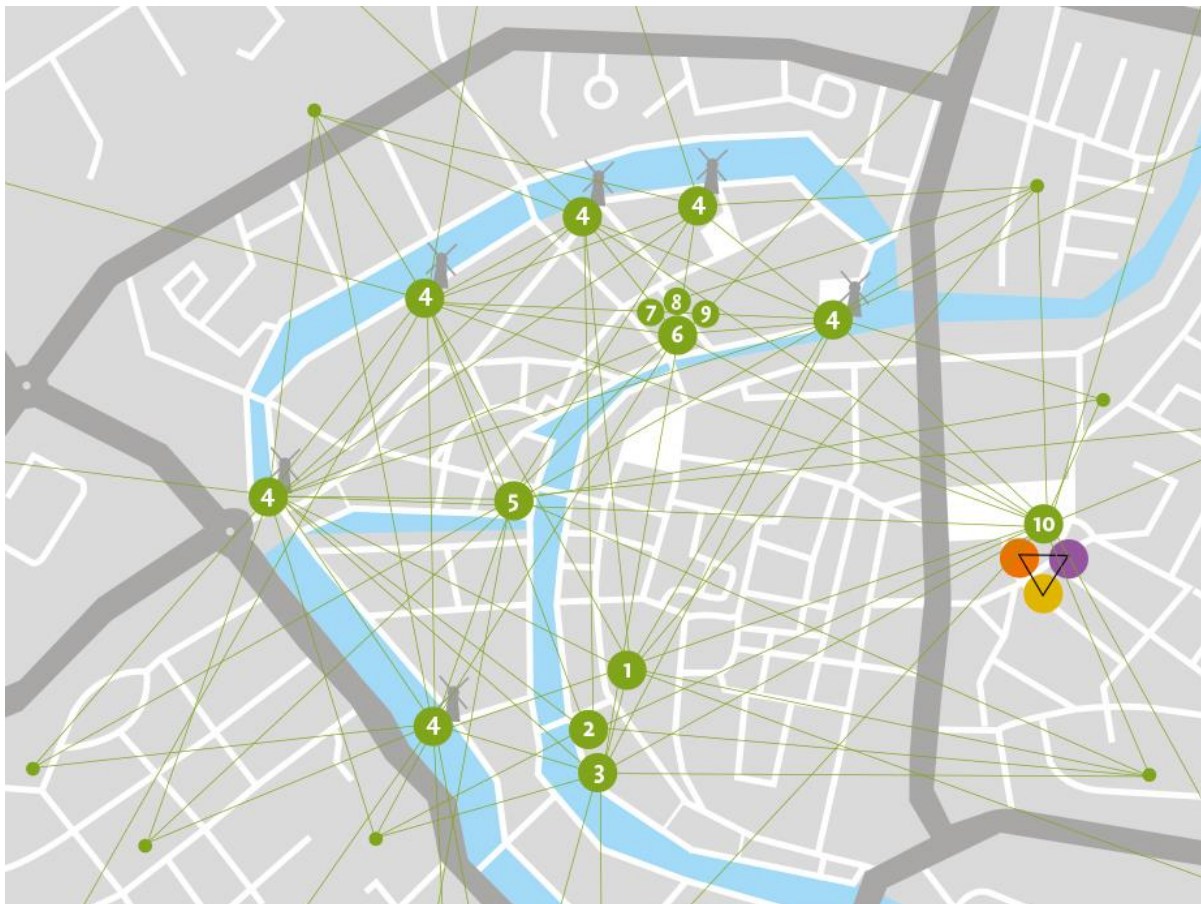


# Rekenkamercommissie Schiedam-Vlaardingen

Commissie voor beleidsonderzoek

## Het Culturele Samenspel in Schiedam



Onderzoek naar (de kaders voor) gemeentelijke regievoering in het cultuurdomein

Februari 2017

## Colofon:

### **Rekenkamercommissie Schiedam-Vlaardingen:**

#### **Secretariaat**

Adres: Postbus 1002  
3130 EB Vlaardingen  
Telefoon: 010 248 4000  
e-mail: [mieke.vanderstel@vlaardingen.nl](mailto:mieke.vanderstel@vlaardingen.nl)

#### **Samenstelling Rekenkamercommissie**

Voorzitter:	drs. William van Deursen BPM
Plaatsvervangend voorzitter:	Harald Lourens RA RO
Lid:	dr. Rob Gilsing
Lid:	drs. Bianca Rook
Secretaris:	Mieke van der Stel

#### **Uitvoering onderzoek Het Culturele Samenspel in Schiedam**

Adviesnetwerk 7-zebra's:  
drs. Margot Gerritsen  
drs. Jessica van Koert

**februari 2017**

# Inhoudsopgave

## Voorwoord

### BESTUURLIJKE NOTA

1	Samenvatting, conclusies en aanbevelingen	3
2	Bestuurlijke reactie	5
3	Nawoord RKC	7

### NOTA VAN BEVINDINGEN

4	Onderzoek het culturele samenspel	
	4.1 Aanleiding, doel en opzet van het onderzoek	8
	4.2 Vraagstelling van het onderzoek	8
	4.3 Afbakening van het onderzoek	8
	4.4 Het onderzoeksproces	9
	4.5 Leeswijzer	10
5	Het wensbeeld: wat wil de gemeente?	
	5.1 Samenvatting	11
	5.2 De deelvragen	11
	5.3 Wensbeeld, samenspel met culturele instellingen	11
	5.4 Wensbeeld regierol	12
	5.5 Verwachtingen aan culturele instellingen	15
	5.6 Verschuiving in wensbeelden	15
6	De kaders: hoe staat het op papier?	
	6.1 Samenvatting	17
	6.2 De deelvragen	17
	6.3 De kaders van het culturele samenspel	17
	6.4 De gemeentelijke regierol	21
	6.5 Het begrip “in control” zijn	22
	6.6 Het informeren van de gemeenteraad	25
	6.7 Aansluiting kaders op wensbeeld	26
7	De praktijk	
	7.1 Samenvatting	27
	7.2 De deelvragen	27
	7.3 Uitvoering van het cultuurbeleid	27
	7.4 De beoordeling van het samenspel	28
	7.5 De invulling van de regierol door de gemeente	31
	7.6 Uitvoering van de beschikkingen	33
	7.7 Informeren van de raad	34
8	Reflectie op de kaders	
	8.1 Samenvatting	38
	8.2 De deelvragen	38
	8.3 De kaders vanuit het wensbeeld	38
	8.4 De kaders bezien vanuit de gewenste regierol	39
	8.5 De kaders bezien vanuit de wens “in control” te zijn	41
	8.6 Onderlinge consistentie van de kaders	42
9	Lessen voor de toekomst	44

### BIJLAGEN

	Bijlage 1: Overzicht van betrokken personen	45
	Bijlage 2: Beoordelingskader	47
	Bijlage 3: Overzicht kaders	50
	Bijlage 4: Overzicht financiële kaders	55
	Bijlage 5: Overzicht bestudeerde documenten	59

## Voorwoord

Voor u ligt de rapportage van het onderzoek Het Culturele Samenspel in Schiedam. Tijdens het “rondje langs de fracties” van de Rekenkamercommissie Schiedam-Vlaardingen (RKC) in 2015 is door meerdere fracties aangegeven dat zij onder meer bezorgd zijn over de additionele financiële middelen die het college vroeg voor twee culturele instellingen die in financiële problemen waren geraakt. De vraag van de raadsleden was of de gemeente wel ‘in control’ was en of de door de raad gestelde kaders wel toereikend waren. Een onderwerp voor het specifieke onderzoek voor Schiedam in 2016, waarbij de RKC de vraagstelling van het onderzoek zodanig heeft geformuleerd dat toekomstgericht wordt teruggekeken, waarbij verbeterpunten duidelijk worden.

De RKC heeft de uitvoering van het onderzoek uitbesteed aan adviesnetwerk 7 zebra's, waarmee is gekozen voor een (voor de RKC) vernieuwende werkwijze. Door het actief betrekken van alle spelers in het veld (raadsleden, wethouders, culturele instellingen en ambtenaren) tijdens enkele gezamenlijke bijeenkomsten zijn ervaringen vanuit de verschillende invalshoeken besproken. Vanuit alle deelnemers is erg positief op deze bijeenkomst gereageerd. Niet eerder had men in deze samenstelling bij elkaar aan tafel gezeten. Naast de uitkomsten van het onderzoek, zijn de vernieuwende werkwijze en het verloop van het onderzoeksproces op zichzelf naar de mening van de RKC bij dit onderzoek van grote toegevoegde waarde geweest.

De toegepaste vernieuwende onderzoeksmethode vraagt naar mening van de RKC ook om een andere manier van presenteren. De Nota van bevindingen is op gebruikelijke wijze opgenomen in het rapport. Voor de bestuurlijke nota is gekozen voor het op 2 pagina's grafisch weergeven van de samengevatte bevindingen, conclusies en aanbevelingen. Naar mening van de RKC geven deze twee pagina's het onderzoek in een notendop weer en brengen Het Culturele Samenspel in Schiedam in beeld. Wij vertrouwen erop hiermee een positieve bijdrage te leveren aan Het Culturele Samenspel in de toekomst.

## 1 Samenvatting, conclusies en aanbevelingen

**Rekenkamercommissie**  
Schiedam-Vlaardingen

# 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 zij. 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 KANSEN.



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.

## CULTURELE INSTELLINGEN

# 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.**



## GEMEENTERAAD

**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 écht 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 Borrel! in het Julianapark en het Suikerzoet-filmfestival.

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



### 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.

## AMBTELIJKE ORGANISATIE

**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.



### 6 INSTELLINGEN, ZET DE POORTEN WIJD OPEN VOOR SCHIEDAMMERS

BIJ DE BURENBORREL DIE HET STEDELIJK MUSEUM ORGANISEERDE WAREN DE EERSTE DRIE BEZOEKERS NOG NOOIT IN HET MUSEUM GEWEEST TERWIJL ZE ER AL JAREN VRIJWEL NAAST WONEN. Meer Schiedammers dan nu zullen cultuur moeten beleven. Hoewel het niet meer zo is dat culturele activiteiten een select groepje inwoners trekken, wordt zo'n 80% van de mensen niet bereikt. En het publiek is nog geen afspiegeling van de Schiedamse samenleving. De RKC heeft beluisterd dat instellingen hechten aan het bereiken van nieuwe doelgroepen. Zij beveelt aan om van elkaars klantenkring te profiteren. En om activiteiten samen met Schiedammers vorm te geven vanuit de beweging van SchiedamsDoen.



### 7 GEMEENTE EN INSTELLINGEN, KIJK VERDER DAN SCHIEDAM

KOM ONDER DE STOLP VANDAAN. Bevorder met elkaar dat culturele instellingen hun wereld vergroten door nieuwe allianties aan te gaan en daardoor kansen te benutten op regionaal en nationaal niveau. De RKC adviseert om het gesprek hierover gezamenlijk te voeren in relatie tot het nieuwe cultuurbeleid voor de komende jaren.



**Colofon**  
Uitgave van de Rekenkamercommissie Schiedam-Vlaardingse. Januari 2017  
Deze uitgave hoort bij de Nota van Bevindingen: 'Het Culturele Samenspel in Schiedam'.  
Onderzoek naar (de kaders voor) gemeentelijke regievoering in het cultuurdomein'.

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

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

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

## COLLEGE

## 2 Bestuurlijke reactie



gemeente  
Schiedam

Burgemeester en wethouders

Postbus 1501 3100 EA SCHIEDAM
Stadskantoor Stadserf 1 3112 DZ SCHIEDAM
T 14 010 F 010 473 70 21 W <a href="http://www.schiedam.nl">www.schiedam.nl</a>

Rekenkamercommissie Schiedam-Vlaardingen  
drs W. van Deursen BPM  
Postbus 1002  
3130 EB VLAARDINGEN

UW KENMERK

ONS KENMERK

DATUM

UW BRIEF VAN

17UTT01536

22 februari 2017

26 januari 2017

DOORKIESNUMMER

E-MAIL

ONDERWERP

010-2191823

[t.houkes@schiedam.nl](mailto:t.houkes@schiedam.nl)

Bestuurlijke reactie onderzoek Het culturele samenspel

Geachte heer Van Deursen,

Op 26 januari 2017 heeft u ons de rapportage van uw onderzoek Het culturele samenspel in Schiedam aangeboden voor bestuurlijk hoor en wederhoor. U vraagt ons uiterlijk 24 februari 2017 een reactie op het rapport te sturen. Graag voldoen wij met deze brief aan uw verzoek.

U heeft voor de totstandkoming van de rapportage gekozen voor een vernieuwende werkwijze. Door de aanpak is er een lerend onderzoek gepresenteerd. Het resultaat is wat ons betreft een rapport dat alle partijen handvatten en aanbevelingen meegeeft voor het verbeteren van onderlinge samenwerking en het eigen functioneren in de beleids- en subsidieprocessen. Wij waarderen het rapport met name om die reden.

Onderstaand gaan we graag in op de belangrijkste conclusies en aanbevelingen in uw onderzoek en staan we stil bij wat we hiermee zullen gaan doen.

1. U concludeert dat de kaders helder zijn voor de tien instellingen waar het onderzoek zich op richt en tegelijkertijd voldoende ruimte bieden om ondernemend te zijn om eigenstandig geld te genereren. Over de invulling van de regierol die de gemeente zichzelf toedicht lopen de verwachtingen evenwel uiteen.

Regiegemeente zijn, is bewust positie kiezen afhankelijk van het vraagstuk dat voorligt. In het culturele veld hebben wij gekozen voor regie op basis van partnerschap. De gemeente denkt mee, kijkt wat mogelijk is en faciliteert, maar neemt soms ook afstand om ruimte te gunnen. Een belangrijk uitgangspunt van de Algemene Subsidieverordening 2017 is dan ook de mogelijkheid om maatwerk te leveren. Deze werkwijze brengt met zich mee dat het zoeken is naar de balans tussen afstand nemen en je als partner opstellen.

De formele sturing vanuit de gemeente blijkt nog vooral gericht op praktische prestatieafspraken. Deze kwantitatieve benadering komt niet tegemoet aan de toenemende behoefte om de maatschappelijke waarde van cultuur te tonen. Bestuurders krijgen op deze manier niet in beeld hoe de maatschappelijke doelen worden gediend en de prestaties zijn niet representatief genoeg voor wat de instelling uniek maakt.



U geeft hierop de volgende aanbevelingen mee:

- bespreek de maatschappelijke waarde van cultuur en maak er afspraken over;
- versterk het gevoel van gezamenlijkheid met duidelijke verwachtingen over cultureel ondernemerschap;
- vergeet de sociale doelstellingen niet;
- kijk verder dan Schiedam.

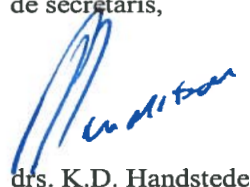
Wij onderschrijven bovenstaande conclusies en aanbevelingen. We zullen deze een plek geven in de actualisatie van de cultuurvisie waar we momenteel aan werken samen met onze culturele partners. De actualisatie van de cultuurvisie is een kaderstellend document dat de gemeenteraad zal vaststellen. De cultuurvisie behoeft geen nieuwe kaders, maar uit uw onderzoek blijkt dat de invulling van de kaders wel een accentverschuiving behoeft. Er wordt op dit moment al onderzocht hoe we beter kunnen sturen op gewenst maatschappelijk effect. Dit wordt een belangrijk onderdeel van de actualisatie van de cultuurvisie. Sociale doelstellingen en regionale focus zullen ook onderwerpen zijn die in de cultuurvisie aan bod komen. Hierbij zal de betrokkenheid van Schiedammers en het bereiken van nieuwe doelgroepen een belangrijk onderdeel zijn. Want we willen graag dat onze instellingen de aanbeveling overnemen om voor Schiedammers de poorten wijd open te zetten.

2. U concludeert dat de gemeenteraad de waarde voor cultuur voor de samenleving onderschrijft en vindt dat het loont om te investeren in cultuur ten behoeve van de sociale stijging, economie en werkgelegenheid. Tegelijkertijd constateert u dat er in de raad verschillende verwachtingen leven over de mate waarin de gemeente de instellingen moet blijven ondersteunen. Hierover worden echter geen inhoudelijke gesprekken gevoerd, constateert u. De raadsleden zijn ook niet structureel in gesprek met de culturele instellingen om te ervaren welke activiteiten zij ondernemen en in hoeverre hun culturele programmering aansluit bij de wensen en initiatieven van de bewoners.

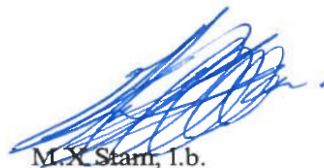
U beveelt de gemeenteraad aan om zich betrokken te tonen bij het culturele veld en keuzes te maken. Als college gaan wij graag met de gemeenteraad in gesprek over de vraag hoe hij betrokken wil worden bij het culturele samenspel en over welke informatie hij zou willen beschikken.

Ten slotte doet u de aanbeveling om vooral trots te zijn op wat we al hebben. Cultuur is een consistente en integrale waarde in de gemeente Schiedam. Schiedam is een stad van kansen voor cultuur. Wij zijn ons terdege bewust van de culturele rijkdom van Schiedam. Deze rijkdom is niet vanzelfsprekend, die moet worden gekoesterd. Daar zullen wij ons voor blijven inzetten.

Hoogachtend,  
burgemeester en wethouders van Schiedam,  
de secretaris, de burgemeester,



drs. K.D. Handstede



M.X. Stam, i.b.



### 3 Nawoord RKC

In dit nawoord wil de Rekenkamercommissie Schiedam-Vlaardingen kort ingaan op de bestuurlijke reactie.

De RKC heeft met veel plezier dit onderzoek uitgevoerd en de betrokkenheid van de deelnemers als zeer positief ervaren. De RKC is dan ook verheugd dat het college van B&W positief op de conclusies en aanbevelingen van dit onderzoek heeft gereageerd.

De conclusies en aanbevelingen van de RKC worden door het college onderschreven en zullen bij het opstellen van de nieuwe subsidieverordening en de actualisatie van de cultuurvisie worden meegenomen. Daarnaast wil het college met de gemeenteraad in gesprek gaan over de betrokkenheid van de raad bij het culturele samenspel.

## 4. Onderzoek het Culturele Samenspel

### 4.1 Aanleiding, doel en opzet van het onderzoek

De rekenkamercommissie (RKC) Schiedam-Vlaardingen voert een onderzoek uit naar de regierol van de gemeente ten aanzien van culturele organisaties. De keuze voor dit, exclusief voor de gemeente Schiedam, uit te voeren onderzoek komt voort uit de fractiegesprekken die door de RKC zijn gevoerd. Enkele raadsleden spraken hun zorg uit over de additionele financiële middelen die het college vroeg voor twee culturele instellingen die in financiële problemen waren geraakt: het Stedelijke Museum Schiedam (SMS) en het Jenevermuseum. De vraag van de raadsleden was of de gemeente wel 'in control' was; of de door de raad gestelde kaders wel toereikend waren.

De RKC heeft bewust de vraag verbreed en de insteek gekozen van een lerend onderzoek, waarin toekomstgericht wordt teruggekeken. Het is daarmee nadrukkelijk **geen** onderzoek waarin wordt 'afgerekend'. De RKC is op een open en vernieuwende wijze te werk gegaan bij dit onderzoek. Bij de opzet ervan is gekozen voor een actief proces waarin de diverse spelers met elkaar in gesprek gaan over het functioneren van de door de raad gestelde kaders en het culturele samenspel.

De RKC heeft zich bij de uitvoering van dit onderzoek terzijde laten staan door adviesnetwerk 7-Zebra's, in de personen van Margot Gerritsen en Jessica van Koert.

### 4.2 Vraagstelling van het onderzoek

De centrale vraagstelling van het onderzoek is als volgt geformuleerd:

*In hoeverre zijn de door de raad gestelde kaders voorwaardenscheppend voor het college om als regisseur met de culturele instellingen de beoogde doelstellingen te behalen en tegelijkertijd als gemeente 'in control' te zijn? En wat zijn mogelijke verbeterpunten daarbij?*

De beantwoording van de onderzoeksvraag komt tot stand langs de volgende vijf deelvragen:

1. Wat wil de gemeente? Het wensbeeld ten aanzien van regie en samenspel in relatie tot het cultuurbeleid 2013-2016;
2. Hoe is het wensbeeld geborgd? De kaders en gemaakte afspraken ten aanzien van het cultuurbeleid 2013-2016;
3. Worden de kaders en afspraken in de praktijk toegepast en zijn de wensbeelden gerealiseerd? De uitvoering van het cultuurbeleid in de praktijk, gespiegeld aan wensbeelden en kaders;
4. Hoe werkt het voor alle spelers? De kaders bezien vanuit de praktijk en de wensbeelden;
5. Hoe waarderen betrokkenen het culturele samenspel? Lessen voor de toekomst.

### 4.3 Afbakening van het onderzoek

Het onderzoek is als volgt afgebakend.

- Het onderzoek richt zich op het beantwoorden van de centrale onderzoeksvraag met deelvragen.
- Het onderzoek richt zich op de tien culturele organisaties die momenteel budgetsubsidie ontvangen. De waarderings- en investeringssubsidies vallen buiten de scope van het onderzoek. Als gevolg hiervan staan in het onderzoek onderstaande culturele instellingen centraal. Hierbij is tevens het subsidiebedrag vermeld dat zij in 2015 volgens het subsidieregister kregen toegekend.

Organisatie	Hoofdvactiviteit	Toegekend Bedrag 2015
Stedelijk Museum Schiedam <sup>1</sup>	Kunst – en historische tentoonstellingen	€ 2.378.878
De bibliotheek Schiedam	Informatief, kennis en cultuur	€ 2.323.000
Theater aan de Schie	Theater beleving	€ 1.159.444
Jenever museum <sup>2</sup>	Museum Jenever geschiedenis	€ 369.854 € 75.000
Stichting Schiedamse Molens	Cultuurerfgoed geschiedenis	€ 220.000
Stichting Stadsomroep Schiedam	Lokale radio/tv	€ 145.989
Stichting Mooiwerk (cultuurscouts)	Stimuleren van cultuurparticipatie	€ 118.462
Stichting Wennekerpand	Cultuurbelevingscentrum	€ 121.500
Stichting Filmhuis Schiedam / Wenneker Cinema	Bioscoop	€ 82.484
Nationaal Coöperatie Museum	Geschiedenis COOP	€ 11.284
<b>Totaal</b>		<b>€ 7.005.895</b>

- Tijdens het onderzoek worden de inhoudelijke doelstellingen van het cultuurbeleid als 'stip op de horizon' gebruikt; dit onderzoek betreft geen evaluatie van het gemeentelijk cultuurbeleid en heeft derhalve niet tot doel inzicht te verkrijgen in de mate van doelbereik.
- Het onderzoek richt zich op de periode 2013 tot heden.

#### 4.4 Het onderzoeksproces

Het onderzoek is gestart op de dag van opdrachtverlening: 28 juni 2016. De onderzoekers hebben zich een eerste beeld gevormd door:

- te speuren op de websites van gemeente en culturele instellingen,
- bij wijze van stadssafari een kijkje te nemen op locatie en
- de eerste serie documenten vanuit de gemeente te scannen.

Het resultaat van hun verkenning is vastgelegd op een Praatposter met plattegrond van de stad. Het leverde gespreksstof op voor de startbijeenkomst met ambtenaren en de ontmoeting met bestuurders. Op 17 augustus 2016 vond de startbijeenkomst plaats met direct betrokken medewerkers van de gemeente. Hierin is de opzet van het onderzoek besproken, zijn observaties vanuit de verkenning getoetst en zijn werkafspraken gemaakt. De ambtelijke organisatie heeft de onderzoekers voorzien van alle gevraagde documenten. Een week later is gesproken met de wethouders Houtkamp (cultuur) en Van Steenderen (stadspromotie). De opzet van het onderzoek werd toegelicht. Met de Praatposter op tafel werden de eerste inhoudelijke beelden vanuit bestuurlijk perspectief opgetekend.

Op 21 september 2016 vond een werksessie met de ambtelijke organisatie plaats. Hieraan namen vijftien medewerkers deel van de gemeente Schiedam, die vanuit verschillende invalshoeken te maken hebben met het cultuurbeleid en het culturele samenspel in Schiedam. Tijdens deze sessie is aan de hand van een 'Praatplaat' ingegaan op de wensbeelden en de borging daarvan in kaders en de praktijk. Deze Praatplaat visualiseerde de onderdelen van het programma en gaf de deelnemers ruimte om opmerkingen te noteren. Deelnemers reageerden op 'het verhaal over het culturele wensbeeld van Schiedam'; een verhaal over de regierol van de gemeente, gedestilleerd uit de documenten. Aan het eind is de balans opgemaakt in de vorm van het ingevulde 4V-kwadrant: wat moet volgens de deelnemers worden vastgehouden, versterkt, vernieuwd en verlaten?

Een gesprek met de raad vond plaats op 4 oktober 2016. Opnieuw is de opzet van het onderzoek besproken en zijn de eerste inhoudelijke beelden opgetekend, dit keer vanuit het perspectief van de raad.

<sup>1</sup> In 2015 bleek bij het SMS een tekort te zijn ontstaan, waardoor extra kredietverlening van € 450.000 noodzakelijk was. Daarnaast draagt de gemeente bij aan de energielasten van het SMS voor een bedrag van € 29.700.

<sup>2</sup> Bij het Jenevermuseum is in 2015 een tekort ontstaan, waardoor een extra subsidie van € 75.000 is verstrekt.

Op 27 oktober vond de brede bijeenkomst 'Het Culturele Samenspel' plaats, waarin met bestuurders van de culturele instellingen, de wethouders, een vertegenwoordiging uit de raad en de ambtelijke organisatie is gesproken over de kaders en het culturele samenspel in Schiedam. De onderzoekers toetsten hun analyse in de vorm van het verhaal over het culturele samenspel in Schiedam. Zij bespraken uitspraken die daarin worden gedaan over doelen, ondernemerschap, rolverdeling en subsidiekaders. Ook dit keer werd gewerkt met een Praatplaat. De twintig deelnemers vulden aan het eind eveneens het 4V-kwadrant in.

Deze nota van bevindingen kwam tot stand op basis van documentanalyse, gevalideerde verslagen van de gesprekken en bijeenkomsten en de tijdens de bijeenkomsten ingevulde Praatplaten. Bij de documentanalyse zijn verschillende kaderstellende documenten betrokken, zoals de Cultuurvisie, het document Uitvoeringsprogramma's Cultuurvisie 2013-2016, de ASV 2012, begrotingen en jaarverslagen over de jaren 2013 tot heden. Om zicht te krijgen op de afspraken die gemaakt zijn met de tien culturele instellingen zijn zowel de verleningsbeschikkingen, als de door de ambtelijke organisatie opgestelde analyses van de ingediende verantwoordingen en de definitieve vaststellingsbeschikkingen over de jaren 2013, 2014 en 2015 bestudeerd. Om te zorgen dat de oordeelsvorming op navolgbare wijze tot stand kwam, is een beoordelingskader met normen gehanteerd. Dit kader is opgenomen als bijlage 2 bij dit rapport.

### 4.5 Leeswijzer

De rapportage is opgebouwd volgens de lijnen van de deelvragen. Hoofdstuk 5 gaat in op de wensbeelden ten aanzien van het culturele samenspel en de regierol. In hoofdstuk 6 komen de inhoudelijke, juridische en financiële kaders aan de orde die van toepassing zijn op de budgetsubsidies die verleend worden aan de culturele instellingen. Hoofdstuk 7 is gewijd aan de uitvoering van het cultuurbeleid in de praktijk. In hoofdstuk 8 volgt dan de reflectie op de kaders vanuit de wensbeelden en de praktijk. De rapportage sluit af met het 4V-kwadrant waarin staat wat de betrokkenen bij het cultuurbeleid willen vasthouden, versterken, vernieuwen en verlaten.

In bijlage 1 wordt weergegeven wie er vanuit de instellingen en gemeente betrokken zijn geweest bij dit onderzoek. Bijlage 2 bevat het normenkader. Bijlage 3 gaat uitgebreider in op de kaders van het cultuurbeleid. Bijlage 4 bevat een financieel overzicht. In bijlage 5 is een overzicht van de schriftelijke bronnen opgenomen.

## 5. Het wensbeeld: wat wil de gemeente?

### 5.1 Samenvatting

De gemeente Schiedam heeft een duidelijk beeld van wat ze wil met cultuur. Het staat in het Coalitieakkoord van destijds: 'Cultuur zal een centrale plaats in de stad blijven innemen.' Cultuur wordt hierbij gerelateerd aan de stadseconomie, het toeristische profiel van de stad, het aantrekken en binden van inwoners, participatie en kansen bieden op ontwikkeling (sociale stijging). In het huidige Bestuurs- en beleidsakkoord staat het als volgt: 'Cultureel aanbod voor alle bewoners en bezoekers maakt Schiedam aantrekkelijk. Musea, theaters, amateurgezelschappen en de bibliotheek van de toekomst zijn de ruggengraat van het cultureel aanbod.' De visie op wat cultuur betekent voor de samenleving staat in de Cultuurvisie en komt terug in documenten die de raad vaststelde met betrekking tot economie en stadsmarketing.

Schiedam heeft zich door de jaren heen ontwikkeld naar een regiegemeente. De raad maakt de keuze voor het regieconcept in 2001. Met als filosofie dat de gemeente de kaders stelt en de uitvoering overlaat aan andere partijen dan de gemeente. Ondanks de bezuinigingen staat voor de gemeente het stimuleren en ruimte geven aan een ondernemende, professionele sector voorop. Gezamenlijkheid voert hierbij de boventoon. De gemeente stimuleert de samenwerking tussen culturele instellingen. Dit wensbeeld is anno 2016 nog steeds actueel, met dien verstande dat het begrip regie plaatsmaakt voor het begrip opgaven gestuurd werken.

### 5.2 De deelvragen

In dit hoofdstuk draait het om wat de gemeente voor ogen staat als het gaat om de regierol en het samenspel met de culturele instellingen. Hierbij komen de volgende vragen aan de orde.

- In welk samenspel met culturele instellingen wil de gemeente Schiedam haar culturele doelstellingen behalen?
- Hoe wil de gemeente haar rol invullen als regisseur op het culturele speelveld? Met andere woorden, welk type regisseur wil de gemeente zijn?
- Hoe vertaalt de gewenste regierol zich naar gewenste samenwerking binnen de gemeente (ambtelijk, bestuurlijk, politiek)?
- Wat verwacht de gemeente van de culturele instellingen in het algemeen en de instellingen die budgetsubsidie ontvangen in het bijzonder als het gaat om het gewenste samenspel?
- In hoeverre komen deze beelden overeen met de wensbeelden die er waren in 2013?

Per deelvraag zijn een of meerdere criteria geformuleerd, waarlangs de bevindingen tot stand zijn gekomen. Deze worden vervolgens toegelicht en onderbouwd.

### 5.3 Wensbeeld samenspel met culturele instellingen

**Onderzoeksvraag:** In welk samenspel met culturele instellingen wil de gemeente Schiedam haar culturele doelstellingen behalen?

**Criterium 1:** Raad, college en ambtelijke organisatie hebben een duidelijk beeld bij de wijze waarop zij het samenspel met de culturele instellingen willen vormgeven.

**Bevindingen:**

- De gemeente heeft een duidelijk beeld als het gaat om het samenspel met de culturele instellingen, met als filosofie dat de gemeente vanuit de regierol de kaders stelt en de uitvoering overlaat aan de culturele instellingen.
- Meer praktisch betekent dit dat de gemeente een zakelijke relatie voorstaat met de instellingen waarbinnen de regierol van de gemeente zich vertaalt in op resultaat en prestaties gerichte afspraken die zijn opgenomen in de beschikkingen.
- Dit alles gebeurt binnen een context van bezuinigingen (tot 2015) en het zoeken naar nieuwe verhoudingen tussen overheid en samenleving. Onder de noemer 'SchiedamsDoen' wordt in 2013 vormgegeven aan een nieuw samenspel, waarin Schiedammers en gemeente samen de vernieuwing oppakken. Cultuurscouts trekken er sinds 2008 op uit in de wijken om de betrokkenheid van inwoners te vergroten en initiatieven mogelijk te maken.

**Toelichting**

Voor cultuur is de ambitie om zoveel mogelijk mensen cultuur te laten beleven. Met als doel om individuele, sociale en economische effecten te bereiken. In de wetenschap dat het loont om te investeren in cultuur ten behoeve van sociale stijging, economie en werkgelegenheid.

Als het gaat om het samenspel met de culturele instellingen is de gemeentelijke filosofie dat de gemeente vanuit de regierol de kaders stelt en de uitvoering overlaat aan de culturele instellingen<sup>3</sup>. In de Cultuurvisie geeft de gemeente aan te sturen op samenwerking tussen de instellingen. Ook wordt van de instellingen ondernemerschap en professionaliteit verwacht. De gemeente wil toe naar 'een zakelijke relatie met de instellingen, waarbinnen de regierol van de gemeente zich vertaalt in op resultaat en prestaties gerichte afspraken die zijn opgenomen in de beschikkingen.'

Gemeentebreed voert gezamenlijkheid de boventoon. De beweging 'van burgerparticipatie naar overheidsparticipatie' wordt geschetst in de Adviesnota doorontwikkeling organisatie 2012. En de titel van het Bestuurs-en beleidsakkoord 2014-2018 luidt 'Samen Schiedam vernieuwen'. In 2013 wordt SchiedamsDOEN gestart, een beweging die ook cultuur aangaat. Het is een initiatief waarbij Schiedammers en de gemeente sámen vernieuwingen oppakken in de stad. Op de website Schiedamsdoen.nl staat te lezen: 'de gemeente heeft belangen bij het cultuurbeleid, ook bij economische ontwikkelingen in de stad. Maar de gemeente als subsidieverstrekker is aan zijn eind. Daarom zullen Schiedammers meer eigen initiatieven moeten ontwikkelen en voor eigen geldschietters moeten zorgen.' Hierbij wordt voortgebouwd op een interactieve kaart<sup>4</sup> met alle culturele initiatieven. De cultuurscouts van stichting MooiWerk trekken sinds 2008 de wijken in en ondersteunen daarmee SchiedamsDoen.

Op het moment dat de Cultuurvisie<sup>5</sup> verschijnt, is er sprake van een economische crisis, met in het verlengde daarvan forse bezuinigingsmaatregelen die rijk en gemeenten moeten nemen. De rode draad door de Cultuurvisie is dan ook de doelstelling om de kwaliteit van het culturaanbod te handhaven en op enkele onderdelen te versterken, zonder dat hiervoor extra financiële middelen nodig zijn. De Cultuurvisie spreekt over 'een niet geringe opgave maar wel één die uitdaagt tot creativiteit en ondernemerschap.'

**5.4 Wensbeeld regierol**

**Onderzoeksvraag:** Hoe wil de gemeente haar rol invullen als regisseur op het culturele speelveld? Welk type regisseur wil de gemeente met andere woorden zijn?

**Criterium 2:** Raad, college en ambtelijke organisatie hebben een duidelijk beeld bij de wijze waarop de gemeente haar regierol wil invullen.

<sup>3</sup> Bron: gespreksverslag wethouders Houtkamp en Van Steenderen

<sup>4</sup> [www.couleurlocaleschiedam.nl](http://www.couleurlocaleschiedam.nl).

<sup>5</sup> Gemeente Schiedam, (2012), Cultuurvisie 2013-2016

### Bevindingen:

- Het concept regiegemeente wordt breed onderschreven, maar wat die rol precies inhoudt is niet geoperationaliseerd. Sterker nog: dat werd ook niet nagestreefd.
- De meerwaarde van het regieconcept zit voor de gemeente Schiedam in het gerichter en bewuster organiseren van (interbestuurlijke) samenwerking. De aannahme van de gemeente is dat de overheid daardoor effectiever kan optreden en een hogere kwaliteit kan leveren, zowel op het proces als op het eindresultaat.
- Centraal in de regie staat dat de inhoud en omvang van de publieke verantwoordelijkheid en taken in beeld worden gebracht: sterke regie voeren op wettelijke taken en op die taken die het college ziet als kerntaken.
- Blauwdrukken en meetlatten voor regie zijn er niet. Want regisseren is volgens de gemeente geen eenduidige rol die de organisatie zich eigen moet maken. Het leren veranderen vindt in het werk plaats: regiegemeente zijn is bewust kiezen welke positie je inneemt, afhankelijk van het vraagstuk dat voorligt.

### Toelichting

De gemeenteraad kiest al in 2001 voor het 'concept regiegemeente'. In de periode 2013-2016 wordt hier in de verschillende Zomernota's aan gerefereerd.

De Zomernota 2012 geeft de historische achtergrond. In november 2001 kiest de gemeenteraad voor het 'concept regiegemeente'. De raad stemde in met onderzoek naar de mogelijkheden voor verzelfstandiging van gemeentelijke taken. Met als voorwaarde dat de beleidsvorming en de zorg voor handhaving en controle 'te allen tijde aan de gemeente zullen zijn voorbehouden'. Dit raadsbesluit leidt vanaf 2002 onder meer tot externe verzelfstandiging van de Bibliotheek en van het Stedelijk Museum Schiedam (SMS). Het betekent dat de gemeentelijke activiteiten worden overgedragen naar een juridisch zelfstandige organisatie.

In dezelfde Zomernota staat dat de meerwaarde van het regieconcept ligt in het gerichter en bewuster organiseren van (interbestuurlijke) samenwerking, waardoor tot een effectiever overheidsoptreden wordt gekomen met een hogere kwaliteit van zowel proces als eindresultaat. Centraal in de regie staat de keuze om inhoud en omvang van de publieke verantwoordelijkheid en taken in beeld te brengen: sterke regie voeren op wettelijke taken en op die taken die het college ziet als kerntaken. Dit vormt het kader voor de beoordeling om taken dichtbij of op afstand van de gemeente te plaatsen. Het op afstand plaatsen van uitvoerende taken vraagt vervolgens om het regisseren van de uitvoering, inclusief overleg- en rapportagestructuren en prestatieafspraken: het kan gaan om intergemeentelijke samenwerking, samenwerking met partners, via inschakeling van marktpartijen maar ook uitvoering door burgers en vrijwilligers. Het op afstand plaatsen is echter geen automatisme. Uitgangspunt is een efficiënte, effectieve en klantvriendelijke organisatie van de uitvoering.

In de Zomernota 2013 'Verder bouwen aan een krachtige stad' wordt gesproken over de 'gemeente Nieuwe Stijl'. Schiedam heeft de lijn ingezet om regiegemeente te worden. Een herbezinning op bedrijfsvoering maakt hier deel van uit: welke taken voert de gemeente zelf uit en welke taken kunnen op afstand worden gezet?

In de Zomernota 2014 'Koers houden voor Schiedam' staat dat het van groot belang is dat het gemeentebestuur goed weet aan te sluiten op actuele ontwikkelingen in de samenleving waarbij de rol van de overheid verandert. De insteek is dat steeds meer ruimte geboden moet worden aan de eigen kracht van burgers, partners en ondernemers. Vanuit dit besef kiest het college ervoor om de komende jaren op slagvaardige wijze uitvoering te geven aan het bestuurlijke uitgangspunt van regiegemeente. De beleidsvorming blijft bij de gemeente, de uitvoering van het beleid wordt in principe door anderen gedaan. Leidend is steeds het versterken van de uitvoeringskracht (met gelijke of lagere kosten). De gemeente blijft – zo staat geschreven - eindverantwoordelijk voor de resultaten van de uitvoering. Dit lijkt te wringen met het principe van ruimte geven aan de instellingen, op afstand regievoeren.

In de Zomernota 2015 'Kansen benutten met Schiedam' wordt aangegeven dat het principe van regiegemeente de komende collegeperiode leidraad is bij het benutten van kansen voor de ontwikkeling van de stad en de Schiedammers.

Blauwdrukken en meetlatten voor regie zijn er niet. Want regisseren is volgens de gemeente geen eenduidige rol die de organisatie zich eigen moet maken. Het leren veranderen vindt in het werk plaats. Regiegemeente zijn is bewust kiezen welke positie je inneemt, afhankelijk van het vraagstuk dat voorligt. Het zijn uitspraken van de vorige gemeentesecretaris, die in zijn nieuwjaarsspeech 2015 benadrukt: 'Ik moet er niet aan denken dat we centraal hadden vastgelegd wat regie is.'

Op de website van de Federatie van Algemene Middelenmanagers bij de Overheid (FAMO) staat het artikel 'Regisseren à la Schiedam: een huwelijk tussen stevige partners'. Hierin verwoordt de gemeentesecretaris de lessen die hij de afgelopen jaren leerde in Schiedam.

1. Ken de spelers en de situatie. Ga het stadskantoor uit om je een beeld te vormen van de situatie.
2. Zorg ervoor dat je gezamenlijk de opgave erkent. Je moet samen vaststellen: waar willen we hier nu precies aan werken?
3. Luister goed naar elkaar 'Vanwege verschillen in taalgebruik en beleving, maar ook in cultuur en gedrag, is een open houding heel belangrijk.
4. Heb respect voor elkaar. Elke partij brengt, vaak onbewust, ook zijn eigen werkwijzen en gewoonten mee in de samenwerking. Heb respect voor de eigenheid van de ander.
5. Zorg dat de bedrijfsvoering op orde is. Wie een regiegemeente wil zijn, moet nog beter dan anders zijn bedrijfsvoering op orde hebben. En niet alleen de gemeente moet zijn huis op orde hebben, het geldt evenzeer voor de maatschappelijke partners. De bedrijfsvoering is een cruciale succesfactor. Het is net als met een huwelijk: je kunt alleen een goed huwelijk hebben als je zelf stevig in je schoenen staat.

**Onderzoeksvraag:** Hoe vertaalt de gewenste regierol zich naar gewenste samenwerking binnen de gemeente (ambtelijk, bestuurlijk, politiek)?

**Criterium 3:** Raad, college en ambtelijke organisatie hebben een duidelijk beeld bij de betekenis van de gemeentelijke regierol voor de verschillende rollen en posities.

### Bevindingen:

- De betekenis van de gemeentelijke regierol is niet uitgewerkt naar rollen voor raad, college en ambtelijke organisatie.
- De betekenis van de regierol voor de verhouding tussen gemeente en culturele instellingen is niet voor alle raadsleden helder.

### Toelichting

Uit het schriftelijke materiaal kunnen we ons geen beeld vormen over de betekenis van de gemeentelijke regierol voor de verschillende rollen en posities en de gewenste samenwerking binnen de gemeente. De afwezigheid hiervan wordt bevestigd in de ambtelijke werksessie waarin wordt aangegeven dat het de vraag is of er wel een gedeeld beeld is over wat een regiegemeente eigenlijk is, over wat dat betekent en wat ieders rol is.

Tijdens de brede bijeenkomst wordt geïllustreerd dat het in de praktijk voor (een deel van de) raadsleden niet duidelijk is hoe de verhouding tussen gemeente en culturele instellingen ligt. Hier wordt door een niet-raadslid over gezegd: 'we hebben onszelf uitgeroepen tot regiegemeente. Dat betekent dat wij als gemeente de kaders stellen en de uitvoering overlaten aan de instellingen. Maar als er in de praktijk iets negatiefs gebeurt, dan verwacht de raad dat het college onmiddellijk ingrijpt bij een instelling.'



## 5.5 Verwachtingen aan culturele instellingen

**Onderzoeksvraag:** Wat verwacht de gemeente van de culturele instellingen in het algemeen en de instellingen die budgetsubsidie ontvangen in het bijzonder als het gaat om het gewenste samenspel?

**Criterium 4:** Raad, college en ambtelijke organisatie hebben duidelijke verwachtingen van de culturele instellingen als het gaat om het culturele samenspel en het leveren van een bijdrage aan het bereiken van maatschappelijke doelen voor het ter beschikking gestelde subsidiebedrag.

### Bevindingen:

- De gemeente verwacht van de instellingen, naast de uitvoering van hun culturele activiteiten: samenwerking, ondernemerschap en professionaliteit.
- Voor zes culturele instellingen is in de bijlage bij de Cultuurvisie specifiek aangegeven wat er inhoudelijk van hen verwacht wordt op vijf richtinggevende beleidskaders. En met welk bedrag de subsidie gefaseerd wordt teruggebracht.

### Toelichting

In de Cultuurvisie spreekt de gemeente uit van de instellingen samenwerking, ondernemerschap en professionaliteit te verwachten.

De gemeente wil sturen op samenwerking tussen de instellingen om de efficiency van de inzet van financiële middelen te verbeteren. Daarnaast wordt samenwerking noodzakelijk geacht voor de promotie van Schiedam naar doelgroepen buiten de gemeente: 'gemeente en instellingen hebben een gezamenlijke rol waar het citymarketing betreft.'

Van de instellingen wordt cultureel ondernemerschap<sup>6</sup> verwacht. Hierover wordt gesteld dat de wijze waarop in Nederland aan (budget)subsiëring is gedaan de gezonde ondernemersprikkel, die horen bij het exploiteren van een instelling of bedrijf, naar de achtergrond heeft gedrongen. Cultureel ondernemerschap heeft tot doel deze prikkels weer op een stevige plek bij de instellingen terug te zetten, waardoor de afhankelijkheid bij instellingen van subsidies afneemt. Belangrijke doelstelling is ook, dat instellingen meer oog krijgen voor de omgeving waarbinnen en waarvoor zij hun aanbod leveren. De gemeente veronderstelt dat hierdoor de kwaliteit van het aanbod toeneemt.

Als het gaat om professionaliteit van de instellingen wordt in de Cultuurvisie aangegeven dat de gemeente in navolging van landelijke ontwikkelingen behoefte heeft aan een nieuwe en eigentijdse manier van aansturen en besturen van instellingen. Deze nieuwe manier wordt samengevat in de woorden 'good governance'. Landelijk is een richtlijn ontwikkeld die de kwaliteit van bestuur, een transparante bedrijfsvoering en het toezicht in de culturele sector moet waarborgen. De gemeente ziet de principes van deze richtlijn graag ingebed in de bestuursmodellen van de Schiedamse instellingen. Daarbij 'kiest de gemeente voor een zakelijke relatie met de instellingen, waarbinnen de regierol van de gemeente zich vertaalt in op resultaat en prestaties gerichte subsidiebeschikkingen'.

In de bijlage van de Cultuurvisie omschrijft de gemeente voor de 6 grootste instellingen, waar het leeuwendeel (87%) van de budgetsubsidie naartoe gaat, wat zij inhoudelijk verwacht op vijf speerpunten, of richtinggevende beleidskaders. En met welk bedrag de subsidie gefaseerd wordt teruggebracht. Het gaat om de Bibliotheek, het Jenevermuseum, de Schiedamse Molens, Stedelijk Museum Schiedam, Theater aan de Schie en het Wennekerpand. Samenwerking met andere culturele partners loopt daar als een rode draad doorheen. Bij het vijfde speerpunt 'Samenwerken' komt het expliciet aan de orde.

## 5.6 Verschuiving in wensbeelden

**Onderzoeksvraag:** In hoeverre komen deze beelden overeen met de wensbeelden die er waren in 2013?

<sup>6</sup> Bij cultureel ondernemerschap gaat het enerzijds om het aangaan van duurzame relaties met de samenleving (positionering, profilering, omgevingsbewustzijn) en anderzijds om het maximaliseren van de eigen inkomsten om te komen tot een evenwichtige financieringsmix. Cultuurvisie, p. 6.

**Criterium 5:** Raad, college en ambtelijke organisatie kunnen aangeven waar er verschuiving heeft plaatsgevonden als het gaat om de wensbeelden.

**Bevindingen:**

- De doelen van het cultuurbeleid gelden onverkort in 2016. Cultuur levert een bijdrage aan de economie en aan de sociale stijging van de Schiedammers. Vanuit de wens om de binnenstad te versterken en het imago van de stad positief te beïnvloeden (stadsmarketing) wordt er weer meer geïnvesteerd in cultuur.
- Regie krijgt langzamerhand een andere invulling. Vanuit de zakelijke en financiële focus is een verschuiving zichtbaar naar partnerschap en samen optrekken, verkennen, pionieren, de meer zachte kant.
- Er is een brede wens de samenwerking te verbreden naar buiten Schiedam. Om onder 'de stolp' vandaan te komen en de blik meer naar buiten te richten.
- Bij instellingen, wethouders en ambtelijke organisatie leeft de wens om het met elkaar meer over de maatschappelijke effecten van de culturele instellingen te hebben in plaats van (alleen) de prestaties als bezoekersaantallen.
- Dit krijgt vorm en inhoud binnen de benadering van wat de gemeente noemt het 'opgaven gestuurd werken'. Het accent komt daarmee te liggen op outcome, de impact van culturele activiteiten op de samenleving, in plaats van op output, de concrete prestatie. Samenwerking met andere partijen is de motor om opgaven gestuurd te werken. De gemeente verwacht dat die samenwerking zich niet beperkt tot Schiedam, maar zich ook buiten de gemeentegrenzen afspeelt.
- De Cultuurvisie 2017 en verder die nu in voorbereiding is, heeft als thema onder andere Samenleving. Het past bij de ontwikkeling van de gemeente als netwerkorganisatie.

**Toelichting**

Uit de brede bijeenkomst komt naar voren dat de doelen van het cultuurbeleid onverkort gelden in 2016. Cultuur levert een bijdrage aan de economie en aan de sociale stijging van de Schiedammers. Vanuit de wens om de binnenstad te versterken wordt er weer meer geïnvesteerd in cultuur.<sup>7</sup>

Regie krijgt langzamerhand een andere invulling. Vanuit de zakelijke en financiële focus is een verschuiving zichtbaar naar partnerschap en samen optrekken, verkennen, pionieren, de meer zachte kant<sup>8</sup>. Dit gebeurt onder de noemer opgaven gestuurd werken, waarbij samenwerking met andere partijen de motor is om te werken aan maatschappelijke effecten<sup>9</sup>. Deze ontwikkeling wordt breed gedragen. Uit de brede bijeenkomst kwam naar voren dat bij instellingen, wethouders en ambtelijke organisatie de wens leeft om het met elkaar meer over de maatschappelijke effecten van de culturele instellingen te hebben in plaats van (alleen) de prestaties als bezoekersaantallen.

Daarnaast blijkt zowel in het gesprek met de raadsleden als uit de ambtelijke werksessie en de brede bijeenkomst, dat er een gedeelde wens is om de samenwerking te verbreden naar buiten Schiedam: uit 'de stolp' komen en de blik meer naar buiten richten. En hierbij te kiezen voor een bepaalde focus voor Schiedam.

De Cultuurvisie 2017 en verder die nu in voorbereiding is, heeft als thema onder andere Samenleving. Het past bij de ontwikkeling van de gemeente als netwerkorganisatie.

<sup>7</sup> Zomernota 2016

<sup>8</sup> Bron: ambtelijke werksessie

<sup>9</sup> Bron: filmpje introductie nieuwe gemeentesecretaris Karin Handstede

## 6. De kaders: hoe staat het op papier?

### 6.1 Samenvatting

De gemeente heeft de inhoudelijke, financiële en juridische kaders vastgesteld. De eisen en plichten die de gemeente stelt aan de instellingen worden opgenomen in de subsidiebeschikking en gecommuniceerd naar de culturele instellingen.

De relatie met de instellingen wordt op papier zakelijker. De gemeente legt prestaties vast en benoemt geen leden meer in de raden van toezicht van de instellingen.

### 6.2 De deelvragen

Dit hoofdstuk gaat over de formele kaders en gemaakte afspraken die er zijn ten aanzien van het cultuurbeleid, ofwel: hoe is het wensbeeld geborgd? Hierbij komen de volgende vragen aan de orde:

- Wat zijn de inhoudelijke, juridische en financiële kaders die van toepassing zijn op de uitvoering van het cultuurbeleid 2013-2016 in het algemeen en op de culturele instellingen die budget-subsidie ontvangen in het bijzonder?
- Wat zijn de vastgestelde uitgangspunten als het gaat om de gemeentelijke regierol en wat betekent dit voor raad, college en ambtelijke organisatie?
- Op welke wijze hebben raad en/of college geborgd dat zij 'in control' zijn als het gaat om de subsidierelatie met de culturele instellingen?
- Wat zijn de afspraken over het informeren van de gemeenteraad over de uitvoering van het cultuurbeleid door het college?
- In hoeverre sluiten de kaders aan bij het wensbeeld?

### 6.3 De kaders van en voor het cultuurbeleid

**Onderzoeksvraag:** Wat zijn de inhoudelijke, financiële en juridische kaders die van toepassing zijn op het cultuurbeleid 2013-2016 in het algemeen op de culturele instellingen die budget-subsidie ontvangen in het bijzonder?

**Criterium 6:** De kaders zijn formeel vastgelegd.

**Criterium 7:** Raad, portefeuillehouder en ambtelijke organisatie hebben inzicht in de inhoudelijke, financiële en juridische kaders ten aanzien van het cultuurbeleid en de culturele instellingen die budgetsubsidie ontvangen.

#### Bevindingen:

- De inhoudelijke, financiële en juridische kaders ten aanzien van het cultuurbeleid en de culturele instellingen die budget-subsidie ontvangen zijn alle vastgelegd in formeel door de raad vastgestelde of – in het geval van de begroting: goedgekeurde - documenten.
- De mate waarin de raad, portefeuillehouder en ambtelijke organisatie inzicht in deze kaders hebben, varieert. De betrokken ambtenaren zijn zeer goed bekend met de inhoud van deze documenten, de wethouder op hoofdlijnen en de raad staat wat meer op afstand.

#### Toelichting

Er zijn verschillende kaders van toepassing op het cultuurbeleid: inhoudelijke, financiële en juridische. Deze worden hieronder nader beschreven.

#### A. De inhoudelijke kaders

De inhoudelijke kaders zijn te vinden in beleidsnota's en begrotingen, en bevatten de doelstellingen die worden nagestreefd en de strategie, de wijze waarop deze doelen gerealiseerd zullen gaan

worden. Voor het cultuurbeleid is met name de Cultuurvisie 2013-2016<sup>10</sup> van belang, waarin drie accenten aan het beleid worden gegeven: handhaving van de bestaande culturele infrastructuur, extra inzet op een beperkt aantal beleidsterreinen en het stimuleren van een ontwikkeling die de partijen en instellingen op termijn minder afhankelijk maakt van subsidiëring.

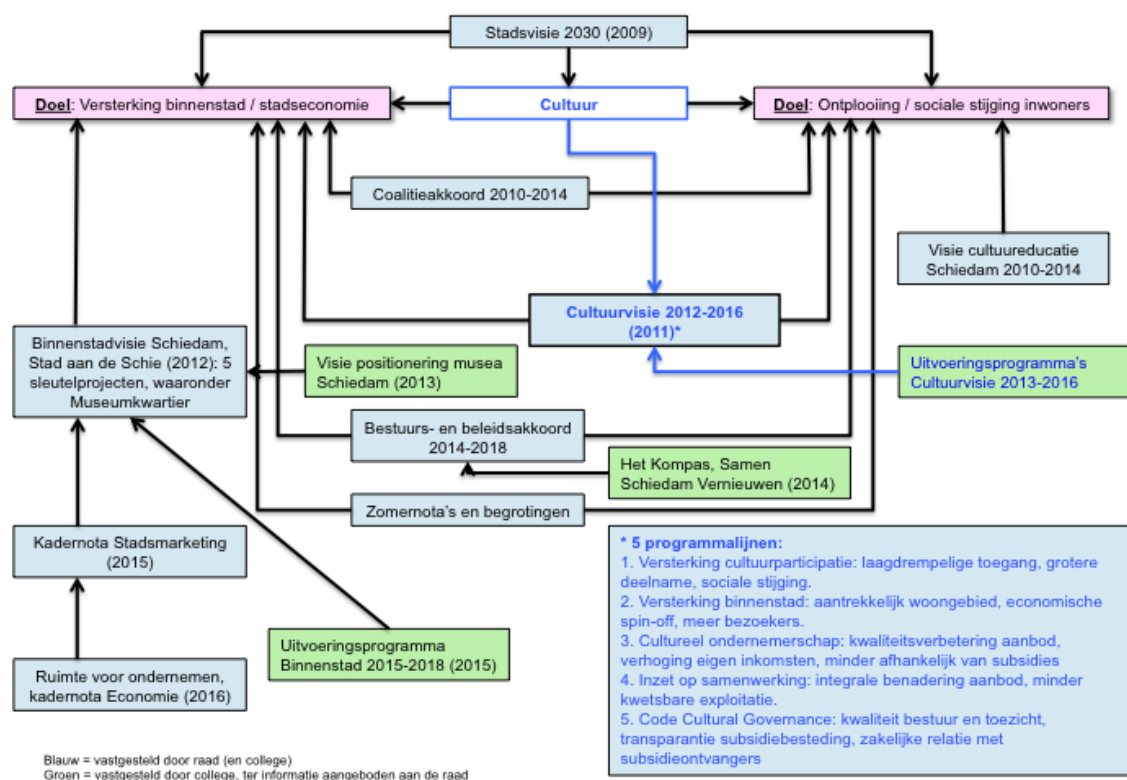
Deze accenten leiden tot vijf richtinggevendende beleidskaders.

1. Versterking cultuurparticipatie: laagdrempelige toegang, grotere deelname, sociale stijging.
2. Versterking binnenstad: aantrekkelijk woongebied, economische spin-off, meer bezoekers.
3. Cultureel ondernemerschap: kwaliteitsverbetering aanbod, verhoging eigen inkomsten, minder afhankelijk van subsidies.
4. Inzet op samenwerking: integrale benadering aanbod, minder kwetsbare exploitatie.
5. Code Cultural Governance: kwaliteit bestuur en toezicht, transparantie subsidiebesteding, zakelijke relatie met subsidieontvangers.

De Cultuurvisie 2013-2016 is 'een richtinggevend document voor de gemeente, cultuuraanbieders en cultuurgebruikers'. In de bijlage bij de Cultuurvisie wordt voor de zes grote instellingen<sup>11</sup> aangegeven wat de gemeente inhoudelijk verwacht op de vijf richtinggevendende beleidskaders.

Naast de cultuurvisie zijn er ook beleidsnota's uit aanpalende beleidsterreinen die betrekking hebben op cultuur, zoals de Binnenstadvisie<sup>12</sup>, Kadernota Stadsmarketing<sup>13</sup> en de Kadernota Economie<sup>14</sup>. In deze nota's is cultuur een middel om te komen tot bijvoorbeeld de versterking van de binnenstad en de stadseconomie. Omwille van het overzicht zijn in het navolgende schema de inhoudelijk kaderstellende documenten op een rij gezet.

**Inhoudelijke kaders Cultuurbeleid, vastgesteld door raad en college**



<sup>10</sup> Gemeente Schiedam, (2012), Cultuurvisie 2013-2016

<sup>11</sup> Deze 6 culturele instellingen zijn: Bibliotheek, Jenevermuseum, Schiedamse Molens, Stedelijk Museum Schiedam, Theater aan de Schie en Wennekerpand

<sup>12</sup> Gemeente Schiedam, (2012), Ontwikkelingsvisie Binnenstad Schiedam, Stad aan de Schie

<sup>13</sup> Gemeente Schiedam, (2015), Kadernota Stadsmarketing

<sup>14</sup> Gemeente Schiedam, (2016), Kadernota Economie 'Ruimte voor ondernemen'

## B. De financiële kaders

De financiële kaders worden gevormd door de middelen die door de gemeenteraad in de begroting beschikbaar worden gesteld voor het cultuurbeleid. Ook de Cultuurvisie bevat een financiële paragraaf. Deze gaat niet alleen over de hoogte van de budgetsubsidies, maar ook over de kosten die de gemeente maakt om de instellingen te faciliteren (onderhoud, overhead, investeringen, kapitaallasten en dergelijke).

In de bijlage bij de Cultuurvisie wordt voor de zes grote instellingen aangegeven met welk bedrag de budgetsubsidie gefaseerd wordt teruggebracht. Het betreft de Bibliotheek, het Jenevermuseum, Schiedamse Molens, SMS, Theater aan de Schie en Wennekerpand. Aan deze instellingen wordt het overgrote deel van het Schiedamse cultuurbudget toegekend: 87%.

De financiële kaders kleuren de inhoud van de Cultuurvisie. Er staat letterlijk: 'Als gevolg van de economische crisis staan de cultuurbudgetten in heel Nederland onder druk. Ook in Schiedam is bezuinigd op het 'cultuurbudget'. Wij onderschrijven echter het belang van cultuur, dat zorgt voor verbinding en inspiratie. Een verrijking voor het individu en de samenleving. Onderzoek wijst uit dat het loont om in cultuur te investeren, ten behoeve van sociale stijging, economie en werkgelegenheid. Reden en belang voor Schiedam om investeringen in cultuur te blijven doen.'

In de gemeentelijke begrotingen voor 2013, 2014, 2015 en 2016 zijn de volgende financiële middelen beschikbaar voor het cultuurbeleid. Hierin valt vooral de financiële impuls op die naar aanleiding van de Zomernota 2016 aan het cultuurbeleid is gegeven. Vanuit het oogpunt van het versterken van het culturele veld is daarin besloten structureel € 305.000 te investeren en incidenteel € 1 miljoen vrij te maken.

Begrotingen:	2013	2014	2015	2016
<b>1. Programma Stadseconomie / Economie in ontwikkeling</b>				
Kunst en Cultuur	1.431	1.449	1.448	1.620
Musea	2.858	2.760	2.743	3.470
Cultuurbeoefening	143	262	329	303
<i>Subtotaal</i>	<i>4.432</i>	<i>4.471</i>	<i>4.520</i>	<i>5.393</i>
<b>2. Programma Sociale Infrastructuur / Mens en stad</b>				
Bibliotheekwerk	2.568	2.593	2.508	2.432
Culturele activiteiten	1.235	1.217	1.286	1.581
<i>Subtotaal</i>	<i>3.803</i>	<i>3.810</i>	<i>3.794</i>	<i>4.013</i>
<b>Totaal begroting</b>	<b>8.235</b>	<b>8.281</b>	<b>8.314</b>	<b>9.406</b>

## C. De juridische kaders

De juridische kaders die van toepassing zijn op het cultuurbeleid staan in de Algemene Subsidieverordening (ASV) uit 2012 en hebben betrekking op de subsidierelatie.

Naast de procedure voor de subsidieverlening en -vaststelling is daarin een aantal bevoegdheden en verplichtingen opgenomen. Als het gaat om de subsidieverlening is hierbij van belang dat:

- het college bevoegd is voorwaarden te verbinden aan de subsidie;
- de gesubsidieerde instelling een meldingsplicht heeft. Dit betekent dat de subsidieontvanger onverwijld schriftelijk melding dient te doen aan het college, zodra aannemelijk is dat de activiteiten, waarvoor de subsidie is verleend, niet of niet geheel zullen worden verricht, of dat niet of niet geheel aan de aan de beschikking tot subsidieverlening verbonden verplichtingen zal worden voldaan;
- de subsidieontvanger de activiteiten dient te verrichten, waarvoor de subsidie is verleend; de wijze van verantwoording afhankelijk is van de hoogte van de subsidie. Deze vindt standaard plaats na afloop van de periode. Bij bedragen hoger dan € 50.000 is tussentijdse verantwoording

verplicht en geldt dat er bij de verantwoording een accountantsverklaring moet worden aangeleverd;

- de gesubsidieerde instelling toestemming moet vragen aan het college bij handelingen die genoemd worden in art 4:71 awb (dan gaat het bijvoorbeeld om handeling als het wijzigen van de statuten);
- er een norm geldt ten aanzien van topinkomens;
- de gesubsidieerde instelling zijn medewerking dient te verlenen aan onderzoek door de gemeente of de rekenkamercommissie.

Bij de definitieve vaststelling van de subsidie kan het college verzoeken om aanvullende stukken. Daarnaast heeft de gemeente de mogelijkheid de subsidie lager vast te stellen in het geval er sprake is van minder activiteiten of lagere kosten. Ook heeft de gemeente de mogelijkheid om een positief saldo alternatief aan te laten wenden (bijvoorbeeld voor extra activiteiten of het vergroten van de reserve).

Voorts is er sprake van een mandateringsregeling. Hierin is vastgelegd dat de subsidieverlening en -vaststelling is gemandateerd naar het niveau van de teamleider voor bedragen tot € 250.000,--. De lijn is dat deze wordt gevolgd tenzij er sprake is van een politiek gevoelig dossier. In dat geval wordt het besluit genomen door het college<sup>15</sup>.

Ook onder de juridische kaders valt het beleid ten aanzien van de verbonden partijen. Een verbonden partij is een externe partij waarmee de gemeente een bestuurlijke én een financiële relatie heeft. Zo benoemde de gemeente de leden in de Raad van Toezicht van het SMS, de Bibliotheek en het Wennekerpand.<sup>16</sup> Tijdens de ambtelijke werksessie werd aangegeven dat het college heeft besloten geen bestuurlijke relatie meer te willen met de instellingen en de instellingen hierover heeft geïnformeerd. De statuten van de instellingen zijn of worden daarop aangepast. In het kader van het nieuwe Besluit Begroting en Verantwoording (BBV) wordt er gewerkt aan een andere definitie en naamgeving van partijen waarmee de gemeente nauw samenwerkt.

In **bijlage 3** staan alle kaders die betrekking hebben op het cultuurbeleid op een rij.

**Criterium 8:** Er zijn richtlijnen voor de ambtelijke organisatie hoe om te gaan met deze kaders.

### Bevindingen:

- De inhoudelijke, financiële en juridische kaders zijn helder voor de ambtelijke organisatie; deze zijn immers ook veelal door henzelf opgesteld.
- De onduidelijkheid zit met name in de al dan niet verwachte invulling van de regierol. Ten aanzien van de regierol ontbreekt het aan een heldere richtlijn om deze in de praktijk in te vullen.

### Toelichting

De kaders zijn helder voor de ambtelijke organisatie. De onduidelijkheid zit met name in de wijze waarop de regierol ingevuld moet worden. Zoals ook in het vorige hoofdstuk is aangegeven ontbreekt het aan een heldere richtlijn om de regierol in de praktijk in te vullen. Want regisseren is volgens de gemeente geen eenduidige rol die de organisatie zich eigen moet maken. Het leren veranderen vindt in het werk plaats. Regiegemeente zijn is bewust kiezen welke positie je inneemt, afhankelijk van het vraagstuk dat voorligt.

**Criterium 9:** De kaders zijn gecommuniceerd naar de culturele instellingen.

<sup>15</sup> Bron: ambtelijke werksessie

<sup>16</sup> Begroting gemeente Schiedam 2016

**Bevindingen:**

- De gemeente communiceert over de kaders naar de culturele instellingen. De instellingen vinden dat de verwachtingen die de gemeente heeft en de eisen die zij aan hen stelt duidelijk zijn.
- De gesubsidieerde instellingen zijn betrokken bij en geïnformeerd over de Cultuurvisie 2013-2016. Ook zijn de belangrijkste kaders opgenomen in de subsidiebeschikkingen aan de instellingen. De kaders zijn daarmee schriftelijk gecommuniceerd naar de culturele instellingen.
- In de subsidiebeschikkingen heeft de gemeente prestatieafspraken opgenomen, toegespitst op de betreffende instelling. Per doelstelling is geformuleerd wat er verwacht wordt van de instelling, wat het maximale subsidiebedrag is en wat de juridische kaders zijn waar de culturele instelling zich aan te houden heeft.

**Toelichting**

De instellingen geven tijdens de brede bijeenkomst aan dat de verwachtingen die er aan hen worden gesteld duidelijk zijn. Zij maken met de gemeente afspraken over hetgeen zij doen in de stad en deze afspraken zijn vastgelegd in de beschikkingen.

In de subsidiebeschikkingen heeft de gemeente prestatieafspraken opgenomen, toegespitst op de betreffende instelling. Per doelstelling is geformuleerd wat er verwacht wordt van de instelling, wat het maximale subsidiebedrag en wat de juridische kaders zijn waar de culturele instelling zich aan te houden heeft.

De culturele instellingen zijn betrokken in het proces naar de totstandkoming van de Cultuurvisie. Na vaststelling is de visie ook verspreid onder de instellingen. Dat de instellingen op de hoogte zijn van de gemeentelijke doelstellingen blijkt ook uit enkele documenten van de instellingen zelf. Zo schrijft de Stichting Schiedamse Molens in haar toekomstvisie: 'De gemeente heeft de wens geuit om haar beleid ten aanzien van de molens te evalueren en zo nodig aan de huidige behoefte aan te passen.' De bibliotheek schrijft in haar beleidsvisie: 'In de loop van 2012 wordt de Cultuurvisie van de gemeente Schiedam voorbereid en aan de gemeenteraad voorgelegd.'

Ook als het gaat om andere ontwikkelingen lijkt de gemeente de instellingen goed op de hoogte te houden. De gemeente deelt haar visie op het museumkwartier met vier musea<sup>17</sup>. In de brief van januari 2014 staat: 'Wij hebben de inhoud van de visie reeds met u gedeeld en u onderschrijft de richting die daarin gegeven wordt. Wij zullen u via de subsidiebeschikking vragen het Museumkwartier - of liever het Schiedams Kwartiertje - met programma te laden. Concreet betekent dit dat wij een aanvullende prestatie op zullen nemen in uw subsidiebeschikking. Wij vragen u de positionering van uw museum als broedplaats te versterken. Allereerst zullen wij u vragen in 2014 hierover een notitie te leveren. We vragen daarbij tevens aandacht voor uw doelgroepenbeleid. Onze afdeling Onderzoek & Statistiek heeft onderzoek gedaan naar de soorten recreatieve doelgroepen en leefstijlen in Schiedam. Tevens heeft er dit najaar een binnenstadsonderzoek plaatsgevonden. Beide onderzoeken zenden wij u toe, omdat deze van waarde kunnen zijn voor uw eigen communicatiestrategieën.'

**6.4 De gemeentelijke regierol**

**Onderzoeksvraag:** Wat zijn de vastgestelde uitgangspunten als het gaat om de gemeentelijke regierol en wat betekent dit voor raad, college en ambtelijke organisatie?

**Criterium 10:** De ambtelijke organisatie heeft een scherp en eenduidig beeld over de beoogde invulling van de regierol.

<sup>17</sup> Visie positionering musea Schiedam, vastgesteld door het college op 17 december 2013 en ter informatie toegezonden aan de gemeenteraad.

**Bevindingen:**

- In de Cultuurvisie staat dat de gemeente kiest voor een zakelijke relatie met de instellingen, waarbinnen de regierol van de gemeente zich vertaalt in op resultaat en prestaties gerichte subsidiebeschikkingen.
- Hetgeen er over de regierol in de stukken staat, is verwoord in vrij abstracte en algemene termen, waardoor het in de praktijk een zoektocht is voor de ambtenaren naar wat er precies mee bedoeld wordt. Het ontbreekt aan leidraden en praktische handvatten.

**Toelichting**

In de Cultuurvisie staat het volgende over de regierol van de gemeente: 'De Cultuurvisie 2013-2016 zal kaderstellend zijn voor de regierol van de gemeente op het cultuuraanbod binnen Schiedam. Vanuit deze beleidskaders geven wij onze regierol vorm. De beleidskaders passen wij toe op de toedeling van middelen aan en de doorontwikkeling van de instellingen en partijen, die jaarlijks van de gemeente (budget) subsidies krijgen toegekend. (...) Daarbij kiest de gemeente voor een zakelijke relatie met de instellingen, waarbinnen de regierol van de gemeente zich vertaalt in op resultaat en prestaties gerichte subsidiebeschikkingen.'

Uit het gesprek met de ambtelijke organisatie komt naar voren dat in verschillende documenten wordt gesproken over het culturele samenspel en de regierol van de gemeente daarbinnen. Dit gebeurt echter in vrij algemene en abstracte termen, waardoor het in de praktijk een zoektocht is voor de ambtenaren naar wat er precies mee bedoeld wordt. Het ontbreekt aan leidraden en praktische handvatten. Ofwel: er is veel 'wat' geschreven en weinig 'hoe' en 'waarom'. Het staat niet helder op papier hoe het begrip regie wordt vertaald naar de dagelijkse werkpraktijk.

**Criterium 11:** Raad, portefeuillehouder en ambtelijke organisatie hebben een gedeeld beeld over de betekenis van het begrip regierol voor de verschillende posities en rollen.

**Bevinding:**

- De regierol is niet uitgewerkt naar de verschillende posities en rollen voor raad, portefeuillehouder en ambtelijke organisatie.

**Toelichting**

De wethouders cultuur en stadspromotie geven aan dat de filosofie van de regierol is het stellen van kaders en de uitvoering over te laten aan andere partijen. Dit was ook de lijn van het vorige college. Dit concept is niet verder uitgewerkt naar rollen voor de verschillende gremia. Tijdens de ambtelijke werksessie wordt hierover opgemerkt dat regie iets moeten zeggen over de verschillende rollen, ook die van college en raad, maar dat daarover volgens hen nooit iets op papier is gezet.

## 6.5 Het begrip 'in control' zijn

**Onderzoeksvraag:** Op welke wijze hebben raad en/of college geborgd dat zij 'in control' zijn als het gaat om de subsidierelatie met de culturele instellingen?

**Criterium 12:** De ambtelijke organisatie heeft een scherp en eenduidig beeld over de wijze waarop de gemeente waarborgt dat zij 'in control' is.



**Bevindingen:**

- De gemeente stelt eisen en verplichtingen aan de subsidieontvanger, bijvoorbeeld ten aanzien van de verantwoordingsinformatie die moet worden aangeleverd en de meldingsplicht. Deze eisen en plichten komen deels voort uit de Algemene Subsidieverordening, worden opgenomen in de subsidiebeschikking en zijn daarmee van toepassing op de gesubsidieerde instellingen.
- De cultuurambtenaren stellen op basis van een format de subsidiebeschikkingen op en hebben daarmee een scherp beeld van eisen en verplichtingen die de gemeente aan de instellingen stelt.

**Toelichting**

De gemeente stelt eisen aan de culturele instellingen en legt hen verplichtingen op. Dit gebeurt inhoudelijk op basis van het beleid, financieel op basis van de begroting en juridisch op basis van de Algemene Subsidieverordening. Dit zijn de kaders die zijn vastgesteld door de raad.

De uitvoering van het beleid is vervolgens in handen van het college, ondersteund door de ambtelijke organisatie. De eisen en plichten worden door medewerkers van de gemeente opgenomen in de subsidiebeschikking die aan de culturele instelling wordt toegestuurd.

Uit het oogpunt van control zijn de volgende eisen en plichten relevant.

- De gesubsidieerde instelling heeft een meldingsplicht. Dit betekent dat de subsidieontvanger onverwijld schriftelijk melding dient te doen aan het college, zodra aannemelijk is dat de activiteiten, waarvoor de subsidie is verleend, niet of niet geheel zullen worden verricht, of dat niet of niet geheel aan de beschikking tot subsidieverlening verbonden verplichtingen zal worden voldaan.
- De subsidieontvanger dient de activiteiten te verrichten, waarvoor de subsidie is verleend.
- De subsidieaanvrager dient een aanvraag tot vaststelling in te dienen na afloop van de subsidieperiode, veelal een kalenderjaar. Hierbij dient inhoudelijke en financiële verantwoording over de besteding van de subsidie te worden afgelegd. De wijze van verantwoording is afhankelijk van de hoogte van de subsidie. De verantwoording vindt standaard plaats na afloop van de periode.
- Bij bedragen hoger dan € 50.000 is tussentijdse verantwoording verplicht en geldt dat er bij de verantwoording een accountantsverklaring moet worden aangeleverd.
- De gesubsidieerde instelling moet toestemming vragen aan het college bij handelingen die genoemd worden in art 4:71 awb (dan gaat het bijvoorbeeld om een handeling als het wijzigen van de statuten).

Het college heeft de bevoegdheid voorwaarden te verbinden aan de subsidie en er geldt een norm als het gaat om topinkomens.

In de beschikking legt de gemeente de eisen en verplichtingen vast, zodat de subsidieontvanger aan de voorkant weet wat er tussentijds en na afloop van de subsidieperiode van hem verwacht wordt. Daarnaast vindt er ambtelijk en bestuurlijk overleg plaats met de grotere instellingen om aansluiting te houden, op de hoogte te zijn van de ontwikkelingen en vinger aan de pols te houden. De cultuurambtenaren hebben de 'accounts' verdeeld, waardoor iedere instelling zijn eigen aanspreekpunt heeft binnen de ambtelijke organisatie.

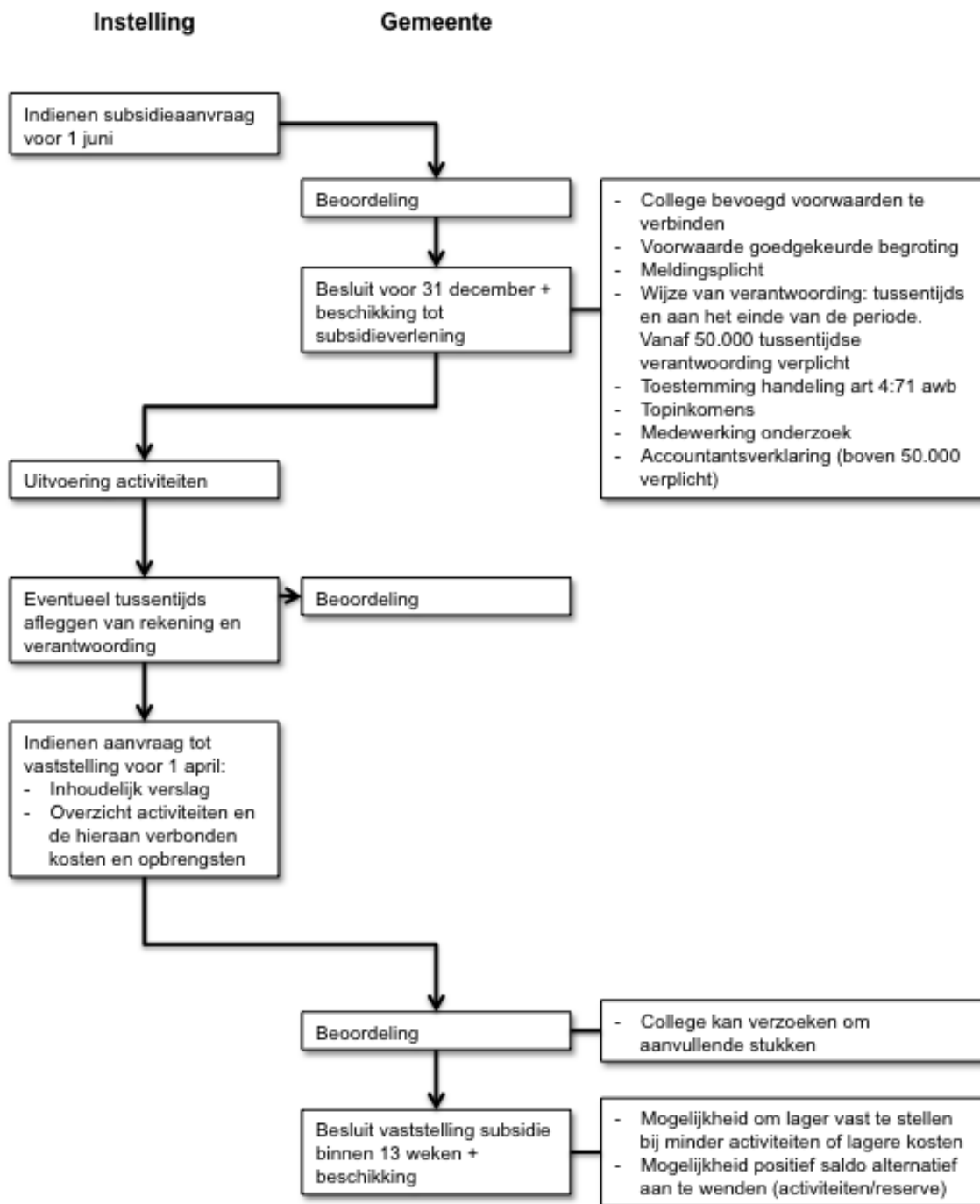
**Criterium 13:** Procedures zijn vastgelegd en bekend bij de ambtelijke organisatie.

**Bevinding:**

- De procedures voor de subsidieverlening en -vaststelling zijn vastgelegd in de ASV uit 2012 en bekend bij de ambtelijke organisatie.

**Toelichting**

De procedure voor de subsidieverlening en -vaststelling is vastgelegd in de ASV uit 2012. Hierin staat helder verwoord wat de procedures en termijnen zijn, wat de subsidieontvanger dient aan te leveren en wanneer. Schematisch ziet dit proces er als volgt uit.



**Criterium 14:** College en ambtelijke organisatie hebben inzicht in de geleverde prestaties en inzet van financiële middelen.

**Bevindingen:**

- De ambtelijke organisatie heeft op basis van de inhoudelijke en financiële verantwoordingsrapportages van de instellingen inzicht in de geleverde prestaties en inzet van financiële middelen.
- Het college ontvangt ten aanzien van de grote subsidierelaties van de ambtelijke organisatie een adviesmemo 'beoordeling vaststelling subsidie' en is op basis daarvan geïnformeerd over de geleverde prestaties en inzet van financiële middelen.
- Er wordt periodiek ambtelijk en bestuurlijk overleg gevoerd met de gesubsidieerde organisaties.

### Toelichting

Na afloop van het kalenderjaar dienen de gesubsidieerde instellingen een verzoek tot vaststelling in. Zij dienen zich hierbij inhoudelijk te verantwoorden en aan te geven in hoeverre de prestatieafspraken zijn behaald en waar de financiële middelen voor zijn ingezet. Op basis hiervan heeft de ambtelijke organisatie inzicht in de geleverde prestaties en inzet van financiële middelen. Bij de grote subsidies wordt er een adviesmemo voor het college opgesteld waarin uiteengezet wordt welke prestaties er behaald zijn. Na bespreking van deze memo wordt de subsidie definitief vastgesteld en het resterende bedrag al dan niet uitgekeerd. Bij subsidiebedragen hoger dan € 50.000 schrijft de ASV voor dat 'het tussentijds afleggen van rekening en verantwoording omtrent de verrichte activiteiten en de daaraan verbonden uitgaven en inkomsten verplicht is'. Een andere bron van informatie over de voortgang en ontwikkelingen wordt gevormd door de periodieke ambtelijke en bestuurlijke overleggen met de gesubsidieerde organisaties.

**Criterium 15:** Raad, portefeuillehouder en ambtelijke organisatie hebben gedeelde verwachtingen over het 'in control' zijn.

#### Bevindingen:

- De kaders voor de subsidieverlening zijn vastgesteld door de raad en daarmee is er binnen de gemeente op papier sprake van een gedeeld beeld over de eisen en verplichtingen die er aan de subsidieontvanger worden gesteld.
- Het is niet gebleken dat er andere verwachtingen zijn tussen raad, portefeuillehouder en ambtelijke organisatie als het gaat over het 'in control' zijn.

### Toelichting

De gemeentelijke regierol wordt ingevuld door het maken van prestatieafspraken met de culturele instellingen. Zij zijn als zelfstandige stichtingen verantwoordelijk voor het behalen van de afgesproken prestaties en het voeren van een gezonde bedrijfsvoering. Door middel van gesprekken en rapportages houdt de gemeente de vinger aan de pols. Het is hierbij zoeken naar een balans tussen ruimte en vertrouwen geven en er tegelijk bij blijven en niet voor verrassingen komen te staan. De inhoudelijke, financiële en juridische kaders waarbinnen de subsidieverlening plaatsvindt, zijn vastgesteld door de raad. In dat opzicht is er sprake van een op papier gedeeld beeld over de eisen en verplichtingen die er aan de subsidieontvanger worden gesteld. Tijdens het onderzoek is niet gebleken dat er binnen de gemeente verschillende verwachtingen zijn over het in control zijn. De situatie bij het SMS, waar de financiële huishouding niet op orde bleek te zijn, was een onaangename verrassing en heeft het college en de raad overvallen en in een ongemakkelijke situatie gebracht. Daarover meer in hoofdstuk 7.

## 6.6 Het informeren van de gemeenteraad

**Onderzoeksvraag:** Wat zijn de afspraken over het informeren van de gemeenteraad over het cultuurbeleid door het college?

**Criterium 16:** Raad, portefeuillehouder en ambtelijke organisatie hebben een gedeeld beeld over de afspraken met betrekking tot het informeren van de gemeenteraad

- Er is een gedeeld beeld over de afspraken met betrekking tot het informeren van de raad: de afspraak is dat de raad via de reguliere P&C-documenten wordt geïnformeerd over het cultuurbeleid. Daarnaast informeert het college de raad in bijzondere gevallen, zoals in het geval van de musea.

### Toelichting

Uit de gesprekken komt naar voren dat de afspraak is dat de raad via de reguliere Planning & Controlcyclus wordt geïnformeerd over de uitvoering van het cultuurbeleid.

Daarnaast is ten aanzien van de situatie rond het Stedelijk Museum Schiedam afgesproken<sup>18</sup> dat het museum het college per kwartaal informeert over financiële stand van zaken. De raad wordt geïnformeerd door het college indien daartoe aanleiding is. Hierbij is de toezegging gedaan om de raad op minder bureaucratische wijze aangesloten te houden op de transitie van het museum. Het museum zal hier zelf op toe zien. Hierover meer in paragraaf 7.3.

### 6.7 Aansluiting kaders op wensbeeld

**Onderzoeksvraag:** In hoeverre sluiten de kaders aan bij het wensbeeld?

**Criterium 17:** Betrokkenen zijn van mening dat de gestelde kaders aansluiten bij het wensbeeld.

#### **Bevindingen:**

- De kaders sluiten aan bij het wensbeeld. Er worden afspraken gemaakt over samenwerking, professionaliteit en ondernemerschap.
- De relatie met de instellingen wordt verzakelijkt. De regierol wordt ingevuld door prestatieafspraken met de instellingen en niet langer leden te benoemen in de raden van toezicht van de instellingen.
- Financieel is er anno 2016 meer budget voor cultuur.

#### **Toelichting**

De inhoudelijke, financiële en juridische kaders sluiten aan op het wensbeeld van de gemeente zoals dat bestond in 2013. Zo biedt de Cultuurvisie het richtinggevende kader voor gemeente en instellingen. De eisen en plichten die de gemeente stelt aan de instellingen worden opgenomen in de subsidiebeschikking en gecommuniceerd naar de culturele instellingen.

De relatie met de instellingen wordt zakelijker. De gemeente legt prestaties vast en benoemt geen leden meer in de raden van toezicht van de instellingen. In financieel opzicht is in de loop der tijd door de raad weer meer budget opgenomen voor cultuur in de gemeentelijke begrotingen. Vooral in de Zomernota 2016 is het budget voor cultuur verhoogd.

<sup>18</sup> Raadscommissie 19 januari 2016 en bulkbrief met voortgang moties en toezeggingen.

## 7. De praktijk

### 7.1 Samenvatting

De praktijk ziet er anno 2016 anders uit dan 2013. De crisis is voorbij, er is veel geleerd, er zijn nieuwe mensen bij de instellingen gekomen, de instellingen zijn meer en meer gericht op samenwerking. Er gaat veel goed en er is sprake van een duidelijk stijgende lijn. Al blijft het lastig om nieuwe doelgroepen te bereiken, landelijk en (dus) ook in Schiedam.

Hoewel het culturele samenspel veel breder is dan de tien partijen die in dit onderzoek worden betrokken, kunnen we vaststellen dat er sprake is van een constructieve samenwerking tussen gemeente en instellingen. De regierol is ingestoken vanuit het idee dat de gemeente de kaders stelt en de instellingen uitvoeren, in de praktijk is er steeds meer sprake van partnerschap en gezamenlijkheid. Alleen van een structurele betrokkenheid van de raad bij het cultuurbeleid en het culturele samenspel is nog onvoldoende sprake.

### 7.2 De deelvragen

In dit hoofdstuk staat de uitvoering van het cultuurbeleid in de praktijk centraal, gespiegeld aan de wensbeelden en kaders: worden de kaders en afspraken toegepast en zijn de wensbeelden gerealiseerd? Hierbij komen de volgende vragen aan de orde:

- Geeft de gemeente uitvoering aan het cultuurbeleid conform de inhoudelijke, juridische en financiële kaders en gemaakte afspraken?
- Hoe wordt het samenspel tussen gemeente (ambtelijke organisatie, portefeuillehouder, raad) en de culturele instellingen ervaren door de verschillende partijen en hoe verhoudt zich dit tot het nagestreefde wensbeeld?
- Op welke wijze wordt ambtelijk en bestuurlijk invulling gegeven aan de regierol en hoe verhoudt zich dit tot het wensbeeld en de daarover vastgestelde uitgangspunten?
- Voldoen de culturele instellingen aan de eisen die zijn vastgelegd in de beschikkingen?
- Hoe vaak en op welke wijze - in de zin van reikwijdte en diepgang - wordt de raad geïnformeerd over de uitvoering van het cultuurbeleid en is dit conform de gemaakte afspraken?

### 7.3 Uitvoering van het cultuurbeleid

**Onderzoeksvraag:** Geeft de gemeente uitvoering aan het cultuurbeleid conform de inhoudelijke, juridische en financiële kaders en gemaakte afspraken?

**Criterium 18:** De gemeente voert het cultuurbeleid uit binnen de daartoe door de raad of het college gestelde inhoudelijke, juridische en financiële kaders en gemaakte afspraken.

#### Bevindingen:

- Het cultuurbeleid wordt – voor zover dit binnen de scope van dit onderzoek is onderzocht - uitgevoerd binnen de door de raad gestelde inhoudelijke, financiële en juridische kaders en afspraken. Er is niet gebleken dat er gehandeld wordt in strijd met de kaders.
- De daadwerkelijk beschikte bedragen aan de instellingen komen niet overeen met de bedragen die zijn opgenomen in de financiële paragraaf van de Cultuurvisie uit 2012. Er is in de loop der tijd door de raad weer meer budget opgenomen voor cultuur in de gemeentelijke begrotingen.
- Voor een aantal instellingen geldt dat zij zijn teruggevallen op de gemeente voor financiële steun en deze onder voorwaarden hebben gekregen, veelal in de vorm van een aanvullende projectsubsidie. De aanleiding hiervoor ligt bij deels te verwachte kosten (zoals verhuizings- en verbouwkosten), maar veelal bij onvoorziene ontwikkelingen (zoals het economisch tij) in combinatie met een beperkte vermogenspositie van de instellingen.

#### Toelichting

De tien instellingen waar we ons in dit onderzoek op richten ontvangen een budgetsubsidie van de gemeente. In 2015 zijn de volgende budgetsubsidies verleend aan de instellingen.

Organisatie	Toegekend bedrag 2015
Stedelijk Museum Schiedam <sup>19</sup>	€ 2.378.878
De bibliotheek Schiedam	€ 2.323.000
Theater aan de Schie	€ 1.159.444
Jenever museum <sup>20</sup>	€ 369.854
	€ 75.000
Stichting Schiedamse Molens	€ 220.000
Stichting Stadsomroep Schiedam	€ 145.989
Stichting Mooiwerk (cultuurscouts)	€ 118.462
Stichting Wennekerpand	€ 121.500
Stichting Filmhuis Schiedam / Wenneker Cinema	€ 82.484
Nationaal Coöperatie Museum	€ 11.284
<b>Totaal</b>	<b>€ 7.005.895</b>

Hiervoor dienen de instellingen een subsidieaanvraag in. De gemeente beoordeelt deze op passendheid binnen de inhoudelijke en financiële kaders. Vervolgens stelt de gemeente een beschikking op tot verlening van de subsidie. In deze beschikking worden inhoudelijke prestatieafspraken opgenomen in termen van output/resultaat. Deze zijn zo veel mogelijk gerelateerd aan de gemeentelijke beleidsdoelstellingen. Daarnaast bevat de beschikking (juridische) verplichtingen aan de instelling. Deze zijn veelal afkomstig uit de Algemene Subsidie Verordening van de gemeente. De beschikking geeft aan wat er van de instelling wordt verwacht en wat de instelling in financieel opzicht van de gemeente mag verwachten. De gemeente betaalt veelal 90% van de subsidie bij wijze van voorschot aan het begin van het jaar uit. Na afloop van het jaar dient de instelling een verzoek tot vaststelling in, met daarbij een inhoudelijke en financiële verantwoording. Op basis daarvan stelt de gemeente de subsidie definitief vast en wordt veelal het restant van de subsidie uitbetaald.

Duidelijk is dat de financiële paragraaf uit de Cultuurvisie ten aanzien van zes instellingen geen werkelijkheid is geworden. De bedragen die volgens de beschikkingen in de jaren 2013, 2014, 2015 en 2016 beschikbaar werden gesteld aan de instellingen komen niet overeen met de bedragen die zijn opgenomen in de Cultuurvisie. Dit heeft meerdere redenen. Zo laten de gemeentelijke begrotingen die na de Cultuurvisie van 2012 zijn verschenen zien dat er meer budget voor cultuur is vrijgemaakt door de raad. Daarnaast zijn er afwijkingen ontstaan door de jaarlijkse indexering die plaatsvindt op basis van het indexeringcijfer van het CPB. Tevens is er een temporisering ingebouwd in de bezuiniging waar in de cultuurvisie geen rekening mee gehouden is. Ook is in de Cultuurvisie geen rekening gehouden met de incidentele projectsubsidies die instellingen nog zouden kunnen krijgen. In bijlage 4 is voor de zes instellingen die vermeld staan in de financiële paragraaf van de Cultuurvisie op een rij gezet welke subsidie zij hebben ontvangen.

#### 7.4 De beoordeling van het samenspel

**Onderzoeksvraag:** Hoe wordt het samenspel tussen gemeente (ambtelijke organisatie, portefeuillehouder, raad) en de culturele instellingen ervaren door de verschillende partijen en hoe verhoudt zich dit tot het nagestreefde wensbeeld?

**Criterium 19:** Het samenspel heeft volgens betrokkenen (culturele organisaties, ambtelijke organisatie, portefeuillehouder en raad) vorm gekregen conform het nagestreefde wensbeeld.

<sup>19</sup> In 2015 bleek bij het SMS een tekort te zijn ontstaan, waardoor extra kredietverlening van € 450.000 noodzakelijk was. Daarnaast draagt de gemeente bij aan de energielasten van het SMS voor een bedrag van € 29.700.

<sup>20</sup> Bij het Jenevermuseum is in 2015 een tekort ontstaan, waardoor een extra subsidie van € 75.000 is verstrekt.

### Bevindingen:

- De instellingen, wethouders en ambtelijke organisatie zijn zeer tevreden over het samenspel.
- In cultureel opzicht is er nu sprake van een andere 'vibe' dan in voorgaande jaren: er gebeurt veel en er wordt goed en beter samengewerkt. De instellingen stellen zich zelfstandig en professioneel op. Het ondernemerschap dat van de instellingen wordt verwacht, is in de praktijk weerbarstig gebleken. De culturele instellingen zijn wel ondernemender geworden. Een gesubsidieerde culturele instelling is echter geen onderneming die risicodragend kan investeren. Er moet altijd geld bij. Het raakt aan verwachtingen over en weer die onvoldoende expliciet zijn gemaakt.
- De raad staat op relatieve afstand van de culturele instellingen. Er is sprake van beeldvorming over de mate en kwaliteit van het ondernemerschap van instellingen.
- Het investeren in een netwerk is belangrijk voor iedereen om te weten wat er speelt en op elkaar betrokken te zijn om maatschappelijke doelen te realiseren.

### Toelichting

Als het gaat om het culturele samenspel in de praktijk dan kijken de verschillende partijen hier met tevredenheid naar. Er wordt breed geconstateerd dat er in cultureel opzicht een andere 'vibe' in de stad is dan voorheen. Er is veel meer samenwerking tussen bewoners, instellingen en bedrijfsleven waardoor een breder publiek wordt bereikt, dan die selecte groep inwoners. Ook bezoekers van buiten Schiedam vinden hun weg. De gemeente wordt steeds meer onderdeel van het culturele netwerk. Je ziet dat terug in de manier waarop de Cultuurvisie 2017 en verder wordt voorbereid: nadrukkelijk samen met het culturele veld. De gemeente sluit nadrukkelijker aan bij de behoeften van de sector. Zo is met het Theater een andere aanvraag- en verantwoordingscyclus afgesproken: per theaterseizoen in plaats van per kalenderjaar. Met de Molens zet de gemeente stappen om op meer afstand komen te staan van de stichting, die daardoor meer bewegingsruimte krijgt.

Het gaat de goede kant op volgens alle betrokkenen. Het bruist in Schiedam. De bibliotheek is verhuisd naar De Korenbeurs en is genomineerd voor de titel 'De beste bibliotheek van Nederland', het Wennekerpand loopt goed, de programmering van het theater is mooi, het Coöperatiemuseum is in 2016 geregistreerd in het Museumregister, de vele culturele evenementen trekken bezoekers. Schiedam, zo vinden alle betrokken unaniem, beschikt over prachtige cultuur en heeft veel om trots op te zijn. De portefeuillehouder geeft aan dat naar zijn idee het succes en de verbeterde onderlinge relaties en samenwerking voor een belangrijk deel zijn terug te voeren op de persoonlijkheid van diegenen die leiding geven aan de instellingen.

Het wensbeeld gaat in 2013 uit van samenwerking, professionaliteit en ondernemerschap. Hierover kan nu het volgende worden vastgesteld.

### Samenwerking

Er wordt beter en meer samengewerkt tussen de instellingen. Als voorbeeld wordt meerdere malen het festival Suikerzoet aangehaald, waar veel instellingen aan meewerken.

Tijdens de startbijeenkomst met de raad wordt ook een ander aspect genoemd: het samenspel met de Schiedammers. Het dreigde volgens raadsleden te gaan gebeuren dat de programmering niet aansloot bij de inwoners van Schiedam, dat het te 'elitair' (voor een beperkte groep) werd. Nu, bijvoorbeeld door de fototentoonstelling, komen er ook veel bezoekers die anders niet in het museum kwamen. De raadsleden zien dat het niet eenvoudig is, maar dat bijvoorbeeld het SMS wel goed bezig is met activiteiten als het Sinterklaaspaleis in de kelder van het museum, waarbij bezoekers een vrijkaartje kregen voor het museum. De raad spreekt ook lovend over de productie 'Hamlet (is een Schiedammer)' van het nieuwe theatergezelschap De Stokerij, waarbij inwoners een gereduceerd tarief betaalden en bezoekers van buiten het volle bedrag.

De gemeente stimuleert de samenwerking tussen culturele instellingen. In 2013 leidt dat tot DOCKS, De Organisatie Culturele Koepel Schiedam. Hoewel de voorgenomen samenwerking vanuit DOCKS nooit echt van de grond is gekomen, zijn instellingen elkaar wel meer gaan opzoeken. Zij weten elkaar te vinden, maar stellen duidelijk dat samenwerking geen doel op zich is. Zij wensen per vraagstuk of

idee te bekijken met wie ze iets oppakken. Hoewel er meer wordt samengewerkt, wordt er toch ook gesproken over 'bastions' en het 'krampachtig vasthouden aan de eigen identiteit'; het mag nog wel wat opener.<sup>21</sup>

In het Bestuurs- en beleidsakkoord 2014-2018 wordt de samenwerking ook buiten de gemeentegrenzen bepleit. Tijdens de brede bijeenkomst bleek dat de instellingen dit zien als een gezamenlijke opgave, waarbij zij belang hechten aan het kiezen van een focus om Schiedam op te profileren. Alle spelers – raad, college, ambtelijke organisatie, instellingen - onderschrijven dat het essentieel is om onder 'de Schiedamse' stolp uit te komen en aansluiting te vinden op (boven)regionaal en landelijk niveau.

### **Ondernemerschap**

Van de instellingen wordt ondernemerschap gevraagd. Tijdens de brede bijeenkomst wordt aangegeven dat dit echter niet hetzelfde is als ondernemerszin of ondernemend zijn. Ondernemerschap brengt bedrijfsrisico's met zich mee, maar dat kan eigenlijk niet als gesubsidieerde instelling. Vanuit de raad wordt opgemerkt dat de instellingen een hele slag hebben moeten maken als het gaat om ondernemerschap en het minder afhankelijk worden van subsidie. Er zijn raadsleden die hierover sceptisch zijn en zich afvragen of 'die culturele mensen wel kunnen ondernemen'. De discussie ontvouwt zich rond de opvatting 'dat cultuur gewoon geld kost' en niet volledig door de markt gefinancierd kan worden. Met uitzondering van een commerciële bioscoop, moet er gewoon overal publiek geld bij om het mogelijk te maken, zo wordt benadrukt. Daarbij speelt extra dat Nederland 'geen traditie heeft van het stoppen van privaat geld in cultuur'. Tegelijkertijd wordt benadrukt dat cultuur geld kost, maar ook iets oplevert. De instellingen constateren dat zij de maatschappelijke waarde onvoldoende voor het voetlicht weten te brengen en dat dit aspect in de toekomst aandacht behoeft, zeker in relatie tot de raad.

### **Professionaliteit**

Meerdere instellingen passen de Code Cultural Governance toe en/of beschikken over kwaliteitskeurmerken. Zo is de bibliotheek gecertificeerd, zijn de musea opgenomen in het Museumregister en heeft de Stadsomroep de status van lokale omroep. Vanuit een grotere instelling wordt tijdens de brede bijeenkomst opgemerkt dat de organisatie de Code Good Governance toepast en beschikt over een Raad van Toezicht. Het is dan wat al te makkelijk om naar de gemeente te kijken en te vragen om te helpen. De portefeuillehouder geeft aan dat dit in het verleden gebeurde. Dat een instelling bij een gesprek aangaf dat er een verlies verwacht werd. En drie maanden later in een volgend gesprek dit als een voldongen feit presenteerde, waarbij min of meer van de gemeente werd verwacht het op te lossen. Volgens de deelnemers is dit niet langer de manier waarop het gaat. Ieder heeft zijn eigen verantwoordelijkheid te nemen. De instellingen merken op dat het van belang is dat zij goed inzicht hebben in hun eigen financiële situatie en dat het niet aangaat om van de gemeente te verwachten iets op te lossen waar de instelling zelf voor verantwoordelijk is. Het is de taak van directie, bestuur of Raad van Toezicht om te voorkomen dat het zo ver komt. Hierop wordt aangegeven dat het tegelijkertijd toch ook wel zo is dat er bezuinigd is, maar dat de ambities onveranderd zijn gebleven. Dat betekent dat de marges kleiner worden en dat tegenvallers niet zo makkelijk intern kunnen worden opgelost. De instellingen benadrukken het belang van heldere afspraken aan de voorkant en het hebben van vertrouwen. Zij benadrukken dat de situatie bij het SMS niet exemplarisch is voor de culturele sector in Schiedam. Hun oproep aan de gemeente is 'voorkom dat dit leidt tot een strakke greep op de hele sector'.

Zoals eerder aangehaald, komt tijdens de brede bijeenkomst naar voren dat er vooral bij de raad veel beelden leven over de instellingen. Zo werd of wordt er over het Coöperatiemuseum gesproken als 'de gesubsidieerde snoepwinkel'. Het Theater geeft aan dat zij vier jaar geleden begonnen is met het jaarlijks uitnodigen van de raad om te laten zien wat ze doen, uitleg te geven en met elkaar in gesprek te gaan. Geconstateerd wordt dat het belangrijk is om structureel contact te houden met de raad.

---

<sup>21</sup> Terugkoppeling Het culturele samenspel d.d. 27 oktober



Inmiddels werkt de gemeente sinds zomer 2016 samen met het culturele veld aan de Cultuurvisie voor 2017 en verder. De gemeente ziet zichzelf hierbij als onderdeel van het culturele netwerk.

## 7.5 De invulling van de regierol door de gemeente

**Onderzoeksvraag:** Op welke wijze wordt ambtelijk en bestuurlijk invulling gegeven aan de regierol en hoe verhoudt zich dit tot het wensbeeld en de daarover vastgestelde uitgangspunten?

**Criterium 20:** De wijze waarop de regierol wordt uitgevoerd is conform het nagestreefde wensbeeld.

### Bevindingen:

- De filosofie waarin de gemeente de kaders stelt en de culturele instellingen uitvoeren, is in praktijk gebracht.
- De gemeente stuurt op de prestatieafspraken die in de beschikkingen zijn opgenomen.
- Het wensbeeld ten aanzien van de regierol is heel abstract en is situationeel ingevuld.
- In de praktijk is de gemeente zich als partner op gaan stellen.
- De instellingen waarderen de samenwerking met de gemeente.

### Toelichting

We kunnen vaststellen dat anno 2016 de gemeente de kaders stelt en de uitvoering overlaat aan de instellingen. In de beschikkingen zijn – conform het wensbeeld in de Cultuurvisie op resultaat gerichte prestatieafspraken opgenomen.

Hoe de regierol precies ingevuld zou worden is niet vastgelegd. In de praktijk geldt dat de gemeente nabij is en ambtenaren en bestuurders aangesloten zijn. In meer en mindere mate, afhankelijk van wat nodig is.

De gemeente stelt zich op dit moment als partner op die zich mede-verantwoordelijk voelt. Ambtelijk wordt met alle instellingen overleg gevoerd. Bestuurlijk niet over de hele linie. Zo blijkt tijdens de brede bijeenkomst dat de portefeuillehouder nog nooit met het Coöperatiemuseum rond de tafel heeft gezeten. Er is geen periodiek structureel overleg tussen dit museum en de bestuurder. Ambtelijk is er ook veel minder contact. Waar nodig is de bemoeienis van de gemeente groter. Zo is meegedacht met de bibliotheek over nieuwe concepten en uitbreiding van succesvolle diensten. Illustratief is ook dat de gemeente een inhoudelijke verbinding wenst tussen de musea, vanuit de Ontwikkelingsvisie voor de binnenstad. Interventies vinden plaats in relatie tot de nieuwe koers van het SMS en de herpositionering van het Jenevermuseum.

Tijdens de werksessie met de ambtelijke organisatie is over het gemeentebrede concept regiegemeente opgemerkt dat het invulling geven aan regie een lange zoektocht is. Het is een uitdaging voor de interne gemeentelijke organisatie. Met de komst van de vorige gemeentesecretaris in 2011 begint in de beleving van ambtenaren het gesprek over regie pas echt. Over het cultuurbeleid merken zij op dat het opvallend is hoe integraal dit is geborgd. In die zin dat cultuur niet op zichzelf staat, maar een onlosmakelijk onderdeel vormt van de stadsvisie, de visie op de binnenstad en op de economie. Als keerzijde daarvan wordt gezien dat het kan leiden tot een diffuus beeld over de inzet van cultuur en tot versnippering. In dit verband wordt zowel vanuit de gemeente als de instellingen aangegeven dat het sociale aspect van cultuur meer nadruk behoeft.

**Criterium 21:** De regierol wordt uitgevoerd conform de daartoe vastgestelde uitgangspunten.

**Bevindingen:**

- De gemeente voert de regierol uit conform het vastgestelde uitgangspunt dat zij invulling geeft aan de regierol door 'op resultaat en prestaties gerichte subsidiebeschikkingen'.
- Voorts zijn er geen uitgangspunten vastgesteld voor de invulling van de regierol.
- Wanneer we kijken naar de *bedoeling* achter het concept regiegemeente en wat daarover is vastgelegd, dan lijkt de werkwijze van de ambtelijke organisatie binnen het culturele samenspel zich hier goed toe te verhouden.

**Toelichting**

Er zijn geen uitgangspunten vastgesteld voor de invulling van de regierol, anders dan dat de gemeente de kaders stelt en de uitvoering overlaat aan de culturele instellingen. In de Cultuurvisie is opgenomen dat: 'de gemeente kiest voor een zakelijke relatie met de instellingen, waarbinnen de regierol van de gemeente zich vertaalt in op resultaat en prestaties gerichte subsidiebeschikkingen'. Dit wordt in de praktijk ook zo uitgevoerd.

Wanneer we iets meer uitzoomen naar de *bedoeling* achter het concept, dan kunnen we vaststellen dat de werkwijze van de ambtelijke organisatie binnen het culturele samenspel zich hier goed toe lijkt te verhouden. Want hoewel er niets aan handvatten en richtlijnen over de regierol op papier staat is er wel meer over gezegd. De vorige gemeentesecretaris besteedt in zijn nieuwjaarspeeches aandacht aan de nieuwe verhoudingen tussen gemeente en samenleving.

In 2014 zegt hij: 'Ik nodig jullie uit om in 2014 zichtbaar en voelbaar de verbinding te maken tussen onze stad Schiedam en onze gemeentelijke organisatie. Regie, kwaliteit en eigenaarschap zijn niet bedacht omdat we elkaar een beetje bezig willen houden, maar het zijn de inzichten waar in de nieuwe samenleving een appèl op wordt gedaan. En dús zijn ze voor ons relevant. [...] Haal de stad maar naar binnen. Mijn hartenwens is dat eind 2014 de Schiedammers daadwerkelijk voelen en ervaren dat wij als ambtelijke organisatie áánsluiten. Dat we meer in partnerships met Schiedammers doen. Dat we onze competenties ten volle benutten, dat we communicatief vaardiger zijn. Dat we beleid en uitvoering samen met de stad vormgeven, dat we inspelen op inzichten en initiatieven van Schiedammers. En dat we Schiedam met hart en ziel samen trots uitdragen. Ik nodig je uit, vanuit je eigen plek en positie: maak het waar! En sleep je collega's links en rechts gerust mee in je eigen enthousiasme. Houd de stad in zicht! [...] De kern van de maatschappelijke ontwikkelingen gaat over het heruitvinden van samenwerking. Heruitvinden, omdat rollen voortdurend wisselen. Dit vermogen tot meervoudig handelen wordt ook van ons als organisatie gevraagd. Honderden jaren geleden sprak eens iemand over samenwerken. Hij zei dat Samenwerking twee dochters heeft. De ene dochter heet Inzicht. De andere dochter heet Moed. Moed om het verschil te maken.'

In 2015 zegt hij: 'In 2014 was de meest betekenisvolle verandering in onze organisatie wellicht dat we aantoonbaar effectiever zijn geworden in het oppakken van meerdere rollen tegelijkertijd. Die van regisseur, die van facilitator, die van dominante overheid, die van bewust niets doen. Regie, kwaliteit en eigenaarschap zijn en blijven de drie bepalende focuspunten. Ik moet er niet aan denken dat we met elkaar centraal hadden vastgelegd wat regie is. Het omgaan met meerdere rollen is er altijd en het is er tegelijkertijd. De mix van een informatiesamenleving met een regievoerende overheid die inzet op permanente innovatie, brengt onze ambtelijke organisatie richting een netwerkorganisatie.'

**Criterium 22:** De ambtelijke organisatie en de portefeuillehouder voelen zich voldoende toegerust om de regierol op zich te nemen.

**Bevindingen:**

- Het invulling geven aan de regierol is een zoektocht voor de ambtelijke organisatie, waarbij medewerkers van de gemeente worden aangemoedigd te durven doen.
- De situatie rondom het SMS leidt tot een ongemakkelijke positie voor het college. Het college heeft de uitvoering overgelaten aan de culturele instellingen, in lijn met de keuze van de raad voor het concept regiegemeente. De raad verwacht evenwel dat het college onmiddellijk ingrijpt in de (personele) organisatie van het museum in de crisissituatie die zich voordeed..

### Toelichting

In de werksessie met de ambtelijke organisatie wordt aangegeven dat het invulling aan de regierol een zoektocht is. Het is zoeken naar de balans tussen enerzijds ervan uitgaan dat de instellingen de goede dingen goed doen en anderzijds niet voor verrassingen komen te staan.

Om de ambtelijke organisatie toe te rusten om invulling te geven aan de regierol wordt er door de ambtelijke top de nodige aandacht aan besteed. Zo is/zijn er onder meer:

- 'richtinggevende waarden voor de organisatie' opgesteld naar aanleiding van de conferentie 'Liefde voor je werk' begin 2014. Deze zijn van belang voor het werk en het contact met de samenleving.
- een programma Human Resources Development opgezet<sup>22</sup>. Uitvoering o.m. met Schiedamse Academie.
- een Doetank 'Durf te doen' opgezet in 2014. Ambtenaren zijn begeleid om buiten hun comfortzone te opereren.
- het boekje Terug naar de Westerstraat gepubliceerd waarin richting wordt gegeven aan de nieuwe manier van werken. Met cheque voor een training.

Tijdens de brede bijeenkomst komt naar voren dat het college in een ongemakkelijke positie is gebracht door de situatie rond het SMS. Want hoewel de gemeente heeft gekozen de uitvoering over te laten aan professionele instellingen en daarmee los te laten in vertrouwen, verwacht de raad van het college dat onmiddellijk rigoureuus wordt ingegrepen in de (personele) organisatie van het museum. De raad geeft daarmee een signaal af dat niet in lijn is met de keuze van regiegemeente. Het zet de verhoudingen onder druk.

## 7.6 Uitvoering conform de eisen in de beschikkingen

**Onderzoeksvraag:** Voldoen de culturele instellingen aan de eisen die zijn vastgelegd in de beschikkingen?

**Criterium 23:** De ambtelijke organisatie heeft inzicht in de mate waarin de verschillende culturele organisaties voldoen aan de eisen die zijn opgenomen in de subsidiebeschikking.

### Bevinding:

- De ambtelijke organisatie heeft op basis van de verantwoordingsinformatie die door de instellingen wordt aangeleverd inzicht in de mate waarin de instellingen voldoen aan de aan hen gestelde eisen.

### Toelichting

In de subsidiebeschikkingen zijn prestatieafspraken opgenomen, waarover de instellingen die budgetsubsidie ontvangen zich verantwoorden. Bij het indienen van het verzoek om vaststelling van de subsidie leveren zij conform de beschikking inhoudelijke en financiële informatie aan. Deze informatie wordt ambtelijk – en bij de grote instellingen ook bestuurlijk – beoordeeld alvorens de subsidie definitief wordt vastgesteld.

Bij het bestuderen van de beschikkingen wordt duidelijk dat de ambtelijke organisatie hier ook op stuurt. Zo staat in de vaststelling van het Jenevermuseum over 2014: 'Wij uiten onze zorg over het dalende bezoekersaantal en het negatieve resultaat dat u heeft behaald. (...) Wij verwachten dat u bij grote afwijkingen de gemeente op de hoogte stelt en niet pas informeert bij de vaststelling van de Jaarrekening. Beide onderwerpen zullen op korte termijn met u in bestuurlijk overleg aan de orde worden gesteld binnen het bredere kader van het in control zijn van het Jenevermuseum.'

<sup>22</sup> Sociaal Jaarverslag 2014.

## 7.7 Informeren van de raad

**Onderzoeksvraag:** Hoe vaak en op welke wijze – in de zin van reikwijdte en diepgang – wordt de raad geïnformeerd over de uitvoering van het cultuurbeleid en is dit conform de gemaakte afspraken?

**Criterium 24:** De raad wordt geïnformeerd over de uitvoering van het cultuurbeleid volgens de afspraken die daarover zijn gemaakt.

### Bevindingen:

- De raad wordt volgens afspraak via de P&C-cyclus geïnformeerd over de uitvoering van het cultuurbeleid. Bij bijzonderheden wordt de raad apart op de hoogte gesteld, zoals bij de musea.
- Daarnaast heeft de raad naar aanleiding van de situatie rondom het Stedelijk Museum Schiedam gevraagd om de jaar- en tussenrapportages van het museum. Deze ontvangt zij naar eigen zeggen ook.

### Toelichting

Het algemene uitgangspunt is dat alle informatie via de standaard P&C-producten met de raad worden gedeeld/verantwoord tenzij er een bijzondere situatie aan de hand is want dan wordt maatwerk toegepast. Zoals een aparte raadsinformatiebrief, specifiek raadsvoorstel of een raadsbijeenkomst.

De documenten die het college in het kader van de P&C-cyclus ter besluitvorming danwel goedkeuring aan de raad voorlegt zijn de Zomernota, de begroting, de bestuursrapportage (na 6 maanden in het betreffende jaar), en de Jaarstukken waarin inhoudelijk en financieel wordt teruggeblikt op het jaar.

Op basis van de cyclus voor 2015 kan worden afgeleid dat de raad daarmee de volgende informatie ontvangt.

- Zomernota 2015. De Zomernota bevat de kaders en uitgangspunten voor de komende begroting. Ten aanzien van cultuur wordt in de Zomernota 2015 aangegeven dat het Museumkwartier als sleutelproject vanuit de Ontwikkelingsvisie Schiedam wordt gecontinueerd. Ook zet het college in op het versterken van het imago van de gehele stad. De verhuizing en verbouwing van de VVV/Promotie Schiedam is daarvoor een kans om de dienstverlening door de VVV/Promotie Schiedam een kwaliteitsimpuls te geven. Het college stelt hiervoor een impulsbudget beschikbaar.
- Begroting 2015. Naast de geplande inkomsten en uitgaven voor het komende jaar, staat voor elk beleidsprogramma in de begroting: Wat willen we bereiken? Wat gaan we daarvoor doen? Wat kost het?
 

In de begroting 2015 komt cultuur op meerdere plekken terug. Zo wordt het bibliotheekwerk genoemd als bestaand beleid in het programma Mens en stad in beweging.

In het programma Economie in ontwikkeling wordt als 'er'-doel genoemd: meer cultuurbeleving. Hieronder zijn de volgende 3 prestatiedoelstellingen geformuleerd.

  - Prestatiedoelstelling 10: de gemiddelde bekendheid van de gesubsidieerde culturele instellingen in de binnenstad bedraagt in 2018 minimaal 85% (nu 77%).
  - Prestatiedoelstelling 11: Het behouden van de gemiddelde waardering (cijfer 7,8) van de gesubsidieerde culturele instellingen in de binnenstad.
  - Prestatiedoelstelling 12: Gesubsidieerde instellingen hebben gemiddeld een eigen inkomstennorm van 17,5%.
- Bestuursrapportage 2015. Hierin wordt gerapporteerd over de ontwikkelingen in de eerste zes maanden van 2015 ten opzichte van de begroting 2015. Ten aanzien van het programma Economie in ontwikkeling is een beslispunt opgenomen als gevolg van eerdere besluitvorming in de raad. Dit betreft de aanstelling van een transitie manager voor het Stedelijk Museum Schiedam. Er staat: op 16 juni 2015 heeft de gemeenteraad besloten een transitie manager voor het museum aan te stellen voor implementatiebegeleiding van het gekozen scenario Partnerschap (15VR009). De kosten voor het aanstellen van de transitie manager voor de periode juli – december 2015 van € 88.000 zijn niet voorzien in de

begroting. Snelle uitvoering van het proces is cruciaal. Voorgesteld wordt om deze incidentele kosten ten laste te brengen van de post onvoorzien in de begroting. Op deze post resteert dan een bedrag van € 519.900.

- Jaarstukken 2015. Het jaarverslag en de bijbehorende jaarrekening bevatten de programmaverantwoording met daarin per programma een terugblik op de onderwerpen die een belangrijke rol hebben gespeeld.

In de jaarstukken wordt de raad onder het programma Mens en Stad geïnformeerd over ontwikkelingen ten aanzien van het bibliotheekwerk. Onder het programma Economie in ontwikkeling staat onder de kop cultuur: Er is een verandertraject cultuur gestart waarbij het doel is cultureel ondernemerschap te stimuleren en de partners en stakeholders in het culturele veld te betrekken bij het vernieuwen van de kunst en cultuur in Schiedam.

Ten aanzien van de drie prestatiedoelstellingen staat vermeld dat in 2016 de tussenstand wordt gemeten ten aanzien van de prestatiedoelen 10 en 11 door middel van raadpleging door het stadspanel. Ten aanzien van prestatiedoelstelling 12 wordt aangegeven dat deze eind 2016 bepaald kan worden op basis van de jaarcijfers van de culturele instellingen.

Ook wordt een toelichting op het beleid gegeven. Hierin wordt - kort samengevat - ingegaan op activiteiten in ten aanzien van de theaterproductie Vuur en Vlam, activiteiten in de wijk door inzet van de cultuurscouts, het feit dat 2015 een transitiejaar was voor culturele instellingen (verhuizing bibliotheek, herstelplan SMS, herstelplan Jenevermuseum, voorbeelden van geslaagde samenwerkingen, actualiseren randvoorwaarden Wennekerpand).

In het financiële overzicht staat vermeld dat er sprake was van een negatief saldo van € 34.000 ten aanzien van cultuurbeoefening, een positief saldo van € 4.000 ten aanzien van kunst en cultuur en een negatief saldo van € 17.000 ten aanzien van de musea.

In de paragraaf Verstrekken van subsidies staat onder de kop cultuur (gecombineerd met het programma Economie in ontwikkeling: In 2015 bleken voor het Stedelijk Museum en het Jenevermuseum extra investeringen nodig als gevolg van liquiditeitsproblemen. In 2015 heeft het Stedelijk Museum Schiedam op verzoek van de gemeente een transformatieplan opgesteld. Voor de doorstart en de transitie werd incidenteel een bedrag van € 340.000 beschikbaar gesteld vanuit de risicoreserve. Aan het Jenevermuseum werd incidenteel een extra subsidie verleend van € 75.000. Deze subsidie is gedekt uit de reguliere begroting van cultuur en heeft geleid tot een verschuiving van € 20.000 van het programma Mens en Stad in Beweging naar het programma Ruimtelijke Inrichting in Samenhang. Het museum heeft in 2015 een herstelplan opgeleverd voor herstel van de liquiditeit op korte termijn. Tevens werd een masterplan voor de toekomstige positionering van het museum opgeleverd. De programmering van het Wennekerpand werd versterkt. De bedoeling was een culturomslag teweeg te brengen. Hiervoor werd in de begroting 2015 al € 101.000 beschikbaar gesteld. Het verschil tussen begroting en rekening op het terrein van Cultuur is met name administratief van aard. Vanuit het terrein Cultuur worden evenementen gesubsidieerd waarvoor een deel van de middelen binnen het terrein van Economie is begroot.

Ambtelijk<sup>23</sup> wordt aangegeven dat er in bepaalde gevallen wordt gekozen om de raad extra per brief te informeren. Dit is onlangs gebeurd ten aanzien van het SMS en het Jenevermuseum. 'Op dit moment is er meer aandacht in de communicatie naar de raad voor wat betreft het Stedelijk Museum Schiedam. Dit gaat echter ook in samenspraak met het museum zelf. Zo heeft het museum de raad vorig jaar zelf uitgenodigd om over de inhoud van het Actieplan te komen spreken dat het college heeft goedgekeurd. Op die manier blijft de raad inhoudelijk beter aangesloten.'

Naar aanleiding van de situatie rondom het SMS heeft de raad zelf ook gevraagd om de jaarverslagen en tussenrapportages van dit museum. Deze worden ook als ingekomen stuk aan de raad toegezonden. Tijdens de vergaderingen worden deze stukken echter niet door de raad geagendeerd en besproken. De lijst met ingekomen stukken is doorgaans erg lang.

<sup>23</sup> E-mail ambtelijke organisatie d.d. 4 augustus 2016

De ambtelijke organisatie merkt tijdens de werksessie over de informatievoorziening aan de raad op dat er wel gesproken wordt over kaderstelling door de raad, maar dat er in de praktijk toch veel informatie op detailniveau aan de raad wordt gestuurd.

**Criterium 25:** Ambtelijke organisatie, portefeuillehouder en raad zijn van mening dat de raad volgens de afspraken wordt geïnformeerd over de uitvoering van het cultuurbeleid.

### Bevindingen:

- Hoewel zowel ambtelijke organisatie, portefeuillehouder als raad van mening zijn dat de raad volgens de afspraken wordt geïnformeerd over de uitvoering van het cultuurbeleid, is er bij alle gremia sprake van een zekere mate van onvrede als het gaat om het betrekken en de betrokkenheid van de raad bij het cultuurbeleid.
- Er is een brede behoefte bij de instellingen, wethouders en ambtelijke organisatie om de raad beter te informeren over het belang en de resultaten van het cultuurbeleid voor Schiedam en kennis te laten maken met de instellingen. Ook de raad zelf is zoekende naar de informatie die ze zou willen hebben.

### Toelichting

Tijdens het onderzoek is uit geen enkel gesprek gebleken dat de raad niet volgens de afspraken geïnformeerd wordt over het cultuurbeleid. Wel wordt snel duidelijk dat er bij alle gremia en ook de instellingen sprake is van een bepaalde mate van onvrede als het gaat om de betrokkenheid van de raad bij het cultuurbeleid.

Als het gaat om de betrokkenheid en interesse van de raad bij het onderwerp cultuur/cultuurbeleving wordt door de wethouders opgemerkt dat dit beperkt is tot een paar raadsleden, en voornamelijk betrekking heeft op de financiële kant. Bij de vaststelling van de Cultuurvisie zijn er slechts enkele raadsleden die vragen stellen. En als er geen gekke dingen gebeuren, dan komt het onderwerp maar een paar keer per jaar aan de orde, bij de begroting en de bestuursrapportage. Zolang het financieel in de pas loopt is er weinig aandacht voor de doelstellingen en de ontwikkeling van de culturele instellingen of het culturele klimaat. Als er financiële discussies zijn dan worden er veel (persoonlijke) opvattingen ingebracht en suggesties gedaan. Bijvoorbeeld als het gaat om meer (lokale) bezoekers aan te trekken. De inbreng van de raad is derhalve meer kwantitatief dan kwalitatief inhoudelijk gericht.<sup>24</sup>

Tijdens het gesprek met de raadsleden komt naar voren dat zij wel behoefte hebben aan 1 A4 met een soort managementsamenvatting. Om pal daarna met elkaar vast te stellen dat wanneer dat zou gebeuren, er vast gelijk weer vragen over gesteld zouden worden, waardoor het toch weer meer zou worden. Bij de raad leeft het idee dat het college bedacht heeft de raad maar te 'spammen' om te zorgen dat de raad nooit kan zeggen dat ze niet geïnformeerd is. Een raadslid merkt op: 'Het college gaat ons steeds meer informeren, maar als raad gaan we slechter besturen.' Over hun betrokkenheid bij het cultuurbeleid merken de raadsleden op dat zij het zien als de winst van de bestuurscrisis en de interventie bij het SMS dat er door de raad nu meer gesproken wordt over cultuur en culturele instellingen.<sup>25</sup>

Bij de ambtelijke organisatie beluisteren we dat zij gericht is op twee parallelle werelden: enerzijds de wereld van de P&C-cyclus en de raad en anderzijds de wereld waarin ambtenaren aan de slag zijn met hun collega's en het culturele veld om de maatschappelijke doelstellingen te realiseren. Ambtenaren geven aan er wel behoefte aan te hebben om meer met de raad uit te wisselen, op te trekken en samen met raad en college dezelfde kant op te gaan. Als het gaat om de informatievoorziening aan de raad dan is dat veelal voor hun gevoel niet meer hun boodschap. Ze mogen maar een beperkte hoeveelheid tekst aanleveren, die dan ook nog door verschillende

<sup>24</sup> Bron: definitief gespreksverslag wethouders d.d. 24 augustus

<sup>25</sup> Bron: definitieve terugkoppeling startgesprek raad d.d. 4 oktober

## NOTA VAN BEVINDINGEN

managementlagen gaat. Het idee bestaat dat de raad wat overvoerd wordt en informatie krijgt waar ze geen behoefte aan heeft.<sup>26</sup>

Tijdens de brede bijeenkomst wordt vanuit de raad naar voren gebracht dat er sprake is van vooroordelen/beeldvorming en onbekendheid van de raadsleden als het gaat om de culturele instellingen.

---

<sup>26</sup> Bron: definitieve terugkoppeling ambtelijke werksessie d.d. 21 september

## 8. Reflectie op de kaders

### 8.1 Samenvatting

Volgens de instellingen zijn de door de gemeente gestelde kaders prima; zij kunnen er goed mee uit de voeten. De kaders geven voldoende ruimte om ondernemend te kunnen zijn en werken niet belemmerend. De wijze van verantwoorden lijkt wel rijp te zijn voor verandering. Het wordt nu ervaren als een papieren exercitie, waarvan niet altijd duidelijk is wat er mee gebeurt. Er is behoefte aan gesprek waarin de instellingen kunnen toelichten hoe ze bezig zijn en wat de betekenis is van de culturele activiteiten die zij ondernemen met en voor de samenleving. Het huidige systeem van afspraken maken komt niet tegemoet aan de toenemende behoefte om de maatschappelijke waarde van cultuur aantoonbaar te maken. En, mede op verzoek van de instellingen, wordt er gewerkt aan een nieuwe Algemene Subsidieverordening.

### 8.2 De deelvragen

In dit hoofdstuk gaat het om de kaders, gezien vanuit de praktijk en de wensbeelden: hoe werkt het voor alle spelers? Hierbij komen de volgende vragen aan de orde:

- Zijn de kaders passend om de wensbeelden ten aanzien van samenspel en regie te kunnen realiseren?
- Geven de kaders en afspraken voldoende ruimte aan gemeente en culturele instellingen om met elkaar tot het realiseren van de in de Cultuurvisie opgenomen doelstellingen te komen?
- Heeft de gemeente voldoende waarborgen ingebouwd om in control te zijn in de subsidierelatie met culturele instellingen?
- Zijn de gestelde kaders onderling consistent?

### 8.3 De kaders gezien vanuit het wensbeeld

**Onderzoeksvraag:** Zijn de kaders passend om de wensbeelden ten aanzien van samenspel en regie te kunnen realiseren?

**Criterium 26:** De kaders zijn volgens raad, college, ambtelijke organisatie en culturele organisaties passend bij de wensbeelden ten aanzien van het samenspel en de regierol.

#### Bevindingen:

- De kaders passen bij het wensbeeld ten aanzien van het samenspel. Er wordt door de gemeente gestuurd op samenwerking, professionaliteit en ondernemerschap. Hierover worden ook prestaties benoemd in de beschikkingen aan de culturele instellingen.
- De kaders passen bij het wensbeeld ten aanzien van de regierol. De gemeente stelt de kaders en de instellingen voeren uit. De instellingen geven aan dat zij goed met de in de beschikkingen opgenomen kaders uit de voeten kunnen.
- Het accent komt steeds meer te liggen op het maatschappelijk effect in plaats van de concrete prestatie. Dat is ook breed gewenst, al wordt de meetbaarheid hiervan nog als een lastig punt beschouwd.
- Ambtelijk wordt aangegeven dat er wel sprake is van veel kaders, op verschillende niveaus.

#### Toelichting

De gemeente heeft inhoudelijke, financiële en juridische kaders vastgesteld ten aanzien van het cultuurbeleid. In de brede bijeenkomst wordt door de culturele instellingen naar voren gebracht dat de kaders helder en bekend zijn; deze staan in de beschikking. De gemeente stuurt op wensbeelden die er zijn met betrekking tot samenwerking, professionaliteit en ondernemerschap. Hierover worden ook prestaties benoemd in de beschikkingen aan de culturele instellingen.

Tijdens de brede bijeenkomst wordt aangegeven dat er ten tijde van de vaststelling van de Cultuurvisie veel meer nadruk lag op financiën en taakstellingen dan nu. De discussies met de raad waren ook overwegend financieel van aard. Er is nu echt sprake van een andere periode.



Er is anno 2016 sprake van dialoog tussen gemeente en instellingen en er wordt gezocht naar een ander soort relatie: meer partnerschap dan opdrachtgever-opdrachtnemerschap. Ook is er een breed gedragen wens om met elkaar het gesprek te voeren op het niveau van maatschappelijke effecten. Dit is echter nu nog meer wens dan werkelijkheid. Subsidies worden nu afgerekend op basis van prestaties, zoals bezoekersaantallen, gemiddelde bekendheid en waardering. Het is wel een wens om op het niveau van effecten te sturen, maar deze zijn lastig meetbaar. Dit komt omdat cultuur vooral een middel is voor het bereiken van economische, sociale en maatschappelijke effecten en niet als zelfstandig effect meetbaar is. Het is voor een cultuurinstelling eenvoudig om aan te geven welke activiteiten worden georganiseerd, en ook nog wel of die succesvol zijn. Tot welke maatschappelijke effecten ze leiden, is heel wat lastiger aan te geven.

In de ambtelijke werksessie komt naar voren dat verzelfstandigen en regisseren impliceren dat de culturele instellingen het beste weten hoe het moet. Nu moeten deze partijen in beweging komen omdat de gemeente dat wil, niet omdat ze dat zelf willen. Er wordt gezegd: 'Als je zelfstandige organisaties wilt, moet je ze niet te veel opleggen.'

In de ambtelijke werksessie wordt ook het overzicht aan kaders besproken (zie bijlage 3). Daarop wordt aangegeven dat 'het wel een brij is aan ambities, uitgangspunten, verlangens op strategisch, beleids- en uitvoeringsniveau bij alle betrokken partijen. Wat zijn nu dé opgaven? We zijn 'verweesd' geraakt door de grilligheid in ambities en wensen. Wat is de intrinsieke motivatie van instellingen?'

### 8.4 De kaders bezien vanuit de gewenste regierol

**Onderzoeksvraag:** Geven de kaders voldoende ruimte aan gemeente en culturele instellingen om met elkaar tot het realiseren van de in de Cultuurvisie opgenomen doelstellingen te komen?

**Criterium 27:** De doelstellingen in de Cultuurvisie worden gedragen door de culturele instellingen.

#### Bevindingen:

- De doelstellingen in de Cultuurvisie worden door de culturele instellingen gedragen. In enkele jaarverslagen en plannen van de instellingen zijn deze ook overgenomen en uitgewerkt.
- Wel wordt anno 2016 aangegeven dat de sociale component in de kaders goed belicht moet blijven.

#### Toelichting

Tijdens de brede bijeenkomst wordt duidelijk dat de instellingen de doelstellingen van de gemeente ondersteunen.

Dit komt ook als zodanig terug in de jaarverslagen en plannen van de verschillende instellingen. Zo omarmt het SMS in haar jaarverslag 2013 de Cultuurvisie: De culturele sector in Schiedam, waaronder het SMS, staat achter de beleidsaccenten van de gemeente. Het Jenevermuseum stelt in haar jaarrekening dat de Cultuurvisie 'een belangrijk richtsnoer' is.

De instellingen gaan er vanuit dat zij ondernemerschap moeten tonen en niet te veel moeten leunen op de subsidie van de gemeente. Het SMS heeft in haar jaarverslag 2014 staan, dat zij zich heeft ontwikkeld tot centrale culturele ondernemer van de stad met een verdienmodel dat zich, naast de subsidie van de gemeente, richt op het verwerven van onafhankelijke financiële middelen (fondsen, bedrijven en particulieren, eigen omzet) die de fluctuaties in de markt kunnen ondervangen en de continuïteit kunnen borgen. In het Actieplan spreekt het SMS de verwachting uit 'een belangrijke bijdrage te leveren aan het realiseren van de ambities van het gemeentebestuur en de gemeenteraad van Schiedam.' Het Jenevermuseum geeft in haar Masterplan aan: 'de herpositionering is mede gericht op herstel van de balans door verbreding van draagvlak en groei van eigen inkomsten'. De Schiedamse Molens stellen in hun toekomstvisie: een visie op de eigen toekomst is meer dan ooit noodzakelijk. 'De gemeente wil bezien of een andere structurering van de culturele instellingen die zich met de historie van Schiedam bezighouden voordelen biedt.' De stadsomroep stelt in het Bestuursverslag 2014 dat zij moet voorsorteren op de verlaging van de subsidie van de gemeente

Schiedam. 'Deze bezuinigen dienen wij als Stadsomroep te respecteren.' 'Wij maken deel uit van de culturele sector in de gemeente Schiedam en nemen actief onze verantwoordelijkheid om zuinig om te gaan met beschikbare financiële middelen. Echter de bandbreedte waarbinnen wij nog verder kunnen bezuinigen is uiterst beperkt.'

De principes van de Code Cultural Governance zijn overgenomen door het SMS, het Jenevermuseum, het Theater aan de Schie, de bibliotheek, de Stadsomroep, Stichting Schiedamse Molens en Stichting MooiWerk.

De vier musea richten zich naar de visie van de gemeente op het Museumkwartier. Het gaat om de meerwaarde die de gemeente ziet in de fysieke en inhoudelijke verbinding. Het Museumkwartier is sleutelproject binnen de Ontwikkelingsvisie van de binnenstad. De museumwijzer is gebruikt om de vier musea te positioneren. In de plannen van de musea komt deze visie ook terug.

Tijdens de brede bijeenkomst wordt breed aangegeven dat het belangrijk is om de sociale doelstellingen van cultuur goed voor het voetlicht te brengen in het beleid. Bijvoorbeeld als het gaat om cultuureducatie en maatschappelijke participatie. Het accent ligt nu nogal eens op de economische en marketingdoelen. Ook heeft cultuur een sociale functie. Er zijn veel vrijwilligers actief bij culturele instellingen en mensen ontmoeten elkaar bij en na afloop van voorstellingen.

**criterium 28:** De kaders worden als voorwaardenscheppend ervaren door culturele organisaties, ambtelijke organisatie, portefeuillehouder en raad.

### Bevindingen:

- De kaders geven de instellingen voldoende ruimte om hun culturele activiteiten te ontplooiën. Volgens de instellingen is het duidelijk wat er verwacht wordt, zijn de relaties plezierig en voelen zij zich gesteund door de gemeente.
- Aandachtspunt is het ondernemerschap. Dit is niet hetzelfde als ondernemend zijn. 'Als je pioniersgeest wilt, blijf dan ook steunen', is de oproep van instellingen aan de gemeente.

### Toelichting

Desgevraagd geven de instellingen aan dat de kaders voldoende ruimte geven aan de instellingen om hun culturele activiteiten te ontplooiën. Volgens de instellingen is het duidelijk wat er verwacht wordt, zijn de relaties plezierig en voelen zij zich gesteund.

Een aandachtspunt dat wordt genoemd is het ondernemerschap. Van de instellingen wordt ondernemerschap gevraagd. Tijdens de brede bijeenkomst wordt aangegeven dat dit echter niet hetzelfde is als ondernemerszin of ondernemend zijn. Ondernemerschap brengt bedrijfsrisico's met zich mee, maar dat kan eigenlijk niet als gesubsidieerde instelling. Als je pioniersgeest wilt, blijf dan ook steunen is de boodschap van de instellingen.

**criterium 29:** De kaders worden als belemmerend ervaren door culturele organisaties, ambtelijke organisatie, portefeuillehouder en raad.

### Bevindingen:

- De kaders worden door de betrokkenen niet als belemmerend ervaren.
- Wel wordt aangegeven dat de verantwoording wellicht anders zou kunnen. Niet voor alle instellingen is het duidelijk wat de gemeente ermee doet. En soms lijkt het zwaarder dan het is en helpt het om erover in gesprek te gaan.

### Toelichting

Tijdens de brede bijeenkomst wordt expliciet de vraag voorgelegd aan de deelnemers of de kaders als belemmerend worden ervaren. Dat is niet het geval. Wel wordt door een culturele instelling opgemerkt dat het niet duidelijk is wat de gemeente met de verantwoording doet. En ook is door een instelling naar voren gebracht dat de prestatieafspraken in de beschikking wel eens wat ver van hen af te lijken staan, maar dat dan bij de verantwoording altijd weer blijkt dat het wel past en er overal wat ingevuld

kan worden: 'wat er van ons verwacht wordt lijkt ingewikkelder dan het is; we doen het al'. Ambtelijk wordt aangegeven dat de afspraken juist gebaseerd worden op de activiteiten die de instelling heeft aangegeven te gaan uitvoeren. Deze worden dan zo logisch mogelijk gecategoriseerd onder de doelstellingen van het gemeentelijk cultuurbeleid.

## 8.5 De kaders bezien vanuit de wens 'in control' te willen zijn

**Onderzoeksvraag:** Heeft de gemeente voldoende waarborgen ingebouwd om 'in control' te zijn in de subsidierelatie met culturele instellingen?

**Criterium 30:** Er wordt bij de verlening en vaststelling van de budget-subsidies voor cultuur gewerkt volgens de eisen en procedures die zijn vastgelegd in de ASV 2012.

### Bevindingen:

- Bij de verlening en vaststelling van de budgetsubsidies voor cultuur wordt – voor zover dit binnen de scope van dit onderzoek is onderzocht - gewerkt volgens de eisen en procedures die zijn vastgelegd in de ASV 2012.
- Niet over alle geformuleerde prestatie-indicatoren kan een accountantsverklaring kan worden afgegeven; deze zijn namelijk niet allemaal toetsbaar. Ten aanzien van de kwalitatieve prestaties volstaat – conform de Code Cultural Governance - een toelichting.

### Toelichting

In dit onderzoek hebben we beschikkingen en vaststellingen van de budgetsubsidies ingezien. Deze zien er verzorgd, overzichtelijk en compleet uit. Ook is de indruk dat deze conform de eisen in de ASV zijn opgesteld. In de beschikking wordt per gesubsidieerde activiteit de gewenste output aangegeven. Bij de vaststelling van de subsidie wordt hierop teruggegrepen.

Tijdens de brede bijeenkomst wordt door een instelling aangegeven dat de nieuwe accountant bij het inzien van de beschikking betwijfelde of deze wel allemaal toetsbaar waren. Het is de vraag of er over alle prestatie-indicatoren een accountantscontrole kan worden afgegeven. Ambtelijk is hier later over aangegeven dat het klopt dat niet alle prestaties hard zijn, en dat de accountant waar mogelijk een verklaring afgeeft. De prestaties zijn soms kwalitatief en daarom niet goed door een accountant te controleren. De Code Cultural Governance zegt: pas toe en leg uit. Als het uitlegbaar is, is er over het algemeen geen probleem.

**Criterium 31:** Betrokkenen (culturele organisaties, ambtelijke organisatie, portefeuillehouder en raad) zijn van mening dat de gemeente in voldoende mate waarborgen heeft ingebouwd om 'in control' te zijn in haar subsidierelatie met de culturele instellingen.

**Bevindingen:**

- Betrokkenen geven aan dat het altijd zoeken zal blijven naar de balans. Tussen enerzijds ervan uitgaan dat instellingen de goede dingen goed doen, de gemeente informeren als zaken anders lopen dan is afgesproken. En de Code Cultural Governance inbedden in hun bestuursmodellen als instrument van goed bestuur, een transparante bedrijfsvoering en toezicht. En anderzijds bij kunnen sturen als dat nodig is, niet voor verrassingen komen te staan, in control blijven.
- De tien culturele instellingen die budgetsubsidie ontvangen zijn zelfstandige stichtingen met een eigen bestuur en bij enkele instellingen een Raad van Toezicht. Zij hebben daarmee een eigen verantwoordelijkheid om hun culturele activiteiten aan te bieden binnen een sluitende exploitatie.
- De Code Cultural Governance biedt waarborgen ten aanzien van hun professionaliteit, maar wordt nog niet door alle instellingen toegepast.
- Breed wordt gevoeld dat de situatie rondom het SMS echt een andere tijd was. Het was een incident waarbij het museum te weinig inzicht had in de financiën, terwijl het financieel zwaar weer was in de gehele sector.
- In de voorbereidende stukken voor de nieuwe ASV staat dat de gemeente aan de voorkant gaat borgen dat zij een subsidie verstrekt aan een financieel gezonde instelling.

Tijdens de brede bijeenkomst wordt duidelijk dat het altijd zoeken zal blijven naar de balans. Tussen enerzijds ervan uit gaan dat instellingen de goede dingen goed doen, de gemeente informeren als zaken anders lopen dan is afgesproken. En de Code Cultural Governance inbedden in hun bestuursmodellen als instrument van goed bestuur, een transparante bedrijfsvoering en toezicht. En anderzijds bij kunnen sturen als dat nodig is, niet voor verrassingen komen te staan, in control blijven.

De tien culturele instellingen die budgetsubsidie ontvangen zijn zelfstandige stichtingen met een eigen bestuur en bij enkele instellingen een Raad van Toezicht. Zij hebben daarmee een eigen verantwoordelijkheid om hun culturele activiteiten aan te bieden binnen een sluitende exploitatie. De Code Cultural Governance biedt waarborgen ten aanzien van hun professionaliteit. Deze wordt echter nog niet door alle instellingen toegepast.

Breed wordt gevoeld dat de situatie rondom het SMS echt een andere tijd was. Het was een incident waarbij het museum te weinig inzicht had in de financiën, terwijl het financieel zwaar weer was in de gehele sector. Ieder heeft zijn eigen verantwoordelijkheid te nemen. De instellingen merken op dat het van belang is dat zij goed inzicht hebben in hun eigen financiële situatie en dat het niet aangaat om van de gemeente te verwachten iets op te lossen waar de instelling zelf voor verantwoordelijk is. Het is de taak van directie, bestuur en Raad van Toezicht om te voorkomen dat het zo ver komt. Hierop wordt aangegeven dat het tegelijkertijd toch ook wel zo is dat er bezuinigd is, maar dat de ambities onveranderd zijn gebleven. Dat betekent dat de marges kleiner worden en dat tegenvallers niet zo makkelijk intern kunnen worden opgelost. De instellingen onderstrepen het belang van heldere afspraken aan de voorkant en het hebben van vertrouwen. Zij benadrukken dat de situatie bij het SMS niet exemplarisch is voor de culturele sector in Schiedam. Hun oproep aan de gemeente is 'voorkom dat dit leidt tot een strakke greep op de hele sector'.

Er is een nieuwe Algemene Subsidieverordening (ASV) in voorbereiding. Uit een ambtelijke notitie valt op te maken dat de algemene lijn hierin zal zijn: beperk de regelgeving zoveel mogelijk, waardoor er meer ruimte ontstaat om echt maatwerk te leveren. Andere elementen zijn:

- sturen op maatschappelijke effecten en prestatiedoelstellingen;
- van jaarlijkse subsidies naar meerjarige subsidies;
- vereenvoudiging subsidieaanvraag en verantwoording (hoe lager de subsidie, hoe eenvoudiger aanvraag en verantwoording lopen);
- mogelijkheid van seizoensgebonden subsidiëring;
- regionale afstemming van de termijnen;
- vermindering van de tussentijdse rapportages.

Vanuit het oogpunt om in control te willen zijn en niet geconfronteerd te worden met verliesdraaiende culturele instellingen vallen er twee zaken op in de plannen voor de nieuwe ASV. De eerste is het instellen van een minimum vermogenseis, zodat de gemeente borgt dat zij subsidie verleent aan financieel gezonde organisaties die ruimte hebben om te innoveren. De tweede is dat de gemeente in de toekomst geen maximum zal stellen aan de hoogte van de egalisereserve, wel aan de jaarlijks toevoeging eraan. Dit duidt erop dat de gemeente veel meer aan de voorkant gaat borgen dat zij een subsidierelatie aangaat met financieel gezonde partners.

### 8.6 Onderlinge consistentie van de kaders

**Onderzoeksvraag:** Zijn de gestelde kaders onderling consistent?

**Criterium 32:** Culturele organisaties, ambtelijke organisatie, portefeuillehouder en raad hebben geen inconsistenties ervaren tussen de verschillende kaders, zoals Cultuurvisie en ASV 2012.

**Criterium 33:** Eventueel geconstateerde inconsistenties zijn gecorrigeerd.

#### Bevindingen

- De kaders zijn volgens betrokkenen consistent en niet met elkaar in tegenspraak. Ook is uit andere informatie niet gebleken dat de kaders onderling niet consistent zijn of waren.

#### Toelichting

Tijdens de brede bijeenkomst is de deelnemers expliciet de vraag voorgelegd of de kaders consistent zijn. Dit werd volmondig bevestigd. De kaders zijn consistent en niet met elkaar in tegenspraak. Ook uit andere informatie blijkt niet dat de kaders onderling inconsistent zouden zijn. Correctie daarvan is dientengevolge dan ook niet aan de orde geweest.

De enige opmerking die in dit kader geplaatst kan worden, heeft betrekking op de accountantsverklaring. Hierover wordt opgemerkt dat de gemeente werkt met twee soorten accountantsverklaringen: een samengestelde accountantsverklaring en een controlerende accountantsverklaring. Niet bij iedereen wordt om dezelfde verklaring gevraagd. In de concept-ASV 2017 komen ook meerdere soorten accountantsverklaringen voor. Onderscheiden worden:

- assurance-rapport: accountantsrapport betreffende de inhoudelijke subsidieverantwoording;
- beoordelingsverklaring: accountantsverklaring betreffende de financiële verantwoording met een beperkte mate van zekerheid;
- controleverklaring: accountantsverklaring betreffende de financiële verantwoording met een redelijke mate van zekerheid (95%);

Het is aan het college om bij de subsidieverlening te bepalen wat er dient te worden overlegd bij de verantwoording. In de concept-ASV en de toelichting daarbij is hierover het volgende aangegeven. Bij subsidies tussen de € 25.000 en € 100.000 kan het college bepalen dat bij de aanvraag tot vaststelling een beoordelings- of een controleverklaring van een onafhankelijk accountant dient te worden overgelegd waarin is opgenomen dat de subsidie is besteed overeenkomstig de ASV 2017, de daarop gebaseerde subsidieregeling en het bepaalde in de verleningsbeschikking. Hierbij kan ook de afweging gemaakt worden of er een beoordelingsverklaring of een controleverklaring gevraagd wordt. Een beoordelingsverklaring is lichter van aard en zal vooral ingezet worden bij kleine organisaties waarbij er sprake is van te weinig personeel voor de noodzakelijke functiescheidingen tussen bevoegdheden.

De controleverklaring is verplicht bij subsidies boven de €100.000. Voor deze subsidies kan het college bepalen dat bij de aanvraag tot vaststelling een assurancerapport wordt overgelegd. Een assurancerapport is een verklaring van de accountant over het inhoudelijke verslag van de subsidieontvanger. Dit is een kan-bepaling, omdat een dergelijke verklaring echt een meerwaarde moet hebben. Op dit moment is dat nog niet voor alle branches waarin de gemeente subsidieert het geval.

## 9. Lessen voor de toekomst

**Onderzoeksvraag:** Wat willen betrokkenen vasthouden, versterken, vernieuwen en verlaten als het gaat om het samenspel en de kaderstelling van de raad?

Tijdens de werksessie met de ambtenaren en de bijeenkomst Het Culturele Samenspel is de deelnemers gevraagd wat zij willen vasthouden, versterken, vernieuwen en verlaten als het gaat om het samenspel en de kaderstelling door de raad. De resultaten zijn samengevat in onderstaand 4V-kwadrant. Voor de goede orde: dit zijn de lessen die de betrokkenen zelf trekken, in het algemeen en met betrekking tot verschillende spelers.

<p><b>Vasthouden</b> Het nieuwe elan om gericht samen te werken en zo kansen te benutten.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Instellingen:</b> vernieuwingskracht/ creativiteit, onderlinge samenwerking</li> <li>• <b>Raad:</b> kaderstellend blijven, budget blijven toekennen aan cultuur</li> <li>• <b>College:</b> klankbordrol blijven vervullen, lange termijn koers blijven varen</li> <li>• <b>Ambtelijke organisatie:</b> deskundigheid inzetten, kijken wat kan</li> </ul>	<p><b>Versterken</b> De basis verbreden aan culturele sleutelpersonen. Het gesprek voeren over het maatschappelijk effect van cultuur.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Instellingen:</b> laten zien wat en waarvoor je bent, samenwerking met ondernemers</li> <li>• <b>Raad:</b> verdiepen in de waarde van cultuur voor de samenleving, vermogen om ruimte te geven voor vernieuwing</li> <li>• <b>College:</b> stevig verbinden van cultuur met andere beleidsterreinen</li> <li>• <b>Ambtelijke organisatie:</b> buiten de lijntjes kleuren om ruimte te geven voor vernieuwing, aanhaken bij landelijke programma's op het gebied van cultuur</li> </ul>
<p><b>Vernieuwen</b> Instellingen moeten uit de stolp komen. Gemeentebreed moet meer ruimte worden gemaakt voor nieuwe initiatieven.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Instellingen:</b> nieuwe allianties sluiten, de raad informeren en betrekken, kunst/cultuur verbinden met techniek/design</li> <li>• <b>Raad:</b> regierol ècht vormgeven, beeldvorming over cultuur actualiseren/bijstellen, in contact treden met de instellingen en openstaan voor nieuwe ontwikkelingen</li> <li>• <b>College:</b> stimulerend zijn en voldoende afstand houden</li> <li>• <b>Ambtelijke organisatie:</b> 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</li> </ul>	<p><b>Verlaten</b> Pessimisme, cynisme, grenzen, bureaucratie, nodeloze rituelen.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Instellingen:</b> krampachtig vasthouden aan de eigen identiteit</li> <li>• <b>Raad:</b> kortzichtigheid, micro-denken/vooroordelen, het idee dat cultuur geen geld kost / dat alles onderneembaar is en geld oplevert</li> <li>• <b>College:</b> budgetten toekennen voor een beperkte periode</li> <li>• <b>Ambtelijke organisatie:</b> ontwikkeling remmen uit angst voor precedentwerking, vallen over punten en komma's</li> </ul>

## Bijlage 1: Overzicht van betrokken personen

### 1. Deelnemers startgesprek ambtelijke organisatie 17 augustus 2016

Naam	Functie
Tjitske Houkes	Beleidsadviseur cultuur
Swati Sen Gupta	Beleidsadviseur cultuur
Janneke van Lisdonk	Beleidsadviseur cultuur
Jeroen van Griensven	Controller
Dirk-Jan 't Hoen	Concerncontroller

### 2. Deelnemers startgesprek bestuur 24 augustus 2016

Naam	Functie
Marcel Houtkamp	wethouder Cultuur, monumenten, binnenstad
Alexander van Steenderen	wethouder Stads promotie, Economische Zaken
Jan Gordijn	strategisch concernadviseur + bestuursadviseur wethouder Van Steenderen

### 3. Deelnemers startgesprek raad 4 oktober 2016

Naam	Fractie
Marcel Bregman	D66
Ivana van der Donk	SP
Gerda Sels	CDA
Onno Spek	VVD
Petra Zwang	PvdA

### 4. Deelnemers ambtelijke werksessie 21 september 2016

Naam	Functie
Jan Gordijn	Strategisch concernadviseur + bestuursadviseur wethouder Van Steenderen
Emke Westra	Procesmanager vastgoed en grondzaken
George Derksen	Beleidsmedewerker stads promotie en –marketing
Leonie Dekkers	Beleidsmedewerker jeugd en onderwijs, voorbereiding nieuwe ASV
José Simens	Beleidsadviseur zorg, welzijn en sport; subsidieverlening
Annerieke Kooi	Cultuurnetwerker, de link tussen gemeente en instellingen
Jeroen van Griensven	Controller en contactpersoon voor de RKC
Saskia van Walwijk	Planoloog stadsontwikkeling
Janneke van Lisdonk	Beleidsadviseur cultuur
Swati Sen Gupta	Beleidsadviseur cultuur
Tjitske Houkes	Beleidsadviseur cultuur
Ronald Ultee	Accountmanager evenementen
Wouter Struijk	Beleidsadviseur Jeugd & Onderwijs: cultuureducatie
Astrid Faber	Teammanager Stads promotie
Vera van der Vlerk	Procesmanager binnenstad

## 5. Deelnemers bijeenkomst Het culturele samenspel 27 oktober 2016

Naam	Functie	Organisatie
Deirdre Carasso	Directeur	Stedelijk Museum Schiedam
Theo Schilthuizen	Directeur	Bibliotheek Schiedam
Rob Roos	Directeur	Theater aan de Schie / Wennekerpand
Ineke Hagen	Directeur	Stichting Mooiwerk
Liesbeth Kersten	Bestuurslid	Stichting Mooiwerk
Marjolein Beumer	Directeur	Jenevermuseum
Menno Siljee	Voorzitter	Wenneker Cinema
Hugo Bogaard	Directeur	Stichting De Schiedamse Molens
Ton van Gestel	Voorzitter	Stadsomroep Schiedam
Evert Zoomer	Penningmeester	Coöperatiemuseum
Marcel Houtkamp	Wethouder cultuur	Gemeente Schiedam
Alexander van Steenderen	Wethouder Stadspromotie	Gemeente Schiedam
Kees van der Tuijn	Raadslid fractie Janssen	Gemeenteraad Schiedam
Ivana van der Donk	Raadslid SP	Gemeenteraad Schiedam
Frans Hamerslag	Raadslid PS	Gemeenteraad Schiedam
Dirk-Jan 't Hoen	Concerncontroller	Gemeente Schiedam
Jeroen van Griensven	Controller	Gemeente Schiedam
Janneke van Lisdonk	Beleidsadviseur cultuur	Gemeente Schiedam
Swati Sen Gupta	Beleidsadviseur cultuur	Gemeente Schiedam
Tjitske Houkes	Beleidsadviseur cultuur	Gemeente Schiedam



## Bijlage 2: Beoordelingskader

### A. Het wensbeeld ten aanzien van regie en samenspel in relatie tot het cultuurbeleid 2013-2016 : Wat wil de gemeente?

Concept-deelvragen	Concept-criteria
1. In welk samenspel met culturele instellingen wil de gemeente Schiedam (raad, college en ambtelijke organisatie) haar culturele doelstellingen behalen?	– Raad, college en ambtelijke organisatie hebben een duidelijk beeld bij de wijze waarop zij het samenspel met de culturele instellingen willen vormgeven.
2. Hoe wil de gemeente (raad, college en ambtelijke organisatie) haar rol invullen als regisseur op het culturele speelveld? Welk type regisseur wil de gemeente met andere woorden zijn?	– Raad, college en ambtelijke organisatie hebben een duidelijk beeld bij de wijze waarop de gemeente haar regierol wil invullen.
3. Hoe vertaalt de gewenste regierol zich naar gewenste samenwerking binnen de gemeente (ambtelijk, bestuurlijk, politiek)?	– Raad, college en ambtelijke organisatie hebben een duidelijk beeld bij de betekenis van de gemeentelijke regierol voor de verschillende rollen en posities.
4. Wat verwacht de gemeente van culturele instellingen in het algemeen en de instellingen die budgetsubsidie ontvangen in het bijzonder als het gaat om het gewenste samenspel en het bijdragen aan het bereiken van maatschappelijke doelen?	– Raad, college en ambtelijke organisatie hebben een duidelijk beeld bij de verwachtingen die zij hebben van de culturele instellingen als het gaat om het culturele samenspel en het leveren van een bijdrage aan het bereiken van maatschappelijke doelen voor het ter beschikking gestelde subsidiebedrag.
5. In hoeverre komen deze beelden overeen met de wensbeelden die er waren in 2013?	– Raad, college en ambtelijke organisatie kunnen aangeven waar er verschuiving heeft plaatsgevonden als het gaat om de wensbeelden.

### B. De kaders en gemaakte afspraken ten aanzien van het cultuurbeleid 2013-2016: Hoe is het wensbeeld geborgd?

Concept-deelvragen	Concept-criteria
1. Wat zijn de inhoudelijke, juridische en financiële kaders die van toepassing zijn op de uitvoering van het cultuurbeleid 2013-2016 in het algemeen en op de culturele instellingen die budget-subsidie ontvangen in het bijzonder?	<ul style="list-style-type: none"> <li>– De kaders zijn formeel vastgelegd.</li> <li>– Raad, portefeuillehouder en ambtelijke organisatie hebben inzicht in de inhoudelijke, financiële en juridische kaders ten aanzien van het cultuurbeleid en de culturele instellingen die budget-subsidie ontvangen.</li> <li>– Er zijn richtlijnen voor de ambtelijke organisatie hoe om te gaan met deze kaders.</li> <li>– De kaders zijn gecommuniceerd naar de culturele instellingen.</li> </ul>
2. Wat zijn de vastgestelde uitgangspunten als het gaat om de gemeentelijke regierol en wat betekent dit voor raad, college en ambtelijke organisatie?	<ul style="list-style-type: none"> <li>– De ambtelijke organisatie heeft een scherp en eenduidig beeld over de beoogde invulling van de regierol.</li> <li>– Raad, portefeuillehouder en ambtelijke organisatie hebben een gedeeld beeld over de betekenis van het begrip regierol voor de verschillende posities en rollen.</li> </ul>
3. Op welke wijze hebben raad en/of college geborgd dat zij 'in control' zijn als het gaat om de subsidierelatie met de culturele instellingen?	<ul style="list-style-type: none"> <li>– De ambtelijke organisatie heeft een scherp en eenduidig beeld over de wijze waarop de gemeente waarborgt dat zij 'in control' is.</li> <li>– Procedures zijn vastgelegd en bekend bij ambtelijk betrokkenen.</li> <li>– College en ambtelijke organisatie hebben inzicht in de geleverde prestaties en inzet van financiële middelen.</li> <li>– Raad, portefeuillehouder en ambtelijke organisatie hebben gedeelde verwachtingen over het 'in control' zijn.</li> </ul>
4. Wat zijn de afspraken over het informeren van de gemeenteraad over de uitvoering van het cultuurbeleid door het college?	– Raad, portefeuillehouder en ambtelijke organisatie hebben een gedeeld beeld over de afspraken met betrekking tot het informeren van de gemeenteraad.
5. In hoeverre sluiten de kaders aan bij het wensbeeld?	– Betrokken zijn van mening dat de gestelde kaders aansluiten bij het wensbeeld.

**C. De uitvoering van het cultuurbeleid in de praktijk, gespiegeld aan wensbeelden en kaders**

- Worden de kaders en afspraken toegepast?  Leidt uitvoering tot het realiseren van de nagestreefde wensbeelden?

Concept-deelvragen	Concept-criteria
1. Geeft de gemeente uitvoering aan het cultuurbeleid conform de inhoudelijke, juridische en financiële kaders en gemaakte afspraken?	– De gemeente voert het cultuurbeleid uit binnen de daartoe door de raad of het college gestelde inhoudelijke, juridische en financiële kaders en gemaakte afspraken.
2. Hoe wordt het samenspel tussen gemeente (ambtelijke organisatie, portefeuillehouder, raad) en de culturele instellingen ervaren door de verschillende partijen en hoe verhoudt zich dit tot het nagestreefde wensbeeld?	– Het samenspel heeft volgens betrokkenen (culturele organisaties, ambtelijke organisatie, portefeuillehouder en raad) vorm gekregen conform het nagestreefde wensbeeld.
3. Op welke wijze wordt ambtelijk en bestuurlijk invulling gegeven aan de regierol en hoe verhoudt zich dit tot het wensbeeld en de daarover vastgestelde uitgangspunten?	– De regierol wordt uitgevoerd conform de daartoe vastgestelde uitgangspunten. – De ambtelijke organisatie en de portefeuillehouder voelen zich voldoende toegerust om de regierol op zich te nemen. – De wijze waarop de regierol wordt uitgevoerd is conform het nagestreefde wensbeeld.
4. Voldoen de culturele instellingen aan de eisen die zijn vastgelegd in de beschikkingen?	– De ambtelijke organisatie heeft inzicht in de mate waarin de verschillende culturele organisaties voldoen aan de eisen die zijn opgenomen in de subsidiebeschikking. – Afwijkingen van de beschikking worden door de culturele instellingen tijdig schriftelijk gemeld aan de gemeente.
5. Hoe vaak en op welke wijze - in de zin van reikwijdte en diepgang - wordt de raad geïnformeerd over de uitvoering van het cultuurbeleid en is dit conform de gemaakte afspraken?	– De raad wordt geïnformeerd over de uitvoering van het cultuurbeleid volgens de afspraken die daarover zijn gemaakt. – Ambtelijke organisatie, portefeuillehouder en raad zijn van mening dat de raad volgens de afspraken wordt geïnformeerd over de uitvoering van het cultuurbeleid.

**D. De kaders bezien vanuit de praktijk en de wensbeelden: Hoe werkt het voor alle spelers?**

Concept-deelvragen	Concept-criteria
1. Zijn de kaders passend om de wensbeelden ten aanzien van samenspel en regie te kunnen realiseren?	– De kaders zijn volgens raad, college, ambtelijke organisatie en culturele organisaties passend bij de wensbeelden ten aanzien van het samenspel en de regierol.
2. Geven de kaders voldoende ruimte aan gemeente en culturele instellingen om met elkaar tot het realiseren van de in de Cultuurnota opgenomen doelstellingen te komen?	– De doelstellingen in de cultuurnota worden gedragen door de culturele instellingen. – De kaders worden als voorwaardenscheppend ervaren door culturele organisaties, ambtelijke organisatie, portefeuillehouder en raad. – De kaders worden als belemmerend ervaren door culturele organisaties, ambtelijke organisatie, portefeuillehouder en raad
3. Heeft de gemeente voldoende waarborgen ingebouwd om in control te zijn in de subsidierelatie met culturele instellingen?	– Er wordt bij de verlening en vaststelling van de budget-subsidies voor cultuur gewerkt volgens de eisen en procedures die zijn vastgelegd in de ASV 2012. – Betrokkenen (culturele organisaties, ambtelijke organisatie, portefeuillehouder en raad) zijn van mening dat de gemeente in voldoende mate waarborgen heeft ingebouwd om 'in control' te zijn in haar subsidierelatie met de culturele instellingen.
4. Zijn de gestelde kaders onderling consistent?	– Culturele organisaties, ambtelijke organisatie, portefeuillehouder en raad hebben geen inconsistenties ervaren tussen de verschillende kaders, zoals cultuurnota en ASV 2012. – Eventueel geconstateerde inconsistenties zijn gecorrigeerd.

**E. Lessen voor de toekomst:**  hoe waarderen betrokkenen het culturele samenspel?

<b>Concept-deelvraag</b>	<b>Concept-criterium</b>
1. Wat willen betrokkenen Vasthouden, Versterken, Vernieuwen en Verlaten als het gaat om het samenspel en de kaderstelling van de raad?	(open vraag, waarop geen norm van toepassing is)

## Bijlage 3: Overzicht kaders

### A. Inhoudelijke kaders

#### 1. Kaders vastgesteld door de raad

Titel document	Richting
Stadsvisie 2030, 29 juni 2009	De stadsvisie 2030 stelt ontplooiing en ontwikkeling centraal: sociale stijging is het uitgangspunt voor de (ruimtelijke) hoofdpogingen. Hoofdpoging 2, Versterking van de binnenstad gekoppeld aan een offensieve en onorthodoxe aanpak van leegstand in de Hoogstraat sterk gericht is op het culturele aanbod.
Coalitieakkoord 2010-2014	'Cultuur zal een centrale plaats in de stad blijven innemen.' Gerelateerd aan stadseconomie, toeristisch profiel, inwoners binden en aantrekken, participatie en kansen bieden op ontwikkeling (sociale stijging)
Visie Cultuureducatie gemeente Schiedam 2010-2014, 13 januari 2010	Het aanbod is gebaseerd op een reeds ontwikkelde doorgaande leerlijn. Integraal onderdeel van deze doorgaande lijn wordt een doorgaande leerlijn erfgoededucatie, ontwikkeld in samenwerking met de lokale culturele (erfgoed)instellingen en het onderwijs. In dit kader relevante acties: <ul style="list-style-type: none"> <li>• De gemeente subsidieert onder controleerbare voorwaarden culturele instellingen ten behoeve van de uitvoering van cultuureducatie.</li> <li>• Overlegt met gemeentelijk gesubsidieerde culturele instellingen over de wijze waarop zij een bijdrage kunnen leveren aan de uitvoering van cultuureducatie.</li> </ul>
Ontwikkelingsvisie Binnenstad Schiedam, Stad aan de Schie, 28 juni 2012	'Schiedam heeft goud in handen en nu gaan we het laten blinken'. In de visie zijn 5 sleutelprojecten opgenomen, waaronder het Museumkwartier.
Cultuurvisie 2013-2016, 1 november 2012	Vijf programmalijnen: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Versterking cultuurparticipatie: laagdrempelige toegang, grotere deelname, sociale stijging.</li> <li>2. Versterking binnenstad: aantrekkelijk woongebied, economische spin-off, meer bezoekers.</li> <li>3. Cultureel ondernemerschap: kwaliteitsverbetering aanbod, verhoging eigen inkomsten, minder afhankelijk van subsidies</li> <li>4. Inzet op samenwerking: integrale benadering aanbod, minder kwetsbare exploitatie.</li> <li>5. Code Cultural Governance: kwaliteit bestuur en toezicht, transparantie subsidiebesteding, zakelijke relatie met subsidieontvangers</li> </ol>
Meerjarenprogramma-begroting 2013-2016	Onderdeel Sociale Infrastructuur: versterken cultuurparticipatie Onderdeel Stadseconomie: ruimte voor cultuur en toerisme. De cultuurvisie 2013-2016, die in 2012 is vastgesteld, is kaderstellend voor de regierol van de gemeente op het cultuuraanbod binnen Schiedam. Vanuit dit beleidskader wordt ingezet op de doelstellingen: versterken binnenstad, versterken cultuurparticipatie, regie voeren op culturele instellingen.
Bestuurs- en beleidsakkoord 2014-2018	'Cultureel aanbod voor alle bewoners en bezoekers maakt Schiedam aantrekkelijk. Musea, theaters, amateurgezelschappen en de bibliotheek-van-de-toekomst zijn de ruggengraat van het cultureel aanbod. De gemeente versterkt de culturele infrastructuur, onder andere (vanuit een makelaarsfunctie) met behulp van leegstaand vastgoed. Cultuuraanbod op scholen en in wijken wordt getoetst aan het effectieve bereik en resultaten. Samenwerking, ook buiten de gemeentegrenzen, wordt gestimuleerd.'
Kadernota Stadsmarketing 2015, 14 april 2015	Schiedam wil zich presenteren als een levendige woon- en werkstad in een decor van typerend cultureel erfgoed met innovatieve bedrijvigheid waarin eigentijdse vormen van kunst en cultuur centraal staan. De gemeente organiseert de beweging en voert regie op de samenwerking.
Ruimte voor ondernemen, Kadernota Economie 2016	Vier integrale gebiedsopgaven, waarvan de eerste luidt: levendige en vitale historische binnenstad. De unieke historische binnenstad wordt, zoals al vastgelegd in de ontwikkelingsvisie 'Stad aan de Schie, verder ontwikkeld als levendige plek binnen de metropoolregio, met detailhandel, cultuur en voorzieningen, maar ook als woon- en werkmilieu voor kenniswerkers en creatieve industrie.

Titel document	Richting
Begroting 2014	Ten aanzien van cultuur: Programma Stadseconomie: Sterker Vestigingsklimaat, Beter Imago van de stad, Vitalere Binnenstad, Meer cultuurbeleving en toerisme, en prestatiedoelen: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Realiseren van toename van bezoek aan de binnenstad en van verbreding van de herkomst van bezoekers</li> <li>- Vergroting en verbreding van het bereik van culturele instellingen; toename bezoekersaantallen musea en theaters.</li> <li>- Bevordering toerisme: vergroten toeristisch bezoek en verlengen verblijfsduur</li> </ul> Programma Sociale infrastructuur: grotere kracht en burgerkracht, en grotere sociale stijging en maatschappelijke carrière.
Begroting 2015	Ten aanzien van cultuur: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Programma Mens en Stad in beweging: grotere sociale stijging en maatschappelijke carrière en prestatiedoelstelling: Het percentage jongeren tot 21 jaar dat deelneemt aan ongeorganiseerde en georganiseerde maatschappelijke activiteiten in de vrije tijd neemt toe.</li> <li>- Programma Economie in ontwikkeling: sterker vestigingsklimaat, sterker imago van Schiedam, Vitalere binnenstad, meer cultuurbeleving.</li> </ul> Prestatiedoelstellingen: 6% meer mensen in de binnenstad in 2018, de gemiddelde bekendheid van de gesubsidieerde culturele instellingen in de binnenstad bedraagt in 2018 minimaal 85% (nu 77%), het behouden van de gemiddelde waardering (cijfer 7,8) van de gesubsidieerde culturele instellingen in de binnenstad, gesubsidieerde instellingen hebben gemiddeld een eigen inkomsternorm van 17,5%.
Zomernota 2016	Voor de versterking van de binnenstad en stadsmarketing is het van belang dat de grotere culturele instellingen slagkrachtig zijn en actief in de programmering en profilering van de binnenstad, waarbij continuïteit en kwaliteit van de inzet gewaarborgd moeten zijn. Culturele levendigheid en een sterke culturele infrastructuur zijn van significant belang voor de uitstraling van de stad en onderdeel van de identiteit. Voor de culturele sector wordt zowel voor de versterking van de financiële positie als voor de doorontwikkeling een extra inzet van middelen voorgesteld. Het toevoegen van fysieke elementen zoals kunst in de openbare ruimte, de musea en theatervoorstellingen op locatie maken hiervan deel uit.
Begroting 2016	Ten aanzien van cultuur: idem aan 2015. Wel meer toelichting t.a.v. cultuurbeoefening in de begroting bij programma Mens en Stad in beweging.

## 2. Kaders vastgesteld door het college

Titel document	Richting
Uitvoeringsprogramma's Cultuurvisie 2013-2016, versie 24 juni 2013.	In dit document zijn de 5 lijnen uit de Cultuurvisie 2013-2016 gewerkt in 5 uitvoeringsprogramma's. Daarnaast wordt ingegaan op organisatie, partners en financiën.
Visie positionering musea Schiedam, vastgesteld 17 december 2013	De visie is een aanvulling op de Ontwikkelingsvisie voor de binnenstad en op de Cultuurvisie 2013-2016. Er wordt extra ingezet op het zogeheten Museumkwartier. De visie geeft richtlijnen voor concretisering van (subsidie)afspraken met de musea. Visie is besproken met musea en ter informatie aan de raad aangeboden.
Uitvoeringsprogramma Binnenstad 2015-2018	Dit is het uitvoeringsprogramma van de Binnenstadvisie (2012), welke teruggrijpt op de Stadsvisie 2030. Bevat de inspanningen en projecten die bijdragen aan de in de Binnenstadvisie gestelde ambities. Het Museumkwartier is hierin (nog steeds) een Sleutelproject.
Het Kompas, Samen Schiedam Vernieuwen, 10 juli 2014	Uitwerking van het coalitieakkoord. Cultuurvisie wordt genoemd als vigerend beleid. Ten aanzien van cultuur is de ambitie: Gevarieerd culturaanbod voor alle bewoners en bezoekers. Dit wordt gerealiseerd door meer cultuurbeleving o.m. door versterking culturele infrastructuur en het stimuleren ondernemerschap in de culturele sector.

Deze documenten zijn ter informatie aangeboden aan de raad.

## B. Juridische/procedurele kaders

Titel document	Richting/kader
Algemene Subsidieverordening Schiedam 2012	Bevat de procedures en eisen die gesteld worden aan de subsidieverlening en -vaststelling. Budgetsubsidie: alle structurele subsidies boven de 10.000 euro, waarbij het subsidiebedrag is gerelateerd aan een bepaald niveau van activiteiten of prestaties, die in beginsel van onbepaalde duur zijn.
Mandaatregeling	Subsidiebesluiten zijn door het college gemandateerd aan de teammanager, tenzij hoger dan 250.000 euro of politiek gevoelig.
Verbonden partijen	Programmabegroting, paragraaf verbonden partijen

### Verbonden partijen

Een verbonden partij is een externe partij waarmee de gemeente een bestuurlijke én een financiële relatie heeft. In de begroting 2016 worden de volgende culturele instellingen met budgetsubsidie genoemd als Verbonden Partij:

- Stichting Stedelijk Museum Schiedam: de gemeente benoemt leden RvT
- Stichting Bibliotheek Waterwerk Schiedam: de gemeente benoemt leden RvT
- Stichting Schiedamse Theaters
- Stichting De Schiedamse Molens
- Stichting Wennekerpand: de gemeente benoemt de bestuursleden

Het college heeft een besluit genomen geen bestuurlijke relatie meer te willen met de instellingen. Hierover is een brief gestuurd. Inmiddels zijn of worden de statuten van de instellingen daarop aangepast. En blijft er dus alleen een subsidierelatie over. Inmiddels wordt er gewerkt met een andere definitie en naamgeving.

## C. Financiële kaders

	Richting/kader
Cultuurvisie 2013-2016	Met uitzondering van de Stichting Wennekerpand wordt voor het Jenevermuseum, het Stedelijk Museum, Stichting 'De Schiedamse Molens', Stichting Bibliotheek Waterweg en Stichting Schiedamse Theaters een taakstelling ingeboekt.
Zomernota 2013	De afgesproken bezuinigingen op het beleidsterrein van cultuur (Bibliotheek, theater, Stichting de Schiedamse Molens en musea) worden verzaamd met een extra taakstelling van € 100.000 in 2015 en € 200.000 in 2016.
Programmabegroting 2013-2016	Programma Sociale Infrastructuur: speerpunt Versterken Cultuurparticipatie. 'De bezuinigingstaakstelling op de grotere culturele instellingen worden in 2013 geïmplementeerd. De gesubsidieerde instellingen zullen de bezuinigingstaakstelling doorvoeren in hun bedrijfsvoering en inzetten op het genereren van extra in-komsten. Contacten met de gemeente worden geïntensiveerd om wel te kunnen blijven sturen op de prestatieafspraken die ten grondslag liggen aan subsidiebeschikkingen. De eerder afgesproken bezuinigingen op het beleidsterrein van cultuur worden verzaamd met een extra taakstelling. Hiervoor wordt verwezen naar het programma Stadseconomie.'
Zomernota 2014	-
Begroting 2014	In 2014 is het budget van Filmhuis overgezet van het product Culturele Activiteiten naar het product Kunst en Cultuur.
Zomernota 2015	-
Begroting 2015	Effect zomernota op de begroting 0 euro
Zomernota 2016	Cultuur en marketing gaan hand in hand, wat bijdraagt aan de realisatie van de doelen van Stadsmarketing. (...) Daarom heeft het college ervoor gekozen om de culturele sector te versterken, beeldende kunst in de openbare ruimte te stimuleren en theatervoorstellingen op locatie terug te brengen in de stad door structureel € 305.000 te investeren en incidenteel € 1 miljoen vrij te maken.
Begroting 2016	Begroting 2016: effect zomernota voor doelstelling 'Meer cultuurbeleving' is € 845.000

## Financieel overzicht op basis van begrotingen

	2013	2014	2015	2016
<b>1. Programma Stadseconomie / Economie in ontwikkeling</b>				
Kunst en Cultuur	1.431	1.449	1.448	1.620
Musea	2.858	2.760	2.743	3.470
Cultuurbeoefening	143	262	329	303
<i>Subtotaal</i>	<i>4.432</i>	<i>4.471</i>	<i>4.520</i>	<i>5.393</i>
<b>2. Programma Sociale Infrastructuur / Mens en stad</b>				
Bibliotheekwerk	2.568	2.593	2.508	2.432
Culturele activiteiten	1.235	1.217	1.286	1.581
<i>Subtotaal</i>	<i>3.803</i>	<i>3.810</i>	<i>3.794</i>	<i>4.013</i>
<b>Totaal begroting</b>	<b>8.235</b>	<b>8.281</b>	<b>8.314</b>	<b>9.406</b>

## Overzicht instellingen per begrotingspost

Begrotingspost	Instelling budgetsubsidie
<b>1. Programma Stadseconomie / Economie in ontwikkeling</b>	
- Kunst en Cultuur	Theater aan de Schie Filmhuis Schiedamse molens
- Musea	Stedelijk Museum Schiedam Jenever Museum Nationaal Coöperatie Museum
- Cultuurbeoefening	
<b>2. Programma Sociale Infrastructuur / Mens en stad</b>	
- Bibliotheekwerk	Bibliotheek Schiedam
- Culturele activiteiten	Mooiwerk cultuurscouts Stadsomroep Wennekerpand

## 1. Programma Stadseconomie / later - vanaf begroting 2015 - programma Economie in ontwikkeling

*Kunst en Cultuur, bedragen x € 1.000*

	Programmabegroting 2013-2016*	Begroting 2014	Begroting 2015	Begroting 2016
2011	1.601			
2012	1.453			
2013	1.431	1.526		
2014	1.316	1.449		
2015	1.205	1.446	1.448	1.585
2016	1.103	1.442		1.620

\*) In de meerjarenbegroting wordt uitgegaan van een taakstelling van € 100.000 in 2015 en € 200.000 in 2016. En er wordt uitgegaan van een subsidievermindering Cultuurbeoefening van 95.000 jaarlijks.

*Musea, bedragen x € 1.000*

	Programmabegroting 2013-2016	Begroting 2014	Begroting 2015	Begroting 2016
2011	3.145			
2012	3.020			
2013	2.858	2.858		
2014	2.692	2.760		
2015	2.686	2.707	2.743	2.743
2016	2.685	2.726		3.470

**Cultuurbeoefening, bedragen x € 1.000**

	Programmabegroting 2013-2016	Begroting 2014	Begroting 2015	Begroting 2016
2011	346			
2012	444			
2013	143	119		
2014	142	262		
2015	135	330	329	261
2016	134	268		303

**2. Programma Sociale infrastructuur, later - vanaf begroting 2015 - programma Mens en stad in beweging**

**Bibliotheekwerk, bedragen x € 1.000**

	Programmabegroting 2013-2016	Begroting 2014	Begroting 2015	Begroting 2016
2011	2.991			
2012	2.572			
2013	2.568	2.568		
2014	2.530	2.593		
2015	2.526	2.473	2.508	2.612
2016	2.525	2.371		2.432

**Culturele activiteiten, bedragen x € 1.000**

	Programmabegroting 2013-2016	Begroting 2014	Begroting 2015	Begroting 2016
2011	1.518			
2012	1.077			
2013	1.235	1.204		
2014	1.231	1.217		
2015	1.207	1.208	1.286	1.305
2016	1.204	1.237		1.581

In de begroting 2016 zijn de volgende gelabelde subsidies opgenomen:

- Openbare bibliotheek: € 2.142.000
- Schiedamse musea en historische vereniging: € 3.100.000
- Wennekerpand € 300.000
- Lokale televisie en radio-instellingen € 160.000
- Theaters € 1.288.000
- Molens € 244.000



## Bijlage 4: Overzicht realisatie financiële kaders

De Cultuurvisie uit 2012 bevat een financiële paragraaf waarin specifiek ingegaan wordt op de budgetten voor zes instellingen. Op basis van de beschikkingen is nagegaan welke subsidie aan deze instellingen in de jaren 2013-2016 is verleend.

### Bibliotheek

In de Cultuurvisie is voorzien dat de bibliotheek een taakstelling zou moeten realiseren: van een budget van € 3,1 miljoen in 2011 zou het budget met circa een half miljoen worden afgebouwd tot € 2,8 miljoen in 2012 en € 2,5 miljoen in de daaropvolgende jaren. In 2012 zou dat nog gecompenseerd worden met € 300.000. De bedragen uit de Cultuurvisie en de aan de bibliotheek verleende bedragen zijn hieronder op een rij gezet.

	Cultuurvisie	Verleend
2012		€ 2.821.940
2013	€ 2.521.940	€ 2.521.940
2014	€ 2.485.940	€ 2.541.499
2015	€ 2.485.940	€ 2.341.500 + € 215.650
2016	€ 2.485.940	€ 2.371.087

Daarnaast is uit de beschikking af te leiden dat de bibliotheek in 2015 een incidentele subsidie heeft gevraagd ter compensatie van dubbele huurlasten in verband met de verhuizing naar De Korenbeurs. De gemeente heeft een additioneel bedrag van € 215.650 beschikbaar gesteld ter compensatie van de huurlasten van het Stadserf.

### Jenevermuseum

Voor het Jenevermuseum is eveneens een taakstelling voorzien in de Cultuurvisie: vanaf 2013 een bedrag van € 10.000 en de jaren erna € 28.000 ten opzichte van het bedrag dat zij in 2012 ontvangen. Onderstaande tabel bevat een overzicht van de in de Cultuurvisie opgenomen bedragen en de verleende bedragen.

	Cultuurvisie	Verleend
2012		€ 317.405
2013	€ 307.405	€ 307.405
2014	€ 289.405	€ 383.066
2015	€ 289.405	€ 369.854 + € 75.000
2016	€ 289.405	€ 372.813

De verhoging van de subsidie in 2014 heeft te maken met een extra taak voor het museum: de exploitatie, marketing en communicatie van de museummolen. Hiervoor wordt een verschuiving van budget doorgevoerd van de Stichting de Schiedamse Molens naar het Jenevermuseum.

In 2014 draait het Jenevermuseum voor het tweede achtereenvolgende jaar verlies. In 2015 werkt het museum, gesteund door de gemeente, aan het versterken van het financiële en organisatorische fundament van het museum. Het Jenevermuseum ontvangt in 2015 een aanvullende subsidie van € 75.000 voor het verbeteren van de liquiditeitspositie. Het liquiditeitstekort bedraagt € 110.000, waarvan het museum zelf € 35.000 bij elkaar gaat halen. Eis voor de aanvullende subsidie is het indienen van een herstelplan voor 1 december 2015, dat per 1 januari 2016 in werking zal treden. Het herstelplan is erop gericht het Nationaal Jenevermuseum Schiedam toekomstbestendig te maken tot een financieel stabiele organisatie. Ook eist de gemeente dat de verstrekte subsidie wordt gestort in een bestemmingsreserve.

### Schiedamse Molens

Voor de Schiedamse Molens is in de Cultuurvisie een taakstelling van € 30.000 voorzien voor de jaren 2012 en verder, ten opzichte van de subsidie van € 307.000 die zij in 2011 ontvangen. Deze

taakstelling is geëffectueerd en tegelijkertijd is de functie van de Museummolen (en de daaraan verbonden kosten) overgedragen aan het Jenevermuseum.

	Cultuurvisie	Verleend
2012		€ 277.000
2013	€ 277.000	€ 277.000
2014	€ 277.000	€ 230.405
2015	€ 277.000	€ 244.000
2016	€ 277.000	€ 245.952

Stichting De Schiedamse Molens krijgt voor 2015 een subsidie van € 244.000. Dit bedrag is inclusief de € 20.000 die in 2014 voor drie jaren is toegekend en inclusief de door hen gevraagde compensatie voor de onroerend zaakbelasting in verband met de uitgifte van De Kameel in erfpacht. Ook in 2016 is er sprake van een gewijzigde situatie. Dit in verband met de uitgifte van de molens in erfpacht aan de stichting.

### Stedelijk Museum Schiedam

In de Cultuurvisie is aangegeven wat het totale begrote subsidiebedrag is dat voorzien wordt voor het SMS.

	Cultuurvisie	Verleend
2012		€ 2.571.203
2013	€ 2.431.203	€ 2.431.203
2014	€ 2.148.333	€ 2.251.608
2015	€ 2.148.333	€ 2.208.878 + € 340.000 + € 33.000
2016	€ 2.148.333	€ 2.226.549 + € 440.000

Het SMS komt in 2014 in de financiële problemen. Minder subsidie, minder sponsorgelden, verlate oplevering van de Kapel en daardoor minder omzet voor winkel en horeca. Tegelijkertijd wordt duidelijk dat de kwaliteit van de financiële rapportages ernstig tekort schiet. De boekhouding is op orde, maar de management- en cashflowinformatie geeft zowel de directie, de Auditcommissie als de Raad van Toezicht (RvT) te weinig inzicht in de feitelijke situatie. In juli 2014 kondigt de nieuwe voorzitter van de RvT in een kennismakingsgesprek met de gemeente aan dat het SMS een beroep doet op de gemeente. Het SMS treft maatregelen (niet vervullen van vacatures, niet verlengen van tijdelijke contracten, oprichten van een horeca BV, ontslagaanvraag voor de zakelijk leider) en overlegt met de gemeente. In november 2014 blijkt de afgegeven liquiditeitsprognose te optimistisch. Inmiddels overlegt de directeur SMS intensief met de ambtelijke organisatie om tot een oplossing te komen. De gemeente is bereid tot een overbruggingskrediet van € 450.000. Met als eis dat SMS per 1 maart 2015 met een praktisch herstelplan komt om tot een duurzame oplossing te komen. Over de inhoud hiervan worden afspraken gemaakt en eind 2014 wordt hiervoor een informele Adviesraad ingesteld<sup>27</sup>.

Uit de beschikking voor 2015 is af te leiden dat het museum tijdens een bestuurlijk overleg in september 2014 een extra subsidieverzoek doet voor € 107.000. De gemeente geeft aan vast te houden aan de oorspronkelijke taakstelling en dit verzoek af te wijzen. Zij herinnert het museum eraan dat de gemeente op 20 november 2014 een geldlening heeft verstrekt van € 450.000 met de eis dat er uiterlijk 1 maart 2015 een herstelplan ligt, waarin in ieder geval deze lening wordt afgelost.

Naast de budgetsubsidie van € 2.208.878 ontvangt het museum voor 2015 een aanvullende budgetsubsidie van € 340.000 op basis van het herstelplan. Ook wordt een aanvulling verleend op de budgetsubsidie van € 33.000 als compensatie voor energielasten. Deze zijn per abuis door de gemeente betaald. Bij verandering van leverancier komt dit boven tafel. Aangezien aan beide kanten vergissingen zijn gemaakt, betaalt de gemeente de energiekosten voor 2015. Vanaf 2016 draagt het

<sup>27</sup> Jaarverslag Stedelijk Museum Schiedam over 2014.

museum zelf deze kosten. Voor 2016 is een subsidie verleend van € 2.666.549. Dit budget is opgebouwd uit de reguliere budgetsubsidie inclusief indexering en een transitiebudget van € 440.000.

### Theater aan de Schie

Voor het theater zijn in de Cultuurvisie de subsidiebedragen geraamd zoals in de middelste kolom van onderstaande tabel. In de rechter kolom staan de verleende bedragen.

	Cultuurvisie	Verleend
2012		€ 1.267.560
2013	€ 1.187.460	€ 1.180.939
2014	€ 1.074.460	€ 1.297.305
2015	€ 1.074.460	€ 1.257.021 + € 31.250
2016	€ 1.074.460	€ 1.267.077 + € 20.000 € 32.500

Uit het overzicht komt naar voren dat er in 2014 sprake is van een hoger subsidiebedrag dan in 2013. Dit komt onder meer door het feit dat er een nieuw huurcontract is afgesloten. Conform de afspraken van het huurcontract is de verhoging van de huur gecompenseerd.

Uit de beschikking voor 2015 is af te leiden dat het theater een hoger bedrag heeft aangevraagd dan het bedrag dat voor het theater is gereserveerd. Er wordt een beschikking afgegeven van € 1.288.271 waarvan de basissubsidie € 1.257.021 bedraagt en een eenmalige subsidie van € 31.250 voor de huur van de theaterzaal in het Wennekerpand. 'Het gevraagde subsidiebedrag is hoger dan het in de gemeentebegroting 2015 gereserveerde bedrag. De gevraagde onderdelen cultuureducatie en huur Wennekerpand zijn nieuw. De gemeente streeft naar prestatieafspraken met de culturele instellingen op doelstellingen en wil zich niet bemoeien met de uitvoering en bedrijfsvoering. Het theater is vrij om eigen artistieke en bedrijfsmatige afwegingen te maken en op welke locatie dit wordt gerealiseerd. Gezien de reeds ingekochte theatervoorstellingen voor de locatie Wennekerpand voor het jaar 2015, zal de gemeente eenmalig de aanvraag voor de 'huur theaterzaal Wennekerpand' van € 31.250 honoreren.' Hiermee wil de gemeente een extra impuls geven ten behoeve van de toekomstige exploitatie. In het kader van de deelregeling cultuureducatie zal worden afgewogen of de Stichting Schiedamse Theaters een projectsubsidie cultuureducatie zal krijgen.

Ook in 2016 wordt een hoger bedrag aangevraagd dan is gereserveerd. In de beschikking geeft de gemeente wederom aan dat aanvraag voor middelen voor cultuureducatie niet past binnen deze aanvraag. Hiervoor is een aparte aanvraag ingediend en beschikt (€ 15.000). Omtrent de huur van de theaterzaal in het Wennekerpand is in 2015 afgesproken dat hier eenmalig subsidie voor zou worden toegekend. Gezien de ontwikkelingen in het Wennekerpand wordt voorgesteld om voor de voorstellingen in de eerste helft van 2016 subsidie toe te kennen. Dit bedrag wordt gedekt uit budget Wennekerpand. Voor formatieuitbreiding wordt € 70.000 aangevraagd. Deze aanvraag wordt niet toegekend. Er wordt een bedrag van 1.287.077 verleend, waarvan € 1.267.077 als budgetsubsidie en € 20.000 als projectsubsidie.

Tijdens een bestuurlijk overleg op 7 april 2016 wordt een verzoek tot heroverweging van de beschikking 2016 besproken. Er wordt een aanvullende incidentele subsidie verleend van € 32.500, waarvan € 15.000 voor cultuureducatie en € 17.500 voor de huur van het Wennekerpand voor theatervoorstellingen in het najaar 2016.

### Wennekerpand

In de Cultuurvisie is ook voor het Wennekerpand een totaal begroot subsidiebedrag opgenomen.

	Cultuurvisie	Verleend
2012		€ 87.900
2013	€ 87.900	€ 91.400
2014	€ 87.900	€ 92.771 + € 31.000
2015	€ 87.900	€ 93.930 + € 101.070
2016	€ 87.900	€ 93.930 + € 101.070

## BIJLAGEN

In 2014 bedraagt de budgetsubsidie aan het Wennekerpand € 92.771 en wordt een aanvullende projectsubsidie verleend van € 31.000. Voor 2015 is een budgetsubsidie van € 93.930 en een projectsubsidie van € 101.070 verleend. Deze projectsubsidie is bedoeld voor derving servicekosten als gevolg van leegstand en het invullen van de conciërge/receptiefunctie. Voor 2016 is een budgetsubsidie van € 93.930 en een projectsubsidie van € 101.070 verleend.

Daarnaast staat in de begroting 2015: 'Ook de culturele instellingen krijgen in 2015 te maken met de laatste tranche van de bezuinigingen als gevolg van de heroverwegingen in 2012. Concreet betekent dit de volgende kortingen ten opzichte van 2014: SMS: € 70.000, Theater aan de Schie: € 56.500, Bibliotheek: € 18.000 en Jenevermuseum: € 18.000'. Deze kortingen zijn echter niet als zodanig terug te vinden in de beschikkingen.

## Bijlage 5: Overzicht bestudeerde documenten

### Regiegemeente

- Nieuwjaarsspeeches Jan van Ginkel 2014 en 2015
- Medewerkerspresentatie deel 3, 21 mei 2013
- Adviesnota doorontwikkeling organisatie versie college, 17 nov. 2012
- Houtskoolschets, juni 2012
- Wordcloud regie
- Zomernota 2012 t.b.v. raad, 29 juni 2011

### Toerusten ambtenaren

- Presentatie Jan van Ginkel 'A ship is safe in harbour, but that's not what ships are for; schakelen voor Schiedam' 2012
- Filmpje op website: Waar staat de gemeentelijke organisatie voor? 'Doornroosje aan de Schie' Marlies van den Hende
- Leergang verbonden partijen [loopt]

### Andere manieren van werken

- Sociaal Jaarverslag 2014

### Stad

- Stadsvisie 2013
- Ballonnen Binnenstad bij Uitvoerings-programma
- Uitvoeringsprogramma Binnenstad 2015-2018, 11 sept. 2014
- Binnenstadsvisie Schiedam
- Visie stadsmarketing

### Cultuur

- Cultuurvisie 2013-2016
- Uitvoeringsprogramma Cultuurvisie 2013-2016 [24 juni 2013]
- Visie positionering musea Schiedam en brief gemeente, 27 jan. 2014
- Luchtfotogesprek met B&W over sturing op cultuur d.d. 9 april 2015
- Interactieve kaart:
- Couleur locale Schiedam,
- Creatieve kaart Schiedam

### Plannen instellingen

- Visie Stichting de Schiedamse Molens
- Actieplan Stedelijk Museum; uitgebreide versie t.b.v. B&W d.d. 27 oktober 2015, met bijlagen
- Beleidsvisie 2012-2016 Bibliotheek Schiedam met reactie gemeente, 6 juli 2012

### Beschikkingen

- Beschikkingen ten aanzien van de subsidieverlening en vaststelling van 2013, 2014, 2015 en 2016 van de 10 culturele instellingen

### Analyses van de gemeente n.a.v. verantwoordingsrapportages

- Beoordeling scenario's toekomst SMS
- Beoordeling vaststelling subsidies SMS 2015 d.d. 13 mei 2016
- Geleverde prestaties SMS 2014
- Interne uitgangspunten beoordeling herstelplan SMS
- Raadsvoorstel toekomstscenario's SMS d.d. 16 juni 2015
- Toets actieplan van het Stedelijk Museum Schiedam
- Toelichting op geleverde prestaties van de Bibliotheek budgetsubsidie 2014

## Verantwoordingsinformatie over 2015

### Stedelijk Museum Schiedam

- Adviesnota d.d. 13 mei 2016 (met daarin beslispunten m.b.t. de vaststelling)
- Bijlage bij Adviesnota: beoordeling vaststelling subsidies SMS 2015
- Jaarverslag / jaarrekening 2015
- Verantwoording aanvullend

### Bibliotheek Schiedam

- Jaarrekening, incl. bevindingenverslag RvT, het bestuursverslag en de controleverklaring.
- Adviesnota d.d. 11 mei 2016 (met daarin beslispunten m.b.t. de vaststelling)

### Theater aan de Schie

- Verantwoording: jaarverslag 2015
- Adviesnota d.d. 31 mei 2016 (met daarin beslispunten m.b.t. de vaststelling)

### Jenever museum

- Jaarrekening en Jaarverslag 2015
- Adviesnota d.d. 31 mei 2016 (met daarin beslispunten m.b.t. de vaststelling)

### Schiedamse molens

- Jaarverslag 2015

### Stadsomroep Schiedam

- Jaarstukken 2015
- Verantwoording aanvullend
- Subsidieverantwoording 2015

### Mooi Werk Cultuurscouts

- Aanvraag tot vaststelling met financieel en inhoudelijk verslag
- Verantwoording aanvullend

### Wennekerpand

- Vaststelling subsidie, met inhoudelijk en financieel verslag
- Adviesnota d.d. 31 mei 2016 (met daarin beslispunten m.b.t. de vaststelling)
- Bijlage bij adviesnota: Stand van Zaken transitie Wennekerpand

### Filmhuis Schiedam/Wenneker Cinema

- Jaarverslag 2015

### Nationaal Coöperatie Museum

- Afrekening/vaststelling subsidie 2015, met daarbij inhoudelijk jaarverslag, exploitatierekening en balans 31/12/15

### Algemene documenten

- Zomernota's
- Begrotingen
- Bestuursrapportage 2015
- Jaarrekening 2015

### Toekomst

- Document: uitgangspunten nieuwe ASV
- Algemene subsidieverordening Schiedam 2017

### Documenten van de culturele instellingen

- Diverse jaarverslagen en visies van de culturele instellingen