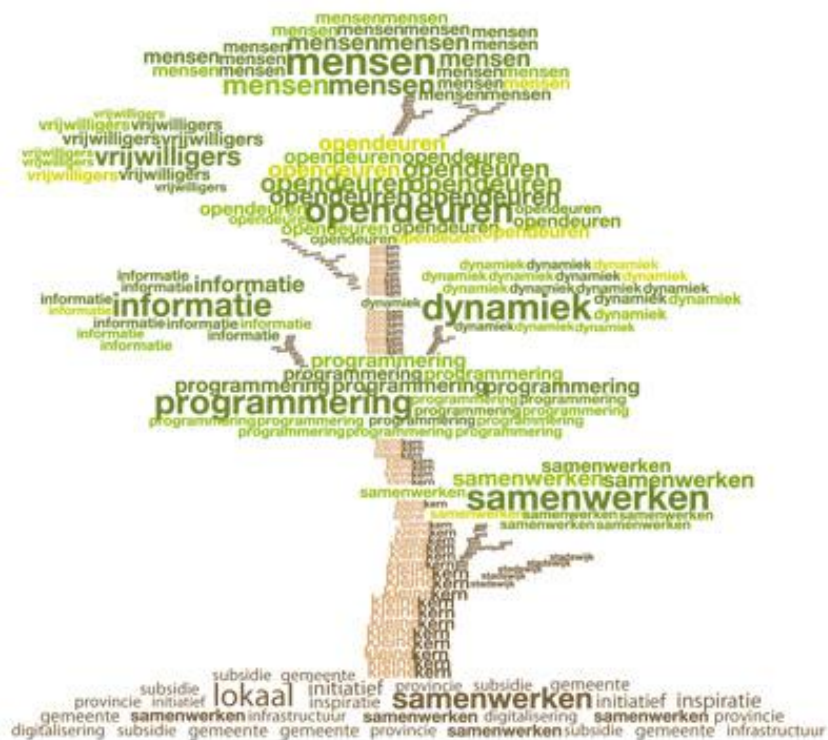


EINDRAPPORTAGE

STENEN VOOR MENSEN

Resultaten van een evaluatie voor Utrechtse cultuurhuizen



STENEN EN MENSEN

Voorwoord

Met veel plezier werkten we aan deze evaluatie onder cultuurhuizen in Utrecht. We spraken enthousiaste mensen die met veel inzet aan het succes van 'hun' cultuurhuis werkten. We zagen inspirerende voorbeelden en gedragen activiteiten. Ook kwamen in gesprekken frustraties en teleurstellingen van mensen naar voren. Hier kunnen we van leren. In werksessies hebben we, wat wij als onderzoekers gehoord en gezien hebben, aan individuele cultuurhuizen teruggegeven. Het waren waardevolle bijeenkomsten. Het was goed om ervaringen met elkaar te delen en voor ogen te krijgen waarom cultuurhuizen zijn ontwikkeld en welke rol ze in de toekomst in gemeenschappen kunnen (blijven) spelen.

We danken alle ambtenaren, huurders en participanten die hun ervaringen in alle openheid met ons hebben gedeeld. Ook danken we onze opdrachtgever, de provincie Utrecht, voor de prettige en constructieve samenwerking.

Dennis Bouwman

Margreet Hogenkamp

1. Inleiding

De provincie Utrecht stimuleert sinds 2005 de ontwikkeling van cultuurhuizen in de provincie. Er zijn in totaal tweeëntwintig beschikkingen voor cultuurhuissubsidies afgegeven. Elf cultuurhuizen hebben inmiddels hun deuren geopend. De overige initiatieven zullen de komende jaren worden gerealiseerd. Met de opdracht aan Stimuland om een evaluatie te doen onder geopende en nog te openen cultuurhuizen wil de provincie gemeenten de gelegenheid geven om inzicht te krijgen in de ontwikkeling van deze initiatieven. Hoe is het proces van idee tot bouw verlopen? Waarom wordt een cultuurhuis ontwikkeld? Welke doelstellingen worden er beoogd en welke resultaten worden behaald? Deze inzichten worden vertaald naar praktische handvatten die gemeenten en initiatiefnemers kunnen gebruiken in hun dagelijkse praktijk.

De opdracht van de provincie Utrecht was tweeledig: de evaluatie is bedoeld om informatie te verzamelen en tegelijkertijd gemeenten, besturen en participanten de gelegenheid te geven om kennis en inzichten in de praktijk in hun eigen cultuurhuis in te zetten. In de nog te openen cultuurhuizen lag de nadruk in de gesprekken op het proces van idee tot opening. In gesprekken met betrokkenen bij reeds geopende cultuurhuizen, was extra aandacht voor de meerwaarde van samenwerking. De provincie heeft er voor gekozen in totaal tien cultuurhuizen in deze evaluatie mee te nemen. Vijf nog te openen initiatieven en vijf reeds geopende cultuurhuizen. In overleg met de provincie hebben we ervoor gekozen om de conclusies van beide onderdelen van deze evaluatie samen te brengen in een rapportage. De provincie Utrecht wil met de evaluatie kennis verzamelen over cultuurhuizen en inzicht verkrijgen in het effect van de investeringen die ze met de cultuurhuizen heeft gedaan. Daarnaast levert de evaluatie kennis over do's en dont's in cultuurhuizen. Kennis vanuit de verschillende initiatieven wordt tijdens de evaluatie verzameld en individueel met cultuurhuizen gedeeld.

Leeswijzer

Na de inleiding volgt informatie over de definitie van een cultuurhuis, de rol van Stimuland en een uitleg over de gevolgde werkwijze, inclusief een overzicht van onderzochte cultuurhuizen (hoofdstuk 1). Vervolgens wordt het doel van het onderzoek geduid (hoofdstuk 2) en volgt een analyse van de informatie (hoofdstuk 3), gevolgd door een hoofdstuk over indicatoren en meetmethoden (hoofdstuk 4). In hoofdstuk 5 geven we conclusies beknopt weer, gevolgd door aanbevelingen (hoofdstuk 6). Dan volgt een hoofdstuk met uitkomsten (hoofdstuk 7). In dit hoofdstuk geven we schematisch de relatie tussen de informatie uit de analyse, de consequenties voor cultuurhuizen, aandachtspunten en een herhaling van conclusies en aanbevelingen weer.

Definitie cultuurhuis

De provincie Utrecht definieert een cultuurhuis als volgt: een cultuurhuis is een multifunctionele accommodatie waarin minimaal drie organisaties of instellingen (participanten) zijn gehuisvest.

Minimaal twee daarvan zijn maatschappelijke instellingen, waaronder een bibliotheekvestiging of bibliotheekvoorziening (verbonden aan een Utrechtse bibliotheek). Deze participanten voeren een gezamenlijk management en een gezamenlijke programmering. Het cultuurhuis heeft een centrale gemeenschappelijke ruimte waarin activiteiten kunnen plaatsvinden.

Een cultuurhuis heeft een ontmoetingsfunctie ten behoeve van een woonkern, dorp of woonwijk, waarmee wordt bijgedragen aan de leefbaarheid en sociale cohesie.

Stimuland en cultuurhuizen

Stimuland is uitvoerder van steunfunctietaken op het gebied van voorzieningen en het kulturhusconcept in de provincie Overijssel. Daarnaast adviseert Stimuland initiatiefnemers en voorzieningen buiten Overijssel. Het kulturhusconcept in Nederland is in Overijssel ontstaan en heeft zich verspreid over het land. In 2010 heeft Stimuland in Overijssel onderzoek gedaan naar de relatie tussen leefbaarheid en kulturhusen.

Werkwijze

In deze evaluatie is informatie op verschillende niveaus verzameld. Er zijn gesprekken gevoerd met ambtenaren van de provincie Utrecht. Per cultuurhuis zijn gesprekken gevoerd met de gemeente (ambtelijk) en participanten en/of huurders.

Daarnaast zijn gesprekken gevoerd met programmamanagers, beheerders, woningbouwcorporaties en exploitanten. Ook is gebruik gemaakt van informatie uit bestaande documenten en websites. De informatie is verwerkt in individuele rapportages per cultuurhuis en een overkoepelde rapportage.

Per cultuurhuis zijn conclusies uit de individuele rapportages besproken. Waar mogelijk is een werksessie georganiseerd met in de evaluatie betrokken participanten en gemeenten. In een aantal gevallen is in overleg met de gemeente gekozen voor een terugkoppeling met de gemeente of woningbouwcorporatie en worden de uitkomsten van de individuele rapportages op een ander moment met de cultuurhuizen gedeeld. In overleg met de provincie Utrecht wordt een moment gekozen om de conclusies uit het hele evaluatie terug te koppelen met het veld.

In de individuele rapportages laten we zien hoe een idee voor een cultuurhuis is ontstaan en hoe dit verwoord is in de subsidieaanvraag. Uit een analyse van gesprekken met betrokkenen ontstaat een beeld van verwachtingen en wordt inzichtelijk waar knelpunten (zijn) ontstaan. In veel gevallen hebben betrokkenen zelf goede ideeën over hoe deze knelpunten op te lossen. Vanuit onze kennis en ervaring geven we risico's aan en geven we suggesties hoe hier op in te spelen.

We hebben ervoor gekozen om de informatie vanuit de cultuurhuizen te analyseren aan de hand van een collectieve systeemanalyse. In een dergelijke analyse wordt volgens vooraf bepaalde stappen informatie nader besproken en geanalyseerd. Symptomen die vanuit de evaluatie zichtbaar zijn geworden hebben we nader bekeken en we hebben geprobeerd de onderliggende redenen voor deze symptomen helder te krijgen.

In deze eindrapportages worden aandachtspunten, kwetsbare punten en kansrijke overwegingen voor cultuurhuizen in de provincie Utrecht en de inzichten vanuit de collectieve systeemanalyse verwoord. In overleg met de provincie hebben we ervoor gekozen om de gegevens vanuit alle onderzochte cultuurhuizen in één rapportage samen te brengen. Dit onderzoek is uitgevoerd in de periode februari tot juni 2011 en afgerond in november 2011.

Overzicht onderzochte cultuurhuizen

In totaal zijn negen cultuurhuizen intensief bevraagd. Oorspronkelijk was het de bedoeling dat ook het nog te openen cultuurhuis in Lopik meegenomen zou worden in de evaluatie. In overleg met de gemeente Lopik en de provincie is er voor gekozen dit niet te doen. Centrum voor maatschappelijke ontwikkeling Alleato maakte in 2011 een analyse van cultuurhuis en brede school De Brede Vaart. In het kader van deze evaluatie is uitgebreid gesproken met een onderzoeker van Alleato en zijn gegevens uit die analyse meegenomen in dit onderzoek.

Naam cultuurhuis (nog te openen)	Plaats	Gemeente
Educatief en Cultureel Centrum De Melkweg	Bilthoven	De Bilt
Cultuurhuis Bunnik	Bunnik	Bunnik
Cultuurhuis Cereol	Utrecht	Utrecht
Cultuurhuis Woudenberg	Woudenberg	Woudenberg
Naam cultuurhuis (reeds geopend)	Plaats	Gemeente
Cultuurhuis Pleiade	Doorn	Utrechtse Heuvelrug
Cultuurhuis De Binder	Leersum	Utrechtse Heuvelrug
Icoon	Amersfoort	Amersfoort
Cultuurhuis Schoneveld	Houten	Houten
Cultuurhuis Breukelen	Breukelen	Stichtse Vecht
De Brede Vaart	Linschoten	Montfoort

2. Doel van het onderzoek

Deze evaluatie heeft meerdere doelen. Het geeft de individuele cultuurhuizen inzicht in hun eigen proces en ze de kans samen met onderzoekers een eerste stap te zetten in een eventuele verbetering. De evaluatie geeft inzicht in de effecten die de investeringen in cultuurhuizen opgeleverd hebben, welke processen daar aan ten grondslag liggen en het biedt een overzicht van goede en minder succesvolle voorbeelden. Tegelijkertijd kan de kennis worden gebruikt voor een zorgvuldige afronding van het cultuurhuisbeleid.

3. Analyse

De individuele gesprekken, werksessies, gesprekken met de provincie en de systeemanalyse hebben veel informatie opgeleverd. De tien onderzochte cultuurhuizen zijn zeer verschillend van samenstelling en karakter. De nadruk in de gesprekken in de reeds geopende cultuurhuizen lag op effecten van samenwerking, het verloop van het proces en de nabije toekomst. Bij de nog te openen cultuurhuizen hebben we meer aandacht besteed aan het proces van idee tot ontwikkeling, ambities en hoe participanten en gemeente deze in de praktijk brengen.

De evaluatie van Utrechtse cultuurhuizen heeft ons veel informatie gegeven over de praktijk in relatie tot het beeld dat de provincie Utrecht en betrokken gemeenten en cultuurhuizen hebben van een optimaal cultuurhuis. In dit onderzoek vroegen we hoe een optimaal cultuurhuis er uit ziet. Participanten, provincie en gemeenten noemen een aantal kenmerken:

- De exploitatie van een optimaal cultuurhuis is in orde. Dat wil zeggen dat het cultuurhuis een stabiele stroom van inkomsten en uitgaven heeft.
- Een cultuurhuis heeft lage kosten door efficiënte samenwerking en het gezamenlijk voeren van facilitair management.
- Onderlinge samenwerking zorgt voor afstemming onderling en een activiteitenprogramma dat bijdraagt aan het behalen van gezamenlijke doelen.
- Het gebouw draagt bij aan samenwerking en ontmoeting.
- Bewoners uit de gemeenschap voelen zich betrokken bij het cultuurhuis en participanten weten goed in te spelen op de wensen en behoeften van inwoners van de gemeenschap.

In deze rapportage hebben we informatie geclusterd in een aantal onderwerpen die bij ieder cultuurhuis terugkomen. We beginnen met het brede thema van een gezamenlijke visie en of hoe deze visie uitgewerkt wordt. Daarna gaan we dieper in op rollen en verantwoordelijkheden bij het ontwikkelen en het in de praktijk brengen van het cultuurhuisconcept. Ook gaan we verder in op samenwerking, of het lukt en wat het oplevert. Vervolgens zoomen we in op de rol van het gebouw en volgt een doorkijk naar de toekomst door dieper in te gaan op economische ontwikkelingen, mogelijke gevolgen van bezuinigingen en andere maatschappelijke ontwikkelingen.

Per thema geven we een uitwerking van het thema weer, inclusief een analyse en inzicht in (mogelijke) effecten.

3.1 Abstracte visies en de praktijk

In een van de vragen in de subsidieaanvraag voor cultuurhuissubsidie wordt gevraagd naar hoe het gezamenlijke cultuurhuisconcept er uit ziet. Aanvragers verwoorden in de subsidieaanvraag wat voor hen samenwerking is en wat het gaat opleveren ('synergie', 'meerwaarde', 'efficiëntie', 'kostenreductie door gezamenlijke inkoop') en hoe gezamenlijke programmering vorm zal krijgen. In een aantal aanvragen is een potentiële jaarplanning tot in detail toegevoegd. Ook wordt beschreven welke rol een gezamenlijk management heeft.

'Het cultuurhuis als bruisend hart van de samenleving', 'bundelen van krachten zodat synergie ontstaat', 'laagdrempelige basisvoorziening voor jong en oud', zijn termen waarin de aanvrager de ambitie verwoord. Bij vrijwel ieder cultuurhuis liggen dit soort mooie, maar abstracte visies ten grondslag aan het cultuurhuisconcept.

In de evaluatiegesprekken is gevraagd naar deze visie en of deze tijdens het proces van idee (en aanvraag voor subsidie) naar uitvoering nadere uitwerking heeft gekregen.

Hoewel alle cultuurhuizen begonnen zijn met een gezamenlijke visie, blijkt dit in de praktijk lang niet altijd een leidraad bij samenwerking en programmering. De nog te openen cultuurhuizen geven aan dat er in het proces naar de bouw veel aandacht nodig is voor praktische zaken als bouw, inrichting van de ruimtes en afspraken over facilitaire zaken. Het concreet maken van een gedeelde visie wordt vooruit geschoven tot na 'na de opening'.

Daarnaast geven participanten en gemeenten aan dat het formuleren van een algemene visie niet het meest ingewikkeld is, maar het vertalen van die visie naar de praktijk wel. Wanneer participanten dieper in gesprek gaan over de betekenis van een visie voor individuele organisaties, kan dit betekenen dat er lastige gesprekken moeten worden gevoerd over autonomie, verantwoordelijkheden, geld en inzet. Nog een reden om dit vooruit te schuiven tot 'na de opening'.

Participanten van de reeds geopende cultuurhuizen bevestigen dit. Ook bij hen lag de nadruk in het proces van het ontwikkelen van het cultuurhuis en het bouwproces en praktische zaken. Het vertalen van de visie naar een gezamenlijke programma verdween vaak naar de achtergrond.

Het was opvallend dat vooral participanten in reeds geopende cultuurhuizen de visie die in de aanvraag ten grondslag lag aan het cultuurhuis niet kenden. Hiervoor zijn verschillende redenen. De initiatiefnemers van het eerste uur zijn inmiddels vertrokken en opvolgers zijn niet geïnformeerd over de gezamenlijke visie. Het komt ook voor dat het tijdsverloop tussen de aanvraag en de bouw zo groot is, dat de oorspronkelijke visie, die tien jaar eerder werd gemaakt, niet meer actueel is.

Het effect van het ontbreken van een gedeelde visie en de relatie met de praktijk is dat het risico groot is dat participanten zich terugtrekken op hun eigen eiland en er geen of weinig verbinding is tussen de participanten in een cultuurhuis.

Ad hoc ontstaan er soms wel gezamenlijke activiteiten, maar deze dragen niet specifiek bij aan een gezamenlijk doel. De potentie die samenwerking biedt, wordt op deze manier niet benut.

Er is een aantal cultuurhuizen dat wel een gezamenlijke visie als leidraad heeft bij samenwerking en het organiseren van activiteiten. Icoon in Amersfoort is een voorbeeld van een cultuurhuis waar de nieuwe wijkvoorziening tot doel heeft wijkverbondenheid te creëren en waarbij samenwerking op een effectieve manier bijdraagt aan het behalen van dit doel. Ook de participanten in het nog te openen cultuurhuis in Woudenberg hebben ambitie om vanuit een gezamenlijk doel activiteiten te organiseren. Een op te richten stichting met een programmamanager wordt hier verantwoordelijk voor.

3.2 Top down of bottom up?

In de provincie Utrecht zijn het in veel gevallen de gemeenten die het initiatief namen tot het ontwikkelen van een cultuurhuis. Concrete aanleidingen zijn bezuinigingen op maatschappelijke organisaties of uit de hand lopende onderhoudskosten van panden. In het beeld van gemeenten kan het samen-onder-één-dak leiden tot kostenreductie. Tegelijkertijd is het idee van gemeenten dat samenwerking onderling meerwaarde kan opleveren. Gemeenten zien zichzelf als regisseur. Iedere gemeente vult deze regierol op een andere manier in. In het begintraject, waarin met potentiële participanten worden gezocht, neemt de gemeente de leidende rol. Zij bepalen wie aan tafel zit. In het traject richting bouw, houdt de gemeente deze leidende rol.

Participanten geven aan dat zij in veel gevallen enthousiast raakten over het cultuurhuisconcept van samenwerking en dat zij met enthousiasme hun bijdrage leveren aan het ontwikkelen van het cultuurhuis. Uit gesprekken blijkt dat communicatie tussen gemeente en participanten cruciaal blijkt. Wanneer de gemeente onduidelijk is over haar doelstellingen of participanten niet 'meeneemt' in haar plannen, kunnen participanten zich gedwongen voelen mee te doen. Dit blijkt geen goede basis voor onderlinge samenwerking. Participanten die liever in een eigen pand waren gebleven of die te maken hebben met een bezuiniging als gevolg van een plek in een cultuurhuis zijn minder geneigd zich in te zetten voor een gezamenlijk doel of tijd te besteden aan het formuleren van een gezamenlijke visie.

Omdat gemeenten het initiatief tot het ontwikkelen van een cultuurhuis nemen, zijn het vaak de ambtenaren die verantwoordelijk zijn voor het schrijven van de subsidieaanvraag en het uitvoeren van een haalbaarheidsonderzoek. Dit betekent dat er veel verantwoordelijkheid bij de gemeente ligt voor de voortgang van het proces. De rol van de gemeente wordt versterkt doordat vraagstukken rond bestemmingsplannen, vergunningen en financiën door de gemeente moeten worden beoordeeld. Een top down benadering waarbij gemeente het proces trekt, kan goed passen bij een initiatief. Uit gesprekken blijkt dat het risico van een top-downbenadering is dat participanten zich gedurende het proces geen 'eigenaar' voelen van het proces met als gevolg dat ze zich niet betrokken voelen en samenwerking niet van de grond komt of er weerstand ontstaat.

Gezamenlijk geformuleerde doelstellingen blijven dan boven de organisaties zweven en verankeren zich niet in het dagelijks uitgevoerde werk of in de gezamenlijke activiteiten.

In de Utrechtse praktijk blijkt dat het belangrijk is dat ook initiatieven en ideeën 'van onderop' een plek krijgen in het proces en herkenbaar zijn in de uitvoering. Het blijkt dat bij de cultuurhuizen waar participanten intensief hebben meegedacht in het ontwerp van een gebouw, het gebouw beter aansluit bij de behoeften van participanten, wat positief bijdraagt aan het behalen van doelen. Een mooi voorbeeld is het nog te openen cultuurhuis Woudenberg, waar participanten nu al werken aan een gezamenlijke huisstijl.

Om een passende rol te kunnen spelen is het belangrijk aandacht te besteden aan de omgeving waarin het cultuurhuis wordt gebouwd.

Voor de cultuurhuizen die een ontmoetingsrol voor zichzelf zien, is het betrekken van mensen uit de wijk of uit het dorp van groot belang. In Schoneveld in Houten heeft de gemeente samen met de welzijnsinstelling veel aandacht besteed aan het betrekken van inwoners uit de wijk. Ook is van tevoren onderzoek gedaan naar toekomstige bewoners van de nieuwbouwwijk waar het cultuurhuis ontwikkeld zou worden. Hierdoor is het gebouw en haar activiteiten meteen na de opening al bekend bij mensen. Wanneer er weinig draagvlak in de gemeenschap is voor een voorziening, heeft dit effect op het aantal bezoekers na de opening. Een voorbeeld hiervan is het cultuurhuis in Leersum. Door omstandigheden kwam er veel weerstand vanuit de bevolking voor de nieuwbouw. Het duurt dan langer voordat mensen hun weerstand overwonnen hebben en activiteiten in het cultuurhuis doen.

3.3 Rollen en verantwoordelijkheden

In individuele gesprekken, maar vooral in de werksessies kwam de discussie over rollen en verantwoordelijkheden duidelijk terug. Rollen tussen participanten onderling en die van een woningbouwcorporatie (als eigenaar van het gebouw) en de gemeente. Uiteenlopende verwachtingen van elkaars rol en verantwoordelijkheid blijkt bij veel cultuurhuizen een groot struikelblok. Vooral de rol van de gemeente is een veelbesproken onderwerp. Gemeenten hebben verschillende rollen. In Doorn spant de gemeente de kroon in het aantal te onderscheiden rollen. Daar is de gemeente tegelijkertijd participant, subsidiënt, eigenaar, beheerder en exploitant. Een zeer lastige situatie, helemaal wanneer de gemeenteraad zichzelf een exclusief gebruikersrecht toekent op de multifunctionele raadszaal en in de ogen van anderen zodoende haar eigen beleid ondermijnt. In de meeste gevallen kiezen gemeenten voor een regierol. De precieze invulling van deze regierol is per gemeente, zoals gezegd, anders.

Gemeenten geven aan dat zij het belangrijk vinden dat het initiatief voor samenwerking en programmering vanuit de participanten komt. Hoe deze samenwerking er uit moet zien en welke verwachtingen de gemeente van een gezamenlijke programmering heeft, wordt niet vastgelegd. Gemeenten subsidiëren een groot deel van de participanten in een cultuurhuis, zoals de bibliotheek en kunstencentra.

Er worden dan ook individueel afspraken gemaakt over prestaties. In de meeste gevallen zijn dit individuele doelen gericht op een individuele organisatie en niet verbonden met een cultuurhuisdoel. De gemeente Houten is één van de weinige gemeenten die op cultuurhuisniveau een prestatieafspraken heeft gemaakt; de trekker in cultuurhuis Schoneveld, welzijnsorganisatie Houten & Co, is verplicht minimaal drie gezamenlijke activiteiten te organiseren.

De participanten in de nog te openen cultuurhuizen bespreken hun wensen ten aanzien van rollen en verantwoordelijkheden wel met elkaar, maar leggen deze nauwelijks vast. De verwachting is dat dit 'vanzelf' gaat wanneer het cultuurhuis geopend is en ieder zijn stek in het pand heeft gevonden. In de praktijk is dit echter niet het geval. Wanneer er niet bewust aandacht is voor samenwerking en het behalen van doelen, is te zien dat participanten zich juist terugtrekken op hun eigen werkgebied.

In de meeste gevallen heeft de gemeente de regierol in de ontwikkeling van een cultuurhuis, wat betekent dat de gemeente trekt aan het proces tot de bouw van het cultuurhuis klaar is. Het is vaak nog niet duidelijk hoe de regierol van de gemeente er na de opening gaat uitzien.

Het ontbreken van goede afspraken over rollen en verantwoordelijkheden na de opening heeft verschillende oorzaken. Zoals gezegd ligt de focus in het proces van idee tot ontwikkeling van een cultuurhuis veel op facilitaire zaken en bouwzaken. In veel situaties is de rolverdeling op dit vlak wel helder. Omdat de subsidierelatie met de gemeente in de meeste gevallen ook na opening van het cultuurhuis gelijk blijft, is er voor cultuurhuizen geen prikkel om de relatie met de gemeente onder de loep te nemen.

Anders dan in Overijssel, is er bij de meeste Utrechtse cultuurhuizen geen rechtspersoon in het leven geroepen die verantwoordelijk wordt gesteld voor de exploitatie. In verreweg de meeste gevallen is dit de eigenaar van het pand: een corporatie of gemeente. Deze constructie draagt bij aan onduidelijkheid over rollen en verantwoordelijkheden. Wanneer er geen onafhankelijk bestuur, of bestuur van (één van de) participanten verantwoordelijkheid draagt voor bijvoorbeeld de exploitatie, is het lastig om vanuit inhoud een cultuurhuis te ontwikkelen. Vaak is er wel een activiteitencommissie of beheercommissie. De beheercommissie houdt zich bezig met facilitaire zaken. Een activiteitencommissie werkt wel aan een activiteitenprogramma, maar wordt meestal niet ontwikkeld ten behoeve van gezamenlijke doelen uit de visie en de missie.

Het effect van het ontbreken van een heldere rolverdeling is dat participanten en gemeente soms op elkaar wachten. Participanten verwachten initiatief van de gemeente bij het vormgeven van een gezamenlijke visie en programmering, terwijl de gemeente graag wil dat participanten dit zelf oppakken. De verwachting van participanten dat de gemeente initiatief neemt, komt voort uit de initiatiefrol die de gemeente bij de ontwikkeling van het gebouw nam. De verwachting vanuit participanten is dat de gemeente deze voortrekkersrol houdt. De gemeente kan juist geïrriteerd raken door deze afwachtende houding van participanten, wat de samenwerking niet ten goede komt. In Breukelen is dit in de praktijk het geval. De gemeente is verantwoordelijk voor de exploitatie.

Participanten hebben geen inzicht in de bedrijfseconomie en weten dan ook niet hoeveel geld de gemeente bijvoorbeeld bijdraagt aan de exploitatie. De individuele participanten willen wel samenwerken, maar verwachten hierbij een actieve rol van de gemeente. Temeer omdat participanten te maken krijgen met flinke bezuinigingen, die van invloed zullen zijn op de hoeveelheid tijd en energie die participanten in een gezamenlijk programma kunnen of willen steken.

De aanwezigheid van een bibliotheek(functie) is een subsidievoorwaarde van de provincie. Deze voorwaarde is ontstaan vanuit de verwachting dat de bibliotheek een belangrijke trekker is in het organiseren van gezamenlijke (culturele) activiteiten. De bibliotheek blijkt in de praktijk en belangrijke partners in het bereiken van een brede doelgroep. Er is een positieve houding vanuit bibliotheken voor samenwerking. De activiteiten die de bibliotheek vanuit haar eigen doelstellingen organiseert, bieden een goede aansluiting op activiteiten van andere participanten. Bijvoorbeeld voorleesochtenden bij de kinderopvang of lezingen in samenwerking met de oudheidkamer. De bibliotheek blijkt echter niet dé partner te zijn die een voortrekkersrol neemt in het organiseren van samenwerking. Hier zijn verschillende redenen voor. Soms voelt een bibliotheek zich niet verantwoordelijk of acht zich een lokale bibliotheekmanager of directeur niet geschikt. Ook worden bezuinigingen en de gevolgen daarvan benoemd als reden om geen actieve rol te nemen. De rol van de bibliotheek wordt via gemeentelijk subsidie-eisen niet aangescherpt.

3.4 Dominante participanten en uiteenlopende ambities

Een aantal cultuurhuizen in Utrecht hebben te maken met één grote partner -vaak een onderwijspartner- die qua gebruik en uitstraling dominant is. Dit kan zorgen voor een spanningsveld tussen kleine en grote participanten.

In Utrecht blijkt bij een flink aantal cultuurhuizen dat er al ideeën voor een gezamenlijk gebouw waren, toen de provincie de cultuurhuissubsidie mogelijk maakte. Het idee om een initiatief te doorontwikkelen naar cultuurhuis ontstond in veel gevallen pas na de eerste bouwplannen. Een deel van het proces van idee naar gebouw was in een aantal gevallen al door de grootste partner in gang gezet. De kleinere, vaak culturele partners, zoals een bibliotheek of kunstencentrum, sloten later aan. Met het gevolg dat het gebouw soms niet geheel aansluit bij het cultuurhuisconcept waarin gezamenlijk gebruik van ruimten en een ontmoetingsfunctie de basis is. Ook hebben de kleinere participanten het gevoel dat ze weinig in te brengen hebben bij hun inhoudelijke wensen in samenwerking. Grote, vaak professionele organisaties volgen hun eigen werkwijze en de kleinere, vaak vrijwillige participanten hebben weinig invloed op een proces.

Wanneer er te weinig aandacht is voor het elkaar beter leren kennen en er niet goed wordt nagedacht over meerwaarde voor alle partners, kan het risico ontstaan dat een aantal participanten zich niet gehoord of gezien voelt. Dit heeft effect op de resultaten van samenwerking. Ieder trekt zich terug binnen de eigen organisatie en mogelijkheden om elkaars kennis en kunde te gebruiken worden niet benut.

Dominante partners kunnen anderzijds ook juist een belangrijke levensader voor kleinere participanten zijn. Bijvoorbeeld door het leveren van leerlingen voor muziek- en kunstlessen van een kunstencentrum. In Bilthoven zullen de leerlingen van de twee basisscholen de potentiële klanten voor kunstencentrum De Werkschuit vormen.

Voor gemeenten is een horecavoorziening een belangrijk middel om de exploitatie sluitend te krijgen. Horeca wordt daarnaast gezien als een belangrijke plek om ontmoeting te stimuleren. In de praktijk van onderzochte cultuurhuizen blijkt dat de rol van de horeca anders is dan verwacht. Een horecavoorziening in een cultuurhuis is wezenlijk anders dan een horecavoorziening op een marktplein. Een horeca-exploitant is vaak niet alleen horecaondernemer, maar ook beheerder. Daarbij komen klanten vaak niet alleen voor een bezoek aan de horeca, maar is het andersom. Ze doen een activiteit in het cultuurhuis en als ze zin hebben drinken ze nog wat in de horecagelegenheid. Een horecaondernemer moet wel de juiste competenties beschikken om hier mee om te gaan en dient tegelijkertijd ondernemend te zijn. Een horecavoorziening kan bijdragen aan ontmoeting, maar volgens participanten is dit alleen het geval als het een plek is waar mensen zich prettig voelen.

3.5 Het organiseren van samenwerking

Samenwerking gaat niet vanzelf. Dit geldt voor grote en kleine cultuurhuizen, reeds geopende en nog te openen cultuurhuizen en voor professionele organisaties en vrijwilligersorganisaties. In Utrecht zijn grote verschillen te zien tussen cultuurhuizen. Voor de participanten die vanaf het begin de cultuurhuisfilosofie hebben omarmd, ligt er een grotere nadruk op samenwerking. Participanten maken hier tijd voor en geven hier prioriteit aan. Samenwerking is de basis voor zo'n cultuurhuis. Een goede kartrekker is een voorwaarde.

Deze kartrekker kan een bevlogen directeur van een van de betrokken organisaties zijn, een speciaal aangestelde cultureel programmeur of enthousiaste horeca-exploitant. Kenmerk van een kartrekker is dat hij of zij het voortouw neemt in het organiseren van nieuwe activiteiten en gezamenlijkheid benadrukt. Voor de cultuurhuizen die pas in een later stadium met het cultuurhuisconcept zijn gaan werken, is samenwerking vaak lastiger. Deze participanten zijn geneigd zich meer op hun eigen terrein terug te trekken en hun eigen ambities boven gezamenlijke doelen te stellen.

Hoewel de ambitie voor samenwerking bij de start van een cultuurhuis groot is, geven participanten aan dat de theorie en praktijk niet altijd aansluiten. Het vormgeven van samenwerking kost tijd en energie.

Vooraf kleine organisaties die werken met vrijwilligers of met een minimale professionele bezetting, geven aan dat ze prioriteit geven aan hun eigen activiteiten en doelen. Participanten in de meeste cultuurhuizen weten elkaar wel ad hoc te vinden. Activiteiten die vaak spontaan ontstaan worden als succesvol ervaren en participanten beleven plezier aan samenwerking. In de meeste gevallen zijn deze gezamenlijke activiteiten echter geen onderdeel van een gezamenlijk programma.

Bij cultuurhuizen waar een manager of programmeur in dienst is, zijn aanmerkelijk meer gezamenlijke activiteiten en is het resultaat van samenwerking beduidend hoger. In de gemeente Utrechtse Heuvelrug is een programmeur in dienst die voor alle cultuurhuizen een culturele programmering verzorgt. Hoewel de programmeur net begonnen is met haar werk, zijn de eerste gezamenlijke activiteiten georganiseerd. De programmeur kent de verschillende organisaties en weet de potentie van gezamenlijke activiteiten. De programmeur brengt participanten met elkaar in contact en zorgt voor uitvoering.

Het ontbreken van samenwerking heeft verschillende oorzaken. Participanten in de verschillende cultuurhuizen geven aan dat ze wel meer willen samenwerken, maar dat het ontbreekt aan geld en tijd. Het ontbreekt vaak ook aan een trekker, iemand die zich inzet om een gezamenlijke visie te formuleren en dit uitwerkt in een programma. Daarnaast is er niet bij alle participanten ervaring met samenwerking. In sommige gevallen komt dit door een gebrek aan competenties voor samenwerking. En 'last but not least' door een gebrek aan vertrouwen en een intrinsieke angst om controle te verliezen.

Het effect van het ontbreken van samenwerking is dat participanten de potentie om gebruik te maken van elkaars kennis en kunde niet benutten. De focus ligt bij samenwerking vooral op de interne organisatie, waardoor participanten de blik nog nauwelijks naar buiten richten. De potentie om met organisaties elders in een gemeenschap, publiek of commercieel, samen te werken, wordt daardoor (nog) niet benut. Op de plekken waar wel wordt samengewerkt of waar een manager of programmeur in dienst is, worden doelgroepen verbreed en is door het aanbod van activiteiten de kans groter dat het cultuurhuis zich op de lange termijn kan verankeren in de gemeenschap.

3.6 Rol en functie van het gebouw

Participanten geven aan dat het ontwerp van het gebouw heel belangrijk is bij het verwezenlijken van individuele doelen en gezamenlijke doelen.

In Utrecht zijn prachtige gebouwen ontwikkeld. Het is te zien dat een groot deel van de cultuurhuizen tot stand is gekomen voor de economische crisis. De meeste gebouwen zijn ruim van opzet, inclusief een gezamenlijke ontmoetingsruimte. In de subsidieaanvragen van de meeste cultuurhuizen wordt aangegeven dat de provinciale bijdrage gebruikt gaat worden om bij te dragen aan de ontmoetingsfunctie. Bijvoorbeeld door inrichting van een gezamenlijke hal of het creëren van een gezamenlijke balie. In een aantal cultuurhuizen is deze wens in de praktijk gebracht. Schoneveld in Houten is een mooi voorbeeld van een cultuurhuis waarbij de centrale hal als ontmoetingsplek wordt gebruikt.

Aan de open hal grenst een beperkte horecavoorziening (inclusief terras) en de grote trap naar de bovenverdieping doet tevens dienst als tribune bij culturele activiteiten.

Ook in Doorn wordt de openheid van het gebouw benut om ontmoeting te stimuleren door de bibliotheek te integreren met een gezamenlijke balie en de leestafel te combineren met wachtruimte voor andere participanten zoals de gemeente. De combinatie van school en cultuurhuis draagt bij aan de mogelijkheden voor leerlingen om gebruik te maken van een theater.

3.7 Economische, demografische en maatschappelijke ontwikkelingen

Participanten en gemeenten zien de toekomst van cultuurhuizen vooral in het licht van economische ontwikkelingen. Door de economische crisis zijn gemeenten terughoudend met grote investeringen. Dit heeft tot gevolg dat de bouw van een aantal nog te openen cultuurhuizen vertraagd is. Bezuinigingen hebben ook effect op gesubsidieerde instellingen in cultuurhuizen. Bibliotheken moeten in een aantal gemeenten flink bezuinigen, waardoor hun rol in een cultuurhuis ter discussie staat. Hun rol fysiek, in het aantal gehuurde vierkante meters, maar ook inhoudelijk, wanneer er minder personeel is voor het organiseren van activiteiten en de rol van de bibliotheek als ontmoetingsplek in een cultuurhuis. Niet alleen bibliotheken kampen met bezuinigingen, het grootste deel van de cultuurhuisparticipanten zijn door de gemeente gesubsidieerde instellingen en kennen dezelfde onzekere situatie.

Het gevolg van deze economische ontwikkelingen is dat bij veel participanten onzekerheid over de toekomst heerst. Dit kan tot gevolg hebben dat ze minder energie hebben om met samenwerking en de toekomst bezig te zijn. De relatie met de gemeente als subsidiegever kan hierdoor verstoren. Aan de andere kant bieden economische veranderingen juist kansen. Gemeenten en participanten kijken meer naar commerciële partners, waardoor nieuwe samenwerkingsprojecten kunnen ontstaan. Er is op dit moment nauwelijks verbinding met het midden- en kleinbedrijf in gemeenschappen. Participanten richten zich voor namelijk op zichzelf en op elkaar en steken veel energie in het leren kennen van elkaar. De volgende stap, de blik naar buiten te richten, is in potentie aanwezig. Een aantal cultuurhuizen weet netwerken in de gemeente of in de gemeenschap te benutten. Die cultuurhuizen richten zich meer op mensen in de wijk of de gemeenschap en passen hun programma daar op aan. Dit staat echter bij de meeste cultuurhuizen nog in de kinderschoenen.

Naast economische ontwikkelingen zijn er ook maatschappelijke ontwikkelingen en demografische ontwikkelingen die invloed hebben op cultuurhuizen. Een terugtrekkende overheid heeft tot gevolg dat er meer verwacht wordt van de zelfredzaamheid en zelfwerkzaamheid van burgers. Van cultuurhuizen in Utrecht die ontmoeting en het versterken van leefbaarheid of sociale cohesie tot doel hebben, zal een meer prominente rol worden gevraagd. Deze rol kan liggen in het creëren van ontmoeting en het verbinden van mensen aan elkaar en met elkaar. Ook kan dienstverlening op bijvoorbeeld het gebied van zorg, meer vanuit cultuurhuizen georganiseerd of gecoördineerd worden. De potentie om een bredere rol te spelen is in een aantal cultuurhuizen aanwezig, maar gemeenten en participanten zijn zich niet altijd bewust van deze potentie. Ook zijn niet overal de competenties bij participanten aanwezig om kansen te benutten.

Deze ontwikkeling hangt samen met demografische ontwikkelingen, waarbij ook in Utrecht het aantal ouderen relatief zal toenemen. Een grotere druk op mantelzorgers en zorgvragers is een gevolg, maar tegelijkertijd ontstaat er een 'leger' aan fitte, hoogopgeleide ouderen die een potentie aan vrijwilligers vormen voor cultuurhuizen. Daarbij kunnen cultuurhuizen ook een rol spelen in het voorkomen van zorg door het organiseren van activiteiten, waardoor ouderen fitter blijven en het risico op vereenzaming kleiner wordt.

4. Indicatoren en meetmethoden

In dit onderzoek hebben we ook aandacht besteed aan de vraag of er in cultuurhuizen gemonitord wordt, zodat inzicht ontstaat over behaalde resultaten. En welke indicatoren en meetmethoden nodig zijn om beoogde resultaten en effecten te monitoren.

Uit de gesprekken kwam naar voren dat er bij de meeste cultuurhuizen geen behoefte bestaat aan het gebruiken van indicatoren en meetmethoden om beoogde resultaten en effecten te monitoren. Participanten in cultuurhuizen en gemeenten geven aan zich volledig te richten op ontwikkeling en niet bezig te zijn met de resultaten en effecten. Er worden geen nulmetingen gedaan. Ook gemeenten geven aan geen belangstelling of tijd te hebben voor het monitoren van resultaten en effecten. Subsidies worden niet gekoppeld aan (gemeenschappelijke) resultaten en effecten. Ook op de lange termijn is er geen concrete opdracht aan cultuurhuizen om resultaten te meten.

In een aantal cultuurhuizen wordt het belang en de nut van meetmethoden onderkend. Het geeft participanten informatie in handen waarmee ze hun programmering kunnen aanpassen om resultaten te behalen. Tegelijkertijd geeft deze informatie participanten een positie in hun onderhandelingen met de gemeente. In Bunnik is concreet belangstelling voor meetmethoden. Participanten en gemeente geven aan ze nu nog niet zo ver zijn, maar dat het doel is om uiteindelijk de inhoudelijke programmering (de programmamanager) verantwoord wordt middels monitoring van indicatoren en resultaten.

Ondanks de lage behoefte aan indicatoren en meetmethoden is het wel mogelijk gebleken om op basis van de inbreng van participanten en gemeenten een redelijk praktische en toepasbare set van indicatoren op te stellen. Daarbij kunnen vijf type indicatoren worden geclassificeerd, te weten: bezetting, activiteiten (verhouding), bezoekers, exploitatie en organisatie.



Het grootste deel van de indicatoren is eenduidig en navolgbaar. Voor deze indicatoren spreken de beoogde meetmethoden voor zich en zijn deze relatief eenvoudig op te stellen. Dit geldt bijvoorbeeld voor de (percentages) gezamenlijke activiteiten of de bezettingsgraad. Voor de financiële cijfers kan het lastig zijn om over de financiële cijfers van participanten te kunnen beschikken. Wanneer deze echter beschikbaar zijn, kunnen ook veel exploitatiegegevens eenvoudig gemeten worden. Zelfs de vraag of een cultuurhuis financieel gezond is, kan dan via ratiocijfers zoals die bekend zijn binnen management accounting gemeten worden.

Voor een aantal indicatoren zal een verdiepingsslag plaats moeten vinden. Met name voor de indicator 'doelgroepen' en de verhouding samenwerking intern en met partners extern zal - in overleg met de participanten - gezocht moeten worden naar de juiste meetmethode. Deze indicatoren zijn namelijk vrij kwalitatief en daarmee moeilijker en minder eenduidig te meten.

Al met al sluit deze set van indicatoren het beste aan bij de monitoringsmogelijkheden van een cultuurhuis. De set is niet te tijdsintensief en niet gecompliceerd, zodat deze behapbaar blijft voor managers en bestuurders van cultuurhuizen en voor de verschillende participanten. Mogelijk biedt dit de kans voor cultuurhuizen om, ondanks dat ze momenteel aangeven geen interesse en belangstelling te hebben in indicatoren en meetmethoden, in de toekomst toch gebruik te maken van (een gedeelte van) deze set van indicatoren.

5. Conclusies

Deze evaluatie heeft meerdere doelen. Het geeft de individuele cultuurhuizen inzicht in hun eigen proces en ze de kans samen met onderzoekers een eerste stap te zetten in een eventuele verbetering. De evaluatie geeft inzicht in de effecten die de investeringen in cultuurhuizen opgeleverd hebben, welke processen daar aan ten grondslag liggen en het biedt een overzicht van goede en minder succesvolle voorbeelden. Tegelijkertijd kan de kennis worden gebruikt voor een zorgvuldige afronding van het cultuurhuisbeleid.

De provincie Utrecht heeft met de financiële bijdrage aan de cultuurhuizen beoogt de publieksfunctie in een cultuurhuis te versterken, een ontmoetingsplek mede mogelijk te maken en hiermee een bijdrage te leveren aan de leefbaarheid en sociale cohesie in dorp of wijk.

Uit de evaluatie blijkt dat de praktijk van vandaag niet altijd aansluit bij het ideaalbeeld dat aan het begin is geschetst. Het effect van de investeringen blijkt sterk afhankelijk te zijn van samenwerking tussen participanten onderling, de relatie met de gemeente en de mate van ondernemerschap. Ook blijkt de aanwezigheid van een gezamenlijke visie en een concreet werkplan van invloed te zijn op de mate van succes van een cultuurhuis, evenals de sfeer, inrichting en architectuur van een gebouw.

Ondanks het verschil tussen oorspronkelijke ideeën en de feitelijke situatie in 2011, valt wel te constateren dat er nog steeds een grote potentie aanwezig is om cultuurhuizen – ieder op hun eigen manier en met hun unieke kenmerken – te (laten) versterken en daarmee stevig(er) te verankeren in de Utrechtse samenleving.

Aan de hand van de analyse kunnen we een aantal conclusies trekken.

1. Cultuurhuis en gemeente stellen zich onvoldoende helder op als partners bij het uitvoeren van een interne cultuurhuisvisie en gemeentelijk beleid, zodat de potentie van samenwerking niet ten volle wordt benut.
2. Potentie van het cultuurhuisconcept als ontmoetingsplek komt niet uit de verf als bezoekers ontbreken of er geen kennis is van de wensen en behoeften uit de gemeenschap.
3. De potentie van het cultuurhuisconcept en van de samenwerking tussen gemeente en participanten wordt niet ten volle benut.
4. Potentie van samenwerking tussen de participanten wordt niet volledig benut wanneer een spanningsveld tussen dominante en kleine participanten niet bespreekbaar is of er niets met scheve verhoudingen wordt gedaan.

5. Potentie van samenwerking wordt niet volledig benut wanneer samenwerking niet actief wordt georganiseerd en er competenties voor ondernemerschap en samenwerking ontbreken.
6. Hiermee samenhangend: de potentie van het bereiken van nieuwe doelgroepen of activiteiten wordt niet volledig benut wanneer hier geen aandacht voor is of een concrete doelen worden afgesproken. Er ontstaan minder nieuwe activiteiten en geen nieuwe samenwerkingverbanden.
7. De relatie tussen het gebouw en het effect hiervan op samenwerking en mensen trekken is verschillend: er zijn goede en minder goede voorbeelden.
8. Cultuurhuizen gaan een toekomst tegemoet waarin ze te maken krijgen met (dreigende) leegstand. Naar verwachting zal er een schifting komen tussen cultuurhuizen die weten in te spelen op maatschappelijke ontwikkelingen en er zullen misschien cultuurhuizen gaan verdwijnen omdat ze op lange termijn niet te exploiteren zijn.
9. Er is geen inzicht in de maatschappelijke meerwaarde van cultuurhuizen en er is geen verband tussen het cultuurhuis en de maatschappelijke ambitie waarvoor het in het leven is geroepen.
10. De stakeholders (participanten in een cultuurhuis, gemeenten, managers van cultuurhuizen) kunnen met aanbevelingen aan de slag zodat er een systeeminnovatie kan optreden (innovatie van het collectief).

6. Aanbevelingen

In dit hoofdstuk formuleren we aanbevelingen aan de provincie Utrecht aan de hand van de analyse en de conclusies die we hebben getrokken

- 1a. Formuleer een heldere beleidsanalyse, zodat inzichtelijk is welk beleid door het cultuurhuis wordt of kan worden uitgevoerd.
- 1b. Vertaal de gezamenlijke visie in een concreet werkplan in samenhang met een passende organisatiestructuur met een verantwoordelijk trekker.
2. Creëer en versterk het draagvlak bij participanten en bij de gemeenschap; zorg ervoor dat initiatieven uit de gemeente ruimte krijgen en tot ontplooiing kunnen komen en speel in op behoeften uit de gemeenschap door passende activiteiten aan te bieden.
3. Gebruik de ervaring die met verschillende organisatievormen in Utrecht en Overijssel is opgedaan. Organiseer bijvoorbeeld een netwerkbijeenkomst waar participanten en gemeenten ervaring kunnen uitwisselen.
- 4.&5. Ga werken aan deskundigheidsbevordering van gemeenten en participanten met als doel vaardigheden te gebruiken die het mogelijk maken om de kwaliteiten van alle organisaties in te zetten.
6. Zorg voor een cultuurhuismanager die verantwoordelijk is voor het versterken van samenwerkingsverbanden.
- 7a. Laat cultuurhuizen van elkaar leren en elkaar 'het verhaal' vertellen over de fysieke inrichting in relatie tot samenwerking en het trekken van bezoekers.
- 7b. Maak fysieke aanpassingen van een cultuurhuis met een minder gelukkige inrichting mogelijk waardoor samenwerking versterkt wordt en waardoor meer mensen naar het cultuurhuis komen.
- 8a. Stimuleer (cultureel) ondernemerschap en organiseer initiatieven rond samenwerking tussen cultuurhuizen, zorg en welzijn. Zet als provincie in op het 'ondernemende cultuurhuis' in relatie tot de maatschappelijke vraagstukken.
- 8 b. Benut het sociaal kapitaal dat fitte ouderen bieden ten behoeve van een sterke rol van cultuurhuizen in het versterken van de zelfredzaamheid van burgers.
- 8 c. Vrijkomende ruimtes in het cultuurhuis door het verdwijnen van participanten bieden ruimte aan nieuwe participanten en aan ondernemerschap.
- 9 a. Ontwikkel een – zelfstandig door cultuurhuizen en gemeenten te gebruiken – meetinstrument met voor hen passende indicatoren.
- 9 b. Ontwikkel een – zelfstandig door cultuurhuizen of gemeente te gebruiken – maatschappelijk kosten baten analyse.

- 10a. Ga aan de slag met behulp van verschillende werkmethoden (Masterclasses, intervisie, workshops, rondetafelgesprekken, etc.) om de stakeholders de resultaten voor hun situatie zich eigen te maken.
- 10 b. Zorg ook voor een verspreiding van de resultaten van dit onderzoek richting cultuurhuizen die niet in aan deze evaluatie hebben meegewerkt.

7. Uitkomsten

In deze rapportage hebben we een analyse gemaakt van de meest belangrijk ontwikkelingen die we in Utrecht hebben waargenomen. Aan de hand van deze analyse zijn hebben we een schematisch overzicht gemaakt van de conclusies en de consequenties voor cultuurhuizen met daar aan gekoppelde aandachtspunten en suggesties.

Definitie cultuurhuis

een cultuurhuis is een multifunctionele accommodatie waarin minimaal drie organisaties of instellingen (participanten) zijn gehuisvest. Minimaal twee daarvan zijn maatschappelijke instellingen, waaronder een bibliotheekvestiging of bibliotheekvoorziening (verbonden aan een Utrechtse bibliotheek). Deze participanten voeren een gezamenlijk management en een gezamenlijke programmering en er is een centrale gemeenschappelijke ruimte waarin activiteiten kunnen plaatsvinden.

Het cultuurhuis heeft een ontmoetingsfunctie ten behoeve van een woonkern, dorp of woonwijk, waarmee wordt bijgedragen aan de leefbaarheid en aan de sociale cohesie.

Doel van het onderzoek

U heeft aangegeven met deze evaluatie:

- Inzicht te willen krijgen in de effecten die de investeringen in cultuurhuizen hebben opgeleverd...
- ... en welke processen daaraan ten grondslag liggen.
- Overzicht te verkrijgen van goede en minder succesvolle voorbeelden.
- De verworven kennis te willen inzetten voor beleidsontwikkeling.
- Individuele cultuurhuizen inzicht te willen geven in hun eigen proces, gericht op door te voeren verbeteringen.

Constatering	Consequentie voor het cultuurhuis	Conclusie	Aanbevelingen	Aandachtspunten en suggesties
Abstract geformuleerde visies worden niet concreet uitgewerkt. Er is nauwelijks een logisch verband tussen beleidsdoelen en activiteiten in het cultuurhuis.	Een gezamenlijk doel ontbreekt en er zijn geen concrete acties afgesproken. Risico ontstaat dat individuele participanten en gemeente zich niet verantwoordelijk voelen voor gezamenlijke doelen.	1. Cultuurhuis en gemeente stellen zich onvoldoende helder op als partners bij het uitvoeren van een interne cultuurhuisvisie en gemeentelijk beleid, zodat de potentie van samenwerking niet ten volle wordt benut.	1a. Formuleer een heldere beleidsanalyse, zodat inzichtelijk is welk beleid door cultuurhuis wordt of kan worden uitgevoerd. 1b. Vertaal de gezamenlijke visie in een concreet werkplan in samenhang met een passende organisatiestructuur met een verantwoordelijk trekker.	<ul style="list-style-type: none"> • Utrechtse cultuurhuizen kunnen gebruik maken van kennis die in Overijssel is opgedaan met het cultuurhuisconcept. • In Overijssel is een verschuiving te zien van de aandacht voor het gebouw, naar aandacht voor samenwerking en de huidige focus op ondernemerschap. De verwachting is dat in Utrecht een zelfde ontwikkeling zal volgen. • In Overijssel is ervaring opgedaan met de inzet van een coach bij het maken van een activiteitenprogramma. Ook is er een digitale scan ontwikkeld die inzicht geeft in verbeterpunten waar het gaat om samenwerking en programmering.
Een top down- initiatief van de gemeente en de bottom up- wensen vanuit participanten en gemeenschap komen niet altijd bij elkaar.	Het risico ontstaat dat participanten zich minder betrokken voelen of de relatie met de gemeente onder druk komt te staan en dat bewoners het cultuurhuis niet als hun (ontmoetings)plek zien en gebruiken.	2. Potentie van het cultuurhuisconcept als ontmoetingsplek komt niet uit de verf als bezoekers ontbreken of er geen kennis is van de wensen en behoeften uit de gemeenschap.	2a. Creëer en versterk het draagvlak bij participanten en bij de gemeenschap: zorg ervoor dat initiatieven uit de gemeente ruimte krijgen en tot ontplooiing kunnen komen en speel in op behoeften uit de gemeenschap door passende activiteiten aan te bieden.	U gebruikt de subsidieregeling cultuurhuizen als aanjaagsubsidie. Gemeenten zijn zelf verantwoordelijk voor de exploitatie van cultuurhuizen. Een eenmalige investering in stenen zonder inhoudelijke ondersteuning kan het risico van een ac hoc investering in zich hebben die geen duurzaam karakter heeft. Zorg voor een passende ondersteuning van cultuurhuizen. Dit kan bijvoorbeeld door het creëren van een Utrechts netwerk voor kennisuitwisseling of aansluiten bij ondersteuningsmogelijkheden op andere plekken (MFA Lab, Kulturhus Akademie, Kopgroep).

Constatering	Consequentie voor het cultuurhuis	Conclusie	Aanbevelingen	Aandachtspunten en suggesties
Rollen en verantwoordelijkheden tussen participanten onderling en gemeente zijn niet altijd helder.	Door uiteenlopende verwachtingen over elkaar ontstaat het risico dat participanten zich minder betrokken voelen.	3. De potentie van het cultuurhuisconcept en van de samenwerking tussen gemeente en participanten wordt niet ten volle benut.	3. Gebruik de ervaring die met verschillende organisatievormen in Utrecht en Overijssel is opgedaan. Organiseer bijvoorbeeld een netwerkbijeenkomst waar participanten en gemeenten ervaringen kunnen uitwisselen.	Samenwerking gaat niet vanzelf. Vanuit de ervaring die er in Overijssel is opgedaan hebben we geleerd dat er constant aandacht nodig is om in harmonie met elkaar samen te leven en meerwaarde uit samenwerking te halen. Een coach kan een manager of participanten helpen doelen te behalen.
Er is een spanningsveld tussen dominante en kleine participanten.	Dit kan positief zijn wanneer een grote participant veel mensen naar het cultuurhuis trekt en haar professionaliteit voor andere organisaties inzet. Het kan negatief zijn wanneer kleinere participanten zich niet gehoord voelen.	4. Potentie van samenwerking tussen de participanten wordt niet volledig benut wanneer dit spanningsveld niet bespreekbaar is of er niets met scheve verhoudingen wordt gedaan.	4. Ga werken aan deskundigheidsbevordering van gemeenten en participanten met als doel vaardigheden te gebruiken die het mogelijk maken om de kwaliteiten van alle organisaties in te zetten.	U stimuleert vanuit de subsidieregeling het ontwikkelen van een gezamenlijk beheer. Anders dan in Utrecht zijn er in Overijssel (onafhankelijke of uit participanten voortgekomen) bestuursleden in een stichtingsbestuur die verantwoordelijk zijn voor exploitatie en programmering. Een goede sturing middels een eigen bestuur draagt bij aan versterking van de gezamenlijkheid onder participanten.
Samenwerking gaat niet vanzelf. Ondernemerschap is voor veel cultuurhuizen geen automatisme en competenties voor ondernemerschap en samenwerking ontbreken soms.	Wanneer samenwerking niet actief georganiseerd wordt, ontstaat het risico dat participanten meer aandacht aan eigen belangen besteden en de gezamenlijke belangen naar de achtergrond verdwijnen.	5. Potentie van samenwerking wordt niet volledig benut. 6. Potentie van het bereiken van nieuwe doelgroepen of activiteiten wordt niet volledig benut: er ontstaan minder nieuwe activiteiten en geen nieuwe samenwerkingsverbanden.	5. Zie voorgaande aanbevelingen. 6. Zorg voor een cultuurhuismanager die verantwoordelijk is voor het versterken van samenwerkingsverbanden.	Samenwerking wordt vaak als doel benoemd bij het ontwikkelen van het cultuurhuisconcept. Net als ontmoeting is samenwerking een middel, een heel belangrijke manier om leefbaarheid te versterken of sociale cohesie in een gemeenschap te versterken. In Overijssel en Gelderland zijn goede ervaringen opgedaan met praktische opleidingen voor managers en/of participanten en gemeenten. Deze kennis is ook bruikbaar voor Utrechtse cultuurhuizen.

Constatering	Consequentie voor het cultuurhuis	Conclusie	Aanbevelingen	Aandachtspunten en suggesties
In Utrecht zijn goede en minder goede voorbeelden te vinden van het effect van een gebouw op samenwerking en op (of: van? Is wezenlijk verschil) het behalen van gezamenlijke doelen.	Een gebouw dat niet past bij de individuele en gezamenlijke doelen van participanten heeft een negatief effect op samenwerking en het trekken van mensen naar het cultuurhuis.	7. De relatie tussen het gebouw en het effect hiervan op samenwerking en mensen trekken is verschillend: er zijn goede en minder goede voorbeelden.	7a. Laat cultuurhuizen van elkaar leren en elkaar 'het verhaal' vertellen over fysieke inrichting in relatie tot samenwerking en het trekken van bezoekers. 7b. Maak fysieke aanpassingen van een cultuurhuis met een minder gelukkige inrichting mogelijk waardoor de samenwerking versterkt wordt en waardoor meer mensen naar het cultuurhuis komen.	De dvd 'Een bankje bij het cultuurhuis' geeft voorbeelden van hoe de inrichting van de buitenruimte bij een cultuurhuis bijdraagt aan de doelen van participanten. Deze is via www.kulturhus.nl te bekijken of te verkrijgen bij Stimuland.
Bezuinigingen zorgen voor onzekerheid over de toekomst bij participanten.	Onzekerheid en bezuinigingen leiden gauw tot vrijkomende ruimtes in het cultuurhuis.	8. Cultuurhuizen gaan een toekomst tegemoet waarin ze te maken krijgen met (dreigende) leegstand. Naar verwachting zal er een schifting komen tussen cultuurhuizen die weten in te spelen op maatschappelijke ontwikkelingen en er zullen misschien cultuurhuizen gaan verdwijnen omdat ze op lange termijn niet te exploiteren zijn.	8a. Stimuleer (cultureel) ondernemerschap en organiseer initiatieven rond samenwerking tussen cultuurhuizen, zorg en welzijn. Zet als provincie in op het 'ondernemende cultuurhuis' in relatie tot de maatschappelijke vraagstukken. 8b. Benut het sociaal kapitaal dat fitte ouderen bieden ten behoeve van een sterke rol van cultuurhuizen in het versterken van de zelfredzaamheid van burgers.	In Gelderland en Overijssel is ervaring opgedaan met samenwerkingsverbanden tussen cultuurhuizen en initiatieven rond zorg en welzijn. Deze kennis is beschikbaar en goed te gebruiken in Utrecht.

Constatering	Consequentie voor het cultuurhuis	Conclusie	Aanbevelingen	Aandachtspunten en suggesties
			8c. Vrijkomende ruimtes in het cultuurhuis door het verdwijnen van participanten bieden ruimte aan nieuwe participanten en aan ondernemerschap.	
Gemeenten en cultuurhuizen hebben geen kennis van mogelijkheden om te monitoren en hebben geen ambitie dit op korte termijn te gaan doen.	Cultuurhuizen monitoren nauwelijks, met het gevaar dat het cultuurhuis een ongeleide en onaantrekkelijke toekomst tegemoet gaat.	9. Er is geen inzicht in de maatschappelijke meerwaarde van cultuurhuizen en er is geen verband tussen het cultuurhuis en de maatschappelijke ambitie waarvoor het in het leven is geroepen.	9a. Ontwikkel een Praktisch meetinstrument met voor hen passende indicatoren. 9b. Ontwikkel een – zelfstandig door cultuurhuizen of gemeente te gebruiken – maatschappelijk kosten-batenanalyse.	In Overijssel is ervaring opgedaan met verschillende methoden voor het meten van maatschappelijke output, zoals Most Significant Change en een collectieve systeemanalyse. Ook het MFA Lab experimenteert met meetmethoden voor maatschappelijke voorzieningen. Deze informatie is beschikbaar en de methodieken zijn in Utrecht ook goed te gebruiken.
Algemeen Tijdens deze evaluatie zijn gesprekken gevoerd met gemeenten, participanten en managers, een breed palet aan stake-holders	Participanten en gemeenten hebben een prikkel van inzicht gekregen in de huidige stand van zaken en er zijn aanbevelingen geformuleerd, maar deze zijn niet 1 : 1 terug te leiden tot het individuele cultuurhuis met het gevaar dat er geen verbeteringen zullen optreden.	10. De stakeholders (participanten in een cultuurhuis, gemeenten, managers van cultuurhuizen) kunnen met aanbevelingen aan de slag zodat er een systeem-innovatie kan optreden (innovatie van het collectief)	10a. Ga aan de slag met behulp van verschillende werkmethode (Masterclasses, intervisie, workshops, rondetafelgesprekken, etc.) om de stakeholders de resultaten voor hun situatie zich eigen te maken. 10b. Zorg ook voor een verspreiding van de resultaten van dit onderzoek richting cultuurhuizen die niet in aan deze evaluatie hebben meegewerkt.	