

NDSM LOODS

Eindevaluatie Loodsraad

STICHTING KINETISCH NOORD

Dennis Molendijk

4 december 2025



Rapport eindevaluatie Loodsraad

Aanleiding: Drie jaar na oprichting van de Loodsraad en ruim een jaar na de tussenevaluatie vormt deze eindevaluatie de inhoudelijke opmaat voor de nieuwe periode van drie jaar van de Loodsraad en daarmee de aanstaande verkiezingen van nieuwe Loodsraadleden.

Doel: Het doel van de eindevaluatie is om te toetsen of er daadwerkelijk een passende, goed functionerende open organisatie- en overlegstructuur verwezenlijkt is. Dit betekent onder meer dat er sprake is van meer democratisering en van een beter overlegklimaat ten opzichte van de situatie van vóór de omvorming. Alle aspecten kunnen worden geëvalueerd die naar het oordeel van de partijen evaluatie behoeven en waar nodig zullen veranderingen in de werkwijze, het organisatiemodel en de inrichting daarvan, worden doorgevoerd. Daarbij is het de bedoeling om op basis van de eindevaluatie te bepalen of de huidige governancestructuur passend is bij wat we er oorspronkelijk mee beoogden en bij de dagelijkse gang van zaken.

Opzet: In het verlengde van het plan van aanpak van de begeleidingscommissie (juni 2025) is een opzet gemaakt van het proces onder externe begeleiding van Dennis Molendijk.

In twee intensieve dagdelen heeft de Loodsraad zelfevaluerend gesproken over alle thema's die voor de Loodsraadleden relevant waren, waaronder:

- Alle aspecten uit de tussenevaluatie: samenstelling van de Loodsraad/commissies (waaronder kiesgroepen en zetelverdeling); rolinvulling van betrokkenen; mate van democratisering en invloed; huurdersvertegenwoordiging, vergaderkwaliteit en -effectiviteit.
- Er is daarnaast gesproken over de totstandkoming van het meerjarenbeleidsplan (MJBP) met een focus op inhoud, procedure en de mate van betrokkenheid en ruimte voor inspraak.
- Alsook over belangen en verhoudingen, waaronder de relatie tussen het eigen en algemene belang; de huurdersvertegenwoordiging en de zichtbaarheid van de Loodsraad voor de huurders; hoe besluiten binnen de Loodsraad tot stand komen; de verhouding van bestaande gremia tot de huidige governance structuur van SKN.
- Een reflectie op bevoegdheden, rechten en procedures van/in de Loodsraad.

Volgend op deze zelfevaluatie zijn twee live bijeenkomsten georganiseerd om de bevindingen van de Loodsraad te delen met huurders en om vervolgens het gesprek met elkaar te voeren over de wenselijkheid, zichtbaarheid en effectiviteit van de Loodsraad.

Hiernaast is onderzoek gedaan naar statuten, reglementen, notulen, protocollen en Loodsraad-besluiten.

- Verslag:** In de verslaglegging van de eindevaluatie is gekozen voor een zo leesbaar mogelijke reflectie op de hoofdthema's. Het verslag eindigt met een samenvatting, een conclusie en een tweetal aanbevelingen van de procesbegeleider.
- In de bijlage vindt u een overzicht van het gebruik van rechten en bevoegdheden van de Loodsraad en een voorstel voor aanscherping van de relatie tussen de Loodsraad en huurdersvereniging De Toekomst.
- Startpunt:** De *tussenevaluatie* fungeerde als startpunt voor de gesprekken. Wanneer we de samenvatting van de tussenevaluatie zelf ook weer samenvatten, dan waren dit destijds de bevindingen:
- De formele structuur, reglementen en procedures zijn goed vastgelegd.
 - Er is daadwerkelijk sprake van meer democratisering en een beter overlegklimaat ten opzichte van voor de omvorming.
 - Tegelijkertijd blijkt democratisering ook hard werken: rollen en processen moeten nog inslijpen.
 - De samenstelling van de Loodsraad is goed, maar laten we de zetelverdeling heroverwegen.
 - De commissiestructuur is passend.
 - De vertegenwoordigende rol naar kiezers / huurders mag sterker.

Eindevaluatie / inhoudelijke reflectie

De Loodsraad in ontwikkeling.

Hoewel de inhoud en toon van de tussenevaluatie optimistisch was, merkt de Loodsraad met terugwerkende kracht hoe kwetsbaar het onderlinge vertrouwen destijds nog was en hoe de Loodsraad vooral nog zoekend was naar de eigen rol, werking en effectiviteit. In de periode na de tussenevaluatie heeft de Loodsraad zich doorontwikkeld.

Het onderlinge vertrouwen is sterk gegroeid, zowel binnen de Loodsraad als tussen de Loodsraad en de directeur-bestuurder/werkapparaat van SKN. Dit is (mede) veroorzaakt door

- 1) het gezamenlijk ontwerpen van het inhoudelijke meerjarenbeleidsplan en
- 2) door het actief invloed kunnen hebben op profiel en werving van de nieuwe directeur-bestuurder (alsook op het profiel en werving van een nieuw lid in de RvT). Er wordt in de dynamiek tussen Loodsraad en directeur-bestuurder meer en meer gedacht en gesproken vanuit kansen en mogelijkheden. De Loodsraad ervaart daarbij in de praktijk steeds vaker dat het daadwerkelijk kan meesturen.

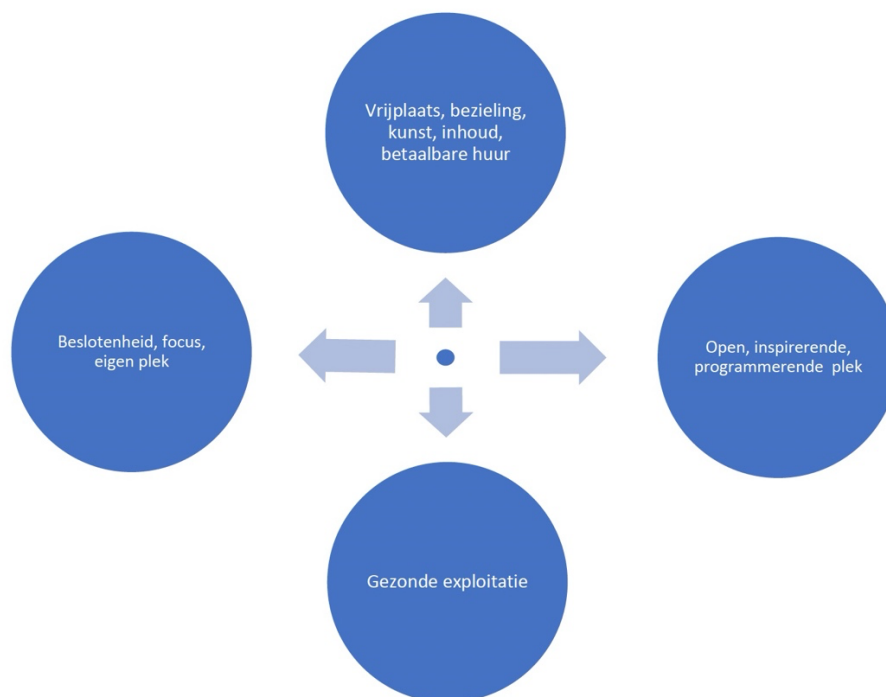
Tegelijkertijd kan en moet de werking en werkwijze van de Loodsraad op punten scherper. Vanwege de forse betrokkenheid en tijdsinvestering die het deelnemen aan de Loodsraad van de leden vraagt is het noodzakelijk om te blijven groeien in effectiviteit en slagkracht. Daarbij is brede, vroegtijdige en transparante betrokkenheid bij *alle* ingrijpende keuzes in de loods van essentieel belang voor een vertrouwen gevende werking van de Loodsraad richting de huurders.

Kantelpunt

Je zou kunnen stellen dat deze eerste periode van drie jaren de pioniersfase is geweest van de Loodsraad. Met de nieuwe verkiezingen voor de deur is er sprake van een kantelpunt; een omslag van pionieren naar verdiepen. Dat wil zeggen: het is inmiddels vrij helder geworden wat de meerwaarde van de Loodsraad is en 'waartoe het op aarde is' (a) en tegelijkertijd heeft de huidige Loodsraad ook een goed beeld van de belangrijke thema's / de agenda voor de (nabije) toekomst die door een nieuwe Loodsraad voortvarend kan worden opgepakt (b).

(a) Meerwaarde

De Loodsraad als geheel maakt voortdurend een zorgvuldige afweging tussen de verschillende belangen binnen de loods. Die belangen bevinden zich op twee 'assen'. De eerste as is die van het bewaken van de bezieling; een echte vrijplaats van en voor kunstenaars en makers met als basis een betaalbare huur. En dat in relatie tot de noodzaak van een gezonde exploitatie van de loods als geheel om zich die vrijheid ook te kunnen veroorloven. De tweede as betreft het bewaken van de balans tussen enerzijds de wens/noodzaak om binnen de loods in beslotenheid en gefocust te kunnen creëren en ondernemen en anderzijds de sterk gedeelde wens om ook een open, inspirerende, programmerende plek te zijn.



Dit is het speelveld waarop de argumentenuitwisseling van de Loodsraad zijn waarde vindt en van waaruit de Loodsraad de directeur-bestuurder gevraagd en ongevraagd met advies terzijde staat. De directeur-bestuurder en Loodsraad nemen elkaar in openheid en goed overleg mee in denken en handelen. Het inhoudelijke en organisatorische meerjarenbeleidsplan is hierbij het referentiekader en de bron.

De Loodsraad en de directeur-bestuurder geven gezamenlijk vorm aan drie basisbehoeftes van huurders van de loods: *structuur, richting, versterking gemeenschapszin*.

(b) Thema's/agenda voor de (nabije) toekomst

Hoe de waarde van de Loodsraad optimaal tot z'n recht komt, is en blijft *work in progress*. Verdieping van de werking van de (nieuwe) Loodsraad is mogelijk vanwege het gezamenlijk gekozen profiel (en daarmee de rol, taak en kracht) van de nieuwe directeur-bestuurder en het gezamenlijke ontwerp van het meerjarenbeleidsplan. Tegelijkertijd is verdieping van de werking ook *noodzakelijk* vanuit de behoefte aan meer slagkracht, effectiviteit en zichtbaarheid van de Loodsraad.

Meerdere thema's die in de eindevaluatie besproken zijn blijven hoog op de agenda staan voor de nieuwe periode van de Loodsraad:

- Versterking gemeenschapszin, zichtbaarheid, informatiedeling
- Meerjarenbeleidsplan (*programma's, programmalijnen, programmaredactie*)
- Vergaderkwaliteit en -effectiviteit
- Dynamiek tussen commissies en de Loodsraad
- Wie vertegenwoordigt wie?
(*samenstelling van de Loodsraad, huurdersvertegenwoordiging en het omgaan met de relatie tussen het eigen en het algemene belang*)

Versterking gemeenschapszin, zichtbaarheid, informatiedeling

Wat betreft de omslag van pionieren naar verdiepen, is gemeenschapszin een wezenlijk aandachtspunt. Vanuit de huurders in de loods is hier grote behoefte aan. Er is behoefte aan contact, behoefte aan programma, behoefte aan toegankelijke informatiedeling. Deze behoeftes worden gezien en gedeeld door de Loodsraad, de directeur-bestuurder en het werkkapparaat.

Om je betrokken te kunnen voelen met de gemeenschap van de loods – en daarmee ook met de Loodsraad – geven huurders aan dat ze ontspannen/inspirerende samenkomsten missen. Momenten waarop je op een organische manier kennis maakt met elkaar én met de thema's die leven binnen de loods. Voor vele huurders voelt het werk van de Loodsraad nu nog te ver van je bed; te veel als een abstracte democratie en te weinig als een echt geleefde democratie. Hierin kunnen de Loodsraad en de directeur-bestuurder samen met het werkkapparaat in de komende periode echt een verschil maken.

Een Loodsraadlid omschreef de geschiedenis van de loods als een transitieproces van een eigenzinnig en bezield anarchisme van het eerste uur naar een behoefte aan meer structuur, inhoudelijk-organisatorisch beleid en democratisering; een beweging van gestold wantrouwen ten opzichte van andere partijen naar gegroeid vertrouwen in het gezamenlijke gesprek en in het daadwerkelijk samen optrekken.

De twee evaluatiegesprekken met de huurders waren in die zin exemplarisch. De focus in het eerste gesprek lag vooral op de toekomst: wensen, kansen en mogelijkheden. In het tweede gesprek kwam vooral ook argwaan/scepsis boven tafel. Beide zeer waardevol. Het markeert precies het benoemde kantelpunt richting verdiepen: hoe krijgen we het écht levend met elkaar? Belangrijke sleutel daarbij is het vormgeven van concrete inhoudelijke programma's voor én met elkaar.

Overigens is een verklaring voor het verschil in de twee gesprekken de onrust en zorgen van huurders rondom de bouw en overlast van de Winterkathedraal, vlak voor het tweede gesprek. (Zie ook later.)

Het meerjarenbeleidsplan

The proof of the pudding is in the eating. Het gezamenlijke plan is er. Nu de uitvoering nog. Dat wordt een belangrijke focus van de Loodsraad: welke concrete stappen worden genomen? Een nog vorm te geven programmaredactie speelt daarin een belangrijke rol. *'Alles is inhoud'*, stelt de directeur-bestuurder en dat is niet voor niets. Het op korte termijn vormgeven van concrete (pilot) programma's en programmalijnen die duidelijk voortkomen uit het meerjarenbeleidsplan, vormen een belangrijk instrument om de gemeenschapszin in de loods te versterken.

Overigens kun je de totstandkoming van het meerjarenbeleidsplan zien als de lakmoesproef voor de Loodsraad. Lukte het ons om al onze verschillende perspectieven, wensen, zorgen en belangen bij elkaar te krijgen in een collectief gedragen plan? Kort door de bocht samengevat: *ja dat is gelukt, maar vraag ons niet hoe*. Het proces was zeer complex, taai, traag, met stappen vooruit en ook weer achteruit, met onaangename verrassingen onderweg en met een verschil in verwachtingen.

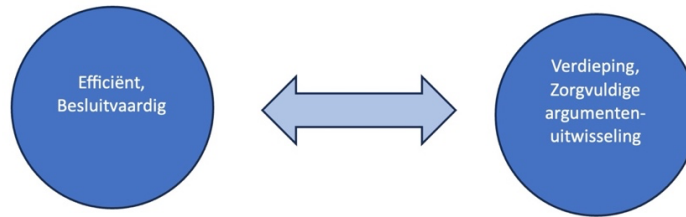
De Loodsraad is blij met het resultaat. Het is een goede basis voor een inspirerend en concreet vervolg. Tegelijkertijd vormde het complexe proces in zichzelf een treffende weerspiegeling van de eerdere genoemde beweging van gestold wantrouwen naar samenwerken en samen spreken over het algemene belang.

Daarbij komt deze belangrijke les: h  e we met elkaar spreken heeft veel meer aandacht vooraf nodig. Er is veel tijd en energie verloren gegaan door ineffectief spreken. Wanneer de Loodsraad complexe en lange inhoudelijke trajecten gaat vormgeven, is er veel winst te halen met vooraf te investeren in 'het hoe'. Voordat je de inhoud induikt met elkaar loont het om de tijd te nemen om duidelijke procesafspraken te maken: wat is het einddoel, wie is eigenaar, wie stuurt/bewaakt het proces, hoe spreken we met elkaar, hoe komen we tot gedragen besluiten?

Vergaderkwaliteit en -effectiviteit

De Loodsraad vindt zichzelf nog te weinig besluitvaardig in zijn advisering. Er wordt in de argumentenuitwisselingen veel tegen elkaar gezegd, tegelijkertijd schort het vaak aan een zorgvuldige gezamenlijke afronding van de discussie en/of een besluit dat soms te haastig tot stand komt. Daarin hebben zowel de voorzitter als de leden een belangrijke rol.

In feite is dit een dynamiek die zich afspeelt op een derde 'as': die van de noodzaak om efficiënt en besluitvaardig met elkaar te spreken terwijl je tegelijkertijd óók zorgdraagt voor inhoudelijke verdieping, begrip en een secure argumentenuitwisseling ten behoeve van betere besluitvorming. Idealiter doe je   n-  n. Makkelijk gezegd. In de praktijk erg lastig om vorm te geven. De Loodsraad neemt zich daarom voor om zichzelf hierin te trainen; te experimenteren met effectieve vormen van overleg. Tegelijkertijd spreekt de Loodsraad waardering uit voor de huidige invulling en rol van de secretaris. Voor de Loodsraad heeft de secretaris een sterke toegevoegde waarde in het stroomlijnen van het overleg.



Onderdeel van de evaluatie van de vergadereffectiviteit was de reflectie op de gebruikmaking van de statutaire rechten en bevoegdheden: initiatiefrecht, informatierecht, instemmingsrecht, adviesrecht en versterkt adviesrecht (zie ook *reflectie op gebruikmaking rechten en bevoegdheden Loodsraad 2022-2025* in de bijlage).

Nadere bestudering wijst uit dat de Loodsraad actief gebruik heeft gemaakt van al haar statutaire rechten. De raad stemde zelfs met meer thema's in dan strikt genomen volgens de statuten noodzakelijk is. Datzelfde geldt voor de adviseringen van de raad. Het wijst op een organische groei van de werking van de Loodsraad en van een gezonde onderlinge dynamiek tussen Loodsraad en de directeur-bestuurder. Tegelijkertijd zijn er in de Loodsraad ook stevige gesprekken gevoerd met de huidige directeur-bestuurder over drie onderwerpen die door de toenmalige directeur-bestuurder niet of in een te laat stadium formeel zijn ingebracht in de Loodsraad: egalisering van de Noordstrook, de Winterkathedraal als onderdeel daarvan, en Banksy. Allemaal onderwerpen die impact hebben op het karakter en het beoogde culturele profiel van de loods. Daarnaast was Banksy het eerste evenement dat drie maanden aansluitend in de loods plaatsvond. Belangrijke redenen om dit soort onderwerpen tijdig in te brengen, vinden zowel de Loodsraad als de huidige directeur-bestuurder.

Uit de huurdersbijeenkomsten blijkt dit laatste een kwetsbaar punt voor de Loodsraad. Huurders hebben fors kritische vragen over deze keuzes. De Loodsraad maakt zich kwetsbaar door te moeten toegeven formeel niet betrokken te zijn geweest bij deze drie ingrijpende beslissingen in de loods. Bij sommige huurders voedt dit twijfels over de mate van medezeggenschap en het sturend vermogen van de Loodsraad. *Werkt het wel?* In de Loodsraad zelf is er vertrouwen in het lerend vermogen. Zeker met de komst van de nieuwe directeur-bestuurder die is geworven vanuit een actieve betrokkenheid van de Loodsraad op basis van een profiel waarin medezeggenschap centraal staat.

Voor de komende periode is het essentieel dat alles op alles wordt gezet om *alle* ingrijpende keuzes in de loods tijdig en transparant in te brengen in de Loodsraad. Loodsraadleden moeten te allen tijde aan huurders kunnen uitleggen waarom een besluit is genomen en wat de argumentweging is geweest in de Loodsraad op de twee 'assen' tussen *open ↔ gesloten* en *kunstenarsvrijplaats ↔ gezonde exploitatie*.

Vooraf bij een besluit dat ingrijpende gevolgen heeft voor (een deel van) de huurders is transparante en tijdige informatiedeling vanuit de directeur-bestuurder naar de Loodsraad én vanuit de Loodsraad naar de huurders van belang om te voorkomen dat huurders zich overvallen voelen (en zich daardoor niet vertegenwoordigd voelen door de Loodsraad).

Naast de vier openbare Loodsraadvergaderingen is het wenselijk om één á twee keer per jaar inhoudelijke bijeenkomsten te plannen met én voor huurders aan de hand van een bepaald thema, om hen te informeren over ontwikkelingen, meningen te peilen of specifieke vraagstukken voor te leggen.

Dynamiek tussen commissies en de Loodsraad

Loodsraadleden nemen deel aan meerdere commissies: beheer / culturele visie & identiteit / financiën / energie en duurzaamheid / agenda. In de evaluatie van 'hoe spreken we met elkaar' wordt een opvallend verschil ervaren tussen de vergaderingen van de commissies en die van de Loodsraad. In de commissievergaderingen vonden goede inhoudelijke uitwisselingen plaats. De Loodsraadvergadering zelf wordt vooral ook als een procedurele bijeenkomst ervaren. Dat kan beter, meer in elkaars verlengde. De commissievergaderingen zijn vooral bedoeld als *voorbereidende* inhoudelijke vergaderingen om uiteindelijk *in* de Loodsraad effectiever argumenten af te wegen en te komen tot een zorgvuldig advies over een onderwerp.

In de evaluatie op dit punt worden door de Loodsraad suggesties gedaan.

- Scherp krijgen van de rolverdeling: de commissievergaderingen leveren het precieze voorwerk betreffende relevante thema's en presenteren de argumenten voor (en/of tegen) een mogelijk besluit. In de Loodsraad zelf vindt de uiteindelijke weging van die argumenten plaats. Commissies werken in beslotenheid, de Loodsraadvergadering kun je als betrokken huurder vrijwel altijd bijwonen in de rol van toehoorder/inspreker.
- Er is een risico van dubbelop. Soms zitten meerdere Loodsraadleden in dezelfde commissies en worden gesprekken uit de commissies één-op-één herhaald in de Loodsraadvergadering. Om deze dynamiek en rolverdeling beter op één lijn te krijgen is het streven om de commissies meer dan nu al het geval is aan te vullen met huurders die zich betrokken voelen en die niet zelf in de Loodsraad zitten.
- De Loodsraad wil de komende periode experimenteren met een meer proces-ondersteunende rol van de directeur-bestuurder als voorzitter, óók in de commissievergaderingen. Met als doel: betere informatiedeling tussen commissies en Loodsraad om te komen tot zorgvuldige en slagvaardige advisering vanuit de Loodsraad.
 - o Nb! De Loodsraad kiest hierin bewust voor *experimenteren*.
Vanuit de zorgen uit het verleden leven binnen de loods/Loodsraad ook altijd vragen over onafhankelijkheid en het 'weggeven' van rechten.
Op dit moment in de tijd en met deze nieuwe directeur-bestuurder denkt de Loodsraad met dit voorstel verschil te kunnen maken in effectiviteit. Dat is een inhoudelijke keuze en geen formele. Werkt het in de praktijk minder optimaal dan gedacht, dan kan de Loodsraad in overleg met de directeur-bestuurder een ander/nieuw besluit nemen om de werking van de Loodsraadvergadering nog beter te krijgen.
Om de inhoudelijkheid én omkeerbaarheid van dit proces te borgen wordt een alinea toegevoegd aan het Reglement van orde van de Loodsraad.
 - o Het gesprek wordt geopend met de Ballotagecommissie.
Op dit moment is die commissie geen onderdeel van de werking van de Loodsraad. Het voorstel vanuit de Loodsraad is dat de Ballotagecommissie een verlengstuk wordt van de Loodsraad, waarbij één vertegenwoordiger uit de Loodsraad in de Ballotagecommissie zit.

Wie vertegenwoordigt wie?

De Loodsraad is samengesteld uit drie kiesgroepen: broedplaats, publieksgericht/cultureel programmeren en commercieel. De combinatie van verschillende kiesgroepen wordt positief ervaren. Deelname aan de Loodsraad leidt tot meer wederzijds begrip. Tegelijkertijd wordt het onderlinge gesprek over hoe de Loodsraad als geheel omgaat met verschillen in belangen - waaronder het eigen belang in relatie tot het algemene belang - nog niet optimaal gevoerd. Dit is zowel binnen de loods als in de Loodsraad zelf een belangrijk thema dat zorgvuldig en constructief opgepakt dient te worden. *Hoe geven we onze vertegenwoordigende rol optimaal en transparant vorm?*

Er is in de evaluatie gesproken over een mogelijk andere verdeling in het denken over kiesgroepen dan de bestaande driedeling. De stevige dynamiek van dat gesprek laat zien hoe kwetsbaar het onderlinge vertrouwen nog is en hoe lastig het is binnen de Loodsraad te schakelen tussen het persoonlijke en het algemene, het specifieke en het uitzoomende. Voor de huidige Loodsraad blijkt het te vroeg om nu al te spreken over een andere indeling / benaming van de kiesgroepen. Wel wordt een nieuw voorstel voor een zetelverdeling aan de RvT voorgelegd. Gezien de ambitie in de loods om de culturele programmering te versterken is besloten om de kiesgroep 'publieksgericht/cultureel programmeren' een extra zetel te geven. De huidige verdeling van de zetels is: broedplaats (4), publieksgericht/ cultureel programmeren (2) en commercieel (3). De Loodsraad stelt voor de komende periode een nieuwe zetelverdeling voor: 4 broedplaats, 3 publieksgericht/cultureel programmeren en 2 commercieel.

Na akkoord van de RvT worden de statuten en reglementen in lijn met bovenstaand besluit aangepast. Vanuit deze verhouding gaat de nieuwe Loodsraad in de komende periode in alle rust onderzoeken in hoeverre een wijziging in kiesgroepen wenselijk is / meerwaarde oplevert.

Tot slot twee elementen uitgelicht:

Hoe nemen we onze besluiten zorgvuldig?

De samenstelling en zetelverdeling in de raad is van belang, omdat er uiteindelijk wordt gestemd over een besluit. Het stemproces is vaak de eindversnelling om een discussie met stevige stellingnames af te ronden. Vaak is dat effectief en soms is dat te kort door de bocht. Vooral bij grote en wezenlijke thema's - zoals bijvoorbeeld de samenstelling en zetelverdeling zelf - is het de moeite waard om na een eerste stemverdeling alsnog ruimte in te bouwen voor een zorgvuldige tweede inbreng van het minderheidsstandpunt. Zo wordt óf het besluit, óf de argumentering van het besluit beter.

Hoe zijn de verhoudingen in de loods?

Ook een thema voor de nabije toekomst. Hoe verhoudt de Loodsraad zich tot huurdersvereniging De Toekomst? Hoe verankeren we de regierol van SKN ten opzichte van NDSM Producties? Hoe gaat de nog op te richten programmaredactie van de Loodsraad zich verhouden tot de bestaande programmerende stichtingen Art City en NDSM FUSE? En hoe vullen we hierbij de rol van SKN als opdrachtgever goed in en garanderen we goede governance?

Het is zinvol om in alle rust de verhoudingen tussen al deze partners onder de loep te nemen en mogelijk (nog) beter in lijn te krijgen met de werking van SKN en de Loodsraad. Dit vanuit het besef dat ook hier een kwetsbaarheid zit. Hoe voer je met elkaar het gesprek hierover vanuit het juiste inhoudelijke motief en zónder de kwaliteit van de bestaande - en historisch zo gegroeide - praktijk te kort te doen?

Ook hier is zorgvuldigheid in de argumentenuitwisseling het thema.

Samenvatting

De Loodsraad is en blijft in ontwikkeling. Na drie jaar pionieren is duidelijk geworden wat de waarde en werking is van de Loodsraad als inhoudelijk medezeggenschapsorgaan. De verschillende stemmen aan tafel hebben geleid tot meer inzicht in elkaars perspectief en daarmee in een groeiend vertrouwen in elkaar. De Loodsraad als geheel maakt voortdurend een zorgvuldige afweging tussen de verschillende belangen binnen de loods. De raad adviseert de directeur-bestuurder wat betreft de mogelijkheden en de dilemma's binnen de loods die zich bevinden op twee 'assen': *open ↔ gesloten* en *kunstenaarsvrijplaats ↔ gezonde exploitatie*.

De afronding van deze eerste periode van drie jaren voelt voor de Loodsraad als een kantelpunt van pionieren naar verdiepen. De nieuwe directeur-bestuurder is mede gekomen om samen met de Loodsraad een bijdrage te leveren aan het zichtbaar versterken van de gemeenschapszin in de loods. En de totstandkoming van het meerjarenbeleidsplan vormt een heldere basis en richtinggevend instrument. Tegelijkertijd dienen aspecten van de werking van de Loodsraad verder te worden aangescherpt om de gewenste verdieping vorm te geven. Belangrijke thema's voor de nieuwe periode van de Loodsraad in een hernieuwde samenstelling zijn: versterking gemeenschapszin binnen de loods, de zichtbaarheid/toegankelijkheid van de Loodsraad, informatiedeling met de huurders, programmatische uitwerking van het meerjarenbeleidsplan, de vergaderkwaliteit en -effectiviteit, hoe komen we tot weloverwogen democratische besluiten en hoe vertegenwoordigen we de eigen achterban én het algemene belang?

Conclusie

Met het instellen van de Loodsraad drie jaar geleden is er een nieuwe governancestructuur gekomen met een directeur-bestuurder van SKN die in actieve relatie staat met de RvT als toezichthouder en met de Loodsraad als zeer betrokken medezeggenschapsorgaan. Deze nieuwe structuur is passend. Zowel uit de tussenevaluatie als uit de eindevaluatie blijkt dat er sprake is van meer democratisering en van een beter overlegklimaat ten opzichte van de situatie van vóór de omvorming. Verschillende perspectieven in de loods zitten aan tafel en kunnen meesturen. Wederzijds begrip is hierdoor gegroeid. De bereidheid én het vermogen om complexe afwegingen te maken in de belangen die spelen in de loods, is toegenomen. De formele structuur, reglementen en procedures zijn daarbij goed vastgelegd en de Loodsraad heeft actief gebruikgemaakt van al haar statutaire rechten. Tegelijkertijd is er een sterk lerend vermogen van zowel de Loodsraad als de directeur-bestuurder. Dat lerende vermogen is nodig omdat de Loodsraad zich wil blijven ontwikkelen in slagkracht, effectiviteit en zichtbaarheid.

Het belangrijkste thema voor de komende periode is het versterken van de gemeenschapszin in de loods en de vertegenwoordigende rol van Loodsraadleden naar kiezers / huurders.

Concrete afspraken:

- Hoog op de prioriteitenlijst staat: het op korte termijn vormgeven van (eerste) inhoudelijke programma's en programmalijnen die duidelijk voortkomen uit het meerjarenbeleidsplan, inclusief de oprichting van een programmaredactie.

- Een á twee keer per jaar worden inhoudelijke bijeenkomsten gepland met én voor huurders aan de hand van een bepaald thema, om hen te informeren over ontwikkelingen, meningen te peilen of specifieke vraagstukken voor te leggen.
- Naast deze twee geplande huurdersbijeenkomsten neemt de Loodsraad zich voor ook meer informele contactmomenten en uitwisselingen te initiëren / mogelijk te maken.
- De Loodsraad neemt zich voor om zichzelf te trainen in / te experimenteren met effectieve vormen van overleg. Met name bij complexe inhoudelijke trajecten wordt vooraf tijd genomen om duidelijke procesafspraken te maken: wat is het einddoel, wie is eigenaar, wie stuurt/bewaakt het proces, hoe spreken we met elkaar, hoe komen we tot gedragen besluiten?
- Bij grote wezenlijke thema's wordt na een eerste stemverdeling zorgvuldig ruimte ingebouwd voor het minderheidsstandpunt om (de argumentering van) het besluit beter te maken.
- De kiesgroepen blijven ongewijzigd, de zetelverdeling verschuift naar 4 zetels voor broedplaats, 3 voor publieksgericht/ cultureel programmeren, 2 voor commercieel. Na akkoord van de RvT worden de statuten en reglementen in lijn met bovenstaand besluit aangepast. Vanuit deze verhouding gaat de nieuwe Loodsraad in de komende periode in alle rust onderzoeken in hoeverre een wijziging in kiesgroepen wenselijk is / meerwaarde oplevert.
- Commissievergaderingen en de Loodsraadvergaderingen komen meer in elkaars verlengde te liggen. De commissievergaderingen leveren het inhoudelijke voorwerk betreffende relevante thema's. In de Loodsraad zelf vindt de uiteindelijke weging van die argumenten plaats.
- Commissies worden waar mogelijk aangevuld met huurders die zich betrokken voelen bij het thema van de commissie, zonder dat ze zelf in de Loodsraad te zitten.
- De directeur-bestuurder wordt ook voorzitter van de commissievergaderingen. Dit is een inhoudelijke keuze en geen formele, met als doel en betere informatiedeling tussen commissies en Loodsraad. Om de inhoudelijkheid én omkeerbaarheid van dit proces te borgen wordt een alinea toegevoegd aan het Reglement van orde van de Loodsraad (en indien noodzakelijk ook in de statuten).
- De Ballotagecommissie wordt een commissie in het verlengde van de Loodsraad, waarbij één vertegenwoordiger uit de LR in de Ballotagecommissie zit.
- Historisch gegroeide verhoudingen binnen de loods (met o.a. huurdersvereniging De Toekomst, met NSDM Producties en met Art City en NSDM FUSE) worden in de komende periode samen met deze partners op een zorgvuldig manier geëvalueerd en waar nodig (nog) beter in lijn gebracht met de regierol, werking en governance van SKN.

Aanbevelingen

Evaluëren als blijvend onderdeel van het werk

Een belangrijke les uit deze eindevaluatie is het besef binnen de Loodsraad dat het niet alleen belangrijk is om met elkaar te spreken over de inhoud, maar ook om tijd te investeren in 'hoe' je spreekt (wilt spreken) met elkaar. Dat versterkt het lerend vermogen van de raad. Afspraken en experimenten gericht op verbetering van de werking en werkwijze van de Loodsraad zijn niet in beton gegoten. Werkt iets niet optimaal, dan pas je die praktijk aan

met een nieuwe afspraak. Zo blijft de Loodsraad als orgaan in beweging en gefocust op effectiviteit.

Het is goed om hier jaarlijks op te reflecteren. Dat hoeven niet elkelange processen te zijn. In tegendeel. Hoe normaler de praktijk van reflecteren, des te effectiever kan het worden vormgegeven. Aan het eind van ieder jaar kun je een deel van de reguliere Loodsraad-vergadering gebruiken voor een zelfevaluatie.

Met het voornemen van SKN om één á twee keer per jaar een inhoudelijke bijeenkomst te plannen met huurders heeft de Loodsraad jaarlijks een organisch moment om te achterhalen wat er speelt bij huurders en hoe zij de Loodsraad ervaren. Ook is een jaargesprek vanuit (een afvaardiging van) de Loodsraad met de RvT van belang.

In al deze evaluaties kijkt de Loodsraad steeds uitzoomend terug op de relevante thema's die in deze eindevaluatie zijn aangeraakt, inclusief de eventuele experimenten die zijn vormgegeven om de werking van de Loodsraad (nog) beter te krijgen.

Een *overdrachtsvergadering* direct na de verkiezingen met zowel de oude als de nieuwe Loodsraadleden vormt een goed inhoudelijk startpunt van deze driejaarlijkse cyclus.

Kritisch optimisme

Juist omdat er reden is voor optimisme over de werking van de Loodsraad als actief werkend medezeggenschapsorgaan is een kritische blik essentieel. Missers, onvrede en zelfs argwaan moeten benoemd kunnen worden om de werking van de Loodsraad te blijven aanscherpen. De kunst is om dat proces vloeibaar te houden. Lezing van alle formele documenten - statuten, reglementen, protocollen, werkafspraken en besluiten – laat zien dat op papier de risico's stevig geborgd zijn. Nog meer protocollen of controlemechanismen geven nauwelijks meerwaarde. Vanuit het besef dat ieder in de loods zijn specifieke rol speelt, is hét thema voor de komende periode de versterking van de gezamenlijkheid binnen de loods; het echt levend krijgen van een doorvoeld en sterk gedeeld "wij" binnen de loods.

D.M. 26-11-2025

- Bijlage 1: Reflectie op gebruikmaking rechten en bevoegdheden Loodsraad 2022-2025
Bijlage 2: Voorstel tot aanscherping van de relatie tussen de Loodsraad en De Toekomst

Bijlage 1 Reflectie op gebruikmaking rechten en bevoegdheden Loodsraad 2022-2025

Tussen 2022 en 2025 heeft de Loodsraad actief gebruikgemaakt van al haar statutaire rechten, te weten het initiatiefrecht, informatierecht, instemmingsrecht, adviesrecht en versterkt adviesrecht. De raad:

- bracht eigen voorstellen in (o.a. aanpak overlast en graffiti, heroriëntatie beleid overnamekosten);
- ontving gevraagd en ongevraagd informatie van de directeur bestuurder (begrotingen, jaarrekeningen en jaarverslagen, voortgang ontwikkelplannen, waaronder Underskate, NDSM Theater en Café en Kavel 27 en verhouding inkomsten vaste en incidentele verhuur);
- stemde in met benoemingen (o.a. van nieuwe Loodsraadleden, commissieleden en de Verkiezingscommissie), met de financiering van huurdersvereniging De Toekomst, plannen voor een tussentijdse- en eindevaluatie van de Loodsraad en met de aanpak voor de nieuwe verkiezing van de Loodsraad;
- gaf adviezen (over o.a. het profiel van de nieuwe directeur bestuurder, het profiel van een nieuw lid van de Raad van Toezicht en het beleid omtrent sociale veiligheid)
- oefende versterkt adviesrecht uit bij de ontwikkeling van het cultureel meerjarenbeleidsplan.

In drie gevallen zijn relevante onderwerpen niet of in een te laat stadium (door de toenmalige directeur-bestuurder) formeel ingebracht in de Loodsraad: egalisering van de Noordstrook, de Winterkathedraal als onderdeel daarvan, en Banksy. Allemaal onderwerpen die impact hebben op het karakter en het beoogde culturele profiel van de loods. Daarnaast was Banksy het eerste evenement dat drie maanden aansluitend in de loods plaatsvond. Belangrijke redenen om dit soort onderwerpen tijdig in te brengen, vinden zowel de Loodsraad als de huidige directeur-bestuurder.

Voorlopige conclusie

De Loodsraad heeft zich ontwikkeld tot een volwassen medezeggenschapsorgaan dat zijn invloed systematisch benut in lijn met de statuten. De raad stemde zelfs met meer thema's in dan strikt genomen volgens de statuten noodzakelijk is. Datzelfde geldt voor de adviezen. Het wijst op een organische groei van de werking van de Loodsraad en van een gezonde onderlinge dynamiek tussen Loodsraad en SKN. Datzelfde geldt overigens voor de (steverige) gesprekken die in de Loodsraad met de huidige directeur-bestuurder zijn gevoerd over de drie onderwerpen die tijdig voorgelegd hadden moeten worden.

In nagenoeg alle gevallen heeft de directeur bestuurder de adviezen van de Loodsraad één op één opgevolgd. De voorgestelde tempering van de huurverhoging in 2023 vormt daarop de enige uitzondering. In verband met de op dat moment uitzonderlijk hoge consumentenprijsindex waarop de jaarlijkse huurverhoging contractueel is gebaseerd (ca. 14,5% in 2022) heeft de directeur bestuurder uiteindelijk besloten de huren met 9,5% te verhogen. Daarmee kwam de directeur bestuurder deels aan de wens van de Loodsraad tegemoet (zijnde 6 / 6,5%) rekening houdende met de bedrijfseconomische omstandigheden van dat moment.

Bijlage 2

Voorstel tot aanscherping van de relatie tussen de Loodsraad en De Toekomst

De samenwerking tussen huurders en SKN is al een aantal jaren in ontwikkeling. Met de komst van de Loodsraad als ultiem resultaat. Als medezeggenschapsorgaan is het de taak en verantwoordelijkheid van de Loodsraad de belangen van de huurders te vertegenwoordigen, de openheid en het onderling overleg tussen SKN en de huurders te bevorderen en SKN gevraagd en ongevraagd met advies ter zijde te staan; ook waar het huurdersaangelegenheden en bijvoorbeeld de relatie met de NDSM-werf betreft.

Vanuit (de eindevaluatie van) de Loodsraad komt de wens om de relatie tussen de Loodsraad en huurdersvereniging De Toekomst scherp te krijgen: wie doet wat? Het doel is om voor huurders maximale helderheid te scheppen en om dubbelingen te vermijden. Graag wil de Loodsraad / SKN het gesprek hierover aangaan met De Toekomst.

Voorstel: doorverwijzing en bemiddeling bij huurdersgeschillen

Het leeuwendeel van de taken die de huurdersvertegenwoordiging en de medezeggenschap raken, is inmiddels in de Loodsraad en haar commissies belegd. De Loodsraad is daarmee het centrale 'loket' waar alle partijen de huurders actief naar doorverwijzen. Hierin heeft ook de huurdersvereniging De Toekomst een belangrijke doorverwijsfunctie. Alle vragen die in de Loodsraad horen kunnen/moeten actief naar de Loodsraad worden doorverwezen.

Daarop geldt één uitzondering en wel de momenten waarop SKN en de huurders (en/of huurders onderling) er niet uitkomen. Dan loopt de boel vast en is sprake van een huurdersgeschil. Om een dergelijke patstelling te ondervangen, is een apart gremium naast de Loodsraad wenselijk. Gelet op de uitgebreide kennis van de Loods en haar geschiedenis kan De Toekomst een bemiddelende rol bij huurdersgeschillen naar verwachting uitstekend vervullen, waarbij het de belangen van zowel de huurder en eventueel de huurders onderling als SKN op een onafhankelijke en transparante wijze afweegt, toetst aan beleid en deze tot slot (en waar nodig) van advies voorziet.

Dit voorstel vraagt uiteraard om nadere bestudering en uitwerking.

Graag wil de Loodsraad / SKN samen met De Toekomst uitzoeken hoe we niet zozeer naast, maar eerder in het verlengde van elkaar onze rol kunnen invullen; glashelder en met een lage drempel voor de huurders.