THOMAS VAN DALEN

ORGANISATIESTRATEEG



Vernieuwen in plaats van verwaarlozen

Externe evaluatie van de adviesfunctie in het cultuurbeleid van Rotterdam

Eindrapport

19 december 2014

Thomas van Dalen Advies
Laurierstraat 89 II
1016 PJ Amsterdam

+31 (0)6 29 00 51 73
thomas@thomasvandalen.nl
www.thomasvandalen.nl

Bank: 78.69.32.309
KVK: 54530075
BTW: NL1952.15.072.B01

Inhoud

1 Introductie en toelichting 3

1.1 Over de Rotterdamse Raad voor Kunst en Cultuur 3

1.2 RRKC en stakeholders wilden nu grondiger evalueren 4

1.3 Werkwijze: een onafhankelijk kwalitatief onderzoek 4

2 De adviesrol in perspectief 6

2.1 Onafhankelijk advies geeft bestuur meer slagkracht 6

2.2 Elke grotere gemeente heeft zijn eigen model nodig 6

2.3 Adviesfunctie is complex, maar noodzakelijker dan ooit 7

3 Stand van zaken in Rotterdam 8

3.1 Positief bezien: de stad maakte een reusachtige sprong 8

3.2 Tegelijk: een kwetsbare transitiefase met grote opgaven 9

3.3 Ook in Rotterdam is het krachtenveld verzwakt 10

4 De huidige RRKC 11

4.1 De machine begint te haperen 11

4.2 Er is geen ruimte voor vernieuwing 11

4.3 Focus is nog steeds te ambtelijk en (te) weinig politiek 12

4.4 De governance is ingewikkeld 13

5 Conclusies en aanbevelingen 14

5.1 Er is een tekort aan visie en inhoudelijke sturing 14

5.2 De verhoudingen tussen de partijen zijn slecht 14

5.3 Het werk van de RRKC is te veel naar binnen gericht 15

5.4 De organisatie niet wendbaar, de aansturing ingewikkeld 15

5.5 De financiële constructie blokkeert flexibilisering 16

Bijlage 1 - Overzicht adviezen 17

Bijlage 2 - Aanbevelingen 2007 19

Bijlage 3 - Geraadpleegde bronnen 20

1 Introductie en toelichting

In dit hoofdstuk worden de aanleiding voor een onafhankelijk evaluatieonderzoek naar de RRKC, de opdrachtformulering en de gevolgde werkwijze samengevat.

1.1 Over de Rotterdamse Raad voor Kunst en Cultuur

Wat is de opdracht van de RRKC?

De Rotterdamse Raad voor Kunst en Cultuur (RRKC) is sinds de oprichting in 2005 het belangrijkste adviesorgaan van de gemeente Rotterdam op het terrein van kunst en cultuur. Een speciale verordening regelt de functie, de taken en de organisatie. De Raad heeft de opdracht om het belang van de kunst- en cultuursector te behartigen, maar is daarbij geen behartiger van instellingsbelangen. De Raad geeft invulling aan de opdracht door adviezen uit te brengen aan het college van burgemeester en wethouders. Het college van burgemeester en wethouders vraagt de Raad in elk geval één keer per vier jaar advies over het Cultuurplan, ofwel de toekenning van vierjarige cultuursubsidies in Rotterdam. Daarnaast adviseert de Raad gevraagd en ongevraagd over de culturele sector en alles wat daarmee verbonden is of volgens de Raad zou moeten zijn. De Raad adviseert in principe alleen tijdens de Cultuurplanprocedure over individuele instellingen, tenzij op separaat verzoek van het college.

Uit wie bestaat de RRKC en hoe gaat de RRKC te werk?

De Raad bestaat uit negen leden, inclusief voorzitter, en een adviserend lid uit de stad Antwerpen. De voorzitter en de leden worden benoemd, geschorst en ontslagen door het college. De voorzitter wordt in functie benoemd. De leden van de Raad ontvangen geen vacatiegeld voor de reguliere vergaderingen die zij bijwonen. Alleen voor extra inspanningen is een beperkte vergoeding beschikbaar. Leden van de Raad hebben geen bestuurlijke of vaste financiële relaties met instellingen, noch met het gemeentebestuur.
De Raad vergadert ten minste drie keer per jaar. Daarnaast worden thematische subcommissies ingesteld waaraan naast raadsleden ook externe experts worden toegevoegd. De commissies hebben een voorbereidende, begeleidende of uitvoerende taak die wordt vastgesteld door de Raad. Voorafgaand aan of in navolging van een advies kan de Raad surveys, interviews, bijeenkomsten, debatten of kleine evenementen organiseren.

Hoe is de ondersteuning van de RRKC geregeld?

De RRKC wordt in zijn functioneren ondersteund door een secretaris en een ondersteunend bureau. Alle activiteiten van de RRKC worden in afstemming met de voorzitter en de raassleden door dit bureau voorbereid, uitgevoerd en verwerkt. De secretaris is directeur van de Rotterdamse Kunststichting (RKS) die als werkgever optreedt voor zowel directeur als de overige medewerkers. Deze stichting, die stamt uit 1952, speelde een invloedrijke en aanjagende rol in de stad. Sinds 2005 heeft deze stichting uitsluitend ten doel “het verlenen van personele ondersteuning aan de Raad voor Kunst en Cultuur en het beheer van het budget waarin de kosten van de Rotterdamse Raad voor Kunst en Cultuur worden bekostigd (…).”
Ook is expliciet in de statuten opgenomen dat de stichting zich onthoudt van de vervulling van taken die de gemeente Rotterdam zich heeft voorbehouden.

Dit betekent dat het bestuur van de stichting (RKS) de directeur en de overige medewerkers benoemt. Daarnaast faciliteert de stichting de werkzaamheden van de Raad op het punt van huisvesting, organisatie en activiteiten.

1.2 RRKC en stakeholders wilden nu grondiger evalueren

Doelstelling en vragen huidige evaluatie

Met de volgende cultuurplanronde (2017-2020) in het vooruitzicht heeft de RRKC het initiatief genomen om de stakeholders bij elkaar te roepen. Daarbij is vastgesteld dat 2014 een goed moment zou zijn om meer fundamenteel te bezien hoe de RRKC zeven jaar na de vorige evaluatie functioneert en of er verbeteringen nodig zijn. Dit mede naar aanleiding van vragen die in de gemeenteraad zijn gesteld. In overleg tussen de RRKC, de gemeente en de Rotterdamse Kunststichting is bepaald dat deze evaluatie het functioneren van de Raad in de volle breedte als onderwerp zou moeten hebben. Dat wil zeggen dat het onderzoek zowel uitspraken moet kunnen doen over de interne zaken (zoals het bureau, de governance en de samenwerking met de opdrachtgever) als over de externe zaken (advisering en relaties met stakeholders). Het onderzoek is deels door gemeente en deels door de RRKC gefinancierd.

De onderzoeksvragen die door de betrokken partijen gezamenlijk zijn vastgesteld zijn:

1. Welke rol is er op dit moment in de praktijk voor de Raad weggelegd?
2. Hoe geeft de Raad daar invulling aan? Hoe beleven de verschillende betrokkenen dat?
3. Wat moet er (zo nodig) gebeuren om het functioneren desgewenst op een (nog) hoger plan te brengen?

1.3 Werkwijze: een onafhankelijk kwalitatief onderzoek

Op verzoek van de (vorige) wethouder is het onderzoek extern en onafhankelijk begeleid door een daartoe ingestelde zelfstandige begeleidingscommissie. Dat wil zeggen dat door een kleine, onafhankelijke begeleidingscommissie van zwaargewichten wordt toegezien op de procesuitvoering, maar ook op de relatie tussen analyse en formulering van conclusies en aanbevelingen. De bedoeling hiervan is om uiteindelijk vanuit extern perspectief een genuanceerd beeld te kunnen schetsen van de situatie en het gewenste vervolg.

Begeleidingscommissie

In overleg met wethouder Visser is een externe begeleidingscommissie geformeerd die bestaat (in alfabetische volgorde) uit de volgende leden:

- **Clayde Menso, directeur-bestuurder Amsterdams Fonds voor de Kunst**
- **Monika Sie Dhian Ho, directeur Wiardi Beckman Stichting**
- **Siebe Weide, algemeen directeur van de Museumvereniging**

Onder begeleiding van deze commissie is een evaluatie uitgevoerd in drie fasen (zie onderstaand schema). Elk van die drie fasen is afgesloten in een bijeenkomst met de onafhankelijke begeleidingscommissie, waarin de tussentijdse resultaten werden besproken en vastgesteld.



Naast een bescheiden deskonderzoek bestond het onderzoek voornamelijk uit gesprekken. Daarbij waren niet alleen commissieleden, bureau en gemeente betrokken. Ook vertegenwoordigers van de cultuursector (in de vorm van zes grote groepsinterviews) en experts uit aanverwante beleidsgebieden kwamen aan het woord. Ook is gesproken met de wethouder zelf en met enkele gemeenteraadsleden (woordvoerders cultuur). Binnen de cultuursector is gestreefd naar een optimale spreiding van gesprekspartners over disciplines en grootte van instellingen. Voor het opstellen van de aanbevelingen is ook gesproken met experts die in andere steden betrokken zijn bij kunstadvisering. In totaal is met ongeveer zestig personen gesproken.

Eindrapport

Het eindrapport is na bespreking met de begeleidingscommissie voorgelegd in een gezamenlijk overleg met de RRKC, de gemeente en de Rotterdamse Kunststichting. Daarbij is het rapport alleen op feitelijke onjuistheden en correcte formuleringen gecontroleerd. Inhoudelijk zijn er geen aanpassingen meer gedaan na de bespreking met de begeleidingsgroep. Daarna is het eindrapport door de voorzitter van de RRKC aangeboden aan de wethouder.

Dank

De onderzoeker is grote dank verschuldigd aan de leden van de begeleidingscommissie. Zij toonden zich zeer betrokken bij deze evaluatie en bij de stad Rotterdam. De leden trokken ruim de tijd uit voor hun onbezoldigde rol en leverden prachtig weerwerk waardoor het rapport aan kwaliteit en zeggingskracht kon winnen.

2 De adviesrol in perspectief

In dit hoofdstuk plaatsen we de evaluatie in landelijk perspectief. De informatie en de inzichten komen voort uit gesprekken met experts over het onderwerp kunstadvisering.

2.1 Onafhankelijk advies geeft bestuur meer slagkracht

Adviesconstructies, in welke vorm dan ook, worden al sinds decennia ingezet als een middel om culturele instellingen op individueel niveau en het cultuurbeleid op inhoud te evalueren. De achterliggende gedachte is dat de 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. Het geeft bestuur en politiek de mogelijkheid om de vingers niet te branden aan de lastige inhoudelijke beoordeling. Politici doen er doorgaans verstandig aan om geen uitspraken te doen over dat wat goede of slechte kunst is. Tegelijk behoudt het stadsbestuur de volle politieke verantwoordelijkheid. Wethouders en raadsleden raken daardoor minder snel verstrikt in de ad hoc georiënteerde en hardnekkige lobby voor individuele instellingsbelangen. Daarbij komt dat adviesconstructies ook gericht zijn op de langere termijn. De snelle doorloop die politiek en ambtenarij kenmerken, wordt gecompenseerd door het verder teruggaande ‘beleidsgeheugen’ van adviesraden.

Stabiliserend en kwaliteit-verhogend

Een adviesraad heeft daarmee volgens de experts die we spraken doorgaans een stabiliserende rol. Bij een goed samenspel tussen de adviesraad en het gemeentebestuur wordt de politiek gevoed met goede argumenten en wordt het debat zo naar een hoger plan getild. Een raad biedt een deskundig en landelijk vergelijkend perspectief. Een goede raad kan de gemeente en de sector voeden door te anticiperen op landelijke en internationale trends en ontwikkelingen. Een raad kan helpen om het gemeentelijk beleid en het gedrag van instellingen beter te laten reageren op een veranderende wereld. Het bestuurlijk proces wordt daarmee volgens de experts minder complex en het beleid wint aan legitimiteit en slagkracht. Het is om al deze redenen dat in vrijwel alle grotere steden sinds jaar en dag netwerken worden gevormd van onafhankelijke landelijke en soms ook internationale experts. Er zijn, afgezien van het feit dat er verschillende vormen kunnen worden gekozen, geen wezenlijke alternatieven voor externe advisering. Niet een van de gesprekspartners pleit ervoor dat de overheid zelf de inhoudelijke beoordeling ter hand zou moeten willen nemen.

2.2 Elke grotere gemeente heeft zijn eigen model nodig

Vrijwel elke gemeente met een stevige culturele infrastructuur heeft een adviesfunctie voor kunst en cultuur ingesteld. De gehanteerde werkwijzen en de precieze rolverdeling tussen politiek, ambtenarij en adviseur zijn echter zeer verschillend. Veel raden (zoals Amsterdam, Groningen en Rotterdam) hebben een duurzaam karakter. Op andere plekken worden eens per vier jaar ad-hoc adviesconstructies opgetuigd. Den Haag werkt (net als Utrecht) met een aparte structurele commissie voor projectsubsidies, die twee keer per jaar samenkomt en

wordt ondersteund door het ambtelijk apparaat van de gemeente. Daarnaast wordt er één keer per vier jaar een ad hoc-commissie in het leven geroepen voor het kunstenplan. Soms is niet alleen de advisering uitbesteed, maar wordt ook een deel van de gemeentelijke subsidie rechtstreeks door het bureau van een raad uitgezet. Je zou kunnen zeggen dat elke gemeente zijn eigen weg zoekt. De keuze voor een werkwijze is afhankelijk van politieke ambities, kracht van de sector en de kracht van het ambtelijk apparaat.
In de gesprekken met het veld en de politiek die we voerden in het kader van dit onderzoek werd verwezen naar het zogenaamde fondsmodel. Daarom hebben we wat extra aandacht besteed aan de casus Eindhoven. Daar wordt een model in de steigers gezet dat verrassend sterk lijkt op de oude Rotterdamse Kunststichting. Er ontstaat een nieuw fonds dat op basis van een politiek-bestuurlijk kader vrijwel alle subsidiemiddelen voor cultuur gaat verstrekken en daarmee tussen de gemeente en de instellingen komt te staan. Deze organisatie krijgt de vorm van een stichting met een Raad van Toezicht die politiek benoemd is. Overigens hanteert dit fonds, geheel in lijn met andere steden, ook weer een aparte adviesraad met experts om uitvoering en inhoudelijke advisering van elkaar te scheiden. Deze operatie kan dus ook worden beschouwd als een verzelfstandiging van een ambtelijke afdeling. Dit was deels ingegeven door de gedachte dat een zelfstandige organisatie gemakkelijker middelen uit andere fondsen kan werven. Daarom is gekozen voor een losse stichting met ANBI-status.

2.3 Adviesfunctie is complex, maar noodzakelijker dan ooit

Door de crisis, de bezuinigingen en het veranderend draagvlak voor de cultuur is de sector sterk onder druk komen te staan. Zaken die decennia lang vanzelfsprekend waren staan nu op losse schroeven. In een tijdsgewricht van grote transities is een stevige raad noodzakelijker dan ooit. Tegelijk is die rol ook complex geworden.
Los nog van het feit dat de bezuinigingen vrijwel nergens aan de adviesraden voorbij zijn gegaan, heeft deze nieuwe context grote consequenties voor het type advisering waaraan overheden behoefte hebben. Waar vroeger een grote nadruk lag op het artistiek-inhoudelijke oordeel wordt nu in toenemende mate ook verwacht dat adviesraden slimme dingen kunnen zeggen over de bedrijfsvoering van culturele instellingen. Het is volgens de experts die wij spraken de vraag of adviesraden daar wel voor geëquipeerd (kunnen) zijn. Die problematiek is zeer complex en vergt diepgaande expertise op tal van terreinen (HRM, exploitatie, horeca, gebouwbeheer, et cetera). Een principiële lastigheid blijft daarbij dat adviesraden wel over actuele expertise moeten beschikken, maar dat de leden tegelijk geen belangen mogen hebben.
Daarbij komt dat van adviesraden wordt verwacht dat ze bijdragen aan de versterking van de maatschappelijke oriëntatie van de sector. Met andere woorden: adviezen moeten anno 2014 aanhaken bij de bredere stedelijke opgave. Er dienen verbanden te worden gelegd met andere beleidsterreinen zoals onderwijs, economie, wijkbeleid en werkgelegenheid. Dit geldt zowel voor de adviezen over het cultuurbeleid als voor de beoordeling van individuele instellingen.
Er zijn dus veel ontwikkelingen die maken dat de opgave die expliciet of impliciet aan adviesraden wordt meegegeven enorm is. Naast een richtinggevende toekomstvisie in sterker gepolitiseerde context worden ook transparantie en maatwerk gevraagd. Alleen de artistiek-inhoudelijke vierjaarlijkse beoordeling is volgens de experts die wij spraken al een tour de force in een tijd waarin een expertadvies niet meer als fait accompli wordt aanvaard. Je zou kunnen zeggen dat alle adviesraden zich daarom nu moeten heruitvinden.

3 Stand van zaken in Rotterdam

In dit hoofdstuk vatten we het beeld samen van de Rotterdamse cultuursector dat spreekt uit de interviews en de deskstudie die als onderdeel van deze evaluatie zijn uitgevoerd.

3.1 Positief bezien: de stad maakte een reusachtige sprong

Rotterdam is een volwassen cultuurstad geworden

Uit de gesprekken komt een beeld naar voren van een stad die zich in de laatste decennia sterk heeft ontwikkeld. Rotterdam is anno 2014 een toonaangevende cultuurstad en de kunsten zijn een onlosmakelijk onderdeel geworden van het stedelijk profiel. Er wordt, zo spreekt uit de gesprekken met gemeente en bestuur, gestuurd op het vestigingsklimaat. Niet alleen de architectuur bloeit, ook de horeca doet het goed. De investeringen die de afgelopen jaren in de cultuursector zijn gedaan, lijken zich nu uit te betalen. De culturele infrastructuur is nooit af, maar er ligt nu wel een goede basis.

Het zijn met name de grote fysieke operaties en de investeringen in gebouwen geweest die het beeld bepaalden, maar ook aan 'de achterkant' - zowel in termen van mentaliteit als van werkwijze - is veel veranderd. Rotterdam is een levendige stad, er borrelt veel. Aan de gebruikerskant ziet het er heel positief uit: er is genoeg te beleven in Rotterdam. 'Jonge mensen weten gewoon niet meer waar ze uit moeten kiezen.' Op het gebied van publiekstrekkers legt de stad het wellicht nog wel af tegen andere steden (landelijk en internationaal). Deels omdat de stad ook een stuk internationaal aantrekkelijke content zou missen, of er nog onvoldoende mee de boer opgaat. Daar zou de cultuursector zelf meer mee moeten doen, zowel landelijk als internationaal.

Er tekent zich een voorzichtig nieuw elan af na de bezuinigingen

Rotterdam lijkt zich ook niet meer zo krampachtig te hoeven meten met andere steden. De stad wekt de indruk voorbij het *second city syndrome* te zijn. Hoewel de sector een klap heeft gehad bij de bezuinigingen, is er volgens de meeste gesprekspartners op dit moment sprake van een voorzichtig nieuw elan. Hierbij wordt vooral gewezen op partijen die (nog) niet tot het formele cultuurbeleid zijn doorgedrongen. Na de bezuinigingen is vooral opvallend hoeveel echt kleine nieuwe 'niche'-initiatieven er zijn ontstaan. Men is creatief en vindingrijk. Er is ruimte voor jonge mensen om zelf ook met ideeën te komen, veel ontstaat bottom-up. Er is een groep die behoorlijk actief is in de stad, maar die zelf niet het beeld heeft dat wat zij doen, daadwerkelijk 'kunst' is. Tegelijk werd vaker opgemerkt dat initiatieven na enige tijd stagneren en de doorstroming naar het professionele circuit niet altijd wordt gemaakt. Daar zijn dan ook mooie voorbeelden te vinden van nieuw elan, dat de gemeente zou kunnen koesteren en beter zou kunnen toerusten opdat het zich kan door-ontwikkelen. Dat kan met middelen, maar ook bijvoorbeeld met vergunningen.

Grote verschillen tussen organisaties

Het onderscheid dat in de gesprekken regelmatig wordt gemaakt is dat tussen de grote en de kleine instellingen, evenals dat tussen de jonge garde en de meer gevestigde orde. De grotere instellingen worstelen, mede door hun omvang, vaker met de problematiek rond de bezuinigingen. Ze zijn minder wendbaar en kwamen uit een tijdperk waarin hun aanwezigheid

vanzelfsprekend was. Juist de kleintjes en nieuwe spelers kunnen makkelijker bijsturen en veranderen. Door de bank genomen kan echter gesteld worden dat alle instellingen meer toegespitst lijken op het ontwikkelen van visie: “voor wie doe ik het nu eigenlijk, wat is mijn rol in de stad?”. Het verdwijnen van enkele instellingen heeft verdriet veroorzaakt, maar nu dat stof een beetje aan het neerdalen is, ontstaat er weer nieuwe energie. Er wordt een toegenomen alertheid en een minder afhankelijke houding bij instellingen gesignaleerd. Er is een aantal uitgesproken positieve voorbeelden genoemd van instellingen die forse stappen hebben gezet, juist na de bezuinigingen. Zij hebben zakelijk flink moeten inleveren, ook landelijk, maar hebben dat toch goed opgepakt. Ook is voorzichtig op te merken dat instellingen nu meer met elkaar zouden willen samenwerken. Er zijn minder eilandjes dan in andere steden; het blijft een overzichtelijk veld waarin de lijntjes kort zijn.

3.2 Tegelijk: een kwetsbare transitiefase met grote opgaven

Uit de gesprekken spreekt tegelijk een beeld van een sector in een kwetsbare transitiefase. Hoewel de term 'nieuw elan' regelmatig klinkt, geven velen aan dat er nog grote risico’s zijn voor de sector. Er zijn instellingen die steeds opnieuw moeten vechten om hun hoofd boven water te houden. De echte effecten van de crisis en de bezuinigingen zijn bovendien pas over twee jaar scherp te zien. Tegelijk is het aantal inhoudelijke opgaven voor de sector nog enorm. Voor een groot deel zijn dit problemen die een landelijk en ook internationaal karakter hebben. Niettemin zijn ze ook voor Rotterdam relevant en is het grotendeels lokaal beleid dat bij zou moeten dragen aan veranderingen. Het veelbesproken ‘cultureel ondernemerschap’ staat in de meeste beleidsdocumenten, maar is een ambigue term waar iedereen zijn of haar eigen uitleg aan geeft. Gaat het Rotterdam nou primair over het vergroten van eigen inkomsten of gaat het om het vinden van nieuwe manieren om een grotere maatschappelijke betrokkenheid en impact te realiseren? Ook het verbeteren van de onderlinge samenwerking in de sector is een belangrijk landelijk thema dat voor Rotterdam evenzeer relevant is.

De balans tussen klassieke vormen en nieuwe vormen voor nieuw publiek

De grootste opgave voor de sector is zonder meer het versterken van de aansluiting met de bevolking. Rotterdam heeft een relatief laagopgeleide, beperkt koopkrachtige bevolking, met een zeer diverse samenstelling. Volgens de experts die we spraken is er nog steeds een mis-match tussen de bevolking en het aanbod van de gesubsidieerde instellingen. Het cultuurpubliek in Rotterdam is traditioneel klein en ondanks beleidsmatige aandacht voor de vraagkant en doelgroepenbeleid blijft het heel lastig om de brug te slaan. Rotterdam-Zuid zou zich ook aangesproken moeten voelen door de cultuursector en als geheel zou de sector de balans moeten vinden tussen enerzijds de klassieke vormen en consumenten van cultuur en anderzijds de bevolking die jong en cultureel zeer divers is. Voor de komende cultuurplanperiode wordt het nog belangrijker dat die twee werelden niet te ver uit elkaar drijven. Daarbij ontkomen instellingen er niet aan om zich af te vragen in hoeverre het bestaande aanbod relevant is voor het publiek. Een groot deel van het gesubsidieerde aanbod sluit wellicht niet meer aan bij de manier waarop een groot deel van de inwoners cultuur beleeft.

Structureel meer ruimte bieden aan jonge makers, aan experiment en aan nieuwe vormen (versterken van de ‘humuslaag’) zou een manier kunnen zijn om dit te veranderen. De samenstelling van Rotterdam en de uitgesproken politiek maakt deze stad juist een prachtige

plek om nieuwe dingen uit te proberen.

Kloof met bedrijfsleven en andere sectoren

Een ander belangrijk aandachtspunt is de verbinding tussen de sector en het bedrijfsleven en het onderwijs. Uit de gesprekken komt het beeld naar voren dat de prille verbanden in tijden van bezuinigingen juist onder druk staan. Traditioneel kende Rotterdam stevige verbindingen. Vertegenwoordigers van Rotterdamse bedrijven waren bijvoorbeeld actief in Raden van Toezicht, als donateurs, in vriendenkringen. Volgens de gesprekspartners is er nu wel een gat aan het vallen, ook door het vertrekken van oudere CEO's. De jongere generatie professionals zou soms toch andere keuzes maken. Zelfs het eigen Havenbedrijf zou zich in deze tijd in mindere mate op de stad richten. Culturele instellingen zouden zich wel meer als partners van het bedrijfsleven kunnen opstellen, maar moeten elkaar daar ten eerste beter voor leren kennen. Dit vergt een meerjarenstrategie die zich geleidelijk in maatschappelijke meerwaarde zal kunnen uitdrukken, maar niet zozeer in een substantiële toename van eigen inkomsten. Voor de verbinding met onderwijs en andere sociaal-maatschappelijke sectoren geldt hetzelfde.

3.3 Ook in Rotterdam is het krachtenveld verzwakt

Traditioneel kende Rotterdam een sterk ontwikkeld krachtenveld in de kunsten. Daarin speelden politiek, ambtenarij, het veld en de RKS (later de RRKC) gezamenlijk een zichtbaar spel. Dat krachtenveld is in de afgelopen jaren sterk veranderd. De bestaande spelers lijken aan kracht te hebben ingeboet. Hierbij speelt het volgens de gesprekspartners een rol dat de sector lange tijd een sterke verbondenheid had met de sociaaldemocratische traditie. Die verbondenheid is nu verdwenen. Het 'eigenaarschap' van de sector lijkt niet meer ingevuld. Dit vertaalt zich ook in de hiërarchische positie van de sector. De Dienst Kunst en Cultuur van de gemeente Rotterdam die bij de vorige evaluatie nog groot en sterk was is inmiddels opgeheven als eigenstandige dienst. Dit vertaalt zich volgens de vertegenwoordigers van de sector ook in minder ambtelijke en politieke aandacht voor de sector. De individuele relaties zijn er wel, en als het erop aan komt weet men elkaar te vinden, maar op een abstracter beleidsniveau is het spel volgens hen ten dele stilgevallen.

Politiek zou er een beweging gaande zijn waarin de afstand tot de cultuur is toegenomen. Het gedeeltelijk verdampen van het krachtenveld, zoals blijkt uit de gesprekken, heeft pijn gedaan in de sector. Juist in deze tijd zou een sterkere opbouwend-kritische bemoeienis vanuit de politiek wenselijk zijn. De sector zelf zou ook een meer strategische relatie met de politiek moeten zien op te bouwen. Want op enig moment is er toch echt behoefte aan een meer inspirerende visie en een publiek debat hierover. Anders verwordt het cultuurbeleid tot een beleidsarm verdelingsvraagstuk en worden de actuele grote vraagstukken niet bediend. Tegelijkertijd doet zich de ontwikkeling voor dat de ambtenarij en het cultuurveld meer de gezamenlijkheid zoeken in de beleidsvoorbereiding. Het directeurenoverleg cultuur speelt hierin een belangrijke rol. Daarbij zou steeds meer als uitgangspunt de vraag gelden wat de sector kan doen voor de stad, in plaats van andersom.

4 De huidige RRKC

In dit hoofdstuk vatten we de conclusies samen over de rol van de RRKC die volgen uit de interviews en de deskstudie die als onderdeel van deze evaluatie zijn uitgevoerd.

4.1 De machine begint te haperen

Er is een wezenlijk veranderde adviesbehoefte

In hoofdstuk 2 werd benoemd dat de grote veranderingen waaraan de cultuursector onderhevig is een enorme impact hebben op de positie van adviesraden. Het is in deze tijd moeilijker geworden om goed advies uit te brengen. Naast het artistiek-inhoudelijke aspect zijn andere zaken (zoals bedrijfsvoering en de verbinding met andere beleidsvelden zoals onderwijs en economie) zwaarder mee gaan tellen. Zonder dat dit expliciet is benoemd en vertaald in de formele opdracht is de adviesbehoefte wezenlijk veranderd.
Niettemin beïnvloedt deze verandering de manier waarop de stakeholders (gemeente en veld) naar adviesraden zijn gaan kijken. Nog los daarvan staat het feit dat er ingrijpend is bezuinigd op adviesinstellingen zelf, niet alleen in Rotterdam. Het is niet overdreven om te stellen dat de machine door deze combinatie van factoren begint te haperen.

De sfeer van partnerschap is verdwenen

Dit wordt als eerste zichtbaar in de minder goede verhoudingen tussen de dienst en de RRKC. De partijen weten, in gewone mensentaal gesteld, niet meer zo goed wat ze aan elkaar hebben. Er is geen sfeer van partnerschap. Er wordt door bijna alle partijen met een mengeling van zorg en veranderverlangens over de RRKC gesproken, maar geen van de stakeholders heeft een helder idee waar het naartoe moet.
Vertegenwoordigers van culturele instellingen hebben de indruk dat de gemeente de RRKC onvoldoende serieus neemt. Men vindt het opvallend dat er geen formele adviesagenda meer wordt opgesteld in overleg tussen gemeente en RRKC zoals dat vroeger wel het geval was. Binnen de RRKC bestaat soms het gevoel dat de gemeente het instituut liever kwijt dan rijk is, maar op andere momenten wordt vrij onverwacht toch weer een zwaar beroep op de organisatie gedaan zonder dat over benodigde kwaliteit en capaciteit wordt gesproken. Het is kortom voor alle partijen een verwarrende situatie.

4.2 Er is geen ruimte voor vernieuwing

Cultuurplanadvisering werd de kern

Er is in deze kwetsbare context hard bezuinigd zonder dat er een publiek debat is gevoerd over de principiële rol van de adviesraad.
Naast de eind 2011 afgekondigde bezuinigingen (30%) op de adviesfunctie, werd de Raad eind 2012 verrast met het gemeenteraadsbesluit tot stopzetting van de subsidie voor de afdeling De Unie in Debat. Daarmee werd in totaal 60% gekort op de totale begroting van de organisatie vanaf 2013. Sinds de vorige evaluatie is als gevolg daarvan de formatie met tweederde teruggebracht (van 14,5 fte naar 5,3 fte). Er is daarmee fors minder ruimte voor vrije advisering, en de 'kwaliteitszorg' en 'debat' zijn als taken geschrapt. De cultuurplan-advisering vormt nu de harde kern van het werk van de raad.

Het hoofd boven water houden is al lastig genoeg

Het is zonneklaar dat alleen al deze recente bezuinigingen een forse impact hebben gehad op de organisatie, de slagkracht en (dus) op de positie van de raad in het veld. De organisatie heeft de overgebleven middelen nodig gehad om het hoofd boven water te houden en om de gevraagde productie (Tussentijdse Evaluatie en het Rapportage Samenwerking) op niveau te houden. Dit is de aandacht voor wezenlijke en toekomstgerichte vernieuwing van de systematiek niet ten goede gekomen.
Daar komt nog bij dat de werkgever (RKS) ook geen middelen heeft om de organisatie up-to-date te houden. Terwijl dit wel nodig is om optimaal aan te kunnen sluiten bij de in paragraaf 1 genoemde veranderde adviesbehoefte.

4.3 Focus is nog steeds te ambtelijk en (te) weinig politiek

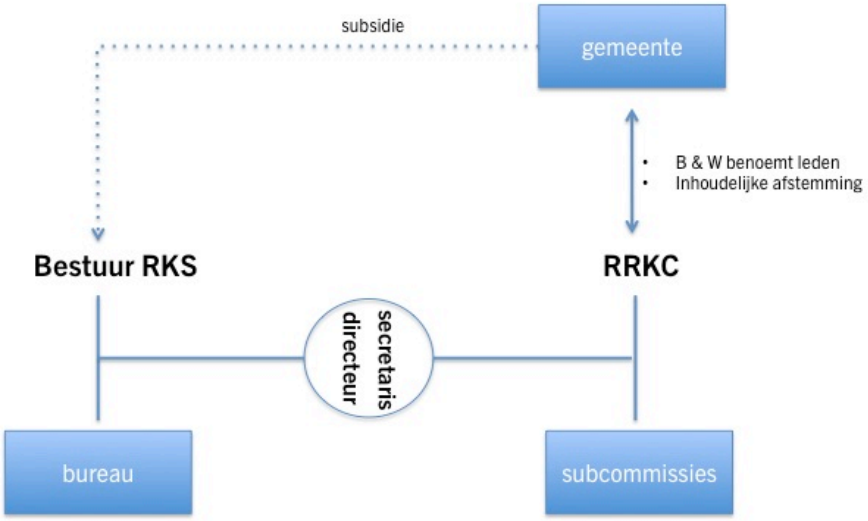
De RRKC dreigt een uitvoeringsorgaan te worden

Mede door de bezuinigingen dreigt de RRKC te verworden tot een instrumentele en op het bedienen van de ambtelijke dienst georiënteerde speler. Dit beeld wordt in de sector en vooral ook in de politiek bevestigd. Eén van de gemeenteraadsleden die in het kader van dit onderzoek zijn geraadpleegd gaf aan dat de RRKC in zijn ogen in deze tijd de facto tot een ‘uitvoeringsorgaan’ van de gemeentelijke dienst is geworden.
Deze constatering staat lijnrecht tegenover het advies van de laatste - meer grondige - evaluatie uit 2007. Bij die evaluatie, uitgevoerd door een door het college ingestelde commissie-Kramer, is een aantal aanbevelingen gedaan dat allemaal gericht was op het versterken van ‘de beleidsregie’. De commissie stelde dat de RRKC het voortouw zou moeten nemen bij de ontwikkeling van een meer pregnante langetermijnvisie. De commissie pleitte voor meer ‘organisatorische en ‘politieke ruimte’ om deze ambities te realiseren (zie bijlage 2 voor de specifieke aanbevelingen). Hoewel de aanbevelingen deels zijn geëffectueerd is de beoogde verandering bepaald niet uit de verf gekomen en is de raad daartoe ook niet geëquipeerd.

Het veld wil juist dat de RRKC agenda-settend is

Het veld heeft behoefte aan die door de commissie Kramer benoemde meer visionaire en geprononceerde rol. Vertegenwoordigers uit het veld dringen aan op een meer politiek-georiënteerde rol voor de RRKC. ‘De RRKC doet eigenlijk niets fout, maar dat is juist het probleem.’ De RRKC zou volgens hen grote, sector-overstijgende thema’s moeten agenderen en op de kaart kunnen zetten. De RRKC is volgens hen nu niet de agendabepalende partij die hij zou moeten zijn. Een uitzondering vormde het cultuurdebat rondom de verkiezingen. De algemene opvatting die naar voren komt uit de gesprekken met vertegenwoordigers uit de sector luidt dat de RRKC het momentum rondom de gemeenteraadsverkiezingen goed heeft benut.

4.4 De governance is ingewikkeld



De aansturing van deze qua budget en personeel bescheiden overgebleven adviesinfrastructuur is in verhouding erg gecompliceerd. Zie bovenstaande, sterk vereenvoudigde, schematische weergave. Zolang de 'business' stabiel is kan het allemaal prima functioneren, maar als de spanningen oplopen is de constructie minder handig. De gesprekken leren dan ook dat de constructie met de RRKC als adviescommissie van B&W, en de RKS als werkgeversstichting, verantwoordelijk is voor toenemende gevoelens van onmacht bij betrokkenen. Met name het bestuur van de RKS heeft een wat onduidelijke rol. Deze is in 2005 teruggebracht tot de rol van toezichthouder zonder enige beleidsinhoudelijke positie. De RRKC die de afzender is van alle adviezen wordt benoemd door B&W. Deze raad is voor zijn ambities en ondersteuning afhankelijk van het bureau, maar heeft formeel niets te zeggen over de medewerkers. Andersom heeft de Stichting die verantwoordelijk is voor het personeel niets te zeggen over het werkplan dat wel van doorslaggevende invloed is op de aard en de omvang van de door dat personeel uit te voeren werkzaamheden.

5 Conclusies en aanbevelingen

Zoals uit dit onderzoek blijkt is de RRKC in de huidige vorm is niet langer houdbaar. In dit hoofdstuk koppelen we deze hoofdconclusies aan een serie aanbevelingen.

1. Er is een tekort aan visie en inhoudelijke sturing
2. De verhoudingen tussen de partijen zijn slecht
3. Het werk van de RRKC is te veel naar binnen gericht
4. De organisatie niet wendbaar, de aansturing ingewikkeld
5. De financiële constructie blokkeert flexibilisering

5.1 Er is een tekort aan visie en inhoudelijke sturing

Er is een sterke behoefte in het veld aan meer inhoudelijke richting en publiek debat daarover. Daar zou werk van moeten worden gemaakt. Deze eerste aanbeveling is reeds opgepakt door de wethouder. Dat verdient een grote pluim.
Deze wethouder heeft het initiatief genomen om met de sector, samen met Gemeente én RRKC te werken aan een nieuwe visie op de sector. Dit is gezien de in het tweede hoofdstuk van dit rapport gesignaleerde ontwikkelingen van groot belang.
Als die nieuwe visie goed wordt ingebed in de politiek, maakt het de kans op een daadwerkelijk toekomstbestendig nieuw en fris cultuurbeleid een stuk groter.

Hoe gaat dat verder in zijn werk?

A. Het is heel goed dat alle partijen spreken over de uitgangspunten voor het nieuwe cultuurbeleid. Als de ruwe uitgangspunten af zijn wordt het belangrijk om te bepalen wie welke rol heeft bij de uitwerking. Ieder zal dan weer zijn eigen rol moeten pakken. Op politiek niveau zal een discussie moeten worden gevoerd over de gewenste rolverdeling tussen politiek, RRKC, ambtelijke diensten en het veld. Dit alles zal helpen om tot een Rotterdamwaardige toekomstvisie te komen die ook kan worden gerealiseerd.
B. De onafhankelijke adviesfunctie moet worden behouden voor Rotterdam, maar wel in een gewijzigde vorm. Bij het type adviezen en de proactieve rol die nu nodig is, past geen verdere verambtelijking. Uit dit onderzoek spreekt de noodzaak om te komen tot een vernieuwde en meer geprononceerde rol. Het gaat dan over zaken als: agendasetting en het anticiperen op fundamentele, sector-overstijgende kwesties.

5.2 De verhoudingen tussen de partijen zijn slecht

De tweede aanbeveling die volgt uit dit onderzoek is gericht op het verbeteren van verhoudingen. De huidige werkverhouding wordt door alle partijen als onbevredigend ervaren, terwijl uit alle gesprekken blijkt dat de relatie tussen gemeente en RRKC cruciaal is. In de huidige situatie weet men niet wat men van elkaar kan verwachten.

Wat is er nodig?

C. Investeer weer in deze relatie, van beide kanten. Een goed functionerende raad heeft een nauwe relatie met de gemeente. Politiek en ambtelijk apparaat erkennen het belang van de advisering, en voorzitter en directie van de raad zijn responsief ten opzichte van wat er in de gemeente en landelijk leeft, zij zijn ambtelijk goed ingevoerd en genetwerkt – opdat snel kan worden geschakeld - en hebben gezag in de politiek;

D. Herneem het overleg tussen RRKC en gemeente over de structurele adviesagenda: overleg over de programmering van adviezen is van groot belang. Adviezen die als volledige verrassing komen zullen waarschijnlijk een beperkte doorwerking kennen. En als majeure onderwerpen pas in tweede instantie aan de RRKC worden voorgelegd ondergraaft dat de status van het belangrijkste adviescollege van de gemeente, en daarmee op de lange termijn van de gemeente zelf.

5.3 Het werk van de RRKC is te veel naar binnen gericht

De derde aanbeveling gaat over de manier van werken van de RRKC. Hoewel de aanzetten aanwezig zijn in het huidig werkprogramma kan de raad de adviesfunctie versterken door een nog sterkere maatschappelijke focus aan te brengen in de adviezen en door een andere werkwijze. Een groter onderzoek over een maatschappelijk / beleidsrelevant onderwerp is in deze context meer waard dan vele kleinere ongevraagde adviezen.
Dit is belangrijk om dat de kunst- en cultuursector als geheel een nauwere relatie wil ontwikkelen met de bevolking van Rotterdam. Daarom geldt dat ook voor de RRKC. Bij het bedrijfsleven spreekt de verbinding met de kunst- en cultuursector minder vanzelf dan voorheen, ook daar kan de RRKC helpen om de brug te slaan.

Wat zou er moeten gebeuren?

E. De RRKC zal responsief moeten acteren bij de programmering ten aanzien van de kwesties die leven bij bevolking en bedrijfsleven. Bij het maken van het werkprogramma kan de RRKC (nog) meer de boer op gaan om na te gaan wat er speelt in de sector en onder de bevolking in de stad. Ook het bedrijfsleven verdient meer aandacht. Dit met het doel om tot echte relevante adviezen te komen; adviezen waar een stad echt om vraagt en die dan ook gedragen worden. Dat vergroot het gezag.

F. Introduceer werkmethoden die deze binding met bevolking en bedrijfsleven weerspiegelen: In plaats van ‘rapporten uit lezing van rapporten’ te maken, kunnen de werkmethoden worden aangevuld met survey-onderzoek en kwalitatief onderzoek: het ophalen van verhalen in bevolking en bedrijfsleven.

5.4 De organisatie niet wendbaar, de aansturing ingewikkeld

Deze tijd vraagt veel van de adviesfunctie. Tegelijk zijn de middelen beperkt. Flexibiliteit en een niet te ingewikkelde, eenduidige, aansturing zijn voorwaardelijk. De governance van de RRKC wordt nu door alle betrokkenen als onbevredigend ervaren. Zowel de aansturing als de uitvoering vragen om fundamentele aanpasing. Het is onmogelijk om aan de uiteenlopende vragen aan de RRKC te voldoen met telkens dezelfde onderzoekers. Er is meer dynamiek nodig.

Hoe wordt dit mogelijk gemaakt?

G. Combineer een kleine staf met voldoende middelen voor het uitbesteden dan wel inbesteden van onderzoek door externen. Zo kan maatwerk worden geboden. Afhankelijk van het onderwerp worden dan de specifieke werkmethode en in te zetten inhoudelijke expertise bepaald. Effectieve adviesraden werken veelal met een kleine staf met een groot academisch en professioneel netwerk. Experts uit dat netwerk kunnen ad-hoc meewerken aan projecten tegen vergoeding. Zo kan door netwerkvorming een veel bredere expertise worden geboden.

H. Zorg voor stafleden die projecten van verschillende soort kunnen managen: naast de bovengenoemde nieuwe werkmethoden die meer gebruik maken van de input van de bevolking en het bedrijfsleven, is er behoefte aan onderzoek waarin meer objectiveerbare criteria worden gehanteerd bijvoorbeeld via de inzet van visitatiemethodieken. Stafleden moeten in deze verschillende methoden van onderzoek kunnen begeleiden. Zij komen hierdoor meer in een regierol terecht.

I. Richt de volledige organisatie (bedrijfsplan en dito reorganisatie) op een goed moment opnieuw in zodat de hierboven genoemde maatregelen kunnen worden geeffectueerd. Een meer eenvoudige governance kan bijvoorbeeld worden georganiseerd door in de toekomst een kerngroep van leden van de RRKC te laten samenvallen met het bestuur van de RKS. Daarmee komen inhoud en bedrijfsvoering in een hand en kunnen problemen beter in samenhang worden bezien.

5.5 De financiële constructie blokkeert flexibilisering

De huidige constructie blokkeert de onder 5.4 benoemde noodzakelijke flexibilisering. Naarmate preciezer omschreven is wat de nieuwe en versterkte rol is van een gemoderniseerde en meer gedragen RRKC, kan ook preciezer en zakelijker worden gekeken welke middelen daar voor nodig zijn. Daarbij gaat het om middelen die nodig zijn voor de transitie/reorganisatie van de RRKC en middelen voor onderzoeksprojecten.

Hoe krijgt dat vorm?

J. Stel eenmalig middelen beschikbaar voor reorganisatie van de RRKC. In de huidige situatie ontbreken de middelen om de RRKC door te ontwikkelen in bovenbeschreven gewenste richting. Die zijn eenmalig nodig. De introductie van nieuwe methoden zal deels ook een structurele impact hebben op de begroting. Het in de vorige paragraaf benoemde bedrijfsplan zal hier ook inzicht in moeten geven.

K. Duidelijk is dat extra tussentijdse vragen aan de RRKC een impact hebben op de organisatie. Omdat deze vragen niet vooraf kunnen worden voorzien is het niet onlogisch om daar aparte afspraken over te maken. Nu moet alles vanuit de lumpsum worden gefinancierd. Als er onderscheid wordt gemaakt tussen structurele en incidentele opgaven kan de raad kan ook gemakkelijker flexibiliseren. Afhankelijk van de aard en de omvang van de opdracht kan de formatie tijdelijk worden uitgebreid met de benodigde expertise.

Bijlage 1 - Overzicht adviezen

In de tabel hieronder en op de volgende pagina wordt een historisch overzicht gegeven van de openbare adviezen die de RRKC uitbracht.

Jaar	Titel	Typering
2013	Advies Cultuurscouts (gevraagd advies)	Participatie & educatie
2012	cultuurplan 2013-2016	cultuurplan
2011	De stad in beeld - Beeld van de stad	bkbv
2011	culturele staalkaart Rotterdam 2011	cultuurplan
2011	Jongeren wijken uit	Jongerenbeleid
2011	Rotterdam 2025, visie op kunst en cultuur 'het DNA van de stad'	cultuurbeleid
2010	Rotterdam Europese Jongerenhoofdstad, hoe nu verder?	Jongerenbeleid
2010	Naar een stadsmuseum in Rotterdam	erfgoed
2010	advies Participatie van burgers in het cultuurplanproces	cultuurbeleid
2010	Practise what you preach! Popmuziek in Rotterdam	Jongerenbeleid
2010	Binden en Bouwen; Ondernemerschap in de Rotterdamse cultuursector	ondernemerschap
2010	Dance- en clubsector Rotterdam	Jongerenbeleid
2010	Van controle naar verantwoording. Pleidooi voor een andere toetsing van grote complexe culturele instellingen.	kwaliteitsmanagement
2009	De warme hand, mecenaat in Rotterdam	mecenaat
2009	Evaluatie Geldstroom Beeldende Kunst en Vormgeving in Rotterdam	bkbv
2009	Ombuigingen gemeentebegroting 2010	cultuurbeleid
2009	Here, there and everywhere (artist in residence)	bkbv
2009	Compacte cultuurstad 2020	Rotterdam
2009	Quick scan verzelfstandiging voormalige takken van dienst in de kunst- en cultuursector	cultuurbeleid
2008	So you think you can program urban dance?	dans

Jaar	Titel	Typering
2008	Van stiefkind tot oogappel Over de rol van amateurkunst in het participatiebeleid van Rotterdam	vrije tijdskunst
2008	Cultuurplanadvies 2009-2012	cultuurplan
2008	Halen, brengen en inspireren	cultuurbeleid
2008	Corporaties en Cultuur	
2008	Cultuurbudget Rotterdam te krap 2009-2012	cultuurplan
2007	Participatie en cultuur	vrije tijdskunst
2007	Van de straat, talentontwikkeling in Rotterdam	educatie
2007	Opera in Rotterdam	muziek
2007	culturele staalkaart Rotterdam 2007	cultuurplan
2007	Reactie RRKC op Stadsvisie Rotterdam 2030	Rotterdam
2007	To be made in Rotterdam, advies over de oprichting van een designplatform in Rotterdam	design
2006	Fort aan den Hoek van Holland	erfgoed
2006	Driemaal is scheepsrecht Een pleidooi voor professionalisering van lokale cultuurcentra in Rotterdam	vrije tijdskunst
2006	Just beneath the surface. Een advies over een nieuw urban podium in Rotterdam	Jongerenbeleid
2006	Rotterdam has got that pop	muziek
2006	Beelden in de storm	bkbv
2006	Erfgoedbeleid en het verhaal over de geschiedenis van de stad	erfgoed
2006	Rotterdam maakt werk van creativiteit	culturele economie
2006	tussentijdse evaluaties cultuurplanadvies 2005-2008	cultuurplan
2006	De transnationale stad, over Rotterdams internationaal cultuurbeleid	internationaal cultuurbeleid
2006	Kunstprijzen in Rotterdam	cultuurbeleid
2006	Puntig II Meer cultuur in de architectuur	architectuur
2005	Op de koffie; quality is everybody's business	kwaliteitsmanagement
2005	Puntig: cultuurbeleid bij politieke partijen	cultuurbeleid
2005	verschil maken	cultuurplan
2005	Mobiel cultureel erfgoed, tussen monument en museum	erfgoed
2005	Wereldmuseum, Revitaliseringsplan 2005-2008	erfgoed
2005	Op eigen kracht, voorstellen ter verbetering van het zelfsturend vermogen van de gesubsidieerde instellingen	kwaliteitsmanagement
2004	cultuurplanadvies 2005-2008	cultuurplan

Bijlage 2 - Aanbevelingen 2007

De commissie Kramer formuleerde in 2007 de volgende aanbevelingen:

- De advisering van de RRKC dient zich (in een lager tempo) meer te gaan richten op langetermijnbeleid;
- Met het oog op de langetermijnadvisering en de demografie in de stad, verdient de samenstelling van de RRKC de aandacht;
- De RRKC dient de inhoudelijke reikwijdte van zijn inbreng in het stedelijke debat opnieuw te bepalen;
- De dKC en de RRKC, en de bestuursdienst, dienen overleg te voeren over de versterking van de beleidsregie;
- In dit licht dienen deze organisaties hun taken en rollen te herijken;
- De informatie-uitwisseling tussen de wethouder, de dKC, de RRKC, de gemeenteraad en het veld moet worden verbeterd;
- De dKC moet als zelfstandige dienst blijven bestaan:
- Het probleem van de zeggenschap over de faciliteiten kan worden opgelost door middel van een personele unie tussen de voorzitters van de RRKC en de RKS;
- De verordening op de RRKC moet aangepast worden na de overdracht van de kwaliteitszorg aan de dKC.

Bijlage 3 - Geraadpleegde bronnen

- De adviezen van de RRKC (zie bijlage 1)
- Jaarverslag en jaarrekening RRKC 2008 t/m 2013
- Beschikking RKC 2013
- Toetsingsrapporten Jaarplannen RRKC 2013 en 2014
- Brief aan de RRKC over aanpassing van de subsidie van januari 2014
- Statutenwijziging bestuur van de Rotterdamse Kunststichting 2005
- Notitie 'Ranker en slanker' over bezuinigingen (december 2011)
- Brief van de wethouder aan de RRKC n.a.v. werkprogramma raad (januari 2011)
- Evaluatierapport RRKC commissie Kamer (2007)
- Instellingsbesluit en Verordening Rotterdamse Raad voor Kunst en Cultuur (2005)
- Werkprogramma RRKC 2013-2016 'Naar een stad die cultuur koestert.'
- Statutenwijziging RKS (2008)