

## Effectmeting Op eigen kracht

### 1 Korte omschrijving van het advies

De gemeentelijk overheid wil de zelfsturing van organisaties bevorderen met de introductie van kwaliteitszorg. De bevordering van zelfsturing leidt tot een serviceaanbod door de Rotterdamse Raad voor Kunst en Cultuur aan de Rotterdamse culturele instellingen alsook tot een wijziging in de manier waarop instellingen worden beoordeeld.

Kwaliteit heeft een horizontale en verticale dimensie. Kwaliteitszorg richt zich op (de verbetering van) de kwaliteit van het functioneren van organisaties, alsmede op de positie van de organisaties ten opzichte van stakeholders. Centraal staat of de doelstelling is bereikt en op welke wijze (horizontaal). Kwaliteitszorg vergt continue aandacht van de organisatie.

De beoordeling van de artistieke kwaliteit van een organisatie is gericht op het eindproduct (verticaal).

Voor de grote instellingen, waaronder de musea en theaters, adviseert de Rotterdamse Raad voor Kunst en Cultuur een nieuw beoordelingsinstrument, de *visitatie*. Hier worden de beoordeling van de horizontale kwaliteitsdimensie (zorg) en de verticale kwaliteitsdimensie (oordeel) met elkaar in verband gebracht. De *visitatie* wordt eens in de vier jaar door een *visitatiecommissie* uitgevoerd. *Visitaties* dienen een tweeledig doel. In de eerste plaats zijn ze gericht op de organisaties zelf. De *visitatiecommissie* beoordeelt namelijk de wijze waarop de organisaties zichzelf aansturen. In de tweede plaats dienen *visitaties* als nieuw beoordelingsinstrument voor de legitimering van subsidie ook een extern doel. Kwaliteitszorg omvat een interne en externe variant. De interne kwaliteitszorg is een aangelegenheid van de instelling zelf en voorziet in een systematiek waarmee de directie/bestuur en medewerkers zelf expliciet aangeven of en op welke wijze de eigen doelstellingen effectief zijn bereikt. Daartoe zal de instelling zichzelf met regelmaat moeten evalueren. De *visitaties* worden ook wel aangeduid met externe kwaliteitszorg omdat personen van buiten de kwaliteitszorg uitvoeren. Uitgangspunt voor de kwaliteitszorg is het probleemeigenaarschap van het bestuur c.q. Raad van Toezicht. Hier ligt immers de verantwoordelijkheid voor het toezicht in de organisatie.

Alle structureel gesubsidieerde culturele instellingen zouden de komende jaren moeten kunnen aantonen dat zij systematisch werken aan de kwaliteit van hun organisatie. Om de instellingen daarbij te helpen wil de Rotterdamse Raad voor Kunst en Cultuur een instrumentarium ontwerpen voor systematische interne kwaliteitszorg. Interne kwaliteitszorg zou op den duur een geïntegreerd onderdeel moeten zijn van het eigen functioneren. De Raad wil de instellingen ondersteunen en adviseren bij het onderbrengen van interne kwaliteitszorg en ontwikkelt in opdracht van het College een serviceaanbod op maat. De service wordt in samenwerking met andere partners in de stad opgezet. De Raad kiest bij het ontwikkelen van het serviceaanbod voor het INK-managementmodel. Om menskracht zo effectief mogelijk te benutten en overbodige bureaucratie te voorkomen, dienen het serviceaanbod voor interne kwaliteitszorg, de *visitaties* en de kwaliteitsbeoordeling door de Raad enerzijds en de Planning en Control-cyclus door de dienst Kunst en Cultuur anderzijds goed op elkaar te worden afgestemd.

### 2 Gang door het gemeentelijk apparaat

Er ging nog iets aan vooraf. *Op eigen kracht* is een vervolg op de discussienota *Op de koffie* - hoe om te gaan met kwaliteitszorg in de cultuur van de Rotterdamse Kunststichting (februari 2005). De toen in oprichting verkerende Rotterdamse Raad voor Kunst en Cultuur zou het volgende serviceaanbod ontwikkelen: *visitaties* organiseren voor instellingen, versterking van tussentijdse evaluaties en versterking

van de servicetaak om organisaties te begeleiden in zelfsturing. De wethouder Kunstzaken en Vervoer van de vorige coalitie reageerde in maart op het advies. In dezelfde maand organiseerde de Rotterdamse Raad voor Kunst en Cultuur een interne studiedag over kwaliteitszorg. In november voerde de Raad toetsingsgesprekken met woordvoerders van enkele musea en theaters. De aanbevelingen uit *Op de koffie* kregen van hen een positief onthaal.

In *Op eigen kracht* (december 2005) gaat de Rotterdamse Raad voor Kunst en Cultuur dieper in op het belang van kwaliteitsmanagement.

Op 28 februari 2006 stuurde de Raad een begrotingsbrief betreffende de kosten over het invoeren van kwaliteitsmanagement. De kosten voor 2007 en 2008 waren begroot op € 0,5 miljoen.

Het advies *Op eigen kracht* is in mei 2006, vóór de gemeenteraadsverkiezingen, op voorspraak van de toenmalige wethouder aangenomen door de gemeenteraad.

Om de sector te informeren belegde de Rotterdamse Raad voor Kunst en Cultuur in Zaal de Unie op 7 juni 2006 een bijeenkomst voor alle culturele instellingen over zelfsturing en kwaliteitsmanagement. Het merendeel van de instellingen was vertegenwoordigd in een nagenoeg volle zaal. Gusta Lebbink (Lebbink Consult) en Leon Groenenboom (SBAW) lichtten het INK-model uitgebreid toe. De directeur van de gemeentebibliotheek in Vlissingen vertelde over zijn goede ervaringen met kwaliteitsmanagement en Kunst & Zaken was gevraagd om de instellingen te informeren over het belang van goede besturen. Tot slot hield Ton de Vos, hoofd dienst Kunst en Cultuur, een pleidooi voor de invoering van kwaliteitsmanagement in de sector en verzekerde het publiek zich in te spannen om de benodigde financiële middelen vrij te maken.

Aan het eind van dat jaar bleek na de besluitvorming over de gemeentebegroting echter geen geld voor dit traject beschikbaar te zijn. De Rotterdamse Raad voor Kunst en Cultuur had in december 2006 een gesprek met de wethouder, waarin hij toezegde zich in te spannen de financiële middelen alsnog vrij te maken.

In het voorjaar 2007 werd duidelijk dat het College vooralsnog geen financiële middelen had voor het onderbrengen van kwaliteitsmanagement bij culturele instellingen, niet in 2007 en mogelijk iets in 2008, de inspanningen van de Raad ten spijt. Het onderwerp zal volgens de dienst Kunst en Cultuur echter een prioriteit blijven in het cultuurbeleid in de periode 2009-2012.

In mei 2007 informeerde de dienst Kunst en Cultuur de Rotterdamse Raad voor Kunst en Cultuur informeel dat de grote instellingen voorlopig niet worden gevisiteerd. Voor wat betreft de cultuurplanperiode 2009-2012 zullen zij evenals de andere instellingen onderdeel uitmaken van de vierjaarlijkse cyclus.

### 3 Waarneembare effecten

Eind 2005 hebben de vijf grote Rotterdamse musea een start gemaakt met intern kwaliteitsmanagement. Zij deden een eerste zelfevaluatie aan de hand van een INK-positiebepaling. Gedurende een jaar zijn daartoe twee procesbegeleiders actief geweest. De musea kregen daarvoor in het kader van de verzelfstandigingoperatie (2005) een budget.

Op landelijk niveau wordt ook het belang van kwaliteitsmanagement en visitaties onderkend. Uit betrouwbare bron blijkt dat het advies *Op eigen kracht* heeft gecirculeerd in de burelen van het ministerie. Voor wat betreft het visiteren van musea heeft het Rijk de museumbranche een eigen verantwoordelijkheid toebedeeld. Omdat visiteren een vorm van zelfsturing is, is het aan de branche om zelf hiervoor een werkvorm te bedenken. Dat heeft geresulteerd in een visitatiemodel inclusief protocol van de Vereniging van Rijks gesubsidieerde Musea (VRM)<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Visitatie - basisdocumenten voor kwaliteitszorg in musea, Vereniging van Rijks gesubsidieerde Musea (maart 2007)

Hiervan zijn 29 musea lid. Deze zijn ook aangesloten bij de Nederlandse Museum Vereniging (NVM). Hiervan zijn ± 1200 musea lid.

Hoewel geen effect van het advies *Op eigen kracht* moet in dit verband ook een ander landelijk project worden genoemd, het Project Regelvermindering en Kwaliteitszorg voor de Musea (PeRK), dat in januari 2007 door de Erfgoedinspectie is gestart. Partners in PeRK zijn de Nederlandse Museum Vereniging, de Vereniging van Rijksgesubsidieerde Musea en het Landelijk Contact Museum Consulenten. Projectcoördinator Charlotte van Rappard-Boon houdt dit voorjaar verschillende kwaliteit- en beoordelingssystemen, die bij de Nederlandse musea in omloop zijn, tegen het licht.

Een van de activiteiten van het Project Regelvermindering en Kwaliteitszorg voor de Musea is de ontwikkeling van een leergang kwaliteitsmanagement voor musea en de productie van een kwaliteitshandboek. Men streeft naar één integraal kwaliteitssysteem voor de gehele museumsector, dat intern en extern kan worden getoetst.

Binnen de Nederlandse Museum Vereniging is de afgelopen maanden de interesse voor een integraal kwaliteitsmodel aanzienlijk gegroeid.

Het Bureau Museumadvies Els Thijssen ontwikkelt een model, genaamd Qmus, waarmee de musea straks direct aan de slag kunnen. Naast positiebepalingen en zelfevaluaties wordt in dit model het blijvend (waar)borgen van de kwaliteit in een organisatie van groot belang geacht. Er is een structuur nodig waarin naast klantgerichtheid en het scherp formuleren van doelstellingen een continu verbeterproces is ingebouwd. Het continu optimaliseren van de samenhang tussen missie en visie, de museale en ondersteunende processen, de resultaten en de bijsturing van beleid (Plan Do Check Act cyclus) zijn onmisbaar voor een integraal kwaliteitsmanagement.

Het model Qmus is tot stand gekomen na een omvangrijke studie naar de mogelijkheden van intern kwaliteitsmanagement in de culturele sector en goede ervaringen die diverse musea in den lande er mee hebben opgedaan. In Qmus wordt INK gecombineerd met andere methodieken als Balance Score Card en ISO. Het zijn hulpmiddelen die instellingen kunnen inzetten om hun bedrijfsvoering gaandeweg te versterken.

Het Rijk zou deze ontwikkelingen moeten aansturen, maar blijkt medio 2007 de regio nog niet op zich te nemen. De Nederlandse Museum Vereniging wilde Qmus graag adopteren. Daartoe wordt een pilot gestart met een groep musea aan de hand van Qmus.

#### **4 Beoordeling**

Intern kwaliteitsmanagement in de gehele sector en visiteren van met name de grote organisaties zal de culturele sector op den duur veel opleveren. De bevordering van zelfsturing verhoogt de kwaliteit van de bedrijfsvoering en de organisatiekracht. Indirect is de gemeente hier zeer mee gediend. Dit is de strekking van ons advies *Op eigen kracht*. Toch blijkt het belang van zelfsturing, ondanks dat het College zelf in 2005 de Rotterdamse Raad voor Kunst en Cultuur de opdracht gaf om vorm te geven aan visitaties en kwaliteitsmanagement, bij het college niet in te dalen. Er is nog steeds geen budget vrijgemaakt om zelfsturing voorvarend te bevorderen. Dit werkt frustrerend op de ambitie en de goede wil van organisaties, die er echt mee aan de slag willen. En dat waren er veel gezien de informatiebijeenkomst in juni 2006 en de positieve reacties die de Rotterdamse Raad voor Kunst en Cultuur achteraf kreeg.

#### **5 Vervolgstappen**

##### **Besluitvorming College**

Over de invoering van kwaliteitsmanagement bij de culturele organisaties en het visiteren van grote instellingen moet zo spoedig mogelijk een besluit worden genomen en budget worden vrijgemaakt. Het College heeft weliswaar in juli 2007 besloten dat de grote verzelfstandigde instellingen deel gaan uitmaken van de vierjaarlijkse cultuurplancyclus, maar daarmee is niet gezegd dat visitaties niet meer aan de orde zouden zijn. Ook landelijk zullen alle instellingen die door het Rijk zijn aangewezen als onderdeel van de culturele basisinfrastructuur worden gevisiteerd. Het benodigde budget is al twee jaar geleden begroot, er is politiek draagvlak voor de simulering van zelfsturing van instellingen en als derde en belangrijkste punt: veel instellingen willen het zelf. Het aanhaken bij landelijke projecten zoals boven genoemd, levert het College veel profijt op.

#### **Evaluatie kwaliteitsmanagement musea**

De ronde intern kwaliteitsmanagement die bij de grote Rotterdamse musea in 2005/2006 plaatsvond zou dit jaar door de dienst Kunst en Cultuur moeten worden geëvalueerd. Hoe hebben de musea de INK-positiebepalingen ervaren? Wat waren de verbeterplannen en wat heeft het management hiermee gedaan?

#### **Uitwerking model en toetsing**

De Rotterdamse Raad voor Kunst en Cultuur streeft naar een coherent model van intern kwaliteitsmanagement en visitatie. Doel is een geïntegreerde aanpak van intern kwaliteitsmanagement en visiteren, twee kanten van dezelfde medaille. Rotterdam zou spoedig moeten starten met pilots voor kwaliteitsmanagement. Het beleidsinstrumentarium is er. Landelijk gebeurt dit al door de Nederlandse Museum Vereniging.

#### **Vorbereiding cultuurplan 2009-2012**

Introductie intern kwaliteitsmanagement door de dienst Kunst en Cultuur in de culturele sector en het voorleggen van het visitatiemodel door de Rotterdamse Raad voor Kunst en Cultuur aan de Rotterdamse musea. Het College zou de instellingen kunnen verzoeken in 2009 te starten met integraal kwaliteitsmanagement. De grote instellingen, te beginnen met de musea, zouden in 2010/2011 voor het eerst kunnen worden gevisiteerd.

#### **Aanvulling april 2010**

Het advies Op eigen kracht kwam uit in december 2005. In juli 2007 is een eerste effectmeting gedaan. Wat is er de afgelopen 3 jaar gebeurd? Deze effectmeting is ten dele een zelfevaluatie, omdat de kwaliteitszorg de afgelopen jaren behoorde tot het takenpakket van de Rotterdamse Raad voor Kunst en Cultuur.

## **2 Gang door het gemeentelijke apparaat**

Op 5 oktober 2007 bracht de Commissie Kramer rapport uit aan het gemeentebestuur. Deze commissie was ingesteld om de Rotterdamse Raad voor Kunst en Cultuur na het tweede jaar van haar bestaan te evalueren. De commissie adviseerde te kwaliteitszorgtaak over te hevelen naar de dienst Kunst en Cultuur. Daarover zijn in het voorjaar van 2008 gesprekken gevoerd met de dienst Kunst en Cultuur. De politieke wil ontbrak om kwaliteitszorg tot een onderdeel van het gemeentelijk cultuurbeleid te promoveren. Het gevolg was dat de Rotterdamse Raad voor Kunst en Cultuur kwaliteitszorg als een van de drie taken naast advies en debat bleef uitvoeren.

In 2009 heeft de Rotterdamse Raad voor Kunst en Cultuur voor activiteiten op het gebied van kwaliteitszorg uit eigen middelen een bescheiden budget van 30.000 euro vrijgemaakt. De Rotterdamse Raad voor Kunst en Cultuur verzocht in het jaarplan

2009 de gemeente om dit bedrag te matchen. Dit gebeurde na het besluit Qmus in Rotterdam te laten plaatsvinden.

Op 13 mei 2009 vond in het Nationaal Onderwijsmuseum een externe oriëntatie van de Commissie Jeugd, Onderwijs en Cultuur plaats over kwaliteitszorg bij de verzelfstandigde instellingen. Deze was door de griffie georganiseerd. De Rotterdamse Raad voor Kunst en Cultuur informeerde de commissie ter plaatse over de beleidsadvies aangaande kwaliteitszorg en Qmus, en SBAW lichtte het project Bestuur Lokaal en het INK-kwaliteitsmodel toe. Als gasten waren directeuren uitgenodigd van twee musea en twee theaters.

Enkele kernpunten uit de discussie na de informatieronde:

- Zelfsturing is maar gedeeltelijk aan de orde, omdat de gebouwen en cao's nog gemeentelijke aangelegenheden zijn.
- Visiteren wordt als instrument omarmd. Het is een goed alternatief voor de huidige kwantitatieve gemeentelijke toetsing die te bureaucratisch is.
- Instellingen moeten tijd en geld meekrijgen om aandacht te besteden aan kwaliteitszorg.

Op het advies van de Rotterdamse Raad voor Kunst en Cultuur om de grote instellingen te visiteren heeft de gemeente tot heden (april 2010) nog niet gereageerd. Het besluit om dit te doen hangt af van de evaluatie van de cultuurplansystematiek. Deze wordt medio 2010 verwacht. De dienst Kunst en Cultuur heeft de plannen daarover wel laten doorschemeren en heeft daarbij aangegeven dat het in de eerste plaats de voormalige takken van dienst (musea en theaters) zijn die worden gevisiteerd.

### **3 Waarneembare effecten**

De Rotterdamse Raad voor Kunst en Cultuur organiseerde op 1 december 2008 een minisymposium over de introductie van kwaliteitsmanagement bij de Rotterdamse musea. Alle directies gaven aan de uitnodiging gehoor. Verder waren onder de ruim veertig deelnemers vertegenwoordigers van diverse instellingen in Nederland die met cultureel erfgoed doende zijn, waaronder museumconsulenten.

Uit het symposium kunnen de volgende conclusies worden getrokken:

- Kwaliteitsmanagement is een onherroepelijk gegeven in de sector cultureel erfgoed en heeft permanente aandacht, zowel landelijk als hier ter stede.
- De gemeente moet duidelijkheid bieden over wat van de musea wordt verwacht op het gebied van kwaliteitsmanagement. De eisen die onderdeel zijn van de gemeentelijke toetsing (prestatie-indicatoren e.d.) moeten worden geïntegreerd, dan wel zinvol worden gecombineerd met de aspecten waar kwaliteitsmanagement zich op richt.
- De gemeente schept de randvoorwaarden en biedt faciliteiten. Deze taak heeft de gemeente uitbesteed aan de Rotterdamse Raad voor Kunst en Cultuur. Wie werkt aan kwaliteitsmanagement wordt hiervoor beloond, maar een budget voor deskundigheidsbevordering opdat medewerkers van musea vaardigheden ontwikkelen om zelf met kwaliteitsmanagement aan de slag te gaan is onontbeerlijk.
- Ieder museum kiest uiteindelijk zijn eigen methodiek. Kwaliteitsmanagement moet gedragen worden door de gehele organisatie.

Verder was de Rotterdamse Raad voor Kunst en Cultuur in 2008 betrokken bij de voorbereiding van twee projecten van SBAW met betrekking tot kwaliteitsmanagement: Bestuur Lokaal (opleiding van jong etnisch divers bestuurstalent en matching van dit talent met besturen van Rotterdamse instellingen) en een coachingstraject voor instellingen die een voorlopige structurele jaarsubsidie ontvangen van de dienst Kunst en Cultuur. Voor Bestuur Lokaal had de Rotterdamse Raad voor Kunst en Cultuur een financiële bijdrage van 10.000 euro in het vooruitzicht gesteld om andere subsidiënten over de brug te krijgen. In 2009 werden beide trajecten door de dienst Kunst en Cultuur opgenomen in het beleid.

SBAW werd gevraagd voor de uitvoering zorg te dragen. Bestuur Lokaal startte in januari 2010 met vier dagvullende cursussen over de kunst- en cultuursector. In latere edities worden jonge bestuurders geschoold voor instellingen in de sectoren welzijn en zorg.

Na de zomer 2009 is het traject Qmus gestart. Dit is een landelijke pilot van een begeleiding- en trainingstraject voor Nederlandse musea, waarin musea vertrouwd worden gemaakt met verschillende mogelijkheden van kwaliteitszorg. De Raad heeft zich ingespannen om de pilot naar Rotterdam te halen en heeft ook pogingen ondernomen de gemeente Den Haag te interesseren voor deelname, zodat zowel Rotterdamse als Haagse musea konden deelnemen. Den Haag was geïnteresseerd, maar de financiële middelen om te participeren ontbraken.

Zes in Rotterdam gevestigde musea doen aan de pilot mee: Het Havenmuseum, Belasting & Douane Museum, Fotomuseum, Onderwijsmuseum, Centrum Beeldende Kunst en het Natuurhistorisch Museum. De grote drie, Historisch Museum Rotterdam, Boijmans Van Beuningen en Maritiem Museum nemen niet deel, omdat zij enkele jaren geleden al een positiebepaling (zelfevaluatie) hebben gedaan aan de hand van het INK-model. Daarna hebben zij verbeterplannen opgesteld en naar mag worden verwacht verbeteringen in hun organisatie doorgevoerd.

De kosten van Qmus zijn gedeeltelijk gedekt door de Mondriaan Stichting, de Rotterdamse Raad voor Kunst en Cultuur en de dienst Kunst en Cultuur. Daarnaast leveren de musea zelf een financiële bijdrage. De bijdrage van de Rotterdamse Raad voor Kunst en Cultuur en de dienst Kunst en Cultuur (elk 5.000 euro per museum) was alleen bedoeld voor musea die onderdeel uitmaken van het Rotterdamse cultuurplan 2009-2012. Het Onderwijsmuseum en het Belasting & Douane Museum hebben het leertraject uit eigen middelen bekostigd.

De bijdrage van de Rotterdamse Raad voor Kunst en Cultuur was dus voor vier musea, zijnde 20.000 euro. De dienst Kunst en Cultuur kwam zijn belofte het budget te matchen na door 30.000 euro beschikbaar te stellen.

De bedoeling is dat na deze pilot diverse musea in het land kunnen profiteren en leren van Qmus. De tussentijdse evaluatie van het traject leert dat de musea beseffen hoe groot het belang is van een goede bedrijfsvoering voor hun organisatie.

Op 11 maart 2010 organiseerde de Rotterdamse Raad voor Kunst en Cultuur een informatiebijeenkomst over kwaliteitszorg en visitaties voor de Rotterdamse theaterdirecties. De Rotterdamse Raad voor Kunst en Cultuur gaf een inleiding en daarna volgden SBAW met een toelichting op het INK-model en Kunst & Zaken met een toelichting op de Balanced Scorecard. De directeuren waren enthousiast, maar wilden meer zekerheid over de zienswijze van de gemeente. De kernpunten uit de discussie waren:

- Vooraf moet een nulmeting worden verricht en bepaald zijn wat de verwachte outcome is. Hierin moeten kwalitatieve aspecten worden meegewogen. Start als sector met een vooraf afgestemd 'bestel'.
- De vraag is wie de regie heeft bij het visiteren, de instellingen en/of de gemeente.
- Ambities van de instellingen en belangen van gemeente moeten in visitaties tot uitdrukking komen. Er moet ook plaats zijn voor een artistiek oordeel.
- Er moet een integraal afwegingsproces komen, waarin uitkomsten van visitaties van verzelfstandigde instellingen worden vergeleken met de overige instellingen die onderdeel blijven van het cultuurplan.

#### **4 Beoordeling**

Het belang van kwaliteitszorg lijkt in de Rotterdamse cultuursector steeds meer in te dalen getuige de betrokkenheid van zowel de politiek als ook het committent van de instellingen. Maar we zijn er nog niet.

De musea die deelnemen aan Qmus zullen, nadat het begeleidingstraject in juni 2010 is afgelopen, zelf verantwoordelijk zijn voor de kwaliteit van hun eigen organisatie.

Daarvoor is een diepte-investering nodig in tijd en menskracht en dat gegeven zit nog niet bepaald op het netvlies van de deelnemers. De gemeente heeft te lang gedraald in de aanpak van deze thema's. De Rotterdamse Raad voor Kunst en Cultuur was de afgelopen jaren stimulator en heeft verscheidene activiteiten ontplooid om de sector enthousiast te maken, maar nu is de gemeente aan zet.

## 5 Vervolgstappen 2010

Voor kwaliteitszorg en visitaties bij de verzelfstandigde instellingen moet een incidenteel budget beschikbaar worden gesteld, zodat de instellingen processen kunnen opstarten. Dit budget is een diepte-investering in de sector, die zich in de verre toekomst ruimschoots terugverdient.

De gemeente kan lering trekken van de processen van zelfevaluatie en visitatie op landelijk niveau, zoals die door de landelijke branches in 2009 zijn opgezet. Deze werden uitgevoerd door de instellingen die behoren tot de basisinfrastructuur (rijksmusea, de orkesten en de balletgezelschappen) en kosten ± 20.000 euro per instelling.

Als wordt besloten de grote verzelfstandigde instellingen te visiteren, dan zal dit in de begroting van de cultuurplanprocedure moeten worden verdisconteerd. De Rotterdamse Raad voor Kunst en Cultuur adviseert ook de SKVR, Jeugdtheater Hofplein, Lantaren/Venster en de Kunsthal te visiteren. Hiervoor heeft hij gepleit in *Op eigen kracht*.

Er moeten protocollen worden gemaakt voor de te visiteren instellingen. Hierin staan alle spelregels voor het visiteren en de beoordelingskaders voor de zelfevaluatie en visitatie.

De pilot Qmus zal na afloop worden geëvalueerd om een leergang te ontwikkelen die landelijk kan worden uitgezet. Hierin worden de Nederlandse Museum Vereniging en museumconsulenten betrokken. Voor de nazorg van de Rotterdamse musea die deelnemen aan Qmus zal een aparte voorziening worden getroffen.

Bestuur Lokaal zal eveneens worden geëvalueerd voor wat betreft de leergang die gericht was op het thema cultuur.

## 6 Vervolgstappen 2011/2012

Eerste visitaties. Uiteindelijk zal er afstemming moeten komen tussen de gemeentelijke besluitvorming over visitaties van grote instellingen en die over de beoordeling van de overige instellingen in het cultuurplan. De processen zouden dus parallel moeten plaatsvinden.

Besluitvorming college

Er komt een besluit over een nieuwe cultuurplansystematiek waarbij visiteren een nieuwe taak wordt.

Er moet voorts worden besloten wie wat doet. Hoe zijn bij het visiteren de verantwoordelijkheden verdeeld onder gemeente, Rotterdamse Raad voor Kunst en Cultuur en instellingen?