

Toekomstbestendige Cultuurfinitanciering in Zaanstad

Strategische denklijnen en verankering in het beleid
voor kunst en cultuur in Zaanstad

Backing Grounds

Rotterdam, 27 januari 2026

Inhoudsopgave

MANAGEMENTSAMENVATTING.....	4
HOOFDSTUK 1 – CONTEXT, AMBITIE EN ONDERZOEKSVRAAG.....	6
1.1 CONTEXT EN STEDELIJKE AMBITIE	6
1.2 KUNST EN CULTUUR ALS PIJLER VAN BREDE WELVAART	6
1.3 MAATSCHAPPELIJKE BATEN VAN INVESTEREN IN KUNST EN CULTUUR	6
1.4 BELEIDSMATIGE CONTEXT	7
<i>Staat van de Stad Zaanstad 2021</i>	7
<i>Economische Visie Zaanstad (2022)</i>	8
<i>Omgevingsvisie (2024)</i>	8
<i>Maatschappelijke visie Zaanstad</i>	8
<i>Aanpak Broedplaatsen (2025 – 2026)</i>	9
1.5 ONDERZOEKSVRAAG EN DOELSTELLING.....	9
<i>Centrale vraagstelling</i>	9
<i>Deelvragen</i>	9
<i>Beoogd resultaat</i>	10
1.6 LEESWIJZER	10
HOOFDSTUK 2 - PROCES EN PLAN VAN AANPAK	11
2.1 OPZET VAN HET TRAJECT	11
2.2 KICK-OFFSESSIE	11
2.3 DESKRESEARCH.....	11
2.4 VELDONDERZOEK.....	11
2.5 PROJECTIE VAN RESULTATEN	12
2.6 EINDRAPPORTAGE	12
HOOFDSTUK 3 – BELEIDS- EN FINANCIERINGSANALYSE.....	13
3.1 INLEIDING	13
3.2 BELEIDSKADERS EN GEMEENTELIJKE CONTEXT.....	13
3.3 FINANCIËLE UITGANGSPUNTEN EN MIDDELEN	14
3.4 OVERZICHT VAN PUBLIEKE FINANCIERINGSBRONNEN	14
<i>Lokaal</i>	14
<i>Regionaal</i>	14
<i>Nationaal</i>	14
<i>Europees</i>	15
3.5 OVERZICHT VAN PRIVATE FINANCIERINGSBRONNEN	15
3.6 ZAA NSTAD IN DE REGIO EN LANDELIJK	15
3.7 EUROPESE SAMENWERKING EN KANSEN	16
3.8 SAMENVATTENDE BEVINDINGEN	16
HOOFDSTUK 4 – BEVINDINGEN UIT HET VELDONDERZOEK	17
4.1 INLEIDING	17
4.2 ALGEMEEN BEELD.....	17
4.3 SWOT-ANALYSE	17
<i>Sterkten</i>	17
<i>Zwakten</i>	18
<i>Kansen</i>	18
<i>Bedreigingen</i>	18
4.4 THEMATISCHE DUIDING.....	19
4.5 SAMENVATTENDE BEVINDINGEN	20

HOOFDSTUK 5 – STRATEGISCHE DENKLIJNEN.....	21
5.1 INLEIDING	21
5.2 DENKLIJN 1 – VERSTERK DE BASIS	21
<i>Kern</i>	21
<i>Bevindingen en onderbouwing</i>	21
<i>Koppeling met financiering</i>	22
5.3 DENKLIJN 2 – PARTNER IN ONTWIKKELING.....	22
<i>Kern</i>	22
<i>Bevindingen en onderbouwing</i>	22
<i>Koppeling met financiering</i>	23
5.4 DENKLIJN 3 – CULTUUR ALS STEDELIJKE KRACHT	23
<i>Kern</i>	23
<i>Bevindingen en onderbouwing</i>	23
<i>Koppeling met financiering</i>	24
5.5 SAMENHANG TUSSEN DE DRIE DENKLIJNEN	24
5.6 NAAR IMPLEMENTATIE	24
HOOFDSTUK 6 – IMPLEMENTATIE DENKLIJNEN.....	26
6.1 INLEIDING	26
6.2 DENKLIJN 1 – VERSTERK DE BASIS	26
<i>Actie 1.1 – Ontwikkel een meerjarig subsidiestelsel (vierjarige cyclus)</i>	26
<i>Actie 1.2 – Formuleer een integrale vastgoedagenda cultuur</i>	26
<i>Actie 1.3 – Investeer in kennis en capaciteit van instellingen</i>	27
<i>Actie 1.4 – Vergroot de gemeentelijke cofinancieringsruimte</i>	27
6.3 DENKLIJN 2 – PARTNER IN ONTWIKKELING.....	27
<i>Actie 2.1 – Ontwikkel gezamenlijke investeringsagenda cultuur (2026–2030)</i>	27
<i>Actie 2.2 – Richt een publiek-private investeringsstructuur in</i>	27
<i>Actie 2.3 – Koppel cultuur aan gebiedsontwikkelingen</i>	28
<i>Actie 2.4 – Versterk samenwerking met bedrijfsleven</i>	28
6.4 DENKLIJN 3 – CULTUUR ALS STEDELIJKE KRACHT	28
<i>Actie 3.1 – Ontwikkel een gezamenlijke visie op culturele identiteit</i>	28
<i>Actie 3.2 – Veranker cultuur in stedelijke programma’s</i>	28
<i>Actie 3.3 – Ontwikkel een Zaanse route naar Europese programma’s</i>	29
<i>Actie 3.4 – Vergroot de zichtbaarheid en bereikbaarheid van cultuur</i>	29
6.5 GOVERNANCE EN UITVOERING	29
<i>Actie 4.1 – Loket Financiering Kunst & Cultuur</i>	29
<i>Actie 4.2 – Multiple-helix-samenwerking: Cultuurplatform Zaanstad</i>	30
<i>Actie 4.3 – Monitoring en voortgang</i>	30
6.6 AFSLUITEND.....	30
HOOFDSTUK 7 – CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN.....	31
7.1 INLEIDING	31
7.2 HOOFDCONCLUSIES	31
7.3 BEANTWOORDING VAN DE DEELVRAGEN	32
7.4 AANBEVELINGEN.....	32
<i>Denklijn 1 – Versterk de basis</i>	32
<i>Denklijn 2 – Partner in ontwikkeling</i>	32
<i>Denklijn 3 – Cultuur als stedelijke kracht</i>	33
<i>Governance en uitvoering</i>	33
7.5 SAMENVATTEND PERSPECTIEF	33
COLOFON	34

Managementsamenvatting

Zaanstad groeit. De gemeente wil die groei verbinden aan een verbetering van de brede welvaart: een stad waarin wonen, werken, cultuur en samenleven elkaar versterken. Kunst en cultuur spelen daarin een sleutelrol — als dragers van identiteit, ontmoeting en innovatie, maar ook als instrument voor sociale cohesie, kansengelijkheid, gezondheid en stedelijke aantrekkingskracht.

De huidige culturele infrastructuur, als ook het bredere cultureel maatschappelijke veld, is inhoudelijk sterk maar financieel en organisatorisch kwetsbaar. De gemeentelijke uitgaven liggen ver onder het landelijk gemiddelde, veel instellingen werken met éénjarige subsidies en kampen met achterstallig onderhoud of huisvestingsvraagstukken. Dit terwijl duidelijke directe en indirecte effecten van de culturele en creatieve sector te benoemen zijn, zoals: werkgelegenheid, aantal bedrijfsvestigingen en vestigingsklimaat en spin-off naar andere sectoren en de grondprijs.

Tegelijkertijd neemt de maatschappelijke vraag naar cultuur toe door groei van de stad en de betekenis die cultuur voor de maatschappij heeft. De betekenis van kunst en cultuur voor de opgave kansengelijkheid van inwoners, in wijken en buurten is groot, als ook de impact op de gezondheid en het welzijn van de inwoners en de samenleving als geheel. De maatschappelijke waarde van de creatieve en culturele sector kan niet genoeg worden benadrukt. Kunst en cultuur vormen meer dan ooit (één van) de drager(s) van de Zaanse identiteit en haar imago. Dat vraagt om een toekomstbestendige aanpak en nieuwe vormen van samenwerking en financiering.

Het onderzoek brengt in beeld hoe Zaanstad optimaal gebruik kan maken van bestaande en nieuwe financieringsinstrumenten om de doelen uit de Cultuurvisie Zaanstad bruist! (2019–2030) en nadere implementatie te realiseren om een basis voor de verdere toekomst te creëren. Op basis van beleidsanalyse, veldonderzoek en gesprekken met instellingen en stakeholders zijn drie strategische denklijnen geformuleerd:

1. *Versterk de basis* – zorg voor structurele financiering, meerjarige zekerheid en een integrale vastgoedaanpak.
2. *Partner in ontwikkeling* – organiseer samenwerking tussen gemeente, instellingen en bedrijfsleven en andere stakeholders rond investeringsopgaven en versterking van het ecosysteem. (Denk daarbij ook aan de Provincie, Rijk, Metropool Regio Amsterdam, ZaWA-verband.
3. *Cultuur als stedelijke kracht* – verbind cultuur in de breedste zin van het woord aan stedelijke thema's en strategische opgaven, en ontwikkel een gezamenlijke visie op de Zaanse identiteit, met cultuur als stevige drager.

Deze drie lijnen zijn uitgewerkt naar een plan voor implementatie, met name in de periode 2026–2030, met concrete acties, functies, beoogde impact, planning en wijze van verankering binnen de gemeentelijke organisatie. Belangrijke bouwstenen daarin zijn:

- Een vierjarige subsidierelatie;
- Een gezamenlijke investeringsagenda voor cultureel vastgoed;
- Versterking van kennis en capaciteit in de sector;
- Verankering van cultuur in gebiedsontwikkeling en stedelijke programma's.

Voor de uitvoering wordt een nieuwe *governance-structuur* voorgesteld:

- Richt een *Loket Financiering Kunst & Cultuur* in als centraal kennis- en ondersteuningspunt (beste in relatie tot andere domeinen/disciplines; denk aan Actief Burgerschap, Ontmoeten/Buurthuizen, het Sportbedrijf, initiatieven Duurzaamheid), etc.;
- Ontwikkel een structurele *multiple-helix*samenwerking, waarin gemeente, culturele instellingen, bedrijfsleven, onderwijs en andere stakeholders samen de agenda vormgeven;
- Ontwikkel een licht maar effectief *monitoringskader* voor voortgang en resultaat (als ook methode van monitoren; data én ervaring/beleving als basis voor gesprek).

De aanbevelingen vragen om bestuurlijke focus en samenwerking. Door cultuur structureel te verankeren in stedelijke ontwikkeling, te investeren in de basis en actief partnerschap te organiseren, kan Zaanstad de komende jaren doorgroeien tot een stad waar cultuur niet alleen bruist, maar mede richting geeft aan de toekomst.

Hoofdstuk 1 – Context, ambitie en onderzoeksvraag

1.1 Context en stedelijke ambitie

Zaanstad bevindt zich midden in een periode van groei en verandering. Die groei vraagt niet alleen om fysieke uitbreiding, maar ook om versterking van de *brede welvaart* - een stad waarin economische ontwikkeling, leef kwaliteit en maatschappelijke samenhang elkaar versterken. Dit is verankerd in Maak Zaanstad; ontwikkeling ten behoeve van de kwaliteit van de leefomgeving. En wordt ondersteund door de Maatschappelijke en Omgevingsvisie. Binnen de strategische opgave *Economie, Kunst & Cultuur* staat deze brede benadering centraal. De ambitie is dat Zaanstad een aantrekkelijke stad blijft om te *wonen, werken, beleven en recreëren*, maar bovenal ook een stad waarin kansengelijkheid en gezondheid van alle inwoners en wijken & buurten centraal staat; met kansen voor iedereen om zich te ontwikkelen en deel te nemen aan het maatschappelijk leven.

Kunst en cultuur spelen daarin een sleutelrol. Ze dragen bij aan *identiteit, ontmoeting en innovatie en vormen daarmee een belangrijk(st)e drager voor de stad en haar imago*, versterken het vestigingsklimaat voor bewoners en bedrijven én bieden ruimte voor talentontwikkeling. Een rijk cultureel leven maakt de stad veerkrachtig en aantrekkelijk - sociaal, economisch en ruimtelijk.

1.2 Kunst en cultuur als pijler van brede welvaart

De culturele sector in Zaanstad wordt gedragen door een aantal grote instellingen en vele initiatiefnemers, makers, (sociaal) ondernemers, vrijwilligers en partners. Zij zorgen samen voor een brede 'maakmaatschappij' met een gevarieerd aanbod, verspreid over de stad. Toch staat deze infrastructuur onder druk. Gemeentelijke uitgaven aan cultuur blijven ver achter bij steden van vergelijkbare omvang, en instellingen kampen met beperkte middelen, onzekerheid over structurele financiering en achterstanden in onderhoud en huisvesting.

De gemeente erkent deze uitdagingen en werkt vanuit de Cultuurvisie Zaanstad bruist! (2019–2030) aan een toekomst waarin cultuur breed toegankelijk is, de Zaanse identiteit zichtbaar blijft en samenwerking tussen sectoren vanzelfsprekend wordt. De uitvoeringsagenda Kunst & Cultuur 2025 – 2026 vormt het actuele kader voor uitvoering van die visie.

1.3 Maatschappelijke baten van investeren in kunst en cultuur

Investeringen in kunst en cultuur zijn niet alleen een sectorale keuze, maar dragen aantoonbaar bij aan bredere maatschappelijke doelen van de gemeente. In een groeiende en veranderende gemeente als Zaanstad spelen culturele voorzieningen een belangrijke rol in het versterken van brede welvaart: de combinatie van economische vitaliteit, sociale samenhang, leefkwaliteit en kansen voor inwoners.

Allereerst dragen kunst en cultuur bij aan sociale cohesie en ontmoeting. Culturele instellingen, makers en initiatieven creëren plekken waar inwoners elkaar ontmoeten, verhalen delen en gezamenlijk ervaringen opdoen. In een stad die demografisch verandert en waar verschillen

tussen wijken zichtbaar zijn, bieden culturele activiteiten een laagdrempelige manier om mensen met verschillende achtergronden met elkaar te verbinden. Daarmee versterken zij het gemeenschapsgevoel en het vertrouwen in de samenleving.

Daarnaast spelen kunst en cultuur een belangrijke rol in kansengelijkheid en talentontwikkeling. Via cultuureducatie, amateurkunst en participatieprogramma's krijgen inwoners – en in het bijzonder kinderen en jongeren – de kans om hun creativiteit te ontwikkelen, nieuwe vaardigheden te leren en zelfvertrouwen op te bouwen. Onderzoek laat zien dat deelname aan culturele activiteiten bijdraagt aan persoonlijke ontwikkeling, schoolprestaties en maatschappelijke participatie.

Een derde belangrijke maatschappelijke opbrengst ligt op het gebied van gezondheid en welzijn. Deelname aan kunst- en cultuuractiviteiten kan bijdragen aan mentale gezondheid, zingeving en sociale verbondenheid. In veel gemeenten wordt cultuur daarom steeds vaker ingezet in programma's rond gezondheid, welzijn en ouderenzorg. Voor een groeiende gemeente met een diverse bevolking kan cultuur een waardevol instrument zijn om welzijn en participatie te versterken.

Naast deze sociale dimensies heeft cultuur ook een duidelijke economische en ruimtelijke betekenis. Een levendige culturele infrastructuur vergroot de aantrekkelijkheid van de gemeente voor bewoners, bezoekers en bedrijven. Culturele voorzieningen dragen bij aan een aantrekkelijk vestigingsklimaat, stimuleren ondernemerschap en genereren economische spin-off via toerisme, horeca en creatieve bedrijvigheid. Bovendien kan cultuur een belangrijke rol spelen in gebiedsontwikkeling, bijvoorbeeld door leegstaand vastgoed tijdelijk of permanent een nieuwe functie te geven en zo nieuwe stedelijke dynamiek te creëren.

Ten slotte is cultuur van grote waarde voor de identiteit en het imago van de gemeente. Zaanstad heeft een rijke geschiedenis van maken, industrie en erfgoed. Culturele instellingen, makers en initiatieven vertalen deze geschiedenis naar het heden en geven er nieuwe betekenis aan. Daarmee dragen zij bij aan een herkenbare en gedeelde identiteit van de gemeente – iets wat in een snel groeiende en veranderende stedelijke omgeving steeds belangrijker wordt.

Samengevat leveren investeringen in kunst en cultuur een breed maatschappelijk rendement op. Zij versterken de sociale samenhang, vergroten kansen voor inwoners, ondersteunen gezondheid en welzijn, dragen bij aan economische ontwikkeling en geven richting aan de identiteit van de gemeente. Vanuit dat perspectief zijn investeringen in de culturele infrastructuur geen kostenpost, maar een strategische investering in de toekomst van Zaanstad.

1.4 Beleidsmatige context

Staat van de Stad Zaanstad 2021

De *Staat van de Stad 2021* laat zien dat de stad in rap tempo groeit en demografisch verandert. De bevolking wordt jonger en meer divers, terwijl verschillen tussen wijken toenemen. Dat vraagt om investeringen in *leefbaarheid, identiteit en participatie*. Kunst en cultuur vervullen daarin een verbindende functie: ze brengen bewoners samen, versterken het gemeenschapsgevoel en dragen bij aan de aantrekkelijkheid van de stad. De trends uit de *Staat*

van de Stad benadrukken dat culturele infrastructuur niet alleen een sectorale opgave is, maar een *stedelijke voorwaarde* voor een evenwichtige groei. Er is een nieuwe trendstudie in de maak in samenwerking met Future Motions, maar de resultaten en rapportage zijn momenteel nog niet beschikbaar.

Economische Visie Zaanstad (2022)

De *Economische Visie Zaanstad* benadrukt de ambitie om te groeien naar een *duurzame, inclusieve en innovatieve economie*. Brede welvaart staat ook hier centraal: economische vooruitgang moet de kwaliteit van leven verbeteren. De creatieve en culturele sector worden expliciet genoemd als motoren van innovatie, ondernemerschap en stedelijke aantrekkingskracht. Deze visie biedt daarmee een helder beleidsmatig kader voor de koppeling van cultuur, economie en identiteit. Samenwerking tussen ondernemers, onderwijs en maatschappelijke organisaties is een rode draad — en vormt ook in dit onderzoek een belangrijk perspectief voor toekomstbestendige financiering.

Omgevingsvisie (2024)

De Omgevingsvisie wordt door de gemeente Zaanstad ingezet om de Zaanse identiteit verder te ontwikkelen, ook voor toekomstige generaties Zaanse bewoners. De gemeente Zaanstad zet daarbij in op groei met kwaliteit. Dit betekent: werken aan een gezonde, duurzame en veilige leefomgeving; gelijke kansen en bestaanszekerheid voor iedereen en een economie die veranderingen in de toekomst aan kan. Klimaatverandering en energie-, grondstoffen- en mobiliteitstransitie vragen om ruimte in onze gemeente. Net zoals wonen en werken ook ruimte nodig hebben. Om deze goed in te passen, maakt de gemeente Zaanstad op de toekomstgerichte keuzes in deze Omgevingsvisie. Deze keuzes zijn samengevat in vijf principes die overal worden gebruikt. Ze geven richting tot 2040 en verder. Toepassing van de principes beogen een optimaal gebruik van de ruimte en de Zaanse identiteit bewaren.

Maatschappelijke visie Zaanstad

Naast economische en ruimtelijke kaders werkt Zaanstad vanuit een maatschappelijke koers gericht op een evenwichtige en rechtvaardige stad. Daarbij staan kansengelijkheid, bestaanszekerheid en sociale samenhang centraal. De gemeente hanteert drie uitgangspunten.

Ten eerste wordt gericht gedifferentieerd: beleid en investeringen worden sterker ingezet op plekken en bij groepen waar de maatschappelijke opgaven het grootst zijn, bijvoorbeeld in wijken waar kinderen meer risico lopen op onderwijsachterstanden of langdurige armoede.

Daarnaast wil de gemeente de basis op orde brengen, met aandacht voor bestaanszekerheid, een veilige leefomgeving en preventie, met bijzondere focus op kinderen en jongeren.

Tot slot zet Zaanstad in op het overbruggen én omarmen van verschillen. In een groeiende en diverse stad wordt ontmoeting tussen verschillende groepen bewoners gestimuleerd, om sociale cohesie te versterken en polarisatie tegen te gaan. Kunst en cultuur kunnen hierin een verbindende rol spelen door ontmoeting, talentontwikkeling en gedeelde ervaringen te stimuleren.

Aanpak Broedplaatsen (2025 – 2026)

Lopende de totstandkoming van deze rapportage, loopt ook een traject voor een herijkte aanpak broedplaatsen door Stipo. De Aanpak Broedplaatsen draagt bij aan vier hoofddoelen:

1. Behoud en versterking van bestaande (formele en informele) broedplaatsen en collectieven van culturele en/of creatieve ondernemers.
2. Creëren van schuifruimte om doorstroom en continuïteit binnen bestaande broedplaatsen mogelijk te maken.
3. Realiseren van meer (tijdelijke én betaalbare) ruimte voor broedplaatsen en collectieven van culturele en/of creatieve makers.
4. Aanjagen van nieuwe initiatieven en versterken van de maatschappelijke rol van broedplaatsen in de stad.

Begin 2026 komt de rapportage beschikbaar.

1.5 Onderzoeksvraag en doelstelling

Tegen deze achtergrond wil de gemeente weten welke externe financieringsmogelijkheden beschikbaar zijn om deze ambitie te ondersteunen. Daarbij is het doel om gemeentelijke acties en ambities te koppelen aan bredere geldstromen vanuit onder meer de *Metropoolregio Amsterdam (MRA)*, *Provincie Noord-Holland*, *Rijksoverheid* en de *Europese Unie*. Ook de samenwerking met bedrijven vormt hierbij een belangrijk aandachtspunt, zodat zowel de gemeente als de culturele sector kan profiteren van een gezamenlijke strategie.

De inzet van de gemeente is niet gericht op het direct verbeteren van de eigen financiële positie, maar op het realiseren van beleid. Daarbij hoort ook het toekomstbestendig maken van de grotere culturele instellingen. Een onderdeel van de opdracht is daarom te adviseren over de *subdoelen* waarvoor externe financiering het meest kansrijk is.

De implementatie van de financieringsstrategie moet niet alleen leiden tot een verruiming van beschikbare instrumenten, maar ook bijdragen aan *versterking van samenwerking en zelfredzaamheid* binnen de cultuursector. Doel is om inzicht te krijgen in de mogelijkheden voor zowel de gemeente als de instellingen om externe middelen te benutten.

Centrale vraagstelling

De centrale onderzoeksvraag luidt: *Op welke wijze kan Zaanstad in de toekomst optimaal gebruik maken van bestaande en nieuwe financieringsinstrumenten om de doelen uit de Cultuurvisie en de implementatie daarvan te realiseren?*

Deelvragen

1. *Welke financieringsinstrumenten* zetten gemeente en sector tot nu toe in?
 - a. Op basis van welke keuzes zijn deze instrumenten geselecteerd?
 - b. Welke inzichten bestaan er binnen de gemeente en de sector over de ervaringen met deze instrumenten?

- c. Is er ruimte voor uitbreiding of verbetering?
- d. Hoe verhoudt de inzet van deze instrumenten zich tot gemeenten en instellingen van vergelijkbare omvang?
2. *Welke kansen* liggen er voor nieuwe of aanvullende financieringsinstrumenten?
 - a. Welke nieuwe instrumenten zijn de komende jaren inzetbaar?
 - b. Op welke subdoelen binnen de cultuurvisie en verankering in beleid zijn deze instrumenten vooral toepasbaar?
3. *Welke instrumenten passen* het best bij de veranderende rol van de gemeente in de komende jaren?
4. *Aan welke randvoorwaarden* moet worden voldaan om nieuwe instrumenten of andere vormen van financiering te kunnen inzetten of bestaande instrumenten effectiever te benutten?

Beoogd resultaat

De gemeente verwacht dat de financieringsstrategie wordt uitgewerkt in een plan voor implementatie, met aandacht voor:

1. De financieringsmiddelen die bestaan en kansrijk zijn voor de culturele opgaven van Zaanstad;
2. De rol van gemeente en instellingen in het benutten van deze middelen;
3. De organisatorische, juridische en financiële randvoorwaarden die nodig zijn om deze financieringsmogelijkheden daadwerkelijk te benutten.

1.6 Leeswijzer

Het rapport bestaat uit zeven hoofdstukken.

- *Hoofdstuk 1* biedt de context, ambitie en onderzoeksvraag.
- *Hoofdstuk 2* beschrijft het proces en de onderzoek aanpak in meer detail.
- *Hoofdstuk 3* analyseert beleids- en financieringskaders.
- *Hoofdstuk 4* presenteert de bevindingen uit het veldonderzoek.
- *Hoofdstuk 5* vertaalt deze inzichten naar drie strategische denklijnen.
- *Hoofdstuk 6* bevat de implementatie met acties, functies, impact en planning.
- *Hoofdstuk 7* sluit af met conclusies en aanbevelingen voor beleid en uitvoering.

Samen geven deze hoofdstukken een volledig beeld van de beleidsmatige context, de feitelijke situatie in het veld en de stappen die nodig zijn om kunst en cultuur in Zaanstad duurzaam te versterken.

Hoofdstuk 2 - Proces en plan van aanpak

2.1 Opzet van het traject

Het traject is opgezet om in een beperkte tijd een helder en gedragen beeld te krijgen van de huidige stand van zaken, de beschikbare financieringskansen en de randvoorwaarden voor versterking van de culturele infrastructuur. De aanpak was cyclisch: iedere fase leverde inzichten op die de volgende stap verfijnden. Zo ontstond een samenhangend proces van analyse, toetsing en terugkoppeling. De vijf fasen die centraal stonden waren:

1. *Kick-offsessie* met de gemeente;
2. *Deskresearch* naar beleid en financiering;
3. *Veldonderzoek* via gesprekken met het culturele veld;
4. *Projectie van resultaten* op ambitie en onderzoeksvragen;
5. *Opstelling van de eindrapportage*.

2.2 Kick-offsessie

Het traject startte met een kick-offsessie met het gemeentelijk cultuurteam. In deze bijeenkomst zijn de doelstellingen en aanpak besproken, de centrale vraagstelling aangescherpt en de eerste inhoudelijke lijnen verkend. Er is stilgestaan bij de bestaande beleidskaders, de uitvoeringsagenda, actuele ontwikkelingen in de stad, ervaringen met het huidige subsidiekader en verwachtingen en wensen voor de toekomst. De sessie leverde een gedeeld vertrekpunt op voor de verdere uitvoering: een onderzoek dat niet alleen gericht is op financiële middelen, maar ook op versterking van samenwerking, positie en continuïteit van de sector.

2.3 Deskresearch

De deskresearch bestond uit twee onderdelen. Ten eerste is verdiepend onderzoek gedaan naar de relevante beleidsdocumenten en rapporten: de *Cultuurvisie 2019–2030*, *Uitvoeringsagenda 2025–2026*, *Economische Visie 2022*, *Staat van de Stad 2021* en gerelateerde gemeentelijke en regionale stukken. Ten tweede is een brede inventarisatie gemaakt van *financieringsbronnen*. De resultaten gaven inzicht in de bestaande instrumenten, hun effectiviteit en het gebruik door gemeente en instellingen. Daarnaast werd duidelijk dat veel mogelijkheden nog niet volledig worden benut, vooral op regionaal, landelijk en Europees niveau.

2.4 Veldonderzoek

Om zicht te krijgen op de feitelijke situatie is veldonderzoek uitgevoerd via gesprekken met instellingen en andere betrokken partijen. In overleg met de gemeente is een selectie gemaakt van representatieve organisaties uit de culturele basis, makers, partners in onderwijs en maatschappelijke instellingen. De gesprekken zijn individueel gevoerd, zodat deelnemers open konden spreken over hun positie, uitdagingen en kansen. De belangrijkste thema's waren financiële en organisatorische stabiliteit, samenwerking met gemeente en andere partners,

huisvesting en ruimtelijke inpassing, zicht op financieringskansen en fondsen en toekomstverwachtingen en wensen. De bevindingen zijn samengebracht in een *SWOT-analyse* (sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen), die de kern vormt van het volgende hoofdstuk. De SWOT fungeert als brug tussen beleid en praktijk en maakt zichtbaar waar de grootste ontwikkelruimte ligt.

2.5 Projectie van resultaten

De inzichten uit de deskresearch en het veldonderzoek zijn vervolgens geprojecteerd op de gemeentelijke ambitie en de onderzoeksvragen. In die analyse kwamen drie hoofdlijnen naar voren die richting geven aan toekomstig beleid, welke de inhoudelijke structuur vormen voor implementatie en worden in hoofdstuk 5 verder uitgewerkt.

2.6 Eindrapportage

De eindrapportage bundelt de resultaten uit alle fasen in een samenhangend geheel. Het rapport bestaat uit twee delen:

1. *Analyse van beleid en praktijk* – de bevindingen uit de deskresearch, de gesprekken en de SWOT-analyse;
2. *Implementatie* – een voorstel voor richting, acties en prioriteiten.

Hiermee is de rapportage niet alleen een onderzoeksverslag, maar ook een instrument voor beleidsontwikkeling en uitvoering. De volgende hoofdstukken werken dit verder uit: eerst de beleidsmatige en financiële analyse (hoofdstuk 3), gevolgd door de bevindingen uit het veld (hoofdstuk 4) en de daaruit voortvloeiende strategische denklijnen (hoofdstuk 5).

Hoofdstuk 3 – Beleids- en financieringsanalyse

3.1 Inleiding

Om inzicht te krijgen in de mogelijkheden voor een toekomstbestendige financiering van kunst en cultuur in Zaanstad is onderzocht hoe de bestaande beleidskaders, financiële instrumenten en externe middelen zich tot elkaar verhouden. De analyse richt zich op de beleidsmatige uitgangspunten van de gemeente, de huidige financieringsstructuur en de kansen die regionale, nationale en Europese programma's bieden. De bevindingen vormen het fundament onder de verdere denklijnen en de uitvoeringsagenda. Ze laten zien waar versterking van beleid, middelen en samenwerking nodig is.

3.2 Beleidskaders en gemeentelijke context

De gemeente Zaanstad voert haar cultuurbeleid uit binnen het kader van de Cultuurvisie Zaanstad bruist! (2019–2030) en de bestaande uitvoeringsagenda Kunst & Cultuur 2025–2026. Deze documenten beschrijven de ambitie om een levendig, inclusief en divers cultureel leven te bevorderen en de Zaanse identiteit zichtbaar te houden in een stad die sterk groeit. De visie onderscheidt drie pijlers:

1. *Een sterke culturele basis* – goede voorzieningen, professionele instellingen en ruimte voor makers.
2. *Cultuur voor iedereen* – toegankelijkheid, diversiteit en participatie.
3. *Kunst en cultuur als motor voor maatschappelijke ontwikkeling* – verbinding met onderwijs, welzijn, economie en duurzaamheid.

De *Cultuurvisie* is uitgewerkt volgens het *model van basis, kern en plus* (Berenschot):

- De *basis* bestaat uit een gezonde culturele infrastructuur;
- De *kern* omvat de activiteiten (zoals programmering en cultuureducatie);
- De *plus* is de inzet van kunst en cultuur bij maatschappelijke opgaven.

De gemeente erkent dat de culturele basis de afgelopen jaren onder druk heeft gestaan. De subsidiering is relatief laag en vaak incidenteel, waardoor instellingen moeilijk kunnen investeren in vernieuwing of samenwerking. Tegelijk groeit de vraag naar culturele bijdragen aan sociale en ruimtelijke vraagstukken.

De *Economische Visie Zaanstad (2022)* versterkt deze koers door te benadrukken dat economische groei en leef kwaliteit hand in hand moeten gaan. De creatieve en culturele sector worden hierin gezien als motoren van innovatie, identiteit en stedelijke aantrekkelijkheid. Daarmee vormt de Economische Visie een beleidsmatig ankerpunt voor de koppeling tussen *cultuur, economie en brede welvaart*.

Deze beleidskaders sluiten aan bij een bredere ontwikkeling waarin kunst en cultuur steeds nadrukkelijker worden gezien als instrument voor maatschappelijke ontwikkeling, zoals toegelicht in paragraaf 1.3. Investerings in de culturele infrastructuur dragen daarmee niet

alleen bij aan de sector zelf, maar ook aan doelen op het gebied van leefbaarheid, participatie, gezondheid en stedelijke ontwikkeling.

3.3 Financiële uitgangspunten en middelen

De gemeentelijke uitgaven aan cultuur liggen in Zaanstad substantieel lager dan in vergelijkbare steden. Waar steden met 150.000–200.000 inwoners gemiddeld ruim € 150 per inwoner besteden aan cultuur, ligt dit in Zaanstad rond de € 83 *per inwoner*. Daarmee staat Zaanstad op de 112e plaats van Nederlandse gemeenten qua culturele bestedingen.

Deze beperkte financiële ruimte heeft gevolgen:

- Culturele instellingen hebben beperkte reserves en kunnen moeilijk investeren;
- Jaarlijkse subsidiebesluiten zorgen voor onzekerheid en belemmeren lange termijn planning;
- Achterstanden in onderhoud en vastgoedinvesteringen lopen op;
- De smalle basisinfrastructuur laat weinig ruimte voor nieuwe initiatieven.

De gemeente werkt aan verbetering, maar verwacht op korte termijn geen grote financiële verruiming binnen de eigen begroting. Daarom ligt de focus op *prioritering, samenwerking en externe financiering*.

3.4 Overzicht van publieke financieringsbronnen

De deskresearch bracht een breed palet aan bestaande en potentiële publieke financieringsbronnen in beeld, ingedeeld naar schaalniveau:

Lokaal

- Structurele gemeentelijke subsidies (instellingssubsidies en projectsubsidies);
- Investeringsmiddelen voor vastgoed en onderhoud (investeringssubsidies);

Regionaal

- Programma's binnen de Metropoolregio Amsterdam (MRA), zoals *Creatieve Industrie, Toerisme en Recreatie* en *Circulaire Economie*;
- Provinciale regelingen van Noord-Holland, zoals *Cultuurparticipatie, Erfgoedlijnen* en *Verduurzaming Cultureel Vastgoed*.

Nationaal

- Rijksfondsen (Fonds Podiumkunsten, Fonds voor Cultuurparticipatie, Mondriaan Fonds, Stimuleringsfonds Creatieve Industrie, VSB-fonds, Prins Bernhard Cultuurfonds e.a.);
- Regelingen binnen OCW, EZK en BZK die raken aan cultuur, innovatie, duurzaamheid en leefomgeving;

- Samenwerkingsprogramma's zoals *Cultuureducatie met Kwaliteit en Behoud en Beleving Erfgoed*.

Europees

- *Creative Europe* – ondersteuning voor culturele samenwerking, innovatie en netwerken;
- *Interreg* en *Urban Innovative Actions* – stedelijke vernieuwing, cultureel erfgoed en participatie;
- *European Regional Development Fund (ERDF)* – investeringen in circulaire en creatieve economie;
- *New European Bauhaus* en *Horizon Europe* – cross-overs tussen kunst, duurzaamheid en ontwerp.

3.5 Overzicht van private financieringsbronnen

De deskresearch bracht ook een breed palet aan bestaande en potentiële private financieringsbronnen in beeld. Achtereenvolgens betreffen dit:

- Eigen inkomsten van instellingen (kaartverkoop, verhuur, horeca, sponsoring).
- Private fondsen binnen en buiten de Zaanstreek die maatschappelijk betrokken zijn.
- Particulieren, van klein mecenaat (vrienden) tot groot mecenaat.
- Sponsor- en partnerschapsmodellen tussen culturele instellingen en ondernemers.
- Impactfinanciering die maatschappelijk rendement meewegen is een groeiende financieringsvorm.

Zaanstad beschikt over een rijk en gevarieerd bedrijfsleven, met sterke industrie, handel en creatieve ondernemingen. Toch wordt dit potentieel nog weinig benut door culturele instellingen. Er is behoefte aan een gezamenlijke strategie om bedrijven te betrekken bij culturele ontwikkeling — via partnerschappen, sponsoring of gezamenlijke projecten die bijdragen aan leefbaarheid en stedelijke identiteit.

3.6 Zaanstad in de regio en landelijk

Zaanstad maakt deel uit van de *Metropoolregio Amsterdam (MRA)* en vervult daarin een eigen, onderscheidende rol. De stad is zowel industrieel als creatief, met een rijke geschiedenis en groeiende stedelijke dynamiek. Deze positie biedt kansen voor regionale samenwerking en profilering. Belangrijke regionale en nationale speerpunten zijn:

- *De Zaanse Schans* – het internationaal icoon van de stad, motor voor cultureel toerisme en economische ontwikkeling;
- *Het Hembrugterrein* – sleutelgebied voor wonen, creatieve maakindustrie en cultureel ondernemerschap;
- *Cultureel toerisme en dagrecreatie* – spreiding van publieksstromen vanuit Amsterdam;
- *Regionale en provinciale programma's* – creatieve industrie, erfgoed, duurzaamheid, cultuurparticipatie;
- *Landelijke programma's* – cultuureducatie, digitalisering, verduurzaming en innovatie.

Door samenwerking binnen de MRA en aansluiting bij landelijke programma's kan Zaanstad haar profiel versterken als *volwaardige cultuurstad in de metropoolregio*, met een eigen identiteit gebaseerd op maken, erfgoed en vernieuwing.

3.7 Europese samenwerking en kansen

De Europese agenda biedt groeiende mogelijkheden voor stedelijke samenwerking en cultuurprojecten. Programma's zoals *Creative Europe*, *Horizon Europe* en *New European Bauhaus* sluiten goed aan bij Zaanstads ambities op het gebied van duurzaamheid, innovatie en inclusie. Drie thema's staan centraal:

1. *Toekomstbestendige economie* – creatieve industrie en ondernemerschap;
2. *Duurzaamheid en klimaatadaptatie* – erfgoed en ontwerp als instrument voor circulaire gebiedsontwikkeling;
3. *Sociale cohesie en participatie* – cultuur als middel voor inclusieve stedelijke groei.

De gemeente kan deze kansen benutten door:

- Deelname aan Europese netwerken en partnerschappen;
- Opbouw van kennis en capaciteit voor projectontwikkeling;
- Samenwerking met regionale en internationale partners;
- Verankering van Europese ambities in lokaal beleid.

3.8 Samenvattende bevindingen

Uit de analyse blijkt dat Zaanstad beschikt over ambities en potentieel voor een groeiende culturele dynamiek, maar dat uitvoering wordt beperkt door structurele knelpunten:

- De culturele infrastructuur is *smal en kwetsbaar*;
- De gemeentelijke bestedingen liggen *ver onder het landelijk gemiddelde*;
- Instellingen hebben te maken met *onzekerheid over jaarfinanciering*;
- *Vastgoed en onderhoud* vragen om structurele aandacht;
- De samenwerking tussen en gezamenlijk van financiering tussen cultuur, economie en andere beleidsvelden is *in ontwikkeling maar versnipperd*;
- Externe financieringskansen zijn *aanwezig maar nog onvoldoende benut*.

Tegelijkertijd liggen er sterke aanknopingspunten in beleid en regio:

- De *Economische Visie* en *Cultuurvisie* versterken elkaar in de ambitie om cultuur en economie te verbinden;
- De *Staat van de Stad* benadrukt de maatschappelijke urgentie;
- De positie binnen de MRA en Europese netwerken biedt schaalvoordelen en toegang tot nieuwe middelen;
- Ten behoeve van de *Aanpak Broedplaatsen* is een actie-agenda in ontwikkeling.

Deze bevindingen vormen het fundament voor het vervolg. In het volgende hoofdstuk wordt onderzocht hoe deze inzichten worden herkend en ervaren in de praktijk van de Zaanse culturele instellingen en partners.

Hoofdstuk 4 – Bevindingen uit het veldonderzoek

4.1 Inleiding

Om inzicht te krijgen in hoe het gemeentelijk beleid en de financiële context worden ervaren in de praktijk, zijn gesprekken gevoerd met vertegenwoordigers van culturele instellingen, makers en relevante partners. Deze gesprekken geven een beter beeld van de kracht en kwetsbaarheid van het Zaanse culturele veld. De bevindingen zijn samengebracht in een *SWOT-analyse*. Deze vormt de brug tussen de beleidsmatige analyse en de praktijkervaringen uit het veld.

4.2 Algemeen beeld

Het culturele veld in Zaanstad wordt gekenmerkt door een sterke intrinsieke motivatie en maatschappelijke betrokkenheid. Instellingen en makers tonen grote inzet en veerkracht, vaak met beperkte middelen. De onderlinge samenwerking is in ontwikkeling, maar wordt nog belemmerd door tijd, capaciteit en beperkte financiële zekerheid.

De gesprekken bevestigen dat de *Zaanse culturele infrastructuur* volwaardige instellingen kent, maar dat deze instellingen zich in veel gevallen in een *kwetsbare positie* bevinden. De structurele financiële basis is smal, de subsidiëring grotendeels jaarlijks en de huisvesting vaak verouderd.

Tegelijkertijd is de *maatschappelijke relevantie* van de culturele sector groot. Instellingen spelen een belangrijke rol in ontmoeting, talentontwikkeling, educatie en stedelijke identiteit. De behoefte aan een stabiel beleidskader en meerjarige ondersteuning wordt breed gedeeld.

4.3 SWOT-analyse

Sterkten

- *Sterke lokale verankering*: instellingen en makers zijn stevig geworteld in de gemeenschap en werken met lokale vrijwilligers, scholen en verenigingen.
- *Diversiteit aan disciplines*: podiumkunsten, erfgoed, beeldende kunst en cultuureducatie zijn goed vertegenwoordigd.
- *Professionele inzet*: ondanks beperkte middelen is de inhoudelijke kwaliteit hoog.
- *Maatschappelijke betrokkenheid*: instellingen zien hun rol breder dan alleen kunstproductie; ze dragen bij aan participatie, welzijn en educatie.
- *Zaanse identiteit*: de combinatie van maakcultuur, industrieel erfgoed en vernieuwingsdrang biedt een onderscheidend profiel.
- *Genoeg om trots op te zijn*: last but not least, Zaanstad heeft genoeg om trots op te zijn met haar strategische ligging in de regio, de Zaanse Schans, nieuwe ontwikkelingen als het Hembrug-terrein, industrieel erfgoed en bestaande culturele spelers.

Zwakten

- *Structurele onder financiering*: instellingen opereren op een smalle financiële basis; er is weinig ruimte voor ontwikkeling of innovatie.
- *Geen meerjarige subsidierelatie*: de grotere instellingen ontvangen jaarlijkse en niet vierjaarlijkse subsidie, wat planning, personeelsbeleid en het aangaan van verplichtingen voor de lange termijn bemoeilijkt.
- *Kwetsbare vastgoedpositie*: achterstallig onderhoud, beperkte mogelijkheden tot investeren en onzekere toekomst van culturele panden.
- *Beperkte interne capaciteit*: weinig menskracht voor fondsenwerving, samenwerking of strategische ontwikkeling.
- *Gebrek aan gezamenlijke visie*: veel partijen ervaren dat een helder, stedelijk cultureel verhaal ontbreekt vanuit de gemeente Zaanstad — wie Zaanstad cultureel wil zijn en waar de stad in wil uitblinken.
- *Logistieke bereikbaarheid*: voor bezoekers en publiek is de verbinding tussen centra en wijken, maar ook met de regio, niet altijd optimaal.
- *Leemtes in de infrastructuur*: de instellingen en infrastructuur sluit nog te weinig aan bij de Zaanse bevolking, met name bij de jongeren en mensen met een migratieachtergrond. Daar liggen voor de instellingen en gemeenten kansen voor extra inkomsten en maatschappelijk rendement.

Kansen

- *Stedelijke groei*: bevolkingsgroei en verstedelijking vergroten de vraag naar cultuur en publieke voorzieningen.
- *Verbinding met stedelijke opgaven*: cultuur kan bijdragen aan participatie, leefbaarheid, gezondheid en duurzaamheid.
- *Regionale samenwerking*: samenwerking binnen de MRA en met Amsterdam biedt nieuwe netwerken en middelen.
- *Betrokken bedrijfsleven*: het lokale bedrijfsleven is divers en sterk, maar nog nauwelijks verbonden aan cultuur — hier ligt veel potentieel.
- *Europese fondsen*: aansluiting bij Europese programma's rond innovatie, duurzaamheid en sociale cohesie biedt extra financieringskansen.
- *Nieuwe generaties en diversiteit*: een jongere en meer diverse bevolking vraagt om nieuwe vormen van cultuurparticipatie.

Bedreigingen

- *Structurele kwetsbaarheid*: afhankelijkheid van jaarlijkse subsidies en beperkte reserves maken instellingen financieel precair.
- *Stijgende kosten*: energie, onderhoud en personeel drukken zwaar op begrotingen met uitholling van het programma en werken aan de toekomst als realiteit.
- *Vastgoedproblematiek*: vertraging of onzekerheid rond herontwikkeling en nieuwbouw belemmert vooruitgang.
- *Concurrentie om middelen*: beperkte gemeentelijke ruimte leidt tot spanning tussen sectoren.

- *Tijd en capaciteitstekort*: het ontbreekt instellingen aan menskracht om in te spelen op externe financieringskansen.
- *Verlies van samenhang*: zonder duidelijke stedelijke koers dreigt versnippering van initiatieven en publiek.

4.4 Thematische duiding

De SWOT laat een consistent beeld zien van een *professionele maar kwetsbare sector*, waarin veel potentie aanwezig is maar onvoldoende wordt benut. De belangrijkste thema's worden hieronder toegelicht.

1. Structurele basis en financiering: De afhankelijkheid van jaarlijkse subsidies wordt door vrijwel alle instellingen genoemd als het grootste knelpunt. Dit belemmert strategische keuzes, langjarige verplichtingen kunnen aangaan, personele continuïteit en het benutten van externe kansen. Er is brede steun voor een meerjarige subsidiecycle (vier jaar) die stabiliteit biedt en aansluit bij de werkwijze van andere overheden en (publieke) fondsen.

2. Vastgoed en huisvesting: Vele culturele voorzieningen kampen met achterstallig onderhoud, verouderde gebouwen of onzekerheid over hun locatie. Grote nieuwbouw- of renovatieopgaven komen moeilijk van de grond door gebrek aan financiering en coördinatie. Een integrale vastgoedagenda voor cultuur wordt als noodzakelijk gezien om eigendom, beheer en investeringen, financiering en processen beter af te stemmen.

3. Stedelijke visie en culturele identiteit: Veel partijen geven aan dat een overkoepelende visie op de stad en regio ontbreekt. Er is behoefte aan helderheid over *wie Zaanstad cultureel wil zijn*, welke kernwaarden de stad onderscheidend maken en hoe de verschillende instellingen daar samen aan bijdragen. De Zaanse Schans wordt daarbij vaak genoemd als icoon dat internationaal beeldbepalend is, maar waarvan de economische en culturele potentie breder kan worden ingezet.

4. Samenwerking en partnerschap: Er is groeiende bereidheid tot samenwerking, maar beperkte tijd en middelen om dit vorm te geven. De rol van de gemeente als *regisseur en verbinder* wordt positief gezien, mits zij zorgt voor continuïteit en duidelijke kaders. Het bedrijfsleven wordt gezien als belangrijke, maar nog onontgonnen partner in de culturele ontwikkeling van de stad.

5. Bereikbaarheid en spreiding: De fysieke en logistieke bereikbaarheid van culturele voorzieningen, zowel binnen de stad als vanuit de regio, wordt genoemd als beperkende factor. Vooral voor bezoekers van buiten is het culturele aanbod moeilijk vindbaar of bereikbaar. Betere verbindingen en promotie kunnen helpen de stedelijke spreiding te benutten.

6. Capaciteit en professionalisering: Instellingen opereren met beperkte personele capaciteit. Er is behoefte aan ondersteuning op het gebied van fondsenwerving, marketing, digitale innovatie en samenwerking. Het ontwikkelen van kennis en vaardigheden in financiering en ondernemerschap wordt als randvoorwaarde gezien voor groei.

4.5 Samenvattende bevindingen

Het veldonderzoek bevestigt het beeld van de beleidsanalyse: Zaanstad beschikt over een sterke culturele basis, maar die basis is financieel en organisatorisch kwetsbaar. Instellingen hebben onvoldoende ruimte om te investeren, terwijl de maatschappelijke verwachtingen stijgen. De centrale opgaven die hieruit naar voren komen zijn:

1. *Versterk de structurele basis* door meerjarige financiering en een integrale vastgoedaanpak;
2. *Ontwikkel een gezamenlijke stedelijke visie* die richting geeft aan identiteit en samenwerking;
3. *Vergroot de capaciteit en samenwerking* om externe financieringskansen te benutten;
4. *Betrek het bedrijfsleven en regionale partners* als structurele mede-investeerders;
5. *Verbeter bereikbaarheid en zichtbaarheid* van het culturele aanbod in de stad en de regio.

Deze bevindingen zijn getoetst aan de ambities en beleidskaders van de gemeente en vertaald naar drie strategische denklijnen, die in het volgende hoofdstuk worden uitgewerkt.

Hoofdstuk 5 – Strategische denklijnen

5.1 Inleiding

De analyses van beleid en praktijk tonen een consistente conclusie: de culturele sector in Zaanstad heeft inhoudelijke kracht en maatschappelijk belang, maar functioneert op een smalle financiële en organisatorische basis. Tegelijkertijd groeit de vraag naar culturele bijdragen aan stedelijke ontwikkeling, identiteit en leefbaarheid.

Zoals in hoofdstuk 1 is beschreven, levert de culturele sector een breed maatschappelijk rendement op voor de stad – sociaal, economisch en ruimtelijk. De volgende drie strategische denklijnen vertalen deze maatschappelijke betekenis naar concrete beleidsrichtingen en financieringsinstrumenten. Ze verbinden de beleidsmatige ambitie van de gemeente met de dagelijkse praktijk in het veld en geven antwoord op de centrale onderzoeksvraag: *Op welke wijze kan Zaanstad in de toekomst optimaal gebruik maken van bestaande en nieuwe financieringsinstrumenten voor het bereiken van de gestelde doelen uit de cultuurvisie en uitvoeringsagenda?* De drie denklijnen vormen samen een groeimodel voor de komende jaren:

1. *Versterk de basis* – structurele continuïteit als fundament.
2. *Partner in ontwikkeling* – samen investeren in voorzieningen en ruimte.
3. *Cultuur als stedelijke kracht* – cultuur als drager van identiteit, participatie en brede welvaart.

5.2 Denklijn 1 – Versterk de basis

Kern

De culturele infrastructuur van Zaanstad is inhoudelijk sterk, maar financieel en organisatorisch kwetsbaar. De eerste stap in duurzame versterking is het creëren van een stabiele basis, waarin instellingen kunnen werken met meerjarige zekerheid, voldoende middelen en passende huisvesting.

Bevindingen en onderbouwing

- De gemeentelijke uitgaven per inwoner liggen ruim onder het landelijke gemiddelde.
- De meeste instellingen ontvangen *jaarlijkse subsidies*, waardoor er weinig ruimte is voor lange-termijnontwikkeling.
- *Vastgoed* vormt een structurele zwakte: achterstallig onderhoud, onduidelijkheid over eigendom en financiering, en beperkte investeringskracht.
- De personele capaciteit voor strategie, fondsenwerving en samenwerking is beperkt.

Een stabiele culturele basis vraagt om drie concrete voorwaarden:

1. *Meerjarige subsidierelaties* – structurele zekerheid en professionele ontwikkeling.
2. *Integrale vastgoedaanpak* – afstemming van eigendom, beheer, onderhoud en investeringen.

3. *Versterking van capaciteit en kennis* – ondersteuning van instellingen in financiering, governance en samenwerking.

Koppeling met financiering

Deze denklijn richt zich op het effectiever benutten van bestaande gemeentelijke middelen, aangevuld met:

- Financieringsmogelijkheden voor cultureel vastgoed (provinciaal, nationaal, MRA);
- Meerjarige samenwerkingsregelingen bij (publieke) fondsen en zo mogelijk OCW;
- Private cofinanciering bij programma, vernieuwing, onderhoud of verduurzaming.

Een solide basis is de noodzakelijke voorwaarde voor verdere groei: zonder structurele continuïteit zijn samenwerking en maatschappelijke inzet niet duurzaam en is verbreding van de financieringsbasis een lastige opgave noch een wenkend perspectief voor andere partijen.

5.3 Denklijn 2 – Partner in ontwikkeling

Kern

De tweede denklijn richt zich op de positie van de gemeente en de culturele instellingen als *partners bij stedelijke en investeringsopgaven*. Het gaat om gedeeld eigenaarschap: de gemeente schept voorwaarden, instellingen brengen inhoud, netwerken en werving in. In de komende jaren staan verschillende gebiedsontwikkelingen, herbestemmingen en investeringen op stapel waarin cultuur een rol speelt. Door deze opgaven gezamenlijk te benaderen kan cultuur niet alleen financieel, maar ook fysiek en maatschappelijk worden verankerd.

Bevindingen en onderbouwing

- Instellingen ervaren dat investeringsvraagstukken (vastgoed, renovatie, verhuizing) vaak afzonderlijk worden behandeld, zonder gezamenlijke strategie.
- Grote opgaven, zoals herontwikkeling van panden of nieuwe huisvesting, blijven ‘hangen’.
- De gemeente beschikt over instrumenten en grondposities, maar benut deze nog beperkt in combinatie met culturele doelstellingen en mogelijkheden tot cofinanciering.
- Samenwerking tussen cultuur, vastgoed, gebiedsontwikkeling en economie is groeiende maar nog ad hoc.

Een partnerschapsgerichte aanpak betekent:

1. *Gezamenlijke investeringsagenda* – een overzicht van vastgoedopgaven, prioriteiten en financieringsmogelijkheden.
2. *Duidelijke rolverdeling* – de gemeente als regisseur en facilitator, instellingen als inhoudelijke en wervende partner.
3. *Toegang tot investeringsmiddelen* – koppeling met MRA-, provinciale, rijks- en EU-programma’s voor stedelijke vernieuwing, erfgoed en verduurzaming.

4. *Ontwikkeling van publiek-private modellen* – bijvoorbeeld via innovatieve garantieregelingen, leningen, matching of erfpachtconstructies.

Koppeling met financiering

Binnen deze denklijn ligt de nadruk op:

- Ontwikkeling van een Zaanse investeringsagenda cultuur (2026–2050).
- Investerings in cultureel vastgoed en voorzieningen (fondsconstructies, erfgoedregelingen, Europese stedelijke programma's);
- Samenwerking met bedrijfsleven en maatschappelijke investeerders (cofinanciering);

Deze benadering vergroot de slagkracht van de gemeente én de instellingen, omdat culturele investeringen onderdeel worden van bredere stedelijke trajecten.

5.4 Denklijn 3 – Cultuur als stedelijke kracht

Kern

De derde denklijn kijkt naar de rol van cultuur als strategische factor in de ontwikkeling van Zaanstad. De stad groeit, verandert en zoekt naar een herkenbare identiteit. Cultuur kan daarin richtinggevend zijn — als drager van de Zaanse identiteit, als middel voor ontmoeting en als katalysator voor brede welvaart.

Bevindingen en onderbouwing

- De gesprekken in het veld tonen een gedeeld gevoel dat Zaanstad nog onvoldoende een *gemeenschappelijk cultureel verhaal* heeft.
- Er is behoefte aan duidelijkheid over *wie Zaanstad cultureel wil zijn* en waar de stad zich in wil onderscheiden.
- De *Zaanse Schans* fungeert als internationaal symbool, maar de bredere verbinding met de stad en haar inwoners blijft onderbenut.
- Culturele instellingen dragen al bij aan sociale cohesie en inclusie, maar missen middelen en structuur om dit op grotere schaal te doen.
- Last but not least, het ontbreekt aan een overtuigende waardenpropositie op basis waarvan baathebbers kunnen worden overtuigd om financieel bij te dragen, zowel binnen de culturele sector als uit andere domeinen. Die is geworteld in een overkoepelende visie op de Zaanstreek en speelt in op de behoeften, eisen en wensen bij een breed palet aan stakeholders binnen en buiten Zaanstad.

Het benutten van cultuur als stedelijke kracht vraagt om:

1. *Ontwikkeling van een gezamenlijke stedelijke visie op cultuur en identiteit* – richtinggevend voor profilering, toerisme en citymarketing.
2. *Verbinding van cultuur aan stedelijke thema's* – gezondheid, kansengelijkheid, duurzaamheid, jeugd en diversiteit.

3. *Inzet van Europese en nationale programma's* – bijvoorbeeld *Creative Europe*, *New European Bauhaus* en *Cultuurparticipatie* om maatschappelijke impact te financieren.
4. *Actieve samenwerking met regio en bedrijfsleven* – profilering binnen de MRA als maakstad met culturele signatuur.

Koppeling met financiering

Binnen deze denklijn ligt de nadruk op:

- Thematische cofinanciering met andere gemeentelijke domeinen (onderwijs, zorg, duurzaamheid, economie) en andere baathebbers (lokaal, regionaal, nationaal);
- Europese middelen gericht op stedelijke innovatie, participatie en identiteit;
- Regionale samenwerking voor profilering en gedeelde projecten.

Deze denklijn verbindt cultuur aan de kern van de stedelijke ontwikkeling en maakt de maatschappelijke betekenis zichtbaar en meetbaar en fungeert als basis voor het verstrekken van de financiële positie van de culturele sector.

5.5 Samenhang tussen de drie denklijnen

De drie denklijnen versterken elkaar en vormen samen een groeipad:

Denklijn	Focus	Effect
1. Versterk de basis	Structurele en financiële continuïteit	Professionalisering en stabiliteit
2. Partner in ontwikkeling	Gezamenlijke investeringsopgaven	Duurzame samenwerking en gedeeld eigenaarschap
3. Cultuur als stedelijke kracht	Verankering in identiteit en brede welvaart	Vergroting van maatschappelijke en economische impact met een bredere basis van financiering tot gevolg

Samen bieden ze een samenhangend kader voor beleid, uitvoering en financiering. De basis (1) vormt het fundament, partnerschap (2) de motor voor gezamenlijke ontwikkeling, en stedelijke positionering (3) de richting waarin die ontwikkeling zichtbaar wordt.

5.6 Naar implementatie

In het volgende hoofdstuk wordt elke denklijn vertaald naar *concrete acties*, met per onderdeel:

- *Actie*: wat er gedaan wordt;
- *Functie*: waarom en door wie;
- *Beoogde impact*: welk effect dit heeft voor de stad en de sector;
- *Planning*: binnen welke termijn realisatie wordt nagestreefd.



De implementatie vormt zo een praktische vertaling van deze drie strategische lijnen naar beleid en uitvoering voor de periode 2026–2030.

Hoofdstuk 6 – Implementatie denklijnen

6.1 Inleiding

De drie strategische denklijnen vormen samen het raamwerk voor de implementatie, waarbij met name gezocht wordt naar verankering van de denklijnen en stand en nieuw beleid. Dit hoofdstuk vertaalt ze in concrete acties die bijdragen aan de versterking, ontwikkeling en positionering van de Zaanse culturele sector met een dubbele functie:

1. *Richtinggevend instrument* voor beleid en besluitvorming binnen de gemeente;
2. *Werkdocument* voor gemeente, instellingen en partners om gezamenlijk aan uitvoering te werken.

De planning bestrijkt de periode 2026–2030, met nadruk op de eerste uitvoeringsfase (2026–2027), waarin het fundament kan worden gelegd voor structurele groei.

6.2 Denklijn 1 – Versterk de basis

Actie 1.1 – Ontwikkel een meerjarig subsidiestelsel (vierjarige cyclus)

- *Functie:* Creëren van stabiliteit en voorspelbaarheid voor culturele instellingen, zodat zij kunnen investeren in kwaliteit, samenwerking en publiek.
- *Beoogde impact:* Professionalisering van instellingen; minder administratieve druk; structurele versterking van de culturele infrastructuur.
- *Planning:* Voorbereiding in 2026-2028; invoering vanaf 2029 en in lijn met planperiodes van andere overheden en (publieke) fondsen.
- *Verankering:* Cultuurvisie en uitvoeringsagenda's van team Cultuur en Kunst.

Actie 1.2 – Formuleer een integrale vastgoedagenda cultuur

- *Functie:* In kaart brengen van eigendom, onderhoud, verduurzaming, toekomstige huisvestingsbehoeften en financieringsopties van culturele instellingen.
- *Beoogde impact:* Betere benutting van gemeentelijke eigendommen; prioritering van investeringsopgaven; transparante keuzes over beheer en nieuwbouw; benutten van financieringskansen die andere partijen, naast de gemeente Zaanstad, kunnen bieden.
- *Planning:* 2026 – 2027 komen tot een inventarisatie en prioritering met onderscheid naar instandhouding, vernieuwing, uitbreiding en verduurzaming inclusief een lange termijn planning. Vervolgens implementatie met zo mogelijk koppeling aan stedelijke investeringsprogramma's.
- *Verankering:* Gemeenschappelijke opgave voor team Vastgoed en Cultuur en Kunst, Aanpak Broedplaatsen.

Actie 1.3 – Investeer in kennis en capaciteit van instellingen

- *Functie:* Vergroten van deskundigheid op het gebied van fondsenwerving, governance, ondernemerschap en samenwerking. Focus op kennisontsluiting, bijvoorbeeld de platforms van Cultuur+Ondernemen en ga na waar specifieke kennisoverdracht gewenst is.
- *Beoogde impact:* Zelfredzamere instellingen die beter in staat zijn externe financiering aan te trekken en samen te werken in grotere programma's.
- *Planning:* Er loopt al een programma met incidenteel workshops voor instellingen. Voer in 2026 een herijking van het programma uit in overleg met het veld.
- *Verankering:* Cultuurvisie en uitvoeringsagenda's van team Cultuur en Kunst.

Actie 1.4 – Vergroot de gemeentelijke cofinancieringsruimte

- *Functie:* Hoewel de beschikbare financiële middelen binnen de gemeente beperkt zijn, zou nagedacht kunnen worden over de inrichting van een flexibel gemeentelijk budget waarmee externe fondsen of programma's kunnen worden gematcht.
- *Beoogde impact:* Hogere slagingskans bij provinciale, nationale en Europese fondsen; versterking van de publieke en private investeringskracht.
- *Planning:* Onderzoek en besluitvorming in 2026; implementatie vanaf 2027.
- *Verankering:* Cultuurvisie en uitvoeringsagenda's van team Cultuur en Kunst.

6.3 Denklijn 2 – Partner in ontwikkeling

Actie 2.1 – Ontwikkel gezamenlijke investeringsagenda cultuur (2026–2030)

- *Functie:* Bundelen van culturele investeringsbehoeften in één integraal overzicht met prioriteiten, budgetten en mogelijke financieringsbronnen.
- *Beoogde impact:* Betere afstemming tussen beleidsterreinen; doelgerichte inzet van middelen; versnelling van besluitvorming.
- *Planning:* Start 2026; eerste versie gereed na de zomer van 2026.
- *Verankering:* Gemeenschappelijke opgave voor team Vastgoed en Cultuur en Kunst, Aanpak Broedplaatsen.

Actie 2.2 – Richt een publiek-private investeringsstructuur in

- *Functie:* Creëren van een platform of fondsconstructie waarin gemeente, bedrijfsleven en fondsen gezamenlijk investeren in culturele infrastructuur. Neem daarbij voorbeeld aan bestaande fonds-structuren zoals Stadsherstel of BOEi en steden die momenteel voornemens zijn dergelijke fondsen te ontwikkelen.
- *Beoogde impact:* Breder draagvlak voor culturele voorzieningen; gedeeld eigenaarschap van investeringen; versterking van cultureel ondernemerschap.
- *Planning:* Verkenning in 2026; start uitvoering 2027.
- *Verankering:* Gemeenschappelijke opgave voor team Vastgoed en Cultuur en Kunst, Aanpak Broedplaatsen.

Actie 2.3 – Koppel cultuur aan gebiedsontwikkelingen

- *Functie:* Structureel opnemen en borgen van culturele functies in stedelijke ontwikkelingsprojecten. Amsterdam bijvoorbeeld verankert m2 voor broedplaatsen in gebiedsontwikkelingen.
- *Beoogde impact:* Cultuur als vast onderdeel van stedelijke groei; versterking van de zichtbaarheid van kunst en cultuur in de publieke ruimte; verbinding tussen erfgoed, economie en identiteit.
- *Planning:* 2026 – ontwikkelen instrumentarium; 2027–2030 – implementatie in ontwikkelzones.
- *Verankering:* Gemeenschappelijke opgave voor team Vastgoed, Grondzaken en Cultuur en Kunst, aansluiten op actieagenda Aanpak Broedplaatsen.

Actie 2.4 – Versterk samenwerking met bedrijfsleven

- *Functie:* Ontwikkelen van partnerschappen tussen culturele instellingen en Zaanse ondernemingen, gericht op sponsoring, kennisdeling en maatschappelijke betrokkenheid. Koppel die aan de ontwikkelen overkoepelende visie op Zaanstad.
- *Beoogde impact:* Nieuwe financieringsstromen; versterkte relatie tussen economie en cultuur; vergroting van lokale betrokkenheid.
- *Planning:* Start 2026 met pilottrajecten; uitrol vanaf 2027.
- *Verankering:* Gemeenschappelijke opgave voor team Cultuur en Kunst en cluster Strategie & Beleid, waar het team Economie onder valt.

6.4 Denklijn 3 – Cultuur als stedelijke kracht

Actie 3.1 – Ontwikkel een gezamenlijke visie op culturele identiteit

- *Functie:* Formuleren van een stedelijk overkoepelende visie en verhaal waarin de Zaanse identiteit, historie en toekomst centraal staan; gezamenlijke positionering van instellingen en gemeente. Dan ontstaat een helder kader en context waarbinnen het culturele verhaal verder ontwikkeld kan worden.
- *Beoogde impact:* Versterking van herkenbaarheid en trots; basis voor citymarketing en toeristische profilering; richting voor toekomstige keuzes in programmering en samenwerking.
- *Planning:* 2026 – traject met stakeholders uit alle domeinen; vaststelling 2027.
- *Verankering:* brede opgave van meerdere afdelingen binnen gemeente. Stel vanuit een gezamenlijke opgave een externe stadmaker / strateeg.

Actie 3.2 – Veranker cultuur in stedelijke programma's

- *Functie:* Structurele koppeling van kunst en cultuur aan gemeentelijke opgaven, zoals kansengelijkheid, gezondheid, duurzaamheid en leefbaarheid. Ga daarbij ook na waar de gemeente opdrachten kan verstrekken aan spelers in het veld in plaats van partijen buiten de culturele sector.

- *Beoogde impact:* Grotere maatschappelijke impact van cultuur; nieuwe financieringsmogelijkheden via andere beleidsdomeinen; integrale stedelijke ontwikkeling.
- *Planning:* 2026–2027 – ontwikkeling strategie, binnen de gezamenlijke visie op culturele identiteit; 2028–2030 – structurele borging.
- *Verankering:* brede opgave van meerdere afdelingen binnen gemeente. Stel vanuit een gezamenlijke opgave een externe stadmaker / strateeg.

Actie 3.3 – Ontwikkel een Zaanse route naar Europese programma’s

- *Functie:* Versterken van kennis en samenwerking om Europese subsidies te benutten (Creative Europe, Interreg, New European Bauhaus).
- *Beoogde impact:* Toegang tot internationale netwerken en middelen; positionering van Zaanstad als innovatieve en duurzame cultuurstad binnen de MRA.
- *Planning:* opbouw kennis en partners; 2026–2027.
- *Verankering:* Gemeenschappelijke opgave voor team Cultuur en Kunst en cluster Strategie & Beleid, waar het team Economie onder valt.

Actie 3.4 – Vergroot de zichtbaarheid en bereikbaarheid van cultuur

- *Functie:* Verbeteren van fysieke en digitale toegankelijkheid; betere verbinding tussen locaties, wijken en regionale bezoekersstromen.
- *Beoogde impact:* Meer publiek, grotere betrokkenheid van bewoners en bezoekers; versterking van de stedelijke samenhang.
- *Planning:* 2026–2028 – opstellen uitvoeringsprogramma in samenwerking met mobiliteit, citymarketing en cultuurpartners.
- *Verankering:* Gemeenschappelijke opgave voor team Vastgoed, Grondzaken en Cultuur en Kunst.

6.5 Governance en uitvoering

Een duurzame uitvoeringsstructuur is noodzakelijk om deze agenda gericht en efficiënt te kunnen uitvoeren. Drie organisatorische onderdelen geven hieraan vorm: een *loketfunctie*, een *multiple-helix-structuur* en een *monitoringsmechanisme*.

Actie 4.1 – Loket Financiering Kunst & Cultuur

- *Functie:* Richt een herkenbaar aanspreekpunt in voor financieringsvraagstukken binnen de culturele sector. Het loket fungeert als verschafter van informatie, kennis en verwijst door ten behoeve van instellingen, fondsen, bedrijfsleven en overheden. Zoek aansluiting bij een mogelijk aan te stellen coördinator broedplaatsen.
- *Beoogde impact:* Verbinden van partijen en verbeteren van de marktwerking. De gemeente houdt overzicht op vraagstukken en behoeften uit het veld. De kennispositie over financiering wordt structureel versterkt.
- *Planning:* 2026 – voorbereiding en inbedding binnen gemeentelijke organisatie of partnerinstelling; zo snel mogelijk operationeel.

- *Verankering:* Primair voor Cultuur en Kunst, opnemen in uitvoeringsagenda.

Actie 4.2 – Multiple-helix-samenwerking: Cultuurplatform Zaanstad

- *Functie:* Ontwikkel een nieuw structureel overleg- en samenwerkingsplatform waarin gemeente, culturele instellingen, bedrijfsleven, onderwijs en maatschappelijke organisaties gezamenlijk de culturele ontwikkelagenda vormgeven, in actie zetten en monitoren.
- *Beoogde impact:* Versterking van afstemming tussen beleid, praktijk en ondernemerschap. Innovatie door kruisbestuiving tussen sectoren. Gedeeld eigenaarschap en gezamenlijk draagvlak voor uitvoering.
- *Planning:* opzetten kerngroep; 2026 – formele inrichting van een Cultuurplatform Zaanstad; 2027–2030 – jaarlijkse herijking van prioriteiten en gezamenlijke monitoring.
- *Verankering:* Gemeenschappelijke opgave voor team Cultuur en Kunst en cluster Strategie & Beleid, waar het team Economie onder valt.

Actie 4.3 – Monitoring en voortgang

- *Functie:* Ontwikkel een licht maar effectief monitoringskader waarmee de voortgang van de uitvoeringsagenda wordt gevolgd.
- *Beoogde impact:* Jaarlijkse rapportage over resultaten en financiële inzet. Tijdige bijsturing en transparantie naar raad, instellingen, ondernemers en fondsen. Lerende cyclus waarin de uitvoeringsagenda kan meegroeien met nieuwe kansen.
- *Planning:* Eerste monitoringsrapportage in 2027; daarna jaarlijks.
- *Verankering:* Primair voor Cultuur en Kunst, opnemen in uitvoeringsagenda.

6.6 Afsluitend

De verankering van de implementatie bij afdelingen binnen de gemeente en in beleid vormt het praktische fundament onder de Zaanse cultuurvisie. Door structurele versterking (denklijn 1), gedeelde investeringen (denklijn 2) en stedelijke positionering (denklijn 3) kan een toekomstbestendiger culturele infrastructuur ontstaan. De loketfunctie, het Cultuurplatform en de monitoring zorgen voor continuïteit en gezamenlijke verantwoordelijkheid. Zo ontstaat voor Zaanstad een *duurzame structuur voor samenwerking, financiering en groei van kunst en cultuur*.

Hoofdstuk 7 – Conclusies en aanbevelingen

7.1 Inleiding

Dit hoofdstuk sluit het onderzoek af met de belangrijkste conclusies en aanbevelingen. De conclusies beantwoorden de centrale onderzoeksvraag: *Op welke wijze kan Zaanstad in de toekomst optimaal gebruik maken van bestaande en nieuwe financieringsinstrumenten voor het bereiken van de gestelde doelen uit de cultuurvisie en de uitvoeringsagenda?* Daarbij worden ook de deelvragen beantwoord en vertaald naar concrete bestuurlijke en organisatorische vervolgstappen.

7.2 Hoofdconclusies

1. De culturele basis is inhoudelijk sterk, maar financieel kwetsbaar: Zaanstad beschikt over een aantal volwaardige culturele instellingen met maatschappelijke betekenis en publieksbereik. Toch is de basis smal en financieel instabiel. De gemeentelijke uitgaven per inwoner liggen aanzienlijk onder het gemiddelde, subsidies zijn meestal éénjarig en vastgoedopgaven blijven liggen. Zonder structurele versterking van financiering, huisvesting en professionalisering kunnen instellingen niet duurzaam bijdragen aan de stedelijke ambitie.

2. De samenhang tussen cultuurbeleid en stedelijke ontwikkeling is nog beperkt: Kunst en cultuur worden breed erkend als belangrijk voor de identiteit en leefbaarheid van Zaanstad, maar nog niet structureel meegenomen in gebiedsontwikkeling, economie of sociale programma's. Hierdoor blijven kansen onbenut, bijvoorbeeld bij Hembrug, de Zaanse Schans en binnen de groeiagenda van de stad.

3. Er is behoefte aan partnerschap en regie bij investeringsopgaven: De gemeente en de culturele sector opereren nog te vaak naast elkaar. Instellingen missen een duidelijk aanspreekpunt en een gedeelde visie op vastgoed, investeringen en langetermijnplanning. Een gezamenlijke investeringsagenda en structureel overleg tussen cultuur, vastgoed en economie zijn cruciaal om de komende jaren effectief te kunnen handelen.

4. Externe financiering biedt kansen, mits goed georganiseerd: Regionale, nationale en Europese fondsen staan open voor culturele projecten die bijdragen aan innovatie, duurzaamheid, erfgoed en maatschappelijke opgaven. Om daarvan te profiteren, is bundeling van kennis en capaciteit nodig. De voorgestelde loketfunctie Financiering Kunst & Cultuur en de multiple-helix-samenwerking kunnen hierbij als fundament dienen.

5. De stad mist nog een gedeeld cultureel verhaal: De Zaanse identiteit is sterk aanwezig, maar niet consistent vertaald naar een stedelijke visie of positionering. Er is behoefte aan een helder en eigentijds verhaal over wat Zaanstad cultureel wil zijn en waar het in wil uitblinken. Dat verhaal vormt het verbindende kader voor citymarketing, toerisme, cultuurparticipatie en stedelijke ontwikkeling.

7.3 Beantwoording van de deelvragen

Deelvraag	Conclusie
1. Welke financieringsinstrumenten zetten gemeente en sector tot nu toe in, en welke ruimte is er voor verbetering?	De gemeente werkt vooral met jaarlijkse subsidies en incidentele projectmiddelen. Er is ruimte voor uitbreiding via meerjarige subsidies, investeringsfondsen, cofinanciering en Europese programma's.
2. Welke nieuwe of aanvullende financieringsinstrumenten zijn inzetbaar en op welke subdoelen?	Voor de basis: gemeentelijke en provinciale fondsen; voor ontwikkeling: publiek-private investeringen en MRA-middelen; voor maatschappelijke inzet: EU-programma's (Creative Europe, Interreg, NEB).
3. Welke instrumenten passen bij de veranderende rol van de gemeente?	De gemeente beweegt van subsidieverstrekker naar regisseur en partner. Nieuwe instrumenten moeten die rol ondersteunen, bijvoorbeeld cofinanciering, investeringsagenda's en netwerksturing.
4. Aan welke randvoorwaarden moet voldaan worden?	Meerjarige zekerheid, kennis en capaciteit (loketfunctie), bestuurlijke coördinatie (cultuurplatform) en structurele monitoring van resultaten.

7.4 Aanbevelingen

De aanbevelingen zijn geordend langs de drie strategische denklijnen. Ze vormen samen een richtinggevend handelingskader voor de komende beleidsperiode (2026–2030).

Denklijn 1 – Versterk de basis

1. *Introduceer een vierjarige subsidierelatie* → Bied instellingen continuïteit en ruimte voor strategie.
2. *Ontwikkel een integrale vastgoedagenda* → Breng eigendom, onderhoud en toekomstig gebruik van culturele gebouwen in één beleidskader.
3. *Versterk kennis en organisatiekracht* → Investeer in deskundigheid op werving, governance en bedrijfsvoering.
4. *Stel een cofinancieringsbudget in* → Maak het mogelijk externe middelen te matchen en projecten te versnellen.

Denklijn 2 – Partner in ontwikkeling

1. *Maak een gezamenlijke investeringsagenda cultuur (2026–2030)*: → Geef overzicht van behoeften, prioriteiten en financieringskansen.
2. *Gebruik cultuur als onderdeel van stedelijke investeringen* → Betrek cultuur structureel bij gebiedsontwikkeling.
3. *Ontwikkel publiek-private samenwerking* → Richt een gezamenlijke investeringsstructuur of fonds in voor culturele voorzieningen.

4. *Betrek het bedrijfsleven actief* → Gebruik Zaanstads sterke ondernemersnetwerk voor kennis, middelen en publiek.

Denklijn 3 – Cultuur als stedelijke kracht

1. *Formuleer een gezamenlijke visie op de culturele identiteit van Zaanstad* → Ontwikkel een herkenbaar cultureel profiel als basis voor beleid, marketing en participatie.
2. *Veranker cultuur in stedelijke thema's* → Ontwikkel pilotprojecten op het snijvlak van cultuur, gezondheid, onderwijs en duurzaamheid.
3. *Zet structureel in op Europese samenwerking* → Gebruik EU-programma's als structurele financieringsbron en leeromgeving.
4. *Verbeter de fysieke en digitale bereikbaarheid van cultuur* → Ontwikkel routes, platforms en verbindingen tussen instellingen en publieksstromen lokaal en met de regio.

Governance en uitvoering

1. *Richt een Loket Financiering Kunst & Cultuur in* → Centrale kennisfunctie voor financieringsadvies, matching en ondersteuning.
2. *Institutionaliseer de multiple-helix-samenwerking via het Cultuurplatform Zaanstad* → Gemeente, culturele instellingen, bedrijfsleven en andere stakeholders werken samen aan één agenda.
3. *Implementeer jaarlijkse monitoring* → Gebruik evaluatie en rapportage als instrument voor bijsturing en transparantie.

7.5 Samenvattend perspectief

De gemeente Zaanstad heeft een duidelijk uitgangspunt: groei en verstedelijking moeten samengaan met versterking van brede welvaart. Kunst en cultuur spelen daarin een sleutelrol — als motor van identiteit, ontmoeting en creativiteit. De voorgestelde koers biedt daarvoor een samenhangend perspectief:

- *Een stevige basis* geeft stabiliteit en professionaliteit.
- *Partnerschap in ontwikkeling* zorgt voor gezamenlijke investeringskracht.
- *Cultuur als stedelijke kracht* maakt de maatschappelijke betekenis zichtbaar.
- *Governance en samenwerking* verankeren de uitvoering duurzaam.

Zo ontstaat een toekomstgerichte culturele infrastructuur die bijdraagt aan een stad waar bewoners, bezoekers, ondernemers en makers zich herkennen, verbinden en ontwikkelen. De uitvoering vraagt om vasthoudendheid, samenwerking en bestuurlijke moed — maar biedt de kans om van Zaanstad een stad te maken waar cultuur niet alleen bruist, maar richting geeft aan de toekomst. Investerings in kunst en cultuur zijn daarmee niet alleen investeringen in een sector, maar in de maatschappelijke ontwikkeling van Zaanstad als geheel.

Colofon

Deze rapportage is opgesteld door **Backing Grounds**, Rotterdam.

Het onderzoek is uitgevoerd in opdracht van de gemeente Zaanstad en tot stand gekomen op basis van deskresearch, beleidsanalyse en gesprekken met vertegenwoordigers van culturele en maatschappelijke organisaties in Zaanstad.

In het kader van het veldonderzoek is gesproken met:

- **Zaantheater** – Angelique Finkers
- **Zaans Museum** – Marieke Verweij
- **Fluxus** – Vincent van Kekerix
- **De Bieb voor de Zaanstreek** – Jan Willem Schoneveld
- **Stichting Marketing Zaanstreek** – Anneke Wijdogen-Vis

Daarnaast zijn gesprekken gevoerd met diverse ambtenaren en bestuurders van de gemeente Zaanstad, waaronder vertegenwoordigers van de betrokken beleidsafdelingen en de verantwoordelijk wethouder.

Wij danken alle gesprekspartners voor hun tijd, inzichten en openheid.

Rotterdam, 27 januari 2026