- Bestuurlijk/juridische context;
- Varia (nieuwe thema's die werden ingebracht door gesprekspartners en relevant bleken te zijn of nieuwe thema's die ontstonden op basis van voortschrijdend inzicht).

In gesprek met woordvoerders cultuur gemeenteraad

Bij het aanvaarden van de opdracht hebben wij met onze ambtelijk opdrachtgever besproken dat het relevant is om individuele en vertrouwelijke gesprekken met raadsleden te hebben. Reden is dat het formele politieke proces altijd plaatsvindt in een politiek krachtenveld: de commissie of de gemeenteraad. Dat betekent dat ieders standpunt een resultante is van de eigen partijopvatting en de eigen individuele opvattingen in combinatie met de positie die van daaruit wordt ingenomen naar andere raadsleden en college. In het formele politieke proces worden besluiten genomen en standpunten ingenomen, waarbij niet herleidbaar is wat de eigen opvatting is los van het politieke krachtenveld. In het cultuurdossier worden debatten gevoerd en moties opgesteld waar essentiële begrippen in staan, waarvan de duiding en definitie niet altijd even duidelijk is. Zoals bijvoorbeeld de behoefte aan ‘onafhankelijke advisering’: waarom?, voor wie?, met welk doel?, wat is onafhankelijk? en welk type advies wordt bedoeld? Achter dit soort begrippen gaat een hele wereld schuil, waarvan duiding relevant is om als onderzoeker een opdracht uit te kunnen voeren die hierop aansluit.

Als burger staat het iedereen vrij om met volksvertegenwoordigers contact op te nemen. Aan de volksvertegenwoordiger is het uiteraard om op dit verzoek al dan niet in te gaan en onder welke voorwaarden. Dit maakt het ook als onderzoeker mogelijk om beter te begrijpen welk belang aan welke term wordt gehecht en waarom. Onze ervaring leert dat deze individuele en vertrouwelijke gesprekken cruciaal zijn om tot een relevant advies te komen. Dit advies gaat niet om de individuele voorkeuren van de onderzoekers, maar om visie, standpunten en behoeften van de betrokken actoren. In dit geval is, ondanks inzet van onze ambtelijk opdrachtgever en fiat van de wethouder, het niet gelukt om een dergelijk contact tot stand te brengen. We zijn in de formele institutionele setting terecht gekomen, waarbij we ons verhielden tot commissievergaderingen die collectief en openbaar zijn. In de loop van het onderzoek hebben meerdere raadsleden aangegeven dat ze graag individueel het gesprek waren aangegaan en geen weet hadden van onze initiële uitnodiging. Het gevolg is daardoor tweeledig:

1. We hebben geen analyse kunnen maken op basis van een aanpak zoals wij beoogd hadden;
2. In ons proces toetsen we naarmate we verder komen en een scherper beeld krijgen over (de contouren van) ons uiteindelijk advies graag hypothesen om er zeker van

te zijn dat we onze gesprekspartners goed hebben begrepen. Tegelijkertijd nemen wij onze gesprekspartner mee in onze verworven inzichten en gedachtegangen waardoor het uiteindelijk advies minder als een verrassing komt, los van het standpunt dat eenieder inneemt. Het succes en de effectiviteit van het advies is de kwaliteit maal de acceptatie ervan.

E. Overzicht interviews/sessies

Naam	functie
Olof van der Wal	<i>Directeur-bestuurder SKAR (waarnemend) voorzitter DO⁵¹</i>
Caroline Pietermaat	<i>Directeur-bestuurder Jeugdtheater Hofplein (waarnemend) voorzitter DO⁵²</i>
Henca Maduro	<i>CEO Epitome Entertainment</i>
Leon van Geest	<i>Directeur Rotterdamse Dakendagen</i>
Walter Ligthart	<i>Algemeen directeur Theater Rotterdam</i>
Janneke Staarink	<i>Algemeen directeur De Doelen</i>
Bernadette Stokvis	<i>Zakelijk directeur Maas theater en dans</i>
Marc van Kaam	<i>Managing director Luxor</i>
Renske Satijn	<i>Directeur-bestuurder Rotterdam Festivals</i>
Rajiv Bhagwanbali	<i>Artistiek directeur Rotterdam Street Culture Weekend</i>
Gordon Sana ⁵³	<i>Founder & Chief CMNITY</i>
Thys Boer ⁵⁴	<i>Directeur-bestuurder N8W8 R'dam</i>
Elka Berberich ⁵⁵	<i>Eigenaar LK Management Services</i>
Alexander Ramselaar	<i>Eigenaar Backing Grounds</i>
Fariesh Abroelrahman	<i>Directeur-bestuurder Quardin B.V. & Louvri Music Studios B.V.</i>
Floris van Delft	<i>Artistiek directeur WAT WE DOEN</i>
Annemarie Harmsen ⁵⁶	<i>Programmamanager Creatieve Coalitie</i>
Laura Dufour	<i>Deputy Director Stichting Droom en Daad</i>
Wim Pijbes	<i>Director Stichting Droom en Daad</i>
Reinier Weers	<i>Eigenaar Cultuurman</i>

⁵¹ Vanaf 22-09-2022 benoemd als voorzitter DO.

⁵² Vanaf 22-09-2022 benoemd als voorzitter DO.

⁵³ Annemarie Harmsen, Gordon Sana, Thys Boer en Elka Berberich maakten onderdeel uit van één gesprek als leden van de Creatieve Coalitie.

⁵⁴ Annemarie Harmsen, Gordon Sana, Thys Boer en Elka Berberich maakten onderdeel uit van één gesprek als leden van de Creatieve Coalitie.

⁵⁵ Annemarie Harmsen, Gordon Sana, Thys Boer en Elka Berberich maakten onderdeel uit van één gesprek als leden van de Creatieve Coalitie.

⁵⁶ Annemarie Harmsen, Gordon Sana, Thys Boer en Elka Berberich maakten onderdeel uit van één gesprek als leden van de Creatieve Coalitie.

Naam	functie
Johan Moerman	<i>Managing Director Rotterdam Festivals/Rotterdam Uitburo 1994-2020</i>
Jannelieke Aalsteijn	<i>Directeur Rotterdam Partners 2015-2019</i>
Winfred Voordendag	<i>Eigenaar Winfred Voordendag Ondersteuning en advies voor Kunst, Cultuur, Overheid en Media</i>
Said Kasmi	<i>Wethouder Cultuur gemeente Rotterdam</i>
Arnoud Molenaar	<i>Chief Resilience Officer gemeente Rotterdam</i>
Marieke Klösters	<i>Directeur Sport Onderwijs Cultuur gemeente Rotterdam</i>
Wilbert Lek	<i>Managing Director Rotterdam Partners</i>
Mai Elmar	<i>Voorzitter VNO NCW West</i>
Miriam Hoekstra	<i>Voorzitter raad van bestuur Woonstad Rotterdam</i>
Alice Vlaanderen ⁵⁷	<i>Hoofd Afdeling Cultuur</i>
Reinier Gerritsen ⁵⁸	<i>MT-lid Afdeling Cultuur</i>
Leonie de Wit ⁵⁹	<i>MT-lid Afdeling Cultuur</i>
Pien van der Linden ⁶⁰	<i>Medewerker Afdeling Cultuur</i>
Ben van Loon ⁶¹	<i>Medewerker Afdeling Cultuur</i>
Sonja Pruimers ⁶²	<i>Medewerker Afdeling Cultuur</i>
Michelle Mandos ⁶³	<i>Medewerker Afdeling Cultuur</i>
Martijn van der Mark ⁶⁴	<i>Medewerker Afdeling Cultuur</i>
Olga Smit ⁶⁵	<i>Medewerker Afdeling Cultuur</i>
Christian Melsen ⁶⁶	<i>Medewerker Afdeling Cultuur</i>
Kristian Bruyne ⁶⁷	<i>Medewerker Afdeling Cultuur</i>

⁵⁷ Sessie MT Afdeling Cultuur 03-08-2022.

⁵⁸ Sessie MT Afdeling Cultuur 03-08-2022.

⁵⁹ Sessie MT Afdeling Cultuur 03-08-2022.

⁶⁰ Sessie medewerkers Afdeling Cultuur 17-08-2022

⁶¹ Sessie medewerkers Afdeling Cultuur 17-08-2022

⁶² Sessie medewerkers Afdeling Cultuur 17-08-2022

⁶³ Sessie medewerkers Afdeling Cultuur 17-08-2022

⁶⁴ Sessie medewerkers Afdeling Cultuur 17-08-2022

⁶⁵ Sessie medewerkers Afdeling Cultuur 17-08-2022

⁶⁶ Sessie medewerkers Afdeling Cultuur 17-08-2022

⁶⁷ Sessie medewerkers Afdeling Cultuur 17-08-2022

Naast individuele gesprekken hebben wij de volgende sessies gehouden en/of bijgewoond:

- Afdeling Cultuur⁶⁸
 - 03-08-2022 MT Cultuur
 - 17-08-2022 Afdeling Cultuur
- Directeurenoverleg Cultuur (“DO”)
 - 30-08-2022 Luisteren⁶⁹
 - 22-09-2022 Interactie⁷⁰
- Commissie ZWCS:
 - 31-08-2022 Agendaonderdeel Commissievergadering⁷¹
 - 21-09-2022 Technische Sessie⁷²

Tot slot hebben wij tijdens ons onderzoek met meerdere spelers individueel contact gehad. Dat kon een gesprek zijn en marge van het DO met DO-leden die we niet individueel hadden gesproken of de Commissie ZWCS, we ontvingen ook e-mails en appjes met aanvullende input.

⁶⁸ Als onderzoekers hebben wij besloten MT en medewerkers apart te spreken. Alle medewerkers konden zich aanmelden voor de sessie op 17-08-2022. Er waren acht medewerkers aanwezig.

⁶⁹ Als onderzoekers waren wij door het DO uitgenodigd om een strategische bespreking bij te wonen over de positionering van het DO.

⁷⁰ Als onderzoekers waren wij door het DO uitgenodigd om onze bevindingen te delen en te toetsen met de DO-leden.

⁷¹ De bespreking in de Commissie ZWCS leidde tot een schriftelijke ronde aan vragen over nadere invulling en duiding van centrale begrippen. Vervolgens hebben wij schriftelijk input ontvangen van de raadsleden. Correspondentie is te vinden op: <https://gemeenteraad.rotterdam.nl/Agenda/Index/6d8cca81-0716-4b4a-82c0-062ab73cd9ff>

⁷² Zie : <https://gemeenteraad.rotterdam.nl/Agenda/Index/6d8cca81-0716-4b4a-82c0-062ab73cd9ff>

F. Geraadpleegde bronnen

Aarts, Emile, Fleuren. Hein, Sitskoorn, Margriet & Wilthagen, Ton. [Coronacrisis vraagt om Zoektocht naar het Nieuwe 'Samen'](#). (september 2020).

Akov, Tamar. [The Cultural Resilience factor in planning future cities](#). (2020).

Alkemade, Floris. [De Toekomst van Nederland - De Kunst van richting te veranderen](#). (april 2020).

Bartelse, Jeroen. "[Stop met de benauwde prestatie-eisen in de cultuursector](#)." NRC. (augustus 2022).

Bohlmeijer, Lex. "[Dit is een van de invloedrijkste politici als het gaat om energie \(maar vrijwel niemand die 'm kent\)](#)." De Correspondent. (augustus 2022).

Bouwfonds Property Development. [Publieke ruimte: iedereen profiteert en betaalt mee](#). (september 2022).

Commissie Kramer. [Effectmeting Op eigen kracht II](#). (juli 2007).

Directeurenoverleg van Rotterdamse Kunstinstellingen. [Cultuur draagt de Stad in Transitie. Aanbod aan de Inwoners van Rotterdam](#). (Rotterdam. maart 2018).

Dirks, Bart & Kruijt, Michiel. "[Wim Pijbes mag met Miljoenen van Schatrijke Familie Strooien in Cultureel Rotterdam: 'We kunnen doen wat we willen'](#)." De Volkskrant. (juli 2018).

DO. Brandbrief DO aan College B&W (september 2022).

Europese Commissie. [Building a Scientific Narrative Towards a More Resilient EU Society Part 1: a Conceptual Framework](#). (2017).

Europese Commissie. [The Resilient City](#) (website).

Gemeente Rotterdam. Commissie Zorg. Welzijn. Cultuur en Sport. [Uitvraag voor het doen van onderzoek naar en ontwikkelen van voorstel voor een nieuw model van advisering over kunst en cultuur](#). (Rotterdam. 21 september. 2022).

Gemeente Rotterdam. [Motie 6 Inrichting Tegenmacht Culturele Sector Rotterdam \(aangenomen\)](#). (juli 2022).

Gemeente Rotterdam. [Motie 7 Een nieuwe monogame driehoeksrelatie \(aangenomen\)](#). (juli 2022).

Gemeente Rotterdam. [Motie 8 Nieuwe cultuur voor het cultuurplan \(aangenomen\)](#). (juli 2022).

Gemeente Rotterdam. [Motie 9 Geen subsidiemuur voor cultuur \(aangenomen\)](#). (juli 2022).

Gemeente Rotterdam. [Motie 10 Je kan het geld maar een keer uitgeven \(aangenomen\)](#). (juli 2022).

Gemeente Rotterdam. Rotterdamse Cultuurvisie. [Cultuur ondersteunt de veranderingen in de stad](#). (Rotterdam. 2019).

Gemeente Rotterdam. [Stad in transitie. cultuur in verandering. Cultuurplan 2021-2014](#). (november 2020).

Gemeente Rotterdam. [Stad in transitie. Cultuur in Verandering. Uitgangspunten voor het Rotterdamse Cultuurbeleid 2021-2024](#). (Rotterdam. 2019).

Gemeente Rotterdam. [Uitvraag voor het doen van onderzoek naar en ontwikkelen van een voorstel voor een nieuw model van advisering over kunst en cultuur](#). (augustus 2022).

Gielen, Pascal. [De waarde van Cultuur](#). (maart 2020).

Jorritsma, Elsje. [“Cultuursector zal moeten digitaliseren”](#). NRC. (september 2022).

Klamer, Arjo. [Onwennige Bedgenoten](#). (september 2005).

Raad voor Cultuur. [Aan alle Makers. Beleidsmakers en Cultuurliefhebbers van Nederland](#). (september 2022).

Koning Willem-Alexander. [Troonrede 2022](#). (september 2022).

Martinius, Warna Oosterbaan. [“De Overheid en het Oordeel over de Kunst”](#). Schoonheid. Welzijn. Kwaliteit. Kunstbeleid en verantwoording na 1945. (1990).

Mazzucato, Mariana & Ryan-Collings, Josh. [“Putting value creation back into “public value”: from market-fixing to market-shaping”](#). Journal of Economic Policy Reform. (juli 2021).

Meyrick, Julian & Barnett, Tully. [“From public good to public value: arts and culture in a time of crisis.”](#) Cultural Trends 30 (1). (2021).

Ministerie van Onderwijs. [Cultuur en Wetenschap. Cultuur in een open Samenleving.](#) (2018).

Pijbes, Wim. [Opinie: Waardeer de kunsten en verhoog het budget naar 1 miljard euro.](#) (augustus 2022).

Pijbes, Wim. Rotterdam. Cultuurstad en toeristische bestemming. Een verkenning. (november 2016).

Putnam, Robert. [Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community.](#) (2000)

Raad voor Cultuur. [Investeer in Cultuur voor iedereen.](#) (april 2021).

Ramselaar, Alexander & Brand, Rinske. [Waarom maatschappelijk vastgoed niet naar de hoogste bieder moet.](#) (mei 2022).

Resilient Rotterdam. [Resilient Rotterdam.](#) (website).

Rijnconsult. [Uit de Groef. Evaluatie van de Rotterdamse Raad voor Kunst en Cultuur Gemeente Rotterdam.](#) (februari 2022).

Röselares, Joost. [“Er is meer - maar de liberaal ziet het niet.”](#) NRC. (juli 2021).

Rotterdamse Kunststichting. Statuten. (1945).

Rotterdamse Raad voor Kunst en Cultuur. [Denktank New Deal Cultuur Adviseert Gemeente Rotterdam.](#) (Rotterdam. mei 2021).

Bartelse. Jeroen & Breure. Anne. [Stop met de Benauwde Prestatie-eisen in de Cultuursector.](#) NRC. (augustus. 2022).

Scheffer, Paul. [“De verrommeling van het land is een keuze.”](#) NRC. (september 2022).

Soelen, van Hans. Meerdere wegen leiden naar Rome. (augustus 2022).

Sonneveld, Naomi. Cultuur & Resilience en de kracht van deze synergie. (2018).

The International Advisory Board Rotterdam 2017. [Rotterdam. stay close to what you are! Becoming an international cultural hotspot. starts with authenticity.](#) (Rotterdam. 2017).

Thissen, Siebe. [In de greep van de Feniks.](#)

Thomas van Dalen Advies. [Vernieuwen in plaats van verwaarlozen. Externe evaluatie van de adviesfunctie in het cultuurbeleid van Rotterdam.](#) (december 2014).

Tweede Kamer der Staten-Generaal. [Raad op maat. Rapport van de bijzondere commissie Vraagpunten Adviesorganen.](#) (1992).

UNESCO. [Re|Shaping Policies for Creativity - Addressing culture as a global public good.](#) (2022).

Van Dale. [De Dikke Van Dale.](#) (maart 2022).

Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid. [WRR-verkenning nr. 38: De nieuwe verscheidenheid. Toenemende diversiteit naar herkomst in Nederland.](#) (mei 2018).

Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid. [WRR-rapport nr. 70: Bewijzen van goede dienstverlening.](#) (december 2004).

G. Overzicht centrale begrippen

Beleid:

- *“een samenhangend geheel van activiteiten, gericht op de verwezenlijking van een bepaalde toestand”*⁷³
- Advisering aan bestuurder over het vormgeven van het ‘wat’

Cultuursector: de organisaties die vormgeven van en betekenisgeven aan manieren van samenleven in en voor Rotterdam.⁷⁴

Ecosysteem: geheel van onderling sociaal, cultureel of economisch verbonden instellingen en zaken⁷⁵

Expert: iedereen wiens kennis en of ervaring relevant is voor het vraagstuk dat voorligt. Dat kan een professional zijn als het gaat om de artistieke waarde van cultuur; het kan ook een wijkbewoner zijn als het gaat om de waarde van cultuur in de wijk in relatie tot de leefbaarheid van de wijk.

Onafhankelijk:

- Zonder last of ruggenspraak
- Niet alleen onafhankelijk van de dienst kunst en cultuur van de gemeente, maar onafhankelijk van de hele gemeentelijke organisatie (als er een adviesaanvraag is waar relatie met vastgoed is, dan is onafhankelijkheid van kunst en cultuur niet voldoende)

Politiek:

- *“Politiek gaat over keuzes maken binnen de ruimte die je maatschappelijk hebt.”*⁷⁶

⁷³ Tweede Kamer der Staten-Generaal, [Raad op maat. Rapport van de bijzondere commissie Vraagpunten Adviesorganen](#), (1992).

⁷⁴ Pascal Gielen, [De waarde van Cultuur](#), (maart 2020).

⁷⁵ Van Dale, [De Dikke Van Dale](#), (maart 2022).

⁷⁶ Lex Bohlmeijer, [“Dit is een van de invloedrijkste politici als het gaat om energie \(maar vrijwel niemand die 'm kent\),”](#) De Correspondent, (augustus 2022).

- Politiek is de wijze waarop in en samenleving de belangentegenstellingen van groepen en individuen samenkomen om met schaarse middelen en gezamenlijk doel te bereiken dat binnen de sociale context niet individueel kan worden bereikt.

Transparantie:

- De adviezen zijn altijd openbaar;
- Altijd moet duidelijk zijn waarom iets op een bepaalde manier gebeurt en wat de afwegingen van de wethouder zijn geweest om in een specifieke situatie voor een bepaalde wijze van adviseren te kiezen.
- ook openbaar moeten zijn:
 - adviesaanvraag
 - argument en bij keuze voor een advies-systematiek/ aanpak
 - de werkwijze
 - wie betrokken zijn bij het advies
 - wat de relaties zijn met de cultuursector (want onvermijdelijk als je experts er bij haalt)

H. Aangenomen moties gemeenteraad 07-07-2022 inzake agendapunt 9.4 'Evaluatierapportage RRKC/Opheffing RRKC

Motie 'inrichting Tegenmacht Culturele Sector'⁷⁷

6
22664940











Motie 'Inrichting Tegenmacht Culturele Sector Rotterdam'

De gemeenteraad, in vergadering bijeen op 7 juli 2022, ter bespreking van besluit intrekking verordening RRKC per 1 januari 2023.

Constaterende dat:

- het besluit tot opheffing van de Rotterdamse Raad voor Kunst en Cultuur (RRKC) per 1 januari 2023 en de voorgenomen herinrichting van de adviesfunctie tot veel discussie hebben geleid;
- het college aan bureau Rijnconsult de opdracht heeft gegeven een evaluatieonderzoek uit te voeren naar de rol en functie van RRKC;
- het college heeft geconcludeerd dat de huidige adviesstructuur op het gebied van cultuur niet meer effectief is en niet meer op deze wijze voortgezet kan worden;
- RRKC twee belangrijke functies vervult, het uitbrengen van een cultuurplanadvies en het uitbrengen van ongevraagd en gevraagd advies aan het college;
- het college als alternatief voor de inzet van RRKC een voorkeur heeft uitgesproken voor 'scenario 5: diaspora & cultuurplan pop up' uit het evaluatierapport van Rijnconsult uit 2021;
- het college heeft aangegeven na de zomer in gesprek te willen gaan met de Gemeenteraad over het cultuurplan-proces 2025-2028 op basis van een meer uitgewerkt voorstel;
- het college heeft aangegeven met de Gemeenteraad in gesprek te willen gaan over de wijze waarop het de advisering over andere cultuuronderwerpen voornemens is vorm te geven.

Overwegende dat:

- RRKC een belangrijke en onafhankelijke rol vervult in de driehoek met Gemeente en de culturele sector in Rotterdam;
- het college zelf kan bepalen op welke wijze ze zich laat adviseren;
- wij belang hechten aan de borging van een transparant en onafhankelijk proces, waarbij de balans tussen macht en tegenmacht op een zorgvuldige wijze is vormgegeven en waarbij onafhankelijke experts zich kunnen uitspreken over de kunst en cultuur in Rotterdam;
- Rijnconsult in haar rapport weliswaar aangeeft een systeemonderzoek te hebben gedaan maar dat ze zich de facto heeft geconcentreerd op de rol van RRKC zelf;
- de wijze waarop de tegenmacht is georganiseerd in andere steden verschilt van de wijze waarop Rotterdam dit heeft georganiseerd;
- wij voorstander zijn om bij een onderzoek naar het functioneren van een orgaan als RRKC het gehele ecosysteem in ogenschouw te nemen en derhalve ook een kritische blik te werpen op het eigen functioneren van de Gemeente Rotterdam.

94

[Handwritten signature]

GEMEENTERAAD
Vergadering van
- 7 JULI 2022
AANGENOMEN

Tegen: Bijl

⁷⁷ Gemeente Rotterdam, [Motie 6 Inrichting Tegenmacht Culturele Sector Rotterdam \(aangenomen\)](#), (juli 2022).

Roept het college op:

- tot een voorstel te komen waarbij het onafhankelijk ongevraagd en gevraagd advies wordt geborgd;
- teneinde de onafhankelijkheid en transparantie van het cultuurplan proces te borgen, de procedure voor het samenstellen van de commissie in een uitgangspuntennota vast te leggen;
- tevens het proces inzake het onafhankelijk ongevraagd en gevraagd advies in deze uitgangspuntennota vast te leggen;
- het onderzoek over het functioneren van RRKC te verrijken met een vergelijkend onderzoek hoe het cultuurplanadvies en de generieke adviesfunctie is ingericht in andere steden;
- het onderzoek over het functioneren van RRKC te verrijken met een aanvullend onderzoek naar hoe de eigen dienst Kunst en Cultuur zelf invulling geeft aan de adviesrol en het opdrachtgeverschap voor adviesaanvragen;
- deze twee onderzoeken in oktober te hebben afgerond en teruggekoppeld aan de raad.

en gaat over tot de orde van de dag.

Diederik van Dommelen
De Rotterdamse VVD Denk Rotterdam

Natasha Mohamed Hoessein
Leefbaar Rotterdam

Vanessa Bruin
Leefbaar Rotterdam

Co Engberts
PVDA Rotterdam

Jean Nunnely
D66 Rotterdam

Ellen Verkoelen
50Plus Rotterdam

Tim Kindt
Volt Rotterdam

Theo Coskun
SP Rotterdam

Motie 'Een nieuwe monogame driehoeksrelatie'⁷⁸



Motie: Een nieuwe monogame driehoeksrelatie

De gemeenteraad van Rotterdam, in vergadering bijeen op 7 juli 2022 ter bespreking van de 'Evaluatierapportage RRC/Opheffing RRC'.

Constaterende dat:

- Het college op op 31 mei middels een collegebrief de raad heeft geïnformeerd over haar voorgenomen besluit om per 1 januari 2023 de subsidie aan de Rotterdamse Kunststichting (RKS) en Rotterdamse Raad voor Kunst en Cultuur (RRC) te beëindigen;
- De driehoek - tussen het college, het culturele veld en het onafhankelijke adviesorgaan - al bestaat sinds 1946.

Overwegende dat:

- Met dit voorgenomen besluit het college een belangrijke en langdurige samenwerking tussen de gemeente en culturele sector stopzet;
- Het RRC beschikt over een zeer divers netwerk, kennis en ervaring welke zij bundelen om tot hun advisering te komen, met daarin bijzondere aandacht voor een onafhankelijke koers en het belang van de stad Rotterdam.

Verzoekt het college:

- In een nieuw adviesmodel voor de cultuurplanadvisering te borgen dat het (on)gevraagde advies te allen tijde onafhankelijk blijft;
- Eveneens te borgen dat onafhankelijk ongeraagd advies (de 'luis in de pels' functie) uitgebracht kan worden, ook op momenten dat het college daar niet op zit te wachten;
- Hierover te rapporteren aan de raad.

9.4

VB

algemene stemmen

22664417

DE ROTTERDAMSE VVD

50 PLUS ROTTERDAM

Volt

D66 rotterdam

DENK ROTTERDAM

Leefbaar Rotterdam

PvdA Rotterdam

GEMEENTERAAD
Vergadering van
- 7 JULI 2022
AANGENOMEN

⁷⁸ Gemeente Rotterdam, [Motie 7 Een nieuwe monogame driehoeksrelatie \(aangenomen\)](#), (juli 2022).

Motie 'Nieuwe cultuur voor het cultuurplan'⁷⁹



Motie: Nieuwe cultuur voor het cultuurplan

De gemeenteraad van Rotterdam, in vergadering bijeen op 7 juli 2022 ter bespreking van de 'Evaluatierapportage RRKC/Opheffing RRKC'.

Constateernde dat:

- De verdeling van kunst- en cultuursubsidies binnen de G4 - waaronder Rotterdam - regelmatig gepaard gaat met de nodige dosis emotie en gepassioneerde reacties;
- De (financiële) belangen groot zijn voor culturele instellingen;
- De gemeente beschikt over een beperkt cultuurbudget;
- Betrokken partijen allemaal in meerdere of mindere mate aangeven dat er ruimte is voor verbetering in het proces van subsidieverstrekking.

Overwegende dat:

- Het van belang is om het proces, de systematiek en het financiële stelsel met betrekking tot het gemeentelijke kunst- en cultuurbudget nu alvast vast te leggen in het kader van transparantie en verwachtingsmanagement;
- De gemeente zich open dient op te stellen tegenover Rotterdammers en de organisaties waarmee zij samenwerkt, waaronder culturele instellingen.

Verzoekt het college:

- Zo breed mogelijk in gesprek te gaan met culturele instellingen en sleutelfiguren in de sector met als doel input op te halen voor het nieuw in te richten adviesmodel van gevraagd en ongevraagd advies over de Rotterdamse cultuursector;
- Deze input mee te wegen bij het besluit voor een nieuw adviesmodel;
- Hierover terug te koppelen aan de raad.

g.u.


 Tegen: Bijl.

⁷⁹ Gemeente Rotterdam, [Motie 8 Nieuwe cultuur voor het cultuurplan \(aangenomen\)](#), (juli 2022).

Motie 'Geen subsidiemuur voor cultuur'⁸⁰



Motie: Geen subsidiemuur voor cultuur

De gemeenteraad van Rotterdam, in vergadering bijeen op 7 juli 2022 ter bespreking van de 'Evaluatierapportage RRKC/Opheffing RRKC'.

Constateernde dat:

- Eens per vier jaar de vierjarige gemeentelijke subsidies worden verdeeld onder de Rotterdamse culturele instellingen;
- Verschillende betrokken partijen bij dit proces hebben aangegeven dat er strubbelingen zijn in het traject van subsidietoekenningen;
- Het voortbestaan van een instelling kan afhangen van een positief of negatief advies.

Overwegende dat:

- Een adequaat lopend proces van gemeentelijke subsidieverstrekking in de culturele sector essentieel is voor een vruchtbare samenwerking tussen gemeente en instellingen;
- Culturele instellingen meer transparantie en inzicht zouden moeten krijgen van de gemeente hierover, mede omwille van hun eigen bestaanszekerheid;
- Rotterdam een levendige stad is waar cultuur Rotterdammers samenbrengt - en dus de volle aandacht verdient van het college.

Verzoekt het college:

- Te borgen dat er een onafhankelijk adviesmodel blijft bestaan die het college adviseert over de subsidieaanvragen in het Cultuurplan;
- In het nieuwe adviesmodel mee te nemen en te onderzoeken hoe de procedure rondom de invulling van het Cultuurplan 2021-2024 en de daaropvolgende cultuurplannen effectiever en efficiënter uitgevoerd kunnen worden, met aandacht voor hoe de rollen en taken van alle betrokken partijen op voorhand duidelijk kunnen worden vastgelegd;



gu.

VB

algemene stemmen

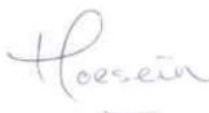
⁸⁰ Gemeente Rotterdam, [Motie 9 Geen subsidiemuur voor cultuur \(aangenomen\)](#), (juli 2022).

- Het proces in stand te houden om de commissie met het taakveld Cultuur en de culturele sector te laten meedenken over wat zij belangrijk vinden (de uitgangspuntennota) en over de criteria voor subsidiëring in het kader van het Cultuurplan;
- Hierover te rapporteren aan de raad.

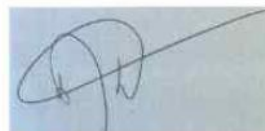
En gaat over tot de orde van de dag.



Joan Nunnely
D66 Rotterdam



Natasha Mohamed Hoesein
DENK Rotterdam



Diederik van Dommelen
VVD Rotterdam



Ellen Verkoelen
50Plus Rotterdam



Tim Kind
Volt Rotterdam



Vanessa Bruin
Leefbaar Rotterdam

Motie 'Je kan het geld maar een keer uitgeven'⁸¹



**Leefbaar
Rotterdam**

ROTTERDAMSE





Forum voor
Democratie

22664844 10

Motie Je kan het geld maar een keer uitgeven

D66

rotterdam

De gemeenteraad van Rotterdam, in vergadering bijeen op 7 juli ter bespreking van Evaluatierapport RRKC/Opheffing RRKC,

constaterende dat

- bureau Rijnconsult een evaluatieonderzoek heeft uitgevoerd naar de rol en functie van de RRKC;
- uit dit onderzoek een zestal scenario's zijn geschetst, uiteenlopend van 'doorgaan op dezelfde voet' tot 'borging van de kennis in andere netwerken en vierjaarlijkse incidentele organisatie van de cultuurplanadvisering';
- het college de conclusie heeft getrokken dat de adviesstructuur op het gebied van cultuur voor wat betreft de RRKC niet meer effectief is, en niet meer aansluit bij de behoeften van de culturele sector en de gemeente zelf;
- het college derhalve heeft gekozen voor scenario 5, waarbij de cultuurplanadvisering projectmatig wordt georganiseerd en voor overige adviezen de cultuursector en/of adviseurs, op basis van adviesbehoeften, aan bod komen;
- met deze maatregel de grondslag voor de subsidie aan de RKS á 700.000 euro komt te vervallen en de verordening RRKC wordt ingetrokken, beiden per 1 januari 2023,

overwegende dat

- hiermee een bedrag van 700.000 euro vrijkomt;
- het college voornemens is dit bedrag in te zetten voor de cultuurplanadvisering en de overige advies- en onderzoeksvragen op het gebied van cultuur;
- in de collegebrief over het evaluatierapport gesteld wordt dat het college de conclusie trekt dat de ad hoc structuur van andere gemeenten 'kwalitatief vergelijkbare resultaten opleveren, tegen substantieel lagere kosten';
- het hierdoor aannemelijk is dat de vrijgekomen 700.000 euro niet in zijn geheel wordt uitgegeven aan cultuurplanadvisering en overige advies- en onderzoeksvragen op het gebied van cultuur;
- gezien de financiële positie van de gemeente, tezamen met het voornemen van dit college om 'schaarse financiële middelen zo efficiënt en doelmatig mogelijk in te zetten', vragen om een gericht plan van aanpak,

verzoekt het college

- zo spoedig mogelijk met een plan van aanpak te komen voor de vrijgekomen 700.000 euro door de ontbinding van het RRKC, waarbij doelmatigheid en efficiëntie van het te besteden geld de leidraad vormen;
- te borgen dat deze middelen in de culturele sector belanden,

en gaat over tot de orde van de dag.



Vanessa Bruin
Leefbaar Rotterdam



Diederik van Dommelen
VVD



Ardi Oostdijk
FVD



Joan Nunnely
D66

GEMEENTERAAD
Vergadering van

7 JULI 2022

AANGENOMEN

Tegen: GroenLinks, PvdA, Buit. sp. PvdO, CDA, SGP, ChristenUnie.

⁸¹ Gemeente Rotterdam, [Motie 10 Je kan het geld maar een keer uitgeven \(aangenomen\)](#), (juli 2022).

I. Overzicht van bevindingen

Hier volgt een overzicht van de bevindingen uit H4 en H5:

- I. *er is nog geen cultureel ecosysteem in Rotterdam. Wel een gedeeld besef dat dit nodig is.*
- II. *het is nu een kwestie van samen doen;*
- III. *de focus is nog te veel op de intrinsieke waarde van cultuur. Dat blijft belangrijk. De maatschappelijke waarde moet tot leven komen. Dit vergt crosssectoraal en ontkokerd denken en handelen;*
- IV. *centrale begrippen zijn te algemeen en niet sturend genoeg. De begrippen moeten geladen worden aan de hand van de waardenketen: alle schakels die de Rotterdammer met sector en gemeente verbindt;*
- V. *het ontbreekt aan cultural intelligence en disseminatie, terwijl alle ingrediënten verspreid aanwezig zijn;*
- VI. *het stelsel piept en kraakt al geruime tijd. Dat speelt in het hele land;*
- VII. *er is veel overeenstemming over de diagnose;*
- VIII. *er is veel overeenstemming over urgentie. Het roer moet nu om;*
- IX. *de sector stond voor corona al onder druk en was kwetsbaar;*
- X. *het is tijd (er ligt een nu een kans) voor (het maken van een start met) een fundamentele herziening van het cultuurbeleid;*
- XI. *er moet gekeken worden naar de veerkracht van het stelsel vanuit het perspectief van de veerkracht van Rotterdam (Rotterdam resilience);*
- XII. *er is een waardengedreven inrichting en sturing nodig voor het cultureel ecosysteem;*
- XIII. *dat moet tevens plek krijgen in een strategische uitvoeringsstrategie;*
- XIV. *daarbij is dialoog met de inwoner en aansluiting op wijkprofielen essentieel;*
- XV. *de cultuurplansystematiek is niet wendbaar en fnuikend voor de opbouw van een cultureel ecosysteem;*
- XVI. *er zijn twijfels over de verantwoordingslast en de wijze van verantwoording ten aanzien van de cultuurplansystematiek;*

- XVII. *in de huidige context en onder de huidige financieringssystematiek is het onmogelijk voor de cultuursector om de krachten te bundelen in een ecosysteem, terwijl nut, urgentie en noodzaak wel gezien wordt;*
- XVIII. *er is geen uitvoeringsstrategie;*
- XIX. *er is geen visie op de werking van een cultureel ecosysteem;*
- XX. *de waardenketen van de gemeente stopt bij de subsidieontvanger en niet bij de inwoner. De laatste schakels moeten blijken uit verantwoording van publieke middelen. Dat is onvoldoende: verantwoording is geen collectieve (uitvoerings)strategie op basis van een heldere visie. Het gaat hier om continue sturing op maatschappelijk rendement. Het centrale begrip hiervoor is 'cultural intelligence'. Cultural intelligence gaat over alle kennisdeling die nodig is in het ecosysteem voor ontwikkeling, besluitvorming en uitvoering;*
- XXI. *advisering blijft belangrijk;*
- XXII. *het organiseren van de juiste deskundigheid, die verder rijkt dan de eigen ambtelijke organisatie, is wenselijk;*
- XXIII. *de gebruikerswaarde is van adviezen is beperkt. Er is geen visie op de gebruikerswaarde van adviezen;*
- XXIV. *naarmate de inrichting van het cultureel ecosysteem scherper wordt, wordt ook duidelijker wat de waarde en positie is van advisering ten opzichte van andere kennisstromen in het ecosysteem. Door advisering te ontwerpen vanuit het perspectief van cultural intelligence worden dubbelingen voorkomen en de gebruikerswaarde vergroot (voorkomen dat adviezen een papieren werkelijkheid blijven);*
- XXV. *wil de gemeente Rotterdam dat publieke middelen maatschappelijk renderen en rechtmatig worden ingezet, dan is de huidige scope veel te smal;*
- XXVI. *er dient een integrale visie en strategie te komen op het gebied van resourcemanagement: veel geld blijft liggen of wordt niet effectief en gefragmenteerd ingezet;*
- XXVII. *het is belangrijk dat de gemeente Rotterdam de focus verschuift van subsidiegever naar maatschappelijk investeerder;*
- XXVIII. *Rotterdam heeft een identiteit die krachtig en onderscheidend is en al vele malen onderschreven;*

- XXIX. *door het ontbreken van een uitvoeringsstrategie en het werken met een cultuurplansystematiek die knellend werkt, wordt deze potentie binnen het huidige klassiek ingerichte stelsel onderbenut;*
- XXX. *Rotterdam verdient een langetermijnvisie voor cultuur (dat past in de transitie naar een cultureel ecosysteem);*
- XXXI. *doorloop de stappen van collectieve impact om een cultureel ecosysteem op te bouwen;*
- XXXII. *richt de interconnectiviteit in binnen en buiten de culturele sector en laat deze verbindingen renderen;*
- XXXIII. *culturele ruimte is een basisbehoefte voor cultuur in Rotterdam:*
 - a. *beleid en publieke geldstromen zijn buitengewoon verkokerd. Hier heeft de hele culturele sector last van;*
 - b. *werk een integrale visie op de culturele ruimte uit;*
 - c. *vertaal dit in samenhang naar beleid en geldstromen;*
- XXXIV. *verantwoording voor inzet van publieke middelen is altijd nodig;*
- XXXV. *er zijn grote twijfels op de aspecten waarop verantwoord wordt;*
- XXXVI. *er is een (collectieve) impact-gedreven financieringsmethodiek nodig;*
- XXXVII. *de culturele sector heeft ruimte en middelen nodig om samen te werken aan kwaliteit;*
- XXXVIII. *resilience is een fundamentele strategische drager van het beleid van Rotterdam en zal in de toekomst vermoedelijk qua belang alleen maar toenemen;*
- XXXIX. *Rotterdam heeft internationaal en sterke positie en een sterk netwerk, ook voor de culturele sector;*
- XL. *resilience kan niet zonder cultuur;*
- XLI. *Rotterdam is een multiverse stad. Resilience en cultuur kunnen niet zonder een uitvoeringsstrategie op gebied van inclusie en diversiteit;*
- XLII. *de cultuurplansystematiek is log en complex en ligt duurzaam samenspel in de weg;*
- XLIII. *er is een herontwerp nodig van de cultuurplansystematiek;*
- XLIV. *er is een heldere visie nodig op de waarde en verantwoordelijkheid van de RCB in het cultureel ecosysteem;*
- XLV. *de benchmark levert een aantal waardevolle elementen op;*

- XLVI. *de benchmark beschrijft de huidige situatie, terwijl elke gemeente daar mee worstelt;*
- XLVII. *De Afdeling Cultuur heeft zich de afgelopen jaren doorontwikkeld en is strategischer van aard geworden, de vitale processen zijn op orde en er is accountmanagement met het veld opgericht;*
- XLVIII. *De Afdeling Cultuur zoals die nu is, is niet toekomstbestendig. Wat nodig is:*
- a. een beleidsvisie vertalen naar een uitvoeringsstrategie binnen het ecosysteem;*
 - b. positionering bepalen in het ecosysteem;*
 - c. het leggen van en het kapitaliseren op sterke verbindingen binnen de ambtelijke organisatie en naar buiten, niet alleen binnen de culturele sector, maar juist ook daarbuiten;*
 - d. zorgen dat de sector in staat is om onderdeel uit te gaan maken van een cultureel ecosysteem;*
 - e. zorgen dat de Afdeling Cultuur een betere afspiegeling van Rotterdam en de culturele sector vormt;*
 - f. aandacht verbreden van de intrinsieke waarde van cultuur naar de maatschappelijke waarde van cultuur en daarnaar handelen;*
 - g. meer als partner optreden van de cultuursector en als onderdeel van het ecosysteem;*
 - h. beleid en uitvoering ontwikkelen gericht op veerkracht en (collectieve) impact;*
- XLIX. *ontwikkel het ecosysteem vanuit de totale waardenketen:*
- a. begin bij een veerkrachtig Rotterdam;*
 - b. breng samenhang in de schaalniveaus;*
 - c. richt de interconnectiviteit in: de interoperabiliteit van de cultuursector en de transversale verbindingen naar buiten toe.*