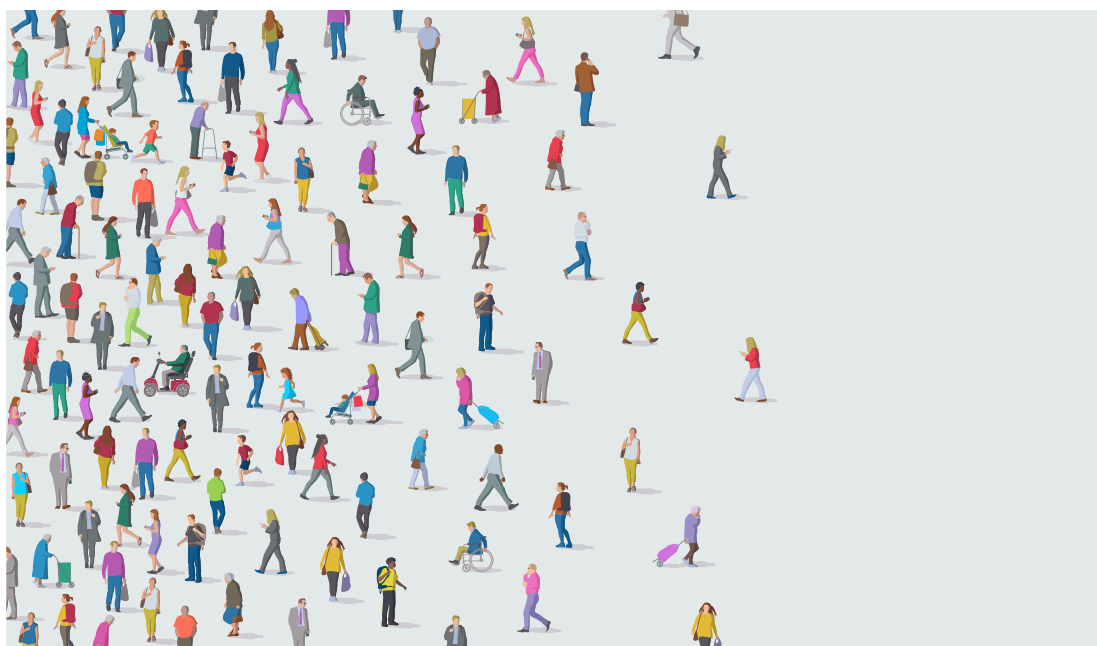


THOMAS

ORGANISATIESTRATEG



Steunpilaren van stad en gemeenschap

Rapportage benchmark van bibliotheek, theater en
kunstencentrum

Opdrachtgever:

Gemeente Venlo

Versie:

DEFINITIEF

Datum:

Amsterdam, 18 februari 2020



Inhoud

1	Toelichting onderzoek.....	4
1.1	Aanleiding.....	4
1.2	Opdracht en werkwijze.....	4
1.3	Verantwoording en relativering van dit rapport.....	5
2	De Bibliotheek Venlo	7
2.1	Toelichting vergelijkingsgroep.....	7
2.2	Kwantitatieve vergelijking.....	7
2.3	Kwalitatieve analyse	12
2.4	Samenvattende conclusie	14
3	Theater De Maaspoort	15
3.1	Toelichting vergelijkingsgroepen	15
3.2	Kwantitatieve vergelijking.....	16
3.3	Kwalitatieve analyse	21
3.4	Samenvattende conclusie	23
4	Kunstencentrum Venlo.....	24
4.1	Toelichting vergelijkingsgroep.....	24
4.2	Kwantitatieve vergelijking.....	25
4.3	Kwalitatieve analyse	30
4.4	Samenvattende conclusie	33
5	Aanwijzingen voor beleid	35
5.1	Instellingen zijn steunpilaren voor stad en gemeenschap.....	35
5.2	Hanteer partnerschap en integraliteit als uitgangspunt.....	35
5.3	Praktische consequenties voor de aansturing	36

1 Toelichting onderzoek

In dit hoofdstuk worden aanleiding, opdracht en werkwijze kort toegelicht. Ook wordt aangegeven hoe dit onderzoek moet worden gelezen, wat de status is, en welke waarde aan de uitkomsten van een onderzoek als dit kan worden gehecht. Hierin wordt benadrukt dat het onderzoek bedoeld is om een indruk te geven en niet als een volledige evaluatie van het functioneren van organisaties.

1.1 Aanleiding

Gemeente Venlo heeft Thomas van Dalen Advies gevraagd om een onderzoek te doen naar de positie van drie grote cultuurinstellingen in Venlo. Ze wil deze gesubsidieerde organisaties spiegelen aan de situatie in het land. Zo kan de indruk die bij het stadsbestuur bestaat van het functioneren van de organisaties worden getoetst aan de feiten. Deze zogenaamde 'benchmark' wil de gemeente als ijkpunt gebruiken voor de verdere ontwikkeling van het cultuurbeleid. Het idee voor dit onderzoek komt voort uit gesprekken tussen gemeente en instellingen. Het betreft de instellingen:

- Bibliotheek Venlo
- Theater De Maaspoort
- Kunstencentrum Venlo

De gemeente heeft bij de start van het traject expliciet aangegeven dat de analyse niet is bedoeld ter onderbouwing (of als input voor) bijstelling van de gemeentebegroting. De huidige subsidiebedragen zijn uitgangspunt. De uitkomsten van de vergelijking moeten niet alleen bijdragen aan een beter begrip van de situatie waarin instellingen zich bevinden, maar kunnen ook als basis dienen voor vernieuwing van de wederzijdse afspraken. De benchmark kan daarmee bijdragen aan een nieuw fundament onder de subsidierelaties.

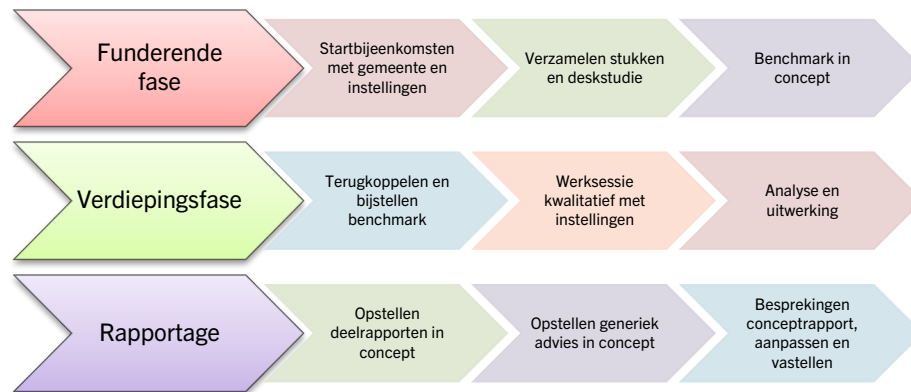
1.2 Opdracht en werkwijze

De opdracht aan Thomas van Dalen Advies is in de offerte als volgt verwoord.

Voer een onderzoek uit naar de actuele positie van Bibliotheek Venlo, Theater De Maaspoort en Kunstencentrum Venlo. Zet daartoe de bepalende kenmerken en prestaties af tegen die van vergelijkbare instellingen in het land in bij voorkeur (enigszins) vergelijkbare gemeenten. Voer deze benchmark uit in goede samenwerking met de instellingen. Verdiep, verhelder en verscherp het ruwe beeld dat het deskonderzoek oplevert in een werksessie met elk van deze instellingen afzonderlijk met een selectie van medewerkers. Bespreek hun ambities, hun ontwikkelmogelijkheden en de beperkingen die de huidige situatie biedt. Vat de 'foto' van de instelling die op die manier is ontstaan samen in een compacte en goed leesbare deelrapportage per instelling. Voeg aan de gebundelde deelrapportages een advies toe over de manier waarop gemeente en instellingen recht kunnen doen aan de situatie in de afspraken over prestaties en middelen.

Onderstaande schematische weergave vat de aanpak in drie fasen samen zoals die is doorlopen. Het proces is in nauw samenspel met zowel gemeente als instellingen uitgevoerd. De samenwerking is zonder uitzondering uitstekend verlopen. Informatie werd tijdig aangeleverd en de werksessies waren intensief, maar verliepen in een uitstekende sfeer.

Gemeente en instellingen hebben in de conceptfase de voor hen relevante delen kunnen lezen en voorstellen kunnen doen voor aanpassingen. De onderzoeker heeft feitelijke onduidelijkheden en foutjes gecorrigeerd en inhoudelijke wijzigingen overgenomen als hij het ermee eens was en als de aanvulling tot verbetering van het rapport leidde.



1.3 Verantwoording en relativering van dit rapport

- De benchmark betreft een cijfermatige vergelijking van de instellingen in Venlo met de gemiddelden van selecties van instellingen met vergelijkbare kenmerken. Daarbij is gebruik gemaakt van de beschikbare branchesystemen. Deze systemen zijn waardevol, maar kennen ook hun zwakten. Daarom kunnen de uitkomsten van een benchmark nooit als harde waarheid worden beschouwd. Ze moeten geduid worden in hun context.
- Daarbij komt dat de culturele infrastructuur van een stad niet op zichzelf staat, maar sterk is verweven met minder goed objectiveerbare elementen als het karakter van de stad, de sociale structuur en het verenigingsleven. Voor dit onderzoek zijn de indrukken uit de benchmark daarom gecorrigeerd en verdiept met de kwalitatieve gesprekken. Op deze manier ontstaat een voldoende stevige kwaliteitsbasis om 'door de oogharen te kijken' en om vervolgens uitspraken te doen over de relatieve positie van de instellingen. De resultaten van dit onderzoek bevinden zich dus op het niveau van indrukken en aanwijzingen op hoofdlijnen.
- Als onderdeel van de eerste fase van dit onderzoek is een grote voorraad stukken van zowel gemeente als instellingen bestudeerd. Het betreft zowel formele, publiek toegankelijke documenten als bedrijfsgevoelige, interne informatie. Omdat de benchmark en de sessie per organisatie samen het echte fundament van deze studie vormen, worden andere bronnen alleen opgevoerd als ze expliciet dienden ter (aanvullende) onderbouwing van de conclusies. In die gevallen gebeurt dat in de lopende tekst of in de vorm van een voetnoot.
- Het beperkte aantal gesprekken dat is gevoerd en de bescheiden deskstudie maken dat niet het niveau wordt bereikt van een volwaardige evaluatie. Organisatie-specifiek exploitatieonderzoek maakte geen onderdeel uit van de werkzaamheden. Het is niet het doel geweest om een volledig en gedetailleerd beeld te geven van de werkelijkheid van de

drie organisaties.

- Omdat de organisaties zich in verschillende sectoren bevinden moet ervoor worden gewaakt om de benchmark te benutten om de organisaties onderling te vergelijken. De organisaties hebben elk een andere rol, en maken onderdeel uit van wezenlijk verschillende landelijke en deels ook internationale speelvelden. De dynamiek in de sectoren verschilt sterk. Het is niet zinnig, maar ook niet verantwoord om een 'rangorde' aan te brengen tussen de drie instellingen.
- Het project is uitgevoerd door Thomas van Dalen (Thomas van Dalen Advies). Bij de onderzoekswerkzaamheden en bij de samenstelling van het rapport is grote zorgvuldigheid betracht. Daarbij is uitgegaan van de waarheidsgetrouwheid van de door de instellingen en door de opdrachtgever verstrekte informatie. Dit geldt ook voor de informatie uit de drie benchmarksystemen en door de instellingen gemaakte reconstructies. De verantwoordelijkheid daarvoor ligt bij de instellingen.

2 De Bibliotheek Venlo

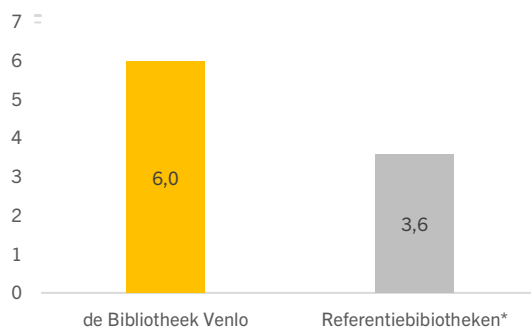
In dit hoofdstuk worden de belangrijkste inzichten aangaande de Bibliotheek Venlo samengebracht. Het gaat om de uitkomsten van de cijfermatige vergelijking met instellingen in het land. De benchmark is aangevuld en verdiept met een kwalitatieve analyse op basis van deskstudie en een speciale bijeenkomst met directie en medewerkers.

2.1 Toelichting vergelijkingsgroep

- Er is een benchmark uitgevoerd op basis van de dataset 'gegevenslevering Wsob 2017'. De gegevens uit deze dataset hebben een 'verkennende status' (veelal niet gevalideerd).
- Er is gebruik gemaakt van de bij de start van het onderzoekstraject jongste beschikbare benchmarkgegevens.
- De benchmark zet de kengetallen van de Bibliotheek Venlo af tegen twaalf referentiebibliotheken. Deze bibliotheken werken omwille van de vergelijkbaarheid net als de Bibliotheek Venlo primair voor één gemeente.
- De gemeenten waar deze bibliotheken zijn gevestigd betreffen (middel)grote steden met een bevolkingsomvang van 77.000 tot 126.000 in 2017. Deze steden hebben samen gemiddeld dezelfde bevolkingsomvang als gemeente Venlo, zodat de gemiddelde kengetallen extra gewicht krijgen.

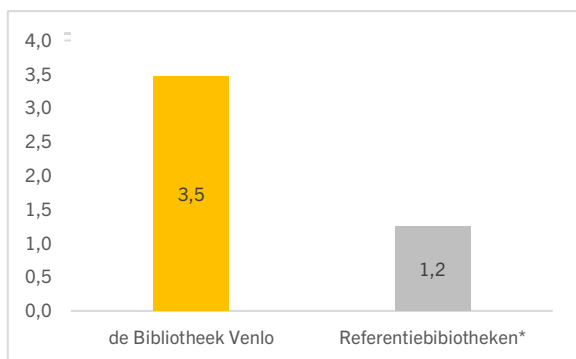
2.2 Kwantitatieve vergelijking

2.2.1 De bibliotheekinfrastructuur van Venlo is fijnmazig



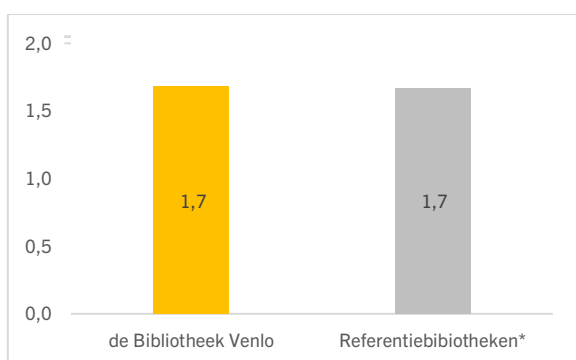
Het aantal vestigingen in Venlo is hoger dan het gemiddelde van de groep referentiebibliotheken. Bron: dataset WSOB 2017. Bewerking: Thomas van Dalen Advies.

Het aantal vestigingen van bibliotheken loopt binnen de groep van referentiebibliotheken waarmee Venlo is vergeleken sterk uiteen van 1 tot 9. Met 6 vestigingen in 2017 komt Venlo boven het gemiddelde uit. Ter relativering moet ook worden gezegd dat het onderscheid tussen 'vestigingen' en 'servicepunten' niet strikt wordt gehanteerd. Het gemiddeld aantal schoolbibliotheken per inwoner pakt in vergelijking opvallend hoog uit. Zie de grafiek hieronder. Samen rechtvaardigt dit de conclusie dat de bibliotheekinfrastructuur in Venlo opvallend fijnmazig is. Dit gegeven sluit aan bij de ambitie uit het beleidsplan van de bibliotheek die wordt behandeld in de kwalitatieve analyse.



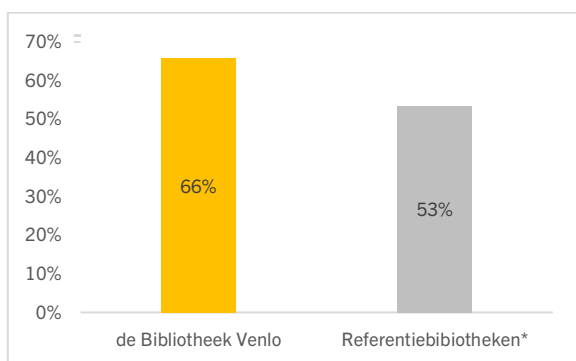
Het aantal schoolbibliotheken (dBos) per 10.000 inwoners in Venlo in vergelijking met referentiebibliotheken. Bron: dataset WSOB 2017. Bewerking: Thomas van Dalen Advies.

2.2.2 Venlo: normale collectieomvang met jeugd als prioriteit



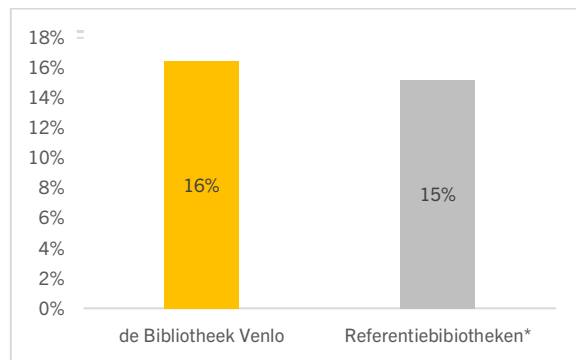
De omvang van de collectie (fictie en non-fictie) per inwoner in Venlo in vergelijking met het gemiddelde van de referentiebibliotheken. Bron: dataset WSOB 2017. Bewerking: Thomas van Dalen Advies.

De collectie van de Bibliotheek Venlo heeft een in vergelijking normale omvang. Het percentage daarvan dat bestemd is voor de jeugd is in verhouding iets groter. Zie de grafiek op de volgende pagina. Ook dit is in lijn met de beleidsprioriteiten.



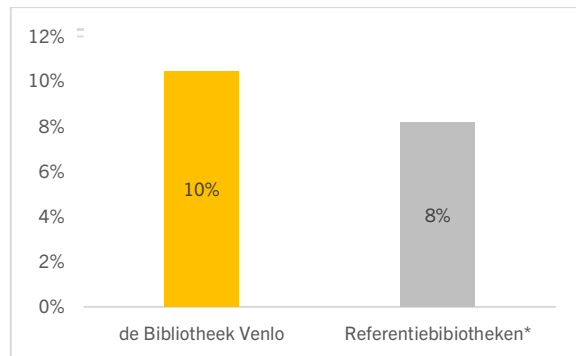
Het percentage van de totale collectie (fictie en non-fictie) dat is bedoeld voor de jeugd, in vergelijking met het gemiddelde van de referentiebibliotheken. Bron: dataset WSOB 2017. Bewerking: Thomas van Dalen Advies.

2.2.3 Aantallen jeugdleden en volwassen leden vergelijkbaar



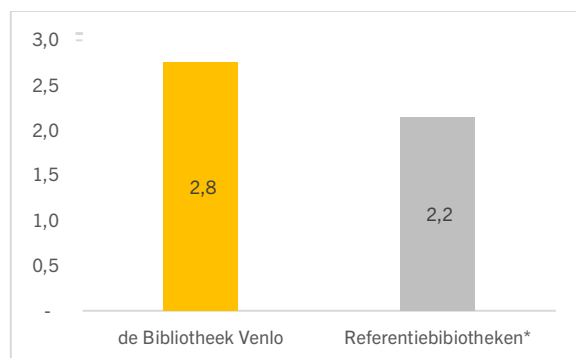
Het aantal jeugdleden per inwoner in vergelijking met het gemiddelde van de referentiebibliotheken. Bron: dataset WSOB 2017. Bewerking: Thomas van Dalen Advies.

Het aantal jeugdleden wijkt met 16% van het totaal aantal inwoners nauwelijks af van het gemiddelde van de referentiegroep (15%). Hetzelfde geldt voor het aantal volwassen leden. 10% in Venlo versus 8% gemiddeld bij de referentiebibliotheken. Zie de grafiek hieronder.



Het aantal volwassen leden per inwoner in vergelijking met het gemiddelde van de referentiebibliotheken. Bron: dataset WSOB 2017. Bewerking: Thomas van Dalen Advies.

2.2.4 Het gebruik is op niveau, maar aantrekkingskracht volwassenen minder

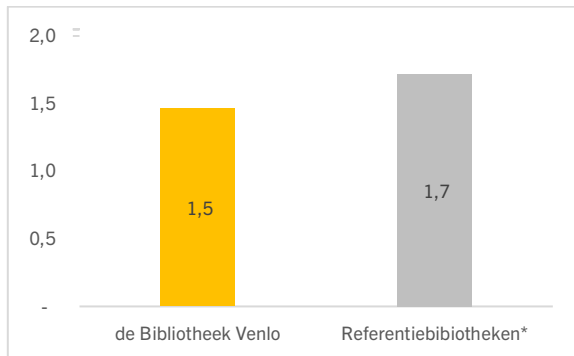


Het aantal uitlenen voor jeugd (fictie en non-fictie) per inwoner in vergelijking met het gemiddelde van de referentiebibliotheken. Bron: dataset WSOB 2017. Bewerking: Thomas van Dalen Advies.

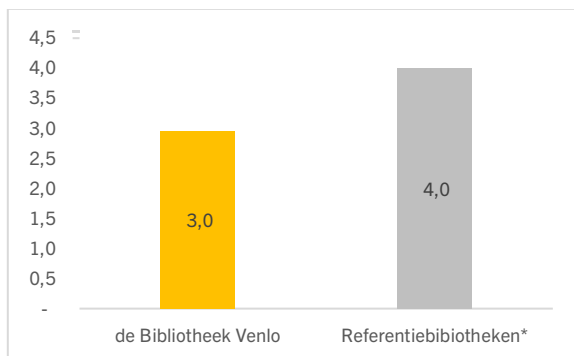
Het gemiddeld aantal uitlenen voor jeugd per inwoner ligt in Venlo met gemiddeld 2,8% net een stukje hoger dan het gemiddelde van de referentiebibliotheken (2,2%) Voor de aantallen uitlenen voor volwassenen liggen de verhoudingen andersom. Waar bij de

referentiebibliotheken gemiddeld 1,7% wordt gescoord komt Venlo uit op 1,5%. Dit zijn geen grote verschillen.

Dat het in Venlo lastiger is om de volwassen gebruikers op de been te krijgen blijkt ook uit het gemiddeld genomen lagere aantal fysieke bezoeken in 2017. Zie de grafiek hieronder. De aanwijzingen zijn dat bibliotheek deze ontwikkeling in 2018 en 2019 heeft weten te kenteren door (meer) in te zetten op de programmering van activiteiten voor verschillende doelgroepen. Het aantal bezoeken groeit in de vestigingen waar in programma wordt geïnvesteerd. In vestigingen die alleen een uitleenfunctie bieden blijven de aantallen dalen.

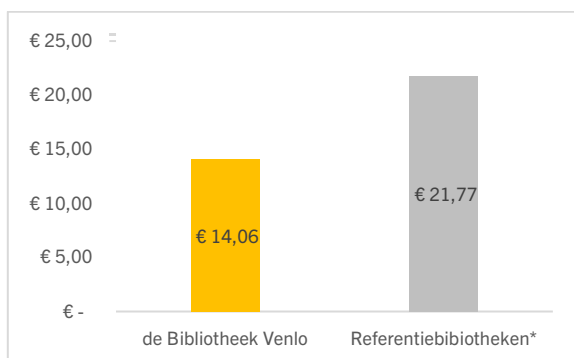


Het aantal uitlenen voor volwassenen per inwoner (fictie en non-fictie) in vergelijking met het gemiddelde van de referentiebibliotheken. Bron: dataset WSOB 2017. Bewerking: Thomas van Dalen Advies.



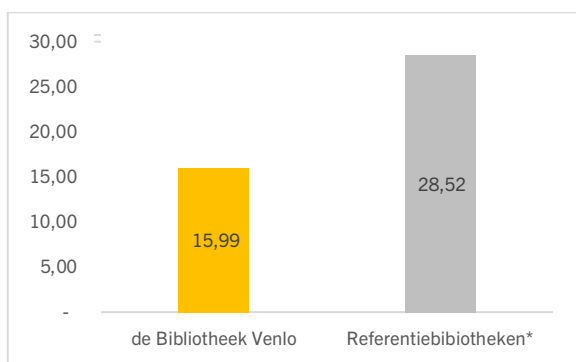
Het aantal fysieke bezoeken per inwoner in Venlo vergeleken met het gemiddelde van de referentiebibliotheken. Bron: dataset WSOB 2017. Bewerking: Thomas van Dalen Advies.

2.2.5 Bibliotheek Venlo kent een relatief opmerkelijk lage exploitatiesubsidie



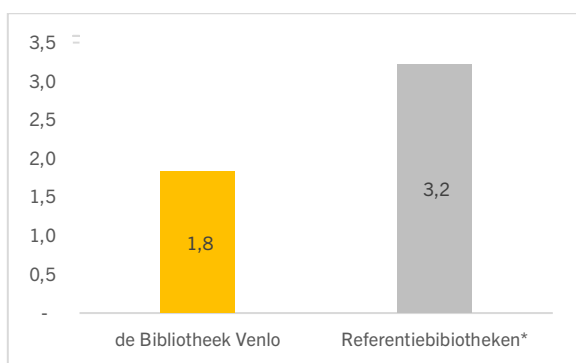
De exploitatiesubsidie exclusief huisvestingskosten per inwoner in Venlo vergeleken met het gemiddelde van de referentiebibliotheken. Bron: dataset WSOB 2017. Bewerking: Thomas van

Bibliotheek Venlo krijgt relatief weinig structurele subsidie¹. De groep met referentiebibliotheken, die gemiddeld hetzelfde aantal inwoners hebben als Venlo, krijgen € 7,71 per inwoner meer. Dat is een aanzienlijk verschil. Als de exploitatiesubsidie inclusief huisvestingskosten wordt vergeleken wordt het beeld nog intenser. Door de relatief zeer lage huisvestingslasten (de bibliotheek heeft haar accommodatie in eigendom) in Venlo ontstaat daar een verschil van 16 euro per inwoner in Venlo tegen 29 euro in de vergelijkingsgroep. Hierbij speelt mee dat in veel steden bibliotheken nieuwe en architectonisch hoogstaande gebouwen zijn gebouwd, die doorgaans een grote aantrekkingskracht hebben op het publiek. Zie de eerdere tekst over het wat minder hoge aantal bezoeken in Venlo.



De exploitatiesubsidie per inwoner in Venlo vergeleken met het gemiddelde van de referentiebibliotheken. Bron: dataset WSOB 2017. Bewerking: Thomas van Dalen Advies.

Het spreekt voor zich dat de relatief lage subsidie zich ook vertaalt in een, qua omvang, relatief beperkte personele bezetting. In de onderstaande grafiek zien we dat de Bibliotheek Venlo het werk in verhouding tot het aantal inwoners met aanzienlijk minder fte's moet klaren dan het gemiddelde van de vergelijkingsgroep.



Het aantal fte's (vast, tijdelijk en flexibel) per 10.000 inwoners vergeleken met het gemiddelde van de referentiebibliotheken. Bron: dataset WSOB 2017. Bewerking: Thomas van Dalen Advies.

¹ In de benchmark gaat het hier om de structurele exploitatiesubsidie van de gemeente die wordt vergeleken. Het betreft de bestaansbasis van de instelling. Aanvullende middelen, zoals in Venlo die uit het sociaal domein, worden hier niet in meegeteld.

2.3 Kwalitatieve analyse

2.3.1 *Stedelijk belang: maatschappelijke urgentie groot*

Als basisvoorziening op het raakvlak van cultuur, welzijn en onderwijs stelt de bibliotheek zich op als partner van de gemeente. In dit streven is de bibliotheek representatief voor de nieuwste ontwikkelingen in de Nederlandse bibliotheeksector. Door het hele land veranderen bibliotheken in de afgelopen jaren sterk. Er worden nieuwe producten ontwikkeld. Ook verschijnen bibliotheken op nieuwe locaties, in nieuwe verschijningsvormen en met nieuwe producten. Denk bijvoorbeeld aan Taalpunten, (digi)Taalhuizen, de Bibliotheek op school, Klik & Tik en Digisterker. Het proces van flexibilisering, innovatie en specialisatie zet een forse druk op de organisatie, maar leidt ook tot aantoonbare successen. Het nieuwe elan is voelbaar, ook in de gesprekken die we in Venlo voerden. Wie het beleidsplan van de Bibliotheek Venlo naast het Coalitieakkoord 2018-2020 legt ziet dan ook dat de ambities van de bibliotheek gelijklopen aan de 'samenlevingsagenda' van de stad. De zorgen over sociale en economische achterstanden, over de isolatie van deelgroepen en het hoge percentage laaggeletterden worden gedeeld. Bibliotheek en gemeente vinden elkaar in de erkenning dat de maatschappelijke urgentie groot is.

De bibliotheek Venlo draait volop mee in deze vernieuwingsgolf en heeft in de afgelopen jaren een andere en bredere rol gekregen. De ervaring is dat veel mensen graag in het gebouw komen. Het is een eigentijdse ontmoetingsplek en ook een plek voor informatie en persoonlijke ontwikkeling geworden. De positieve omgeving en sfeer, en voorzieningen als de studieplekken en de lunchroom STEK worden als trekkers benoemd. Tegelijk met deze verandering in het centrum werd de organisatie meer en meer actief in stad en wijken. De organisatie is anno 2020 sterk 'genetwerkt' en verbonden met scholen, kinderopvang, consultatiebureaus, sociale wijkteams, buurtondersteuners en andere 'verbinders'. Duidelijk is dat de bibliotheek zo dicht mogelijk bij de belangrijkste doelgroepen probeert te komen. Er is een focus op kinderen en jeugd uitgesproken. Zie ook de opvallende dichtheid van schoolbibliotheken die spreekt uit de benchmark. De ambitie is om een sterke programmering neer te zetten die zich uitstrekt van scholen, bibliotheken in de wijk tot in het centrum. Deze kent voor de doelgroepen herkenbare terugkomende activiteiten zoals bijvoorbeeld de babybib en de seniorenmatinee.

2.3.2 *Stand van zaken intern: ideeën en frisse energie*

Uit de gesprekken spreekt dat directie en team een grote ambitie hebben. Er zijn veel ideeën en men heeft een heldere en concrete visie op de toekomst. Er zit een energiek team dat veel kansen ziet. De directeur is 'een aanpakker'. Het team is zich bewust dat de ontwikkelingen erg snel gaan en heeft de ambitie om voorop te lopen. De overtuiging bestaat dat de bibliotheek de instrumenten (medewerkers, kennis en partners) heeft om in te spelen op belangrijke maatschappelijke ontwikkelingen. Het team noemt de opkomst van *third places*², de voortschrijdende digitalisering, duurzaamheid, de makerbeweging, het belang van *21st century skills* en vergrijzing. Daarbij is het vertrekpunt om meer vraaggericht te werken en minder aanbodgericht. Uiteraard bracht en brengt de bredere rol en de beoogde ambitie ook

² Bij 'community building' wordt tegenwoordig veel gesproken over het belang van de 'derde plek' als locatie waar mensen elkaar ontmoeten. Anders dan thuis of op het werk gaat het om publieke omgevingen zoals kerken, cafés, clubs, openbare bibliotheken of parken. (bron: Wikipedia, vertaling en bewerking: Thomas van Dalen Advies).

veranderingen voor medewerkers met zich mee. Dit vergt andere competenties. Ook zijn processen in een vraaggerichte organisatie anders ingericht. Het vraagt van medewerkers dat ze anders naar zichzelf en naar elkaar kijken. Deze ontwikkeling is uiteraard niet van vandaag op morgen gerealiseerd. Om die reden is een nieuwe koers ingezet met verandering van functie, organisatiestructuur en rollen daarbinnen. Ook de faciliteiten moeten op niveau blijven. Het is niet altijd haalbaar om het gewenste niveau te realiseren. Om naar ambitie te kunnen functioneren heeft de bibliotheek eigenlijk te weinig middelen voor collectie en personeel. Een andere belangrijke andere hindernis voor doorontwikkeling betreft de beperkte mogelijkheden van het gebouw. De bibliotheek wil veel verschillende groepen trekken, maar het volume van het gebouw is beperkt. Activiteiten en doelgroepen zitten elkaar nu soms in de weg. Ook hiervoor heeft de bibliotheek plannen, maar het blijft een kwestie van schipperen tussen ambities en mogelijkheden.

Een complexiteit in de bedrijfsvoering van de bibliotheek is dat de financiering van de bibliotheek vanuit verschillende gemeentelijke afdelingen komt. Een deel van de maatschappelijke projecten, zoals bijvoorbeeld Taalhuis Venlo, wordt separaat en steeds voor korte periodes gefinancierd. Er gaat veel tijd zitten in het elk jaar opnieuw veiligstellen, aanvragen en verantwoorden. Gezien de duurzame opgave en de - in vergelijking - zeer beperkte basisfinanciering van de organisatie zou het beter zijn als financieringsstromen op termijn worden gebundeld en verduurzaamd. Op die manier kan (nog) meer rendement worden verkregen.

2.3.3 *Beleid en strategie: ambitieus, maar realistisch*

Het beleidsplan 2019-2022 van de bibliotheek schetst klip en klaar wat de twee dromen zijn die de organisatie leiden in 'het streven om [...] een bijdrage te leveren aan de ontwikkeling van de Venlonaar:

- Alle Venlose kinderen van 0 tot 18 jaar hebben toegang tot rijke informatie ongeacht de betrokkenheid van ouders of opvoeders
- We bieden vanuit de Stadsbibliotheek de inwoners van de gemeente Venlo een Huis van Informatie met een bruisende programmering waar men zich persoonlijk kan ontwikkelen.'

Voor de invulling van de functie grijpt het plan terug op de kernfuncties van Wet stelsel openbare bibliotheekvoorzieningen (Wsob, 2015):

- Ter beschikking stellen van kennis en informatie
- Bieden van mogelijkheden tot ontwikkeling en educatie
- Bevorderen van lezen en het laten kennismaken met literatuur
- Organiseren van ontmoeting en debat
- Kennis laten maken met kunst en cultuur

In de beoogde plannen toont de bibliotheek zich ambitieus, maar tegelijk ook realistisch. Een specifiek plan betreft het idee om een speciale ruimte voor de jeugd in de kelder in te richten. Dit zou goed zijn. De mogelijkheid van een terras op het dak zou zowel de aantrekkingskracht op volwassenen kunnen vergroten als de exploitatie kunnen versterken. Het zijn voorbeelden van plannen waar ambitie en realisme hand in hand gaan.

2.4 Samenvattende conclusie

Uit de vergelijking met het gemiddelde van vergelijkbare bibliotheken komt een helder beeld naar voren. De Bibliotheek Venlo weet een fijnmazige infrastructuur te realiseren. Uit de keuze voor grote aantallen schoolbibliotheken en een relatief grote jeugdcollectie spreekt een prioriteitsstelling. De prestaties, in termen van uitleningen en lidmaatschappen, weerspiegelen dit beeld. De jeugd doet het qua uitleningen beter dan elders. Bij volwassen uitleningen en bij fysieke bezoeken blijft de bibliotheek een beetje achter. De beperkte aantrekkingskracht op volwassenen kan niet los gezien worden van het feit dat in veel vergelijkingssteden architectonisch en conceptueel hoogstaande nieuwe bibliotheken zijn neergezet. Ook speelt mee dat de bibliotheek het werkt moet realiseren met een aanzienlijk beperktere personeelsomvang. Ook de kwalitatieve analyse leert dat het budget de remmende factor is. De bibliotheek krijgt in vergelijking opvallend weinig exploitatiesubsidie. Ze wordt, zo leert de analyse, gefinancierd als een gemiddelde (plattelands)bibliotheek. Dit schuurt met de grootstedelijke problematiek en de opgaven van Venlo, met name op het gebied van laaggeletterdheid. Ideeën en frisse energie om hier nog meer werk van te maken heeft de organisatie te over. Gelukkig gaat dit gepaard met een goede dosis realiteitszin. De organisatie durft prioriteiten te stellen. De gemeente zou al een belangrijke bijdrage kunnen leveren door de geldstromen te bundelen en te verduurzamen en door mee te zoeken naar een route om de gebouwelijke investeringen mogelijk te maken.

3 Theater De Maaspoort

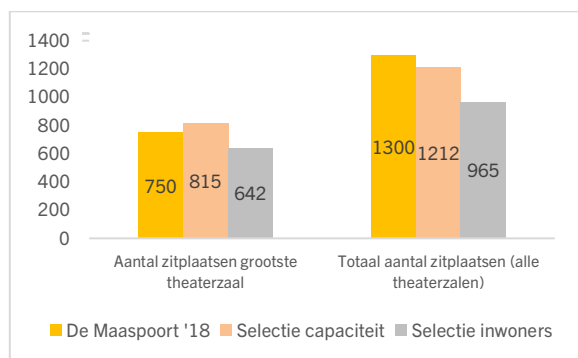
In dit hoofdstuk worden de belangrijkste inzichten aangaande Theater De Maaspoort samengebracht. Het gaat om de uitkomsten van de cijfermatige vergelijking met instellingen in het land. De benchmark is aangevuld en verdiept met een kwalitatieve analyse op basis van deskstudie en een speciale bijeenkomst met directie en medewerkers.

3.1 Toelichting vergelijkingsgroepen

- Er is een benchmark uitgevoerd op basis van het Theater Analyse Systeem (TAS). Dit is het online benchmarksysteem voor de leden van de VSCD. Met TAS kunnen bedrijfsresultaten van Theater De Maaspoort worden vergeleken met die van (geanonimiseerde) collega's. Er is gebruik gemaakt van de bij de start van het onderzoekstraject jongste beschikbare benchmarkgegevens (2018).
- In het TAS-systeem is, anders dan vroeger, niet met zekerheid vast te stellen welke specifieke theaters onderdeel uitmaken van een samengestelde selectiegroep. Om toch zo veel mogelijk inzicht te krijgen is daarom met twee referentiegroepen gewerkt.
- Omdat de capaciteit van het gebouw sterk bepalend is voor het functioneren van een theater en omdat in Venlo een opvallend grote voorziening is neergezet is de voorziening zowel vergeleken met een groep van theaters met vergelijkbare fysieke kenmerken (selectie capaciteit) en anderzijds met een groep van theaters in gemeenten met een vergelijkbare omvang (selectie inwoners).
- De groepen kennen de volgende specificaties:
 - 'Selectie capaciteit' bestaat uit theaters met de presentatie van podiumkunsten als primaire functie, met een totaal aantal van 1.100-1.500 zitplaatsen, met 2 of 3 theaterzalen, waarvan 1 of meer zalen met toneeltoren. Deze kengetallen betreffen het gemiddelde van 12 individuele theaters.
 - 'Selectie inwoners' betreft theaters met de presentatie van podiumkunsten als primaire functie in vestigingsgemeenten met 80.000 tot 120.000 inwoners. Deze kengetallen betreffen het gemiddelde van 10 theaters.
- Op een drietal onderdelen is de oorspronkelijke invoer door Theater De Maaspoort gecorrigeerd. Het betreft slechts bescheiden aanpassingen die het beeld niet wezenlijk veranderen. Bij het aantal voorstellingen waren per abuis de amateurvoorstellingen niet meegeteld, de definitie van randprogrammering was te eng opgevat en het aantal gratis bezoeken was niet juist.

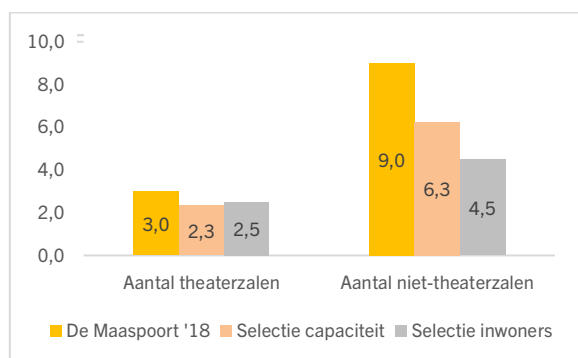
3.2 Kwantitatieve vergelijking

3.2.1 Theater De Maaspoort is groot en méér dan een theater



Het aantal zitplaatsen van de grootste theaterzaal en het totaal aantal zitplaatsen van alle theaterzalen vergeleken met de gemiddelden van de twee selecties. Bron: Theater Analyse Systeem 2018. Bewerking: Thomas van Dalen Advies.

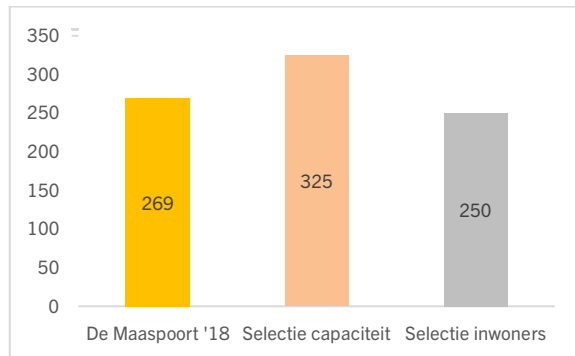
Theater De Maaspoort heeft een forse theatercapaciteit (aantal zitplaatsen) in vergelijking met het gemiddelde van de groep theaters in gemeenten met een aan Venlo vergelijkbare bevolkingsomvang. Het aantal zitplaatsen in de grootste theaterzaal is met 750 een slag groter dan de gemiddeld 642 zitplaatsen van theaters in gemeenten van vergelijkbare omvang. Het totaal aantal zitplaatsen van alle theaterzalen in Venlo (1.300) overstijgt deze groep met gemiddeld 335 stoelen. De selectie van schouwburgers van vergelijkbare omvang benadert met 815 stoelen in de grootste zaal en 1.212 totaal de situatie in Venlo. Dat was dan ook het vertrekpunt van deze selectiegroep. Belangrijk om te weten is dat veel van de theaters in deze groep in steden staan die groter zijn dan Venlo. Theater De Maaspoort springt er in vergelijking met beide groepen uit door het aantal niet-theaterzalen³. De Maaspoort heeft 4 vergaderzalen, 3 foyers en 2 restaurants. Dat maakt een totaal van 9, waar theaters in gemeenten met een vergelijkbare bevolkingsomvang op 4,5 komen en qua theatercapaciteit vergelijkbare voorzieningen op 6,3.



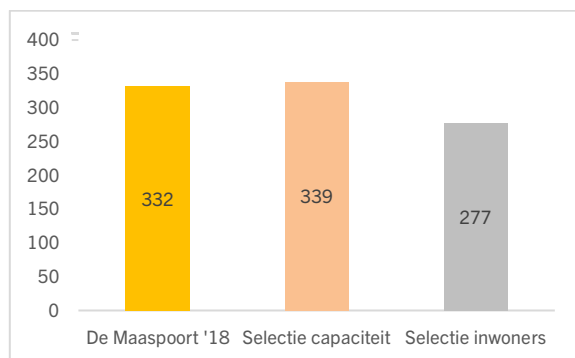
Het aantal theaterzalen en het aantal niet-theaterzalen van De Maaspoort vergeleken met de gemiddelden van de twee selecties. Bron: Theater Analyse Systeem 2018. Bewerking: Thomas van Dalen Advies.

³ De definitie van het Theater Analyse Systeem: 'Niet-theaterzalen zijn bedoeld en ingericht voor andere functies, zoals het vertonen van films en/of het organiseren van vergaderingen, congressen, beurzen, het geven van lessen (kunsteducatie) of het produceren van voorstellingen. Ook foyers die geheel of gedeeltelijk geschikt gemaakt kunnen worden voor commerciële verhuur vallen onder de niet-theaterzalen.'

3.2.2 Meer voorstellingen en meer bezoek dan in vergelijkbare gemeenten

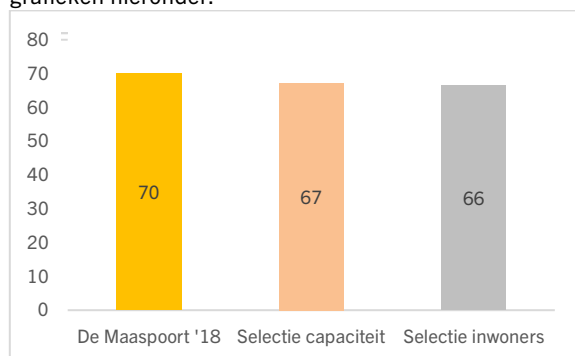


Het aantal theatervoorstellingen in De Maaspoort vergeleken met de gemiddelden van de twee selecties. Bron: Theater Analyse Systeem 2018. Bewerking: Thomas van Dalen Advies.

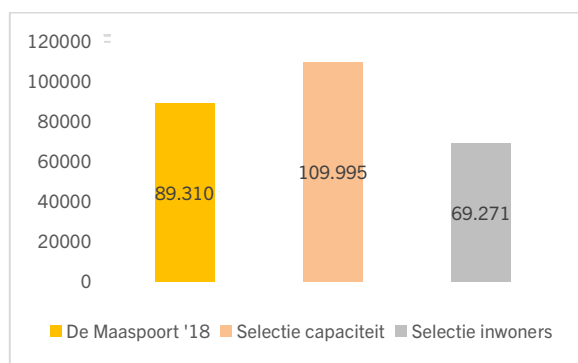


Het gemiddeld aantal betalende bezoeken per theatervoorstelling vergeleken met de gemiddelden van de selecties. Bron: Theater Analyse Systeem 2018. Bewerking: Thomas van Dalen Advies.

Theater De Maaspoort realiseert iets meer voorstellingen (269) dan theaters in gemeenten met een vergelijkbare bevolkingsomvang (250). De Maaspoort realiseert gemiddeld 56 voorstellingen minder dan theaters van vergelijkbare theatercapaciteit (gemiddeld 325). Dit is gezien de kenmerken en de omvang van Venlo logisch. Dat Theater De Maaspoort met de programmering de goede snaar weet te raken blijkt uit de bezoekersaantallen. Gemiddeld per voorstelling loopt De Maaspoort daarbij gelijk op met de selectie van theaters met vergelijkbare theatercapaciteit (332 bezoeken tegen 339). Theaters in gemeenten van vergelijkbare omvang realiseren 277 bezoeken. De absolute aantallen zijn navenant. Met een gemiddelde bezetting van de grote zaal van 70% overtroeft Venlo beide selecties. Zie de grafieken hieronder.

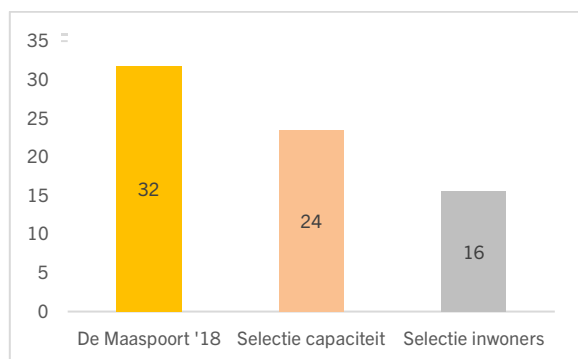


Bezettingsgraad van de grootste zaal vergeleken met de gemiddelden van de selecties. Bron: Theater Analyse Systeem 2018. Bewerking: Thomas van Dalen Advies.



Het totaal aantal betalende bezoeken aan theatervoorstellingen in Venlo vergeleken met de gemiddelden van de selecties. Bron: Theater Analyse Systeem 2018. Bewerking: Thomas van Dalen Advies.

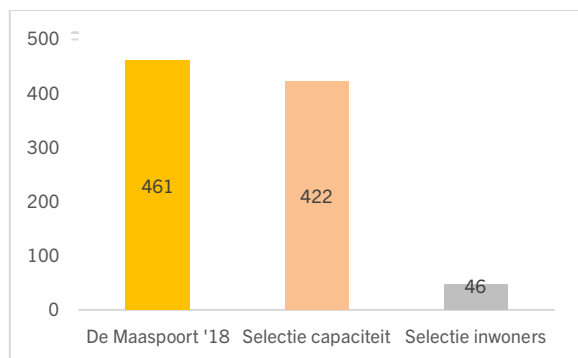
3.2.3 De functie van Theater De Maaspoort overstijgt de gemeente Venlo



De verhouding tussen het aantal bezoeken uit de regio (COROP-gebied) op het totaal aantal bezoeken vergeleken met de gemiddelden van de selecties. Bron: Theater Analyse Systeem 2018. Bewerking: Thomas van Dalen Advies.

Een aanzienlijk deel van de bezoeken aan Theater De Maaspoort is afkomstig uit de regio (32%). Dit is niet alleen aanzienlijk meer dan theaters in gemeenten met een vergelijkbare bevolkingsomvang (16%), maar ook een stuk meer dan theaters met een vergelijkbare theatercapaciteit. Gesteld mag worden dat Theater De Maaspoort sterk bijdraagt aan de regiofunctie van de stad Venlo.

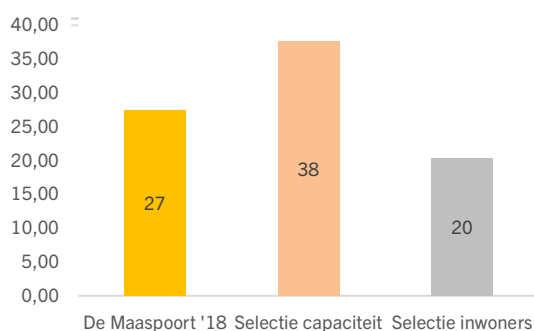
3.2.4 Theater De Maaspoort verdient een aanzienlijk deel van de kosten zelf terug



Het totale resultaat uit de niet-theater-activiteiten in euro's * 1000 vergeleken met de gemiddelden van de selecties. Bron: Theater Analyse Systeem 2018. Bewerking: Thomas van Dalen Advies.

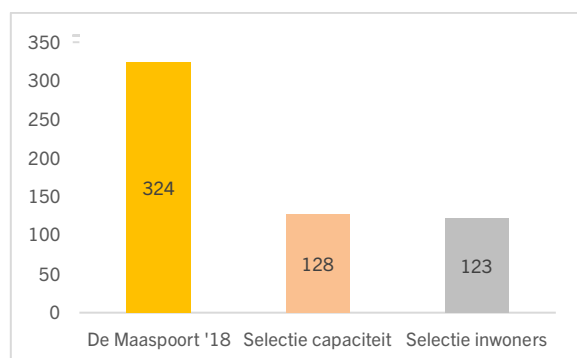
Theater De Maaspoort weet een omzet te realiseren die de subsidiebedragen fors overstijgt. Theater kost per saldo altijd geld, maar De Maaspoort realiseert met de niet-theateractiviteiten prachtige resultaten. Het aantal commerciële verhuringen (324) is bij Theater De Maaspoort 2,5 keer zo hoog als bij theaters van vergelijkbare omvang (128) en theaters in steden met evenveel inwoners (123). Veel belangrijker is echter het resultaat dat daarmee wordt bereikt. In 2018 realiseerde De Maaspoort een resultaat uit verhuur, horeca en overige niet-theateractiviteiten van 461.000. Dit overstijgt het gemiddelde van de selectie van theaters met een vergelijkbare theatercapaciteit (422.000). Het gemiddelde van theaters in gemeenten met een vergelijkbare bevolkingsomvang blijft steken op nog geen 46.000. We kunnen daarmee concluderen dat Theater De Maaspoort de voordelen van het gebouw uitstekend weet te benutten. Nog sterker, maar ook goed verdedigbaar, is de conclusie dat Theater De Maaspoort hiermee Venlo met de voorzieningen die ze te bieden heeft naar een hoger plan weet te tillen. Belangrijk vanuit financieel perspectief is de conclusie dat Theater De Maaspoort een aanzienlijk deel van de kosten van de voorziening zelf terugverdient. De gemeentelijke subsidie heeft een multiplier effect.

De personele bezetting waarmee deze resultaten worden gerealiseerd is in vergelijking overzichtelijk. Zie ook de grafiek hieronder. Horecapersoneel is uit de vergelijking gehouden, omdat deze bij De Maaspoort tot een aparte rechtspersoon behoren.



Het totaal aantal fte's (exclusief horeca) in vergelijking met de gemiddelden van de selecties. Bron: Theater Analyse Systeem 2018. Bewerking: Thomas van Dalen Advies.

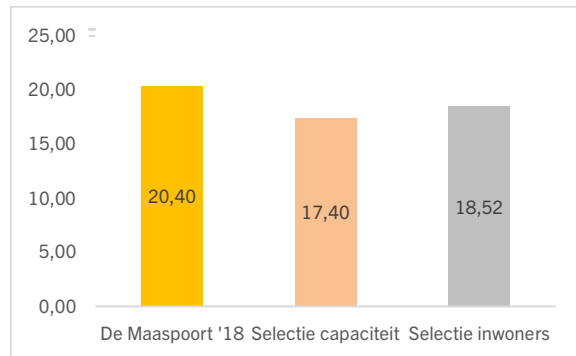
3.2.5 Subsidie op een goed niveau, zeker gezien het rendement



Het aantal commerciële verhuringen vergeleken met de gemiddelden van de selecties. Bron: Theater Analyse Systeem 2018. Bewerking: Thomas van Dalen Advies.

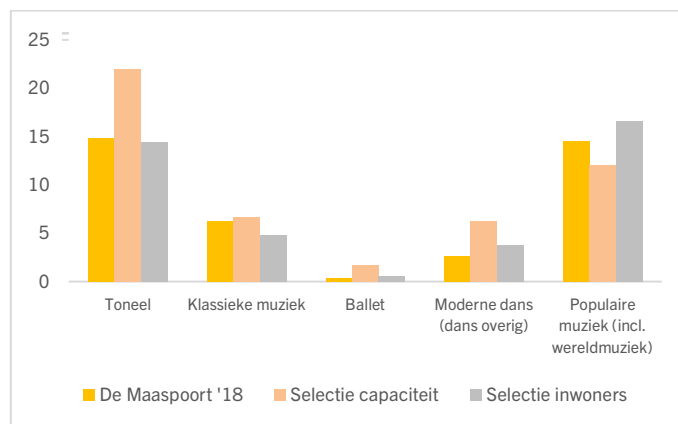
De subsidie aan Theater De Maaspoort is met € 20,40 per inwoner op een passend niveau. De inhoudelijke keuzes voor de regiofunctie, voor een brede rol ten aanzien van de

amateurkunsten en de volkscultuur (waaronder carnaval), plus de zakelijke ambities hebben geleid tot een aansprekend gebouw van een aanzienlijke omvang. Om zo'n gebouw te kunnen exploiteren is iets meer subsidie nodig, maar er wordt vooral veel meer mee verdiend; de spin-off voor stad en regio is aanzienlijk niet alleen in financiële zin, maar ook in immateriële zin. De subsidie is slechts € 1,88 hoger is dan het gemiddelde van theaters in gemeenten met een vergelijkbaar aantal inwoners, maar daarmee wordt een schaalniveau gerealiseerd (qua activiteiten, bereik en omzet) waarbij de prestaties van theaters in die gemeenten verbleken. Zie paragraaf 3.2.5. Het rendement van de bewuste Venlose keuzes uit het verleden is, kortom, hoog.



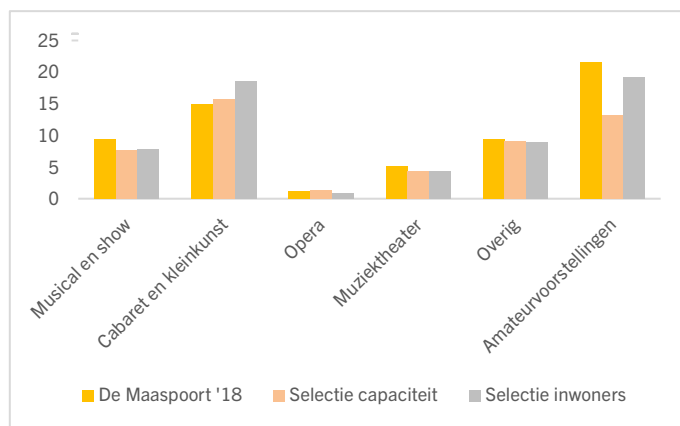
De subsidie voor de podiumfunctie per inwoner vergeleken met de gemiddelden van de selecties. Bron: Theater Analyse Systeem 2018. Bewerking: Thomas van Dalen Advies.

3.2.6 Programmering in vergelijking breed + laagdrempelig

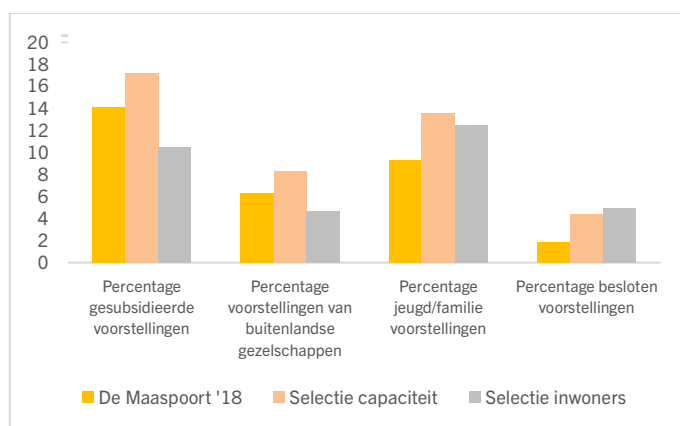


Het aandeel van verschillende disciplines op het totaalaanbod vergeleken met de gemiddelden van de selecties. Bron: Theater Analyse Systeem 2018. Bewerking: Thomas van Dalen Advies.

De programmering van De Maaspoort (naar categorie) wijkt niet opvallend af van die van theaters in gemeenten met een vergelijkbare bevolkingsomvang. Opvallend is wel dat De Maaspoort meer amateurvoorstellingen brengt en minder 'theater' dan theaters met een vergelijkbare theatercapaciteit. Dit zijn indicatoren voor een laagdrempelig cultureel profiel. Theater De Maaspoort brengt iets minder 'bijzondere voorstellingen en andersoortige evenementen' dan de vergelijkingsgroepen. Dat heeft vermoedelijk te maken met de druk die de dubbele opgave legt op de organisatie. We komen hier in hoofdstuk drie op terug.



Het aandeel van verschillende disciplines op het totaalaanbod vergeleken met de gemiddelden van de selecties. Bron: Theater Analyse Systeem 2018. Bewerking: Thomas van Dalen Advies



Het percentage 'bijzondere voorstellingen en andersoortige evenementen' op het totaal in Venlo vergeleken met de gemiddelden van de selecties. Bron: Theater Analyse Systeem 2018. Bewerking: Thomas van Dalen Advies.

3.3 Kwalitatieve analyse

3.3.1 Stedelijk belang: cruciale economische en culturele functie

Als theater en als evenementengebouw, met restaurants en een hoogwaardig hotel als partner, is De Maaspoort een grootstedelijke voorziening. Zoals het vigerende coalitieakkoord terecht stelt is cultuuraanbod een belangrijk element om aantrekkelijk te zijn en te blijven voor inwoners. Maar De Maaspoort doet meer dan dat. Een voorziening als De Maaspoort, met alle zakelijke en culturele evenementen die daar plaatsvinden, tilt de hele stad naar een hoger plan. De Maaspoort speelt door schaal, ligging en faciliteiten een grote rol voor veel verschillende groepen burgers, bezoekers en ondernemingen. De instelling is een belangrijk 'asset' in de ambities van Venlo om ondernemingen vast te houden en aan te trekken. De voorziening is ook een gangmaker voor horeca en middenstand. Theaterbezoek brengt besteden met zich mee. Het is belangrijk om te erkennen dat de organisatie zowel een economische als een culturele functie vervuld. Zonder deze voorziening zou er een enorm gat vallen in de stad.

Het gebouw heeft, zoals ook uit de benchmark blijkt, een atypische omvang. In het gesprek met het team werd verwezen naar de theatervoorziening van Tilburg. Daar staat ook zo'n

grote voorziening, maar die stad heeft wel twee keer zoveel inwoners. De keuze voor de bouw en de verbouwing van een voorziening als deze is een belangrijke politiek-strategische keuze geweest voor de toekomst van Venlo.

De Venlonaar is traditioneel wat minder georiënteerd op de professionele kunsten. De zakelijke dienstverlening, die voor veel klandizie van theaters zorg elders in het land, is in Venlo niet zo goed vertegenwoordigd. Dit maakt dat het al een behoorlijke uitdaging is om een culturele en zakelijke programmering te realiseren die voldoende mensen trekt en tegelijk voldoende geld in het laatje brengt. Daarbij is komt het beeld naar voren dat Venlo grootstedelijk is in eisen en kwaliteiten, maar dorps in de vereiste 'nabijheid' en de mate van onderlinge controle. De netwerken in Venlo zijn hecht en de cultuur is tamelijk kritisch. Naar cultuurinstellingen wordt scherp gekeken. Dit maakt dat een organisatie als De Maaspoort, naast de zware opgave om een grootstedelijke cultuur- en evenementenorganisatie in de lucht te houden, zich ook actief moet waarmaken als partner van het verenigingsleven en bedrijfsleven. Het is, kortom, heel hard werken voor deze organisatie om alle ballen in de lucht te houden.

3.3.2 *Stand van zaken intern: tot in de puntjes professioneel*

Uit de sessie met directie en medewerkers komt het beeld naar voren van een ambitieuze organisatie en van een directeur die de wind eronder heeft. De organisatie is voortdurend op verbetering gericht. Deze mentaliteit komt voort uit 'een situatie van overleven'. De organisatie heeft omwille van de zwarte cijfers steeds heel kritisch naar de mogelijkheden gekeken en de marges opgezocht. Dat is terug te zien in de cijfers, zowel financieel als cultureel. Met theater richt de organisatie zich op cultuurliefhebbers en bezoekers. Daarnaast maakt ook het lokale cultuuraanbod (inclusief carnaval) een belangrijk onderdeel uit van het aanbod. De organisatie ziet de bredere regio als het beoogde publiek en stemt daar ook de programmering op af. Doelstelling is om iedere (groot-)Venlonaar minimaal een keer per jaar over de vloer te krijgen. De ervaringen met cultuuraanbod, de gastvrijheid en de horecavoorzieningen vertalen zich in hoge waarderingscijfers, zoals aangehaald in het actuele beleidsplan.

De Maaspoort levert, zo spreekt ook uit de benchmark, een indrukwekkende prestatie met een opvallende amateurdimensie. De afgelopen jaren is een grote sprong gemaakt waarvan, ook door goed ingevoerde professionals, werd betwijfeld of het überhaupt wel mogelijk zou zijn⁴. Aan de bezoekerstaantallen, en ook aan het bezettingspercentage in de grote zaal is volgens de organisatie jarenlang hard gewerkt. De organisatie constateert 'ontwikkelde behoeften' zoals bijvoorbeeld blijkt uit de bezetting bij balletvoorstellingen die inmiddels op een hoog niveau is. Ook door samenwerking met andere culturele instellingen, zoals de bibliotheek, weet de organisatie activiteiten toe te voegen voor specifieke segmenten van de Venlose samenleving. Een specifiek voorbeeld uit de sessie was een geslaagde Poolse comedyshow. Zo draagt de organisatie bij aan het naar een hoger plan tillen van de cultuurbeleving en het vergroten van de cultuurparticipatie. Ze anticipeert op de stad, maar voedt de stad ook met nieuwe ervaringen en inzichten.

⁴ Een relevant stuk in dit verband is het eindrapport van de second opinion op het beleidsplan en op de exploitatiebegroting van De Maaspoort die adviesbureau LAGroup uitbracht in 2014.

3.3.3 *Beleid en strategie: aan de grenzen van de groei en beperkt ruimte voor inhoud*

Het bovenstaande beeld van een professionele organisatie komt ook naar voren uit het beleidsplan. Het is een goed plan dat blaakt van de ambitie en dat naadloos aansluit bij de belangrijkste gemeentelijke beleidsdoelstellingen. De zorg die de gesprekken oproepen is tweeledig. De organisatie maakt de indruk dat ze in commercieel opzicht aan de grenzen van de prestatiemogelijkheden raakt. Bij negatieve economische ontwikkelingen zal het heel lastig worden om op dit niveau te kunnen blijven presteren. De andere zorg die de gesprekken oproept betreft de ruimte voor creativiteit en inhoudelijke doorontwikkeling. Voor productioneel of programmatisch avontuur is weinig ruimte. Om echt werk te kunnen maken van de samenwerking met het veld en ook voor de samenwerking met verenigingen is eigenlijk te weinig tijd beschikbaar. De spanning tussen maatschappelijke en creatieve ambities (en verlangens) enerzijds en de dagelijkse druk van de complexe bedrijfsvoering die in opvallende mate leunt op eigen inkomsten, is zeer goed voelbaar. Het is zaak om dit podium niet te overvragen en om vooral te zien en te waarderen wat er allemaal goed gaat.

3.4 Samenvattende conclusie

Theater De Maaspoort vervult een cruciale culturele en economische functie in Venlo. Het is een ambitieuze organisatie die voortdurend op verbetering is gericht. De instelling is een belangrijke 'asset' in de ambities van Venlo om ondernemingen vast te houden en aan te trekken. Het is ook een gangmaker voor horeca en middenstand. Theaterbezoek brengt bestedingen met zich mee. De organisatie heeft een goed beleidsplan neergelegd dat blaakt van de ambitie en dat naadloos aansluit bij de belangrijkste gemeentelijke beleidsdoelstellingen. Veel conclusies die volgen uit de vergelijking van Theater Maaspoort met andere instellingen hangen samen met de historische keuze voor een in vergelijking groot gebouw met veel theaterzalen en veel zakelijke faciliteiten. Uit deze gegevens volgt een grote exploitatieopgave met een sterke commerciële component. Er zijn meer stoelen en meer zalen die gevuld moeten worden, zowel met culturele als met commerciële activiteiten. Voorzieningen van deze omvang treffen we (gemiddeld) vaker aan in grotere steden. De vraag naar professionele podiumkunsten is in die steden doorgaans groter dan in Venlo. Er kan gerust worden gezegd dat De Maaspoort een dubbel zware opgave kent dan theaters in steden met een vergelijkbare bevolkingsomvang. Uit de vergelijking blijkt dat Theater De Maaspoort deze opgave bewonderenswaardig goed waarmaakt. Theater De Maaspoort houdt een grote en brede programmering in de lucht en sluit mede door een opvallend grote amateur-component aan op de wensen van Venlo. Er valt niets te klagen over bezoekersaantallen en de aantallen commerciële evenementen. De inkomsten uit niet-theateractiviteiten zijn in vergelijking tamelijk spectaculair te noemen. De personele bezetting waarmee dit geheel wordt gerealiseerd is bepaald niet overdreven. Uit de kwalitatieve analyse spreekt dat alle verschillende wensen en verlangens aangaande De Maaspoort een grote druk op de organisatie uitoefenen. Ook de eigen culturele en creatieve ambities kunnen lang niet altijd worden gerealiseerd. Het is zaak om hier rekening mee te houden bij het maken van beleid. Als er aanvullende eisen worden gesteld, dan gaat dat niet zonder bijkomende middelen.

4 Kunstencentrum Venlo

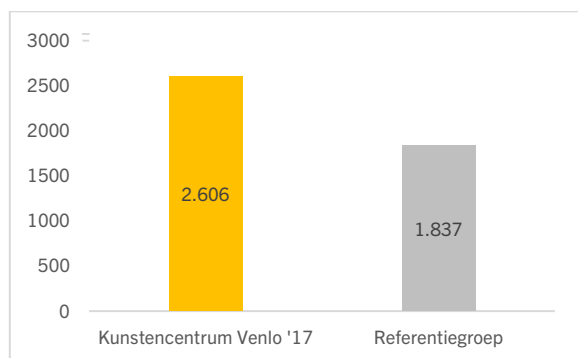
In dit hoofdstuk worden de belangrijkste inzichten aangaande Kunstencentrum Venlo samengebracht. Het gaat om de uitkomsten van de cijfermatige vergelijking met instellingen in het land. De benchmark is aangevuld en verdiept met een kwalitatieve analyse op basis van deskstudie en een speciale bijeenkomst met directie en de managers.

4.1 Toelichting vergelijkingsgroep

- Er is een benchmark uitgevoerd op basis van het Kunsteducatie Analyse Systeem (KANs). Dit is het platform van de leden van Cultuurconnectie. Kunsteducatie-instellingen, muziekscholen, centra voor de kunsten en volksuniversiteiten kunnen onderling managementinformatie vergelijken en inzicht krijgen in de branche als geheel.
- Er is gebruik gemaakt van de bij de start van het onderzoekstraject jongste beschikbare benchmarkgegevens (2017).
- Omdat veel Kunstencentra voor meerdere gemeenten werken, en door meerdere gemeenten worden gesubsidieerd, is de gemiddelde omvang van het verzorgingsgebied van de instelling als vertrekpunt gebruikt voor de selectie waarmee de instelling wordt vergeleken. De kengetallen van de selectie zijn het gemiddelde van 13 vergelijkbare organisaties.
- De totale specificaties voor de selectiegroep betreffen de volgende aspecten:
 - Aantal inwoners verzorgingsgebied: 100.000 - 180.000
 - Type instelling Centrum voor de Kunsten
 - Type instelling Kunsteducatie, instellingen met Vrijtijdsaanbod/open aanbod
 - Instelling met educatieaanbod anderszins
 - Niet gesubsidieerd door provincie
- Tijdens het onderzoek is geconstateerd dat de invoer voor 2017 van Kunstencentrum Venlo niet helemaal in lijn was met de definities. In gesprek met de organisatie bleek dat de oorzaak was dat het systeem bij uitzondering en onder hoge tijdsdruk was ingevoerd door een minder goed ingevoerde medewerker. Dit bij afwezigheid van de directeur (ziekte). Om die reden heeft Kunstencentrum Venlo op verzoek een reconstructie gemaakt voor 2017. Deze is als vertrekpunt gebruikt voor dit onderzoek.
- In de reconstructie zijn de fte's en ook de kosten (naar inschatting gekapitaliseerd) die volgen uit het deel van het personeel dat bij de gemeente in dienst is naar inschatting meegeteld. Dit om vertekening van de vergelijking te voorkomen.
- De reconstructie is niet volledig, omdat de organisatie volgens toelichting niet in staat bleek om inkomsten en uitgaven met terugwerkende kracht te splitsen naar type aanbod. Dit geldt ook voor de in het systeem gevraagde uitsplitsing van leerlingen en cursisten naar leeftijd.

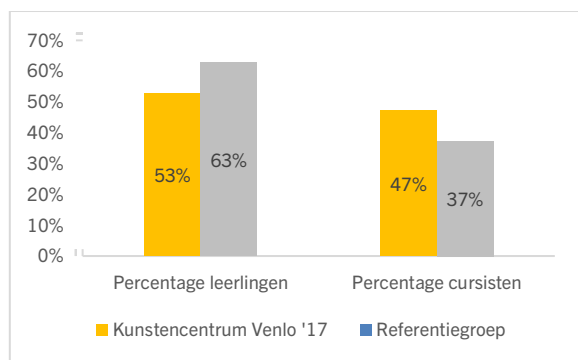
4.2 Kwantitatieve vergelijking

4.2.1 Kunstencentrum Venlo bereikt mooie aantallen leerlingen en cursisten



Totaal aantal leerlingen en cursisten in vergelijking met het gemiddelde van de referentiegroep. Bron: Kunsteducatie Analyse Systeem 2017. Bewerking: Thomas van Dalen Advies.

Het aantal leerlingen en cursisten dat Kunstencentrum Venlo bereikt is in vergelijking met de referentiegroep van voorzieningen met een verzorgingsgebied van vergelijkbare grootte substantieel groter. Kunstencentrum Venlo realiseert in 2017 een totaal van 2.606 leerlingen en cursisten tegen een gemiddelde van 1.837 van de referentiegroep. Van die substantieel grotere groep in Venlo maakt echter een relatief grotere groep voor kortere tijd gebruik van de diensten. Hierbij is het onderscheid tussen leerlingen en cursisten relevant. Het percentage van leerlingen⁵ is met 53% in Venlo verhoudingsgewijs lager dan het gemiddelde van de referentiegroep (63%). Het aantal cursisten⁶ is met 47% hoger dan de 37% van de referentiegroep.

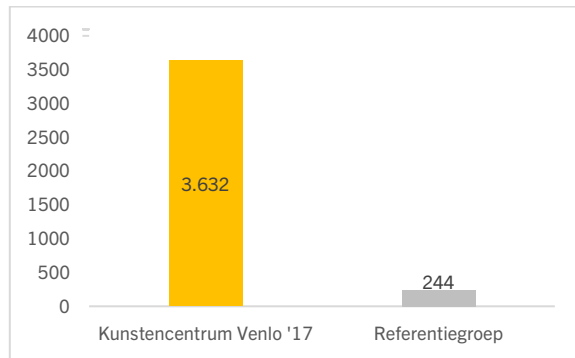


De procentuele verdeling tussen aantallen leerlingen en aantallen cursisten in vergelijking met het gemiddelde van de referentiegroep. Bron: Kunsteducatie Analyse Systeem 2017. Bewerking: Thomas van Dalen Advies.

⁵ Volgens de definitie van het Kunsteducatie Analyse Systeem is een leerling een deelnemer die een programma van 20 of meer sessies per seizoen volgt.

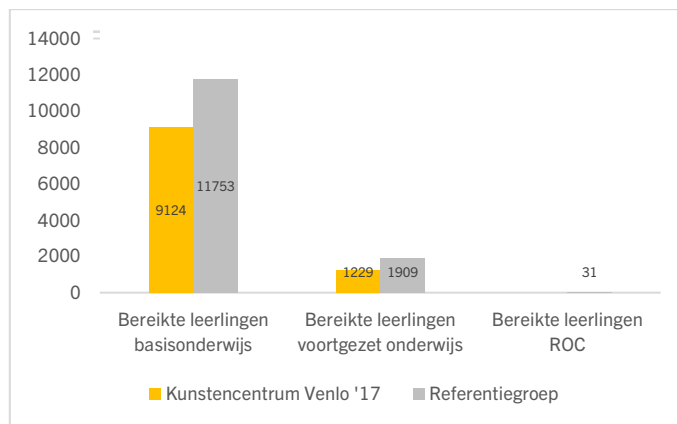
⁶ Volgens de definitie van het Kunsteducatie Analyse Systeem is een cursist een deelnemer die minder dan 20 sessies per seizoen volgt.

4.2.2 Organisatie heeft een groot bereik in de wijk, iets minder via scholen



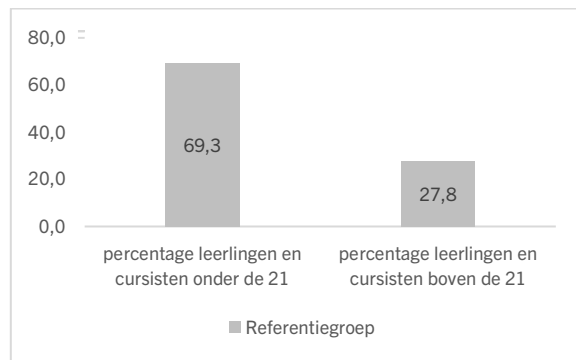
Het aantal deelnemers aan projecten in de wijk vergeleken met het gemiddelde van de referentieorganisaties. Bron: dataset WSOB 2017. Bewerking: Thomas van Dalen Advies.

Naast de lessen en cursussen bereikt Kunstencentrum Venlo grote aantallen publiek via projecten in de wijk. Met een aantal van 3.632 steken de prestaties van de organisatie in 2017 zeer positief af tegen het gemiddelde van de referentiegroep. Vermoedelijk maken er van de referentiegroep ook instellingen deel uit die geen wijkactiviteiten organiseren. Niettemin wijst deze indicator erop dat het Kunstencentrum zich niet verschanst in de eigen gebouwen. In tegendeel. Dit blijkt ook uit het feit dat een groot aantal activiteiten in het onderwijs is gerealiseerd. Het aantal leerlingen dat de instelling bereikt wordt via de scholen is aanzienlijk. Op dit punt blijven de aantallen echter een stukje achter bij het gemiddelde van de referentieorganisaties.



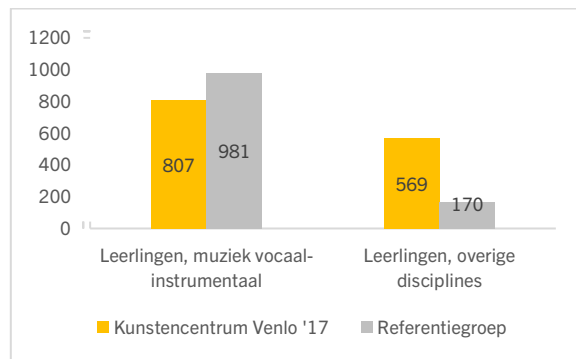
De procentuele verdeling tussen aantallen leerlingen en aantallen cursisten in vergelijking met het gemiddelde van de referentiegroep. Bron: Kunsteducatie Analyse Systeem 2017. Bewerking: Thomas van Dalen Advies.

4.2.3 *Vergelijkbare instellingen bereiken vooral kinderen en jongeren.*



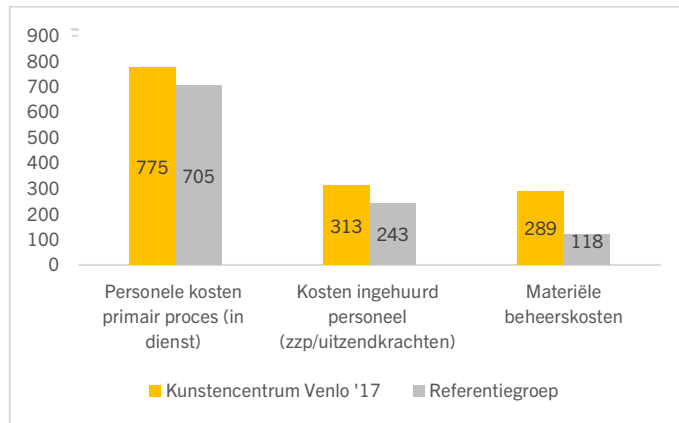
De procentuele verdeling in leeftijden van cursisten en leerlingen onder en boven de 21 vergeleken met het gemiddelde van de referentiegroep. Bron: Kunsteducatie Analyse Systeem 2017. Bewerking: Thomas van Dalen Advies.

Uit de reconstructie die het Kunstencentrum maakte op verzoek van de onderzoeker is niet op te maken hoe de verhouding tussen de groep leerlingen en cursisten onder de leeftijd van 21 en de groep van boven de 21 jaar oud is. Voor de referentiegroep is het gemiddelde wel opgenomen. Daaruit blijkt dat de focus bij vergelijkbare organisaties in zeer sterke mate ligt op leerlingen onder de 21. Van de leerlingen van Kunstencentrum Venlo is het aantal leerlingen dat muziekles volgt in klassieke zin (vocaal/instrumentaal) zowel in absolute als in relatieve zin kleiner dan de vergelijkingsgroep.



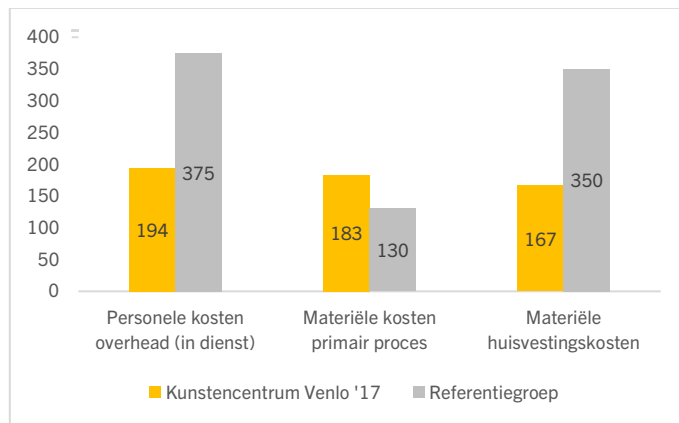
De aantallen leerlingen muziek afgezet tegen de leerlingen voor overige disciplines vergeleken met het gemiddelde van de referentiegroep. Bron: Kunsteducatie Analyse Systeem 2017. Bewerking: Thomas van Dalen Advies.

4.2.4 Uitgaven en inkomsten op hoofdlijnen op vergelijkbaar niveau

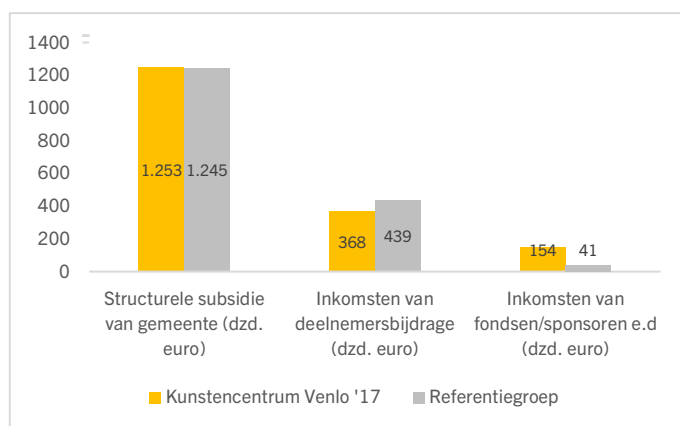


*De belangrijkste uitgaven * € 1000,- naar type vergeleken met het gemiddelde van de referentieorganisaties. Bron: Kunsteducatie Analyse Systeem 2017. Bewerking: Thomas van Dalen Advies.*

De verdeling van inkomsten en uitgaven van Kunstencentrum Venlo zijn op hoofdlijnen goed vergelijkbaar met de referentieorganisaties. Wat opvalt is dat de overheadkosten en de huisvestingskosten in Venlo aanzienlijk lager zijn. In Venlo gaan in verhouding meer middelen op aan materiële beheerskosten. Al wordt dit enigszins vertekend door het feit dat deze bijna een ton hoger waren in 2017 als gevolg van een eenmalige voorziening voor naheffing van de belastingdienst. De inkomstenmix van Venlo lijkt ook sterk op die van de referentiegroep. Zie de laatste grafiek op deze paragraaf. De subsidie uit fondsen, waarmee de organisatie aanvullende activiteiten verricht, is opvallend hoger dan het gemiddelde van de referentiegroep.

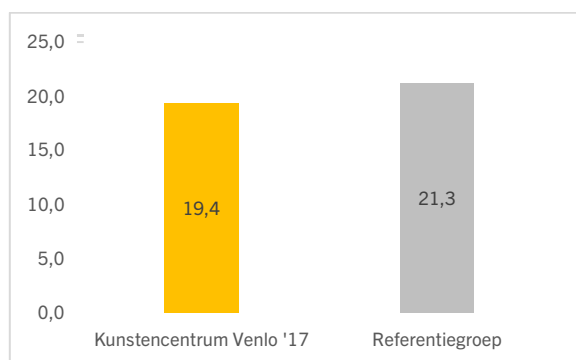


*De belangrijkste uitgaven * € 1000,- naar type vergeleken met het gemiddelde van de referentieorganisaties. Bron: Kunsteducatie Analyse Systeem 2017. Bewerking: Thomas van Dalen Advies.*



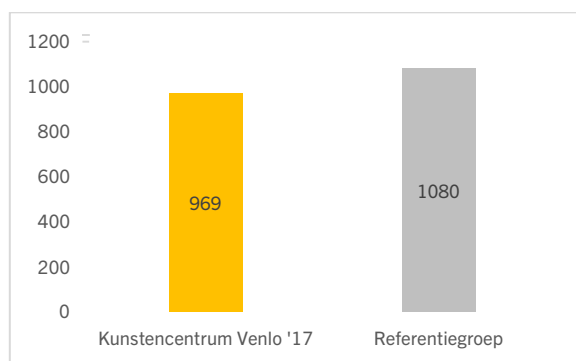
De grootste inkomsten * € 1000,- naar type vergeleken met het gemiddelde van de referentieorganisaties. Bron: Kunsteducatie Analyse Systeem 2017. Bewerking: Thomas van Dalen Advies.

4.2.5 Kunstencentrum Venlo heeft een vergelijkbare personele omvang



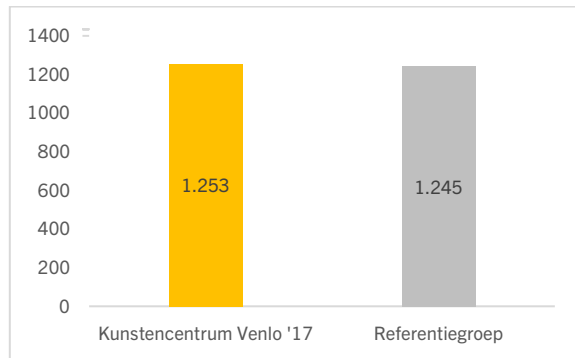
Het aantal betaalde fte's, vast en flexibel (inclusief gemeentepersoneel) vergeleken met het gemiddelde van de referentieorganisaties. Bron: Kunsteducatie Analyse Systeem 2017. Bewerking: Thomas van Dalen Advies.

Met 19,4 fte tegen gemiddeld 21,3 fte bij de referentiegroep realiseert Venlo haar activiteiten met een iets kleinere personele omvang. Hierin is het personeel dat in dienst is van de gemeente meegeteld. In de kosten komt exact ditzelfde beeld terug.



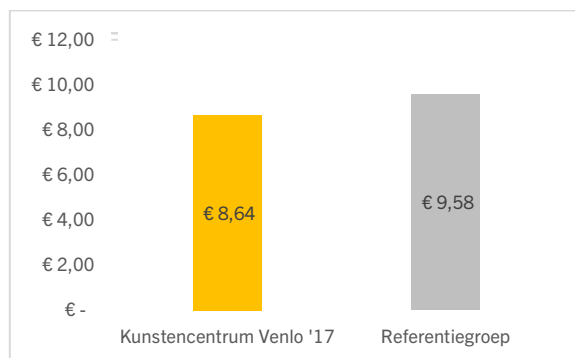
De totale personeelslasten inclusief gemeentepersoneel vergeleken met het gemiddelde van de referentieorganisaties. Bron: Kunsteducatie Analyse Systeem 2017. Bewerking: Thomas van Dalen Advies.

4.2.6 Kunstencentrum Venlo kent een normale exploitatiesubsidie



Structurele subsidie *1000 van de gemeenten vergeleken met het gemiddelde van de referentieorganisaties. Bron: Kunsteducatie Analyse Systeem 2017. Bewerking: Thomas van Dalen Advies.

Kunstencentrum Venlo krijgt een subsidie die op hetzelfde niveau zit als het gemiddelde van de referentiegroep. Als de bijdrage echter over het aantal inwoners in het verzorgingsgebied wordt gedeeld dan blijkt dat de organisatie het moet doen met ongeveer een euro per inwoner minder dan het gemiddelde van de referentieorganisaties.



De gemeentelijke bijdrage voor Kunsteducatie gemiddeld per inwoner vergeleken met het gemiddelde van de referentieorganisaties. Bron: Kunsteducatie Analyse Systeem 2017. Bewerking: Thomas van Dalen Advies.

4.3 Kwalitatieve analyse

4.3.1 Stedelijk belang: spilfunctie op het raakvlak van amateurs & professionals

De sector kunsteducatie in Nederland bevindt zich al langere tijd in een transitiefase. Het oude beeld van de gevestigde muziekschool of het traditionele kunstencentrum is niet meer onomstreden. Tegelijk is het nieuwe beeld dat de norm zou moeten zijn nog niet uitgekristalliseerd. Duidelijk is wel dat de balans van een aanbodgerichte lessenfunctie verschuift naar een vraaggerichte netwerkfunctie, zoals ook bij het Kunstencentrum al heel goed is te zien, met name in de mooie prestaties in de wijken. We zien dat Kunstencentra antwoorden bedenken in op snel veranderde wensen en eisen. De doelgroepen binden zich in steeds mindere mate voor een langere periode en 'shoppen' graag en kiezen vaker voor modieuze, kortlopende projecten en workshops. De lange lijnen zijn lastig te handhaven. Ook de kunstdisciplines op zichzelf zijn minder statisch dan vroeger. De instellingen hebben zich bovendien te verhouden tot de digitalisering. Een groot aanbod van educatie is direct via

YouTube beschikbaar. Ook is een groot aanbod van lessen in de markt beschikbaar, soms zelfs tegen lagere tarieven.

Sommige overheden zijn 'in de war zijn geraakt' door deze ontwikkelingen. Op veel plekken zijn instellingen zelfs wegbezuinigd. Gelukkig is het gemeentebestuur van Venlo koersvast. In steden waar is bezuinigd had dit als gevolg dat de verbinding tussen onderwijs, tussen binnen-schools en buitenschools, en tussen amateurkunsten en professionele kunsten ernstig verzwakte. Het doel van veel overheden om samenhang tussen de domeinen te stimuleren wordt daarmee al snel een wassen neus. Waar het overzicht weg is, en het aanbod aan breedte verliest, zijn juist burgers in een zwakkere sociaaleconomische situatie de dupe.

Het coalitieakkoord 2018-2022 van Venlo ademt juist de ambitie om de samenhang tussen domeinen te versterken. 'Cultuur en cultuurparticipatie moeten voor iedereen, ongeacht leeftijd of inkomen, mogelijk zijn en gestimuleerd worden,' is te lezen. En ook het stimuleren en faciliteren van het verenigingsleven wordt expliciet benoemd. Uit de sessie met het managementteam van het Kunstencentrum leren we dat de organisatie heel hard werkt om het eigen Venlose antwoord te geven op de hierboven beschreven ontwikkelingen. Het Kunstencentrum heeft de ambitie om met de vraag mee te groeien, om verbindingen tussen domeinen aan te brengen en de gaten te vullen waar die ontstaan. Het heeft de ambitie om de culturele participatie van Venlonaren van jong tot oud te stimuleren en om mensen de weg te wijzen, ook naar andere aanbieders.

De instelling ziet Venlo als een prachtige stad, waar de netwerken erg sterk zijn, maar waar de grenzen tussen netwerken ook sterk zijn gedefinieerd. Het is de opgave om de grenzen te slechten zodat iedereen kan meedoen. Inclusiviteit is een belangrijk woord voor de instelling. Er zitten bijvoorbeeld kloven tussen 'echt Venloos' en 'echt Blericks', en ook tussen hoog- en laagopgeleid. Het kunstencentrum verbindt die verschillende werelden met elkaar en speelt daarbij in op het bijzondere karakter van Venlo. Vanuit de missie om iedereen met kunst in aanraking te brengen streeft de organisatie een netwerkfunctie na. Het werkt in dialoog samen met nagenoeg alle scholen, cultuurinstellingen en veel van de amateurverenigingen.

4.3.2 *Stand van zaken intern: heldere visie, maar de hefboom is kort*

De sessie leert dat de organisatie een impliciete, maar heldere visie heeft op de richting voor de toekomst. De directeur is een ervaren strateeg die goed beseft dat zijn medewerkers het werkelijke kapitaal van de organisatie zijn. Het beeld dat voor de langere termijn wordt nagestreefd is dat van een ondernemend, flexibel en marktgerichte organisatie die de subsidie inzet waar het moet (focus op publieke doelen en op kinderen) en eigen inkomsten genereert waar het kan. Er is in de afgelopen jaren veel geëxperimenteerd en er zijn veel innovatieve projecten gelanceerd. De resultaten tonen zich het meest in het werk in de wijken en op scholen. Het aantal deelnemers aan 'klassieke' lessen loopt terug en die van kortlopende cursussen zijn juist gestegen. De organisatie ondersteunt meerdere muziekverenigingen.⁷ Ook op scholen en wijken is de organisatie actiever dan vroeger. Ze

⁷ Het voor muziekverenigingen relevante aanbod bestaat uit:

- opleidingen voor leden en aspirant-leden van drumbands, harmonie- en fanfareorkesten en brassbands;
- ondersteuning bij de opzet, scholing en gecertificeerde toetsing van examens;
- ondersteuning bij wervingsactiviteiten;
- organisatie van diverse jaarlijks uitvoeringen;
- ondersteuning en advies door één van de drie cultuurcoaches.

speelt een voorstrekkersrol binnen het landelijk gefinancierde programma Cultuureducatie met Kwaliteit.

De instelling ziet publieke aanbieders als collega's en stelt het doel centraal dat meer Venlonaren cultureel actief worden. Dat hoeft niet per se binnen de eigen organisatie te zijn. De rol is meer en meer gericht op expertise, verbinding en faciliteren. Ook gebouwelijk zijn veranderingen doorgevoerd om de inhoudelijke verandering te ondersteunen. Zo kreeg de beeldende kunst een aparte ruimte. Daardoor is het Kunstencentrum voor de beeldende kunst in Venlo echt een *meeting point* is geworden. Mensen komen er samen, leggen contacten, organiseren tentoonstellingen.

Ook de personele organisatie verandert mee. In 2012 vond een flinke reorganisatie plaats. Daarna heeft de directie bewust gekozen voor een geleidelijke, fluwelen vervolgroute. Dit om te voorkomen dat er te veel schade ontstaat, zoals op enkele andere plekken in Nederland is gebeurd. Het aantal zzp'ers groeit en daarmee neemt de flexibiliteit van de organisatie toe. Tegelijk speelt de organisatie, zo leren de gesprekken, ook parten dat veel medewerkers kleine aanstellingen hebben. Als een docent klaar is met een les moet hij of zij vaak meteen door om op een andere plek les te geven. Het is, ondanks het streven naar meer flexibiliteit, van groot belang om deze mensen te blijven binden aan het verhaal van de organisatie. Ook moeten de opgedane ervaringen en het opgebouwde netwerk worden vastgehouden. Het is, zo blijkt uit de sessie, stap voor stap zoeken naar de juiste balans. In het ideaal zijn medewerkers op verschillende manieren, zowel voor individuele lessen als voor projectmatige werken buiten de deur inzetbaar. Maar het complex aan competenties dat dat vraagt is vaak niet in één persoon te verenigen.

Uit de benchmark spreekt dat de overhead bij het Kunstencentrum heel beperkt is. Er is amper sprake van een staf. In de eigen organisatie werkt bijvoorbeeld geen *dedicated* administrateur of marketeer. Dit terwijl de administratie complex is en het aantal doelgroepen en strategische stakeholders waarmee moet worden gecommuniceerd enorm. Het managementteam waarvan de organisatie voor de implementatie van de beoogde transitie naar een ondernemende, flexibele en marktgerichte organisatie afhankelijk is, werkt deels parttime. Op zichzelf is de keuze om de middelen zoveel mogelijk uit te geven aan de kerntaak een sympathiek streven, maar hier lijkt dit toch ook de beoogde verdere ontwikkeling en professionalisering te blokkeren. De hefboom is (te) kort. Tijdens de sessie werd bijvoorbeeld gezegd dat een deel van de docenten wel de bereidheid heeft om multi-inzetbaar te zijn, maar om dit te implementeren is uiteraard veel tijd, aandacht en begeleiding nodig. Een ander personeelsvraagstuk betreft de medewerkers die in dienst bleven bij de gemeente. Het is een bekend gegeven dat een deel van de uren niet kan worden ingevuld. Het niet in dienst hebben van een deel van het personeel blokkeert de bedrijfsvoering tot op zekere hoogte. Het is zaak om hierover met de gemeente in gesprek te gaan.

4.3.3 *Beleid en strategie: transitie heeft aandacht, tijd en geld nodig*

Het meerjarenbeleid van het Kunstencentrum voor de periode 2020-2023 positioneert Kunstencentrum Venlo op een duidelijke manier. De organisatie sluit expliciet aan bij de doestellingen van de gemeente, ook buiten het enge kader van het cultuurbeleid. De missie is daarin als volgt gedefinieerd:

'Kunstencentrum Venlo is de culturele ontwikkelmotor voor mensen en hun omgeving.

Kunstencentrum Venlo wil mensen inspireren om hun (kunstzinnige) talenten te ontdekken en te ontwikkelen én deze talenten in te zetten voor de samenleving. Dat doen we door werkzaam te zijn in drie domeinen:

- Cultuureducatie in het onderwijs
- Kunsteducatie voor amateurkunstenaars
- Cultuurparticipatie'

De verschillende activiteiten worden op een heldere manier gepositioneerd vanuit de twee leidende uitgangspunten 'cultuur als middel' en 'cultuur als doel'. Deze uitgangspunten zijn ook bepalend voor de indeling van de organisatie. Zie onderstaande tabel uit het plan.

Visie/domeinen <i>Activiteiten Kunstencentrum</i>	Cultuur als middel Afdeling Maatschappelijke ontwikkeling	Kunst als doel Afdeling Talentontwikkeling
Cultuureducatie in het onderwijs	+ Lokaal C / Cultuureducatie met Kwaliteit + Projecten voor scholen primair onderwijs, voortgezet onderwijs en beroepsonderwijs	+ Vakdocenten muziek op school in het curriculum Primair Onderwijs
Kunsteducatie voor amateurkunstenaars	+ Aanbod workshops persoonlijke ontwikkeling	+ Cursussen en workshops dans, muziek, theater, beeldende kunst, mode
Cultuurparticipatie	+ Cultuurparticipatie als middel maatschappelijke ontwikkeling + Cultuurcoaches	+ Stimuleren van cultuurparticipatie + Cultuurcoaches

De organisatie heeft goed grip op de materie en het beleid is goed op orde. Dit alles is een uitstekend vertrekpunt om nu op papier te zetten waar de organisatie over enkele jaren uit wil komen. Welke balans wordt op de langere termijn nagestreefd tussen verschillende soorten activiteiten? Welke balans wordt nagestreefd tussen verschillende doelgroepen? Hoe ziet de exploitatieopzet er dan uit en hoe is het geheel op termijn georganiseerd? De gesprekken leiden tot de inschatting dat Kunstencentrum Venlo toe is aan een meer expliciet ontwikkelplan, ook met het oog op het uitdragen van de verandering die al lang geleden is ingezet. Dit met behoud van het huidige (normale)subsidieniveau en vasthoudend aan de geleidelijke, fluwelen route die de directie terecht voorstaat. Een versterking van de staf zou volgens de onderzoeker ook onderdeel uit moeten maken van deze plannen.

4.4 Samenvattende conclusie

Uit de kwantitatieve vergelijking komt een beeld naar voren van een Kunstencentrum dat goed presteert. Het is tegelijk het beeld van een organisatie in ontwikkeling. Kunstencentrum Venlo bereikt met het aanbod dat via open inschrijving tot stand komt in vergelijking opvallend mooie aantallen leerlingen en cursisten. Ze zit op dit punt op een hoger niveau dan vergelijkbare organisaties. In de cijfers zien we terug dat de organisatie zich steeds vaker buiten de deur en vaak ook op een meer projectmatige wijze manifesteert. Dat is goed, want het is een bekend gegeven dat het klassieke aanbod van kunstencentra onder druk staat. In de wijken presteert Kunstencentrum Venlo in vergelijking met de organisaties met een vergelijkbaar werkgebied bovenmatig goed. Het bereik van kinderen en jongeren via scholen is ook goed, maar lijkt in vergelijking nog ruimte voor groei toe te laten. De begroting van Kunstencentrum Venlo is op een normaal niveau. De organisatie zit, zeker wanneer dit wordt gerelateerd aan het aantal inwoners in het werkgebied, net wat krappert in het jasje qua subsidie. Dit zien we ook terug in de net iets lagere formatieomvang. De kwalitatieve analyse

laat zien dat het beleid van de organisatie beleidsmatig actueel en dik in orde is. Het is tijd om de beoogde transitie meer expliciet te maken. Een ontwikkelplan met een beoogd streefbeeld voor organisatie en exploitatie lijkt wenselijk. Op die manier kan mogelijk ook een versnelling worden gerealiseerd die voorkomt dat het centrum, ondanks de goede ideeën en activiteiten, op enig moment toch door de tijd wordt ingehaald.

5 Aanwijzingen voor beleid

In dit hoofdstuk worden de hoofdconclusies getrokken en gekoppeld aan aanwijzingen voor toekomstig gemeentelijk beleid. De belangrijkste suggesties zijn om de instellingen meer vanuit duurzaam partnerschap te benaderen en om een nichebeleid voor de cultuursector in te ruilen voor meer generieke en integrale aansturing.

5.1 Instellingen zijn steunpilaren voor stad en gemeenschap

Het onderzoek waarvan in de vorige hoofdstukken verslag is gedaan laat zien dat Venlo zich in vitale culturele instellingen mag verheugen. De prestaties die worden geleverd kunnen vergelijkbare steden oprecht jaloers maken. De instellingen halen uit hun middelen wat erin zit, en de subsidie heeft veelal een multiplier effect. De mate waarin de culturele instellingen zich betrokken voelen bij de stad is opvallend. Niet alleen de beleidsstukken, maar ook de gesprekken die zijn gevoerd in het kader van het onderzoek, ademen de geest van het brede gemeentelijke beleid. Het engagement is groot. Daarbij beslechten de instellingen ook in de praktijk de grenzen tussen verschillende domeinen en sectoren. Ze zijn goed 'genetwerkt' en gaan afhankelijk van opgave zowel incidentele als structurele samenwerkingen aan met zowel verenigingen als bedrijven in de stad. Ze behandelen professionals niet wezenlijk anders dan amateurs. De instellingen zijn uiteraard een strategisch instrument bij het tot verdere ontwikkeling brengen van de stad en bij het vergroten van de welvaart van de inwoners. Ze geven mee vorm aan wie Venlo is en wie Venlo wil zijn. Maar allereerst zijn het steunpilaren voor de gemeenschap in de praktijk van alledag. De politiek van Venlo heeft in het verleden dappere keuzes gemaakt door te investeren in volwaardige instellingen. Dat betaalt zich uit. Natuurlijk zijn op organisatieniveau altijd verbeterpunten te benoemen, maar deze raken amper aan het beleidsmatig relevante niveau. De organisaties zijn goed aangehaakt bij landelijke ontwikkelingen, en weten wat ze willen. Ze hebben een scherp beeld van hun beperkingen en hun mogelijkheden. Ze kunnen - in reflectie op de doelstellingen van de gemeentelijke overheid - de eigen agenda goed bepalen. Feit is dat er weinig lucht te vinden is in de exploitatie van alle drie de organisaties. Het wonder van Venlo lijkt te zijn dat in het verleden stevig gekorte instellingen alleen maar harder zijn gaan rennen. De verwachting is dat de rek er nu echter wel uit is. Alleen door vindingrijkheid en doorzettingsvermogen kunnen innovaties en nieuwe ontwikkelingen tot stand worden gebracht. Als cultuur-budgettaire groei er inderdaad niet in zit dan zou het beleid in de komende jaren zich moeten richten op - zoveel als mogelijk - consolidatie van de bestaande cultuur van ondernemerschap en samenwerking.

5.2 Hanteer partnerschap en integraliteit als uitgangspunt

De vorige cultuurnota dateert alweer van 2015. Een nieuwe nota is aangekondigd. Het is de vraag of het nuttig is een document met hetzelfde karakter tot stand te brengen. Met een nota gaan doorgaans grote verwachtingen gepaard, die zelden worden gemaakt omdat zowel de noodzaak als de mogelijkheid van wezenlijke grote beleidsveranderingen bij nadere bestudering niet aanwezig blijkt te zijn. Zeker gezien de financiële situatie lijkt het verstandig om Venlo een klassiek herschikkingsproces, met alle spanningen van dien te besparen. Het vertrekpunt zou partnerschap tussen gemeente en instellingen moeten zijn. Een nota nieuwe stijl, met een minder voorschrijvend en meer verbindend karakter, kan wel

twee andere dingen realiseren die nuttig zouden zijn. Ten eerste biedt het een kans om de instellingen daadwerkelijk een meerjarenperspectief te bieden, want het is eigenlijk niet langer te verdedigen dat deze relatief grote instellingen, die een zo grote bijdrage leveren aan de stad, en die ook aan grote verplichtingen zijn gebonden, elk jaar opnieuw in onzekerheid verkeren over de status van hun financiering. Landelijk wordt wel gepleit voor een beleidsperiode inclusief vaststaande financiering van zes jaar. Los daarvan is de vraag of de aard van de beleidscyclus (zowel lokaal als landelijk) zoals die nu vaak wordt ingevuld niet zijn beste tijd heeft gehad. Veel experts vragen zich af waarom men basisinstellingen, waar een overheid die zichzelf serieus neemt niet zonder wil, steeds opnieuw aan fundamentele heroverweging onderwerpt. De tijd, bureaucratie en zenuwen die daarmee gepaard gaan wegen vaak niet op tegen de weinig substantiële veranderingen waar het beleidscircus toe leidt. Een aanpak zoals bij de cultuurnota's kennen we dan ook niet in deze intense vorm bij andere maatschappelijke voorzieningen als onderwijs en gezondheidszorg.

Een tweede kans die een nieuwe nota biedt is het nog sterker leggen van verbinding met andere beleidsdomeinen. Want met de titel culturele instelling doet men de drie grote instellingen die in dit onderzoek zijn behandeld feitelijk tekort. Cultuur is het vertrekpunt voor werkzaamheden waarvan de positieve uitkomsten in de praktijk landen in een veel bredere maatschappelijke context. Het zou in lijn daarmee ook interessant zijn om het perspectief van de cultuurnota eens om te draaien. De nota zou niet de vraag naar de bijdrage van de instellingen centraal moeten stellen, alsof die elke vier jaar opnieuw in detail zou moeten worden voorgeschreven. Interessant is wellicht om als vertrekpunt de vraag te stellen: wat kan de gemeente in doen om De Maaspoort, de Bibliotheek Venlo en Kunstencentrum Venlo tot een nog grotere bloei te brengen? Zeker is dat het antwoord op die vraag te vinden is in verschillende gemeentelijke domeinen. Ook is zeker dat het antwoord niet altijd geld hoeft te zijn. En niet zelden zal blijken dat winst aan de kant van de instellingen ook tot maatschappelijke meerwaarde aan de kant van de andere beleidsdomeinen leidt. Want die doelen zijn zelden strijdig.

5.3 Praktische consequenties voor de aansturing

Het voorgaande pleidooi heeft vergaande praktische consequenties. Het meest ver zijn de implicaties op de bestuurlijke aansturing van de instellingen. Niet één maar minimaal twee portefeuillehouders zouden bij werkelijk integraal beleid aanspreekpunt moeten zijn voor de grote culturele instellingen. De relevante gemeentelijke doelen op verschillende beleidsterreinen zouden op hoofdlijnen terug moeten komen in de subsidieovereenkomsten. Bij een bibliotheek en een kunstencentrum gaat het vermoedelijk vooral om onderwijs, jeugdbeleid en cultuur. Bij theater is de portefeuille economie even relevant als cultuur. Het jaargesprek met de instellingen zou dan ook gevoerd moeten worden met meer dan één bestuurder. In lijn met het bovenstaande zou de verantwoordingscyclus minder moeten draaien om het tellen van prestaties en over geld. In plaats daarvan komen vertrouwen, waardering en autonomie. Het gesprek gaat meer over de doelen en de inhoud van het werk en het partnerschap tussen gemeente en instelling staat centraal. In lijn met deze gedachte pleiten vooraanstaande experts⁸ ervoor om ook in de cultuursector, voor grotere instellingen zoals de drie die in dit rapport worden behandeld, te werken met visitatiecommissies als

⁸ Belangrijke stemmen in dit verband zijn die van Claartje Bunnik en Edwin Huis. Zij brachten in 2011 het boekje uit met de titel: *Niet tellen maar wegen. Over de zin en onzin van prestatieafspraken in de culturele sector.*

manier om strategie en uitvoering periodiek te toetsen. In zo'n model zouden de instellingen één keer per zes of acht jaar grondig worden doorgelicht door een uitgebalanceerde groep (inter)nationale professionals. Op deze manier wordt al te beknellende detailsturing van hoog-specialistische organisaties tegengegaan, terwijl de gemeente als opdrachtgever wel voor tegenwicht op voldoende hoog niveau organiseert. Zo wordt ervoor gezorgd dat meer vrijheid voor de instellingen samengaat met zwaardere professionele controle aan de andere kant. Zo kan de gemeente zich ervan verzekeren dat een instelling in professioneel opzicht in de pas blijft lopen zonder dat bovenmatige inspanningen van de gemeente worden gevraagd.