

# HET CULTURELE SAMENSPEL IN SCHIEDAM

## HOE HALEN GEMEENTE EN INSTELLINGEN HET BESTE IN ELKAAR NAAR BOVEN? CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN OM OVER DOOR TE PRATEN

### SAMENSPEL

Hoe verloopt het samenspel tussen de gemeente Schiedam en de tien culturele instellingen met budgetsubsidie? De RKC – Rekenkamercommissie Schiedam-Vlaardingen – ging op onderzoek uit. Het begon voor de commissieleden met een spontaan kijkje in de Schiedamse wereld van theater, musea, bibliotheek, film, molens en Wennekerpand met Stadsomroep en Mooiwerk (van de Cultuurscouts). Ze staan op de kaart van S'DAM. Als spelers in een veel groter cultureel veld.

### TOEKOMSTGERICHT ONDERZOEK

Door gesprekken met Schiedamse raadsleden was de RKC benieuwd naar de inhoudelijke, financiële en juridische kaders voor subsidieverlening aan culturele instellingen. En naar de rol van de gemeente. De leden stelden zichzelf twee vragen.

1. Heeft de Schiedamse gemeenteraad de kaders zo vastgesteld dat de culturele instellingen hun doelen kunnen bereiken?
2. Vult de gemeente de rol van regisseur zo in dat bestuurders erbij blijven en 'in control' zijn zonder op de stoel te zitten van de instellingen die verantwoordelijk zijn voor een samenhangend aanbod van culturele activiteiten?

De drijfveer van de RKC is dat betrokkenen leren van ervaringen en kans zien om de geleerde lessen toe te passen in nieuwe situaties. De RKC is dan ook op een open en vernieuwende manier te werk gegaan om deze vragen in *gezamenlijkheid* te beantwoorden. Zij haalde onderzoekers van creatief adviesnetwerk 7Zebra's langs. Met hen vormden de commissieleden zich een beeld van wat er op papier wordt gewenst en afgesproken in de periode 2013 - 2016.

- De onderzoekers vroegen aan raadsleden, wethouders, medewerkers van de gemeente en bestuurs- en directieleden van instellingen of de kaders worden toegepast en wensbeelden daadwerkelijk worden gerealiseerd.
- Ze brachten ieders waardering ter sprake voor het culturele samenspel in Schiedam.
- Ze vroegen alle spelers wat ze zouden willen vasthouden, versterken, vernieuwen en verlaten. Zo werd toekomstgericht teruggekeken.

De RKC heeft ervaren dat dit onderzoeksproces toegevoegde waarde heeft. De stakeholders zijn met elkaar in gesprek gegaan in een andere (leer)setting. Dit door specifieke bijeenkomsten te houden waar de verschillende stakeholders in het cultuurlandschap op en met elkaar konden reflecteren over elkaars rol en handelswijze. De RKC stelt dat dit een meerwaarde heeft gehad voor het lerend effect in het onderzoek, zowel voor de stakeholders als voor haarzelf.

### CONCLUSIES

De RKC concludeert dat de kaders helder zijn voor de tien instellingen waar het onderzoek zich op richt. Zij weten aan welke doelen zij moeten bijdragen, welke prestaties zij moeten leveren voor hun subsidie en hoe zij er verantwoording over moeten afleggen. Deze kaders geven voldoende ruimte aan de instellingen om ondernemend te zijn door in slimme samenwerkingsverbanden doelen te bereiken en eigenstandig geld te genereren. De regierol vult de gemeente situationeel in. In sommige gevallen bewaart de gemeente meer afstand dan in andere. De praktijk ziet er nu anders uit dan enkele jaren geleden toen de bezuinigingen zich lieten voelen. De tien culturele instellingen moesten nieuwe geldstromen zien aan te boren in economisch moeilijke tijden. Dat bleek een hardere dobber dan verwacht. Het leidde bij verschillende instellingen tot wisselingen van de wacht om bedrijfsmatiger te opereren, de financiële huishouding op orde te brengen. De gemeente voerde met name het gesprek met het Stedelijk Museum Schiedam (SMS) en het Jenevermuseum over hun toekomstbestendigheid. Sinds 2014 hebben de tien instellingen geïnvesteerd in nieuwe samenwerkingsverbanden om zoveel mogelijk mensen cultuur te laten beleven. Is er dan geen vuiltje aan de lucht als het gaat om het culturele samenspel en de regierol van de gemeente; halen gemeente en instellingen daadwerkelijk het beste in elkaar naar boven?

### LAAT DUIDELIJK ZIJN DAT DIT ONDERZOEK ZICHTBAAR MAAKT WAAR HET SCHUURT EN KNELT.



Met de zwarte zorgelijke hoed op trekt de RKC drie conclusies die het culturele samenspel niet ten goede komen en het samen bereiken van doelen in de weg staan.

#### 1. Draagvlak voor cultuur is niet vanzelfsprekend.

In de gemeenteraad leven uiteenlopende beelden over de culturele sector in Schiedam. De raad onderschrijft de waarde van cultuur voor de samenleving. En vindt dat het loont om te investeren in cultuur ten behoeve van sociale stijging, economie en werkgelegenheid. Niettemin zijn er raadsleden die zich sceptisch uitlaten over de prestaties van de instellingen. Sommigen zien cultuur als een elite-aangelegenheid omdat in hun ogen



veel te weinig Schiedammers meedoen. Bovendien klinkt twijfel door over de mate van ondernemerschap van de instellingen. Deels gevoed vanuit de geschiedenis, waarin het SMS en het Jenevermuseum in financiële problemen raakten. Maar ook gestoeld op opvattingen over wat cultuur mag kosten. Er leven verschillende verwachtingen over de mate waarin de gemeente de instellingen financieel zal moeten blijven ondersteunen om het culturele wensbeeld te realiseren. De achterliggende vraag is wat wel en niet cultureel 'onderneembaar' is en privaat geld kan opleveren. Opvallend is dat de raad daarover geen inhoudelijke gesprekken voert. Ook dat raadsleden niet structureel in gesprek zijn met de culturele instellingen om te ervaren welke activiteiten zij ondernemen en in hoeverre hun culturele programmering aansluit bij de wensen en initiatieven van inwoners. De RKC concludeert dat de raad haar volksvertegenwoordigende rol in relatie tot cultuur verder kan vormgeven.

#### 2. Over de invulling van regie lopen de verwachtingen uiteen.

De gemeenteraad kiest in 2001 voor het concept regie-gemeente en bekrachtigt deze keuze keer op keer. Regievoeren houdt in dat de raad de kaders stelt en de uitvoering overlaat aan andere partijen. Regisseren ziet de gemeente niet als een eenduidige rol. Het hangt af van het vraagstuk dat voorligt, welke positie de gemeente inneemt. Het feit dat er bewust geen meetlat is waarlangs de regierol wordt afgezet, is een uitdaging voor alle spelers in het culturele veld. Wat mag je van elkaar verwachten op het moment dat afspraken zijn gemaakt en vastgelegd in een beschikking? Er kan maar één kapitein op het schip zitten. Als het uitgangspunt is dat de besturen van de tien culturele instellingen aan het stuur zitten en zelf verantwoordelijk zijn voor hun programmering en bedrijfsvoering, hoeveel bemoeienis heeft de gemeente dan? Als de gemeente er te dicht op zit, kan het de instellingen belemmeren om ondernemend te zijn,

nieuwe wegen te durven inslaan. Als de afstand te groot is, kan dit onbehagen oproepen bij de raad of zij haar controlerende rol wel voldoende waar kan maken. De RKC concludeert dat het nog zoeken is naar balans.

#### 3. De wens om te sturen op maatschappelijk effect is nog geen werkelijkheid

Het huidige systeem van prestatieafspraken maken voldoet niet meer. De kwantitatieve benadering komt niet tegemoet aan de toenemende behoefte om de maatschappelijke waarde van cultuur aan te tonen. Zowel gemeente als culturele instellingen ervaren de bestaande afspraken als beperkt nuttig en bruikbaar vanwege hun boekhoudkundige karakter. Bestuurders krijgen er niet mee in beeld hoe hun – maatschappelijke – doelen worden gediend. De overeengekomen prestaties van instellingen representeren niet wat hen als instelling uniek maakt. De RKC concludeert dat de raad enerzijds om gegevens vraagt, maar er anderzijds in de politieke afweging nauwelijks gebruik van lijkt te maken.

### HET ONDERZOEK BELICHT OOK DE KANSSEN.



Met de groene hoed op van groei trekt de RKC drie conclusies die het culturele samenspel bevorderen om samen doelen te bereiken.

#### 1. Cultuur is verweven met beleid.

De gemeente vindt dat cultuur de stad vormt. Het zorgt voor ontplooiing van de inwoners van Schiedam en draagt bij aan de identiteit en economische groei van de stad. Het culturele wensbeeld in de Cultuurvisie 2013-2016 loopt als een rode draad door andere documenten die de raad vaststelde, zoals het coalitieakkoord 2010-2014, het Bestuurs- en beleidsakkoord 2014-2018, de Stadsvisie 2030, de Ontwikkelingsvisie Binnenstad, de Kadernota Stadsmarketing, de nota Economie en de Zomernota 2016. De RKC concludeert dat de gemeente consistent en integraal kijkt naar de waarde van cultuur. Waarbij geldt dat het culturele veld vele malen groter is dan de instellingen die een budgetsubsidie krijgen.

#### 2. Contact gaat boven contract.

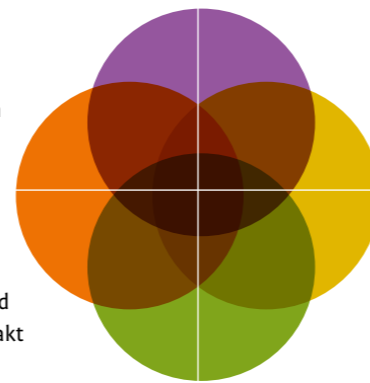
De zakelijke subsidierelatie van de gemeente met de culturele instellingen ontwikkelt zich naar partnerschap. De gemeente denkt mee, kijkt wat mogelijk is, faciliteert. Zo is op verzoek van de instellingen de Algemene Subsidieverordening (ASV) aangepast. De RKC concludeert dat de gemeente steeds meer onderdeel wordt van het culturele netwerk.

#### 3. Schiedam wordt gezien als een stad van kansen.

De gemeente en culturele instellingen ervaren dat zij op weg zijn naar een nieuwe werkelijkheid. Er wordt voorzichtig gesproken van een 'renaissance'. Schiedam heeft vele voordelen om op voort te bouwen; 'als het ergens kan, dan kan het in Schiedam': het goede schaalniveau, op steenworp van grote steden, een binnenstad die aantrekkingskracht heeft op culturele initiatiefnemers van buiten Schiedam. Met regionale focus kunnen bezoekers uit heel Nederland worden aangetrokken. De RKC concludeert dat een regionale focus de culturele kansen verder zou kunnen vergroten.

# LESSEN

DE GEMEENTE EN DE CULTURELE INSTELLINGEN TROKKEN LESSEN VOOR ALLE SPELERS EN VOOR IEDERE SPELER AFZONDERLIJK. DE RKC MOEDIGT DE GEMEENTE EN INSTELLINGEN AAN OM HUN EIGEN LESSEN TER HARTE TE NEMEN EN HET GESPREK HIEROVER MET ELKAAR VOORT TE ZETTEN.



**VASTHOUDEN**  
Vernieuwingskracht/ creativiteit, onderlinge samenwerking.

**VERSTERKEN**  
Laten zien wat en waarvoor je bent, samenwerking met ondernemers.

**VERNIEUWEN**  
Nieuwe allianties sluiten, de raad informeren en betrekken, kunst en cultuur verbinden met techniek en design,

**VERLATEN**  
Krampachtig vasthouden aan de eigen identiteit.

**VASTHOUDEN**  
Het nieuwe elan om gericht samen te werken en zo kansen te benutten.

**VERNIEUWEN**  
Instellingen moeten uit de stolp komen. Gemeentebreed moet meer ruimte worden gemaakt voor nieuwe initiatieven.

**VERSTERKEN**  
Het gesprek voeren over het maatschappelijk effect van cultuur. De basis verbreden aan culturele sleutelpersonen.

**VERLATEN**  
Pessimisme, cynisme, grenzen, bureaucratie, nodeloze rituelen.

**VASTHOUDEN**  
Kaders blijven stellen, budget blijven toekennen aan cultuur.

**VERSTERKEN**  
Verdiepen in de waarde van cultuur voor de samenleving, vermogen om ruimte te geven voor vernieuwing.

**VERNIEUWEN**  
Regierol ècht vormgeven, beeldvorming over cultuur actualiseren/bijstellen, in contact treden met de instellingen en openstaan voor nieuwe ontwikkelingen.

**VERLATEN**  
Kortzichtigheid, micro-denken/ vooroordelen, het idee dat cultuur geen geld kost, dat alles 'onderneembaar' is en geld oplevert.

# AANBEVELINGEN

DE RKC DOET ZEVEN AANBEVELINGEN



## 1 GEMEENTE EN INSTELLINGEN, BESEF WAT JE HEBT

ER IS EEN ANDERE VIBE IN DE STAD QUA CULTUUR, ER IS VEEL MEER SAMENWERKING TUSSEN BEWONERS, INSTELLINGEN, BEDRIJFSLEVEN.

Schiedam heeft alles in huis. Er wordt met trots gesproken over de culturele rijkdom van Schiedam. En over de vele leuke, creatieve mensen die er wonen en ondernemen. De RKC roept op om aan te (blijven) sluiten bij de energie van mensen en organisaties. Er zijn goede voorbeelden van het enthousiasme dat ontstaat als bewoners en organisaties worden betrokken. Zoals Cultuur Borrelt! in het Julianapark en het Suikerzoet-filmfestival.

**VASTHOUDEN**  
Deskundigheid inzetten, kijken wat kan.

**VERSTERKEN**  
Buiten de lijntjes kleuren om ruimte te geven voor vernieuwing, aanhaken bij landelijke programma's op het gebied van cultuur.

**VERNIEUWEN**  
Faciliteren op een integrerende manier, dus in relatie tot het culturele wensbeeld dat raakt aan verschillende beleidsterreinen, kijkje in de keuken van instellingen, nieuwe afspraken met instellingen over werkwijze en prestatie-indicatoren.

**VERLATEN**  
Ontwikkeling remmen uit angst voor precedentwerking, vallen over punten en komma's.



## 2 GEMEENTE EN INSTELLINGEN, VERSTERK HET GEVOEL VAN GEZAMENLIJKHEID MET DUIDELIJKE VERWACHTINGEN OVER CULTUREEL ONDERNEMERSCHAP

LATEN WE ER EEN GEZAMENLIJKE BEWEGING VAN MAKEN. Het gaat om de ontmoeting, het gesprek. Niet om de papieren visie en de informatie via de Planning & Control-cyclus. Deze manier van informeren wordt gezien als "een andere werkelijkheid", die niet past bij wat er werkelijk gebeurt. De RKC beveelt aan om de lijn van partnerschap vast te houden en met elkaar op reguliere basis te bespreken hoe kansen worden benut om doelen te halen.



## 3 RAADSLEDEN, STEEK JE LICHT OP EN MAAK KEUZES

DE RAAD HEEFT BESLOTEN VEEL GELD AAN CULTUUR TE BESTEDEN, MAAR HEEFT GEEN ECHTE KEUZES GEMAAKT.

Stel kaders met ambitie. Haal behoeftes op uit de stad en spreek verwachtingen uit.

- Wanneer hebben de culturele instellingen die een budgetsubsidie krijgen het voor de raad goed gedaan?
  - Waar wil de raad op sturen?
  - Hoe wil de raad geïnformeerd worden over de voortgang?
- De RKC daagt de raad uit om haar volksvertegenwoordigende rol met verve te spelen. Zij adviseert om jaarlijks een ontmoeting te organiseren tussen raad en culturele instellingen om de ontwikkelingen te bespreken en de wijze waarop de instellingen daar op aanhaken.



## 4 GEMEENTE EN INSTELLINGEN, BESPREEK DE MAATSCHAPPELIJKE WAARDE VAN CULTUUR EN MAAK ER AFSPRAKEN OVER

ALS DE GEMEENTE EISEN STELT, DIE NIET VASTGESTELD KUNNEN WORDEN, DAN HALEN WE NIET HET BESTE IN ELKAAR NAAR BOVEN. Maak (prestatie)afspraken die zinvol en haalbaar zijn én voldoende ambitie in zich hebben. Koppel de subsidies dus niet alleen aan output, concrete prestaties, zoals het type activiteiten en bezoekersaantallen. Dat vereist een open relatie, die is gebaseerd op kennis en vertrouwen. De RKC moedigt de gemeenten en gesubsidieerde instellingen aan om de maatschappelijke waarde te wegen. Bepreek met elkaar ieders bijdrage aan de samenleving: de economische en ruimtelijke ontwikkeling, de creatieve industrie, de sociale cohesie, de integratie van bevolkingsgroepen. Om er vervolgens afspraken over te maken.



## 5 GEMEENTE, VERGEET DE SOCIALE DOELSTELLINGEN NIET

HET IS NOODZAKELIJK OM MEER DE VERBINDING NAAR DE WIJKEN TE LEGGEN.

Het wensbeeld van de gemeente is dat de investeringen in cultuur bijdragen aan het vergroten van de aantrekkelijkheid van de stad, de economische groei én impact hebben op het sociale domein. Cultuur speelt een rol bij cultuureducatie, de ontmoeting, het versterken van de zelfredzaamheid, het tegengaan van laaggeletterdheid en het toerusten van mensen met vaardigheden die belangrijk zijn in de 21e eeuw. De RKC adviseert de gemeente om de oproep ter harte te nemen van gespreksdeelnemers binnen en buiten de gemeente om de sociale kant van cultuur niet onder te laten sneeuwen.

**VASTHOUDEN**  
Klankbordrol blijven vervullen, lange termijn koers blijven varen.

**VERSTERKEN**  
Stevig verbinden van cultuur met andere beleidsterreinen.

**VERNIEUWEN**  
Stimulerend zijn en voldoende afstand houden voor vernieuwing.

**VERLATEN**  
Budgetten toekennen voor een beperkte periode.