

Effectmeting advies Binden en bouwen

1 Korte omschrijving van het advies

Cultureel ondernemerschap wordt voor culturele instellingen en kunstenaars een steeds grotere uitdaging. Ondernemen is innoveren, in artistieke en bedrijfsmatige zin. Ondernemerschap is ook vooruitkijken, anderen betrekken in ideeën en plannen om ze te kunnen realiseren, de eigen visie continue ter discussie durven stellen ('binden'). Ondernemen is ook het besef dat met het werk diverse waarden voor de samenleving worden gegenereerd. Tot slot betekent ondernemen werken aan de kwaliteit van de organisatie, zorgen dat de bedrijfsprocessen op orde zijn. Hoe meer hierin wordt geïnvesteerd, hoe beter de contacten met de stakeholders en hoe beter het aanbod ('bouwen').

In het culturele veld van de stad onderscheidt de Rotterdamse Raad voor Kunst en Cultuur in de ondernemerspraktijk een drietal segmenten. In elk segment mag van instellingen worden verwacht dat zij hun visie paraat hebben, werken met realistische doelstellingen, zich bewust zijn van de waarden die zij ontketenen en oog hebben voor de kwaliteit van hun organisaties. Per segment zijn er accentverschillen.

Kleine en startende initiatieven bevinden zich in de *pioniersfase*. Ze ontstaan vaak uit sociale motieven. In dit segment richten initiatiefnemers zich in de eerste plaats op het bewijzen van hun bestaansrecht. Cultureel ondernemen betekent hier volgens de Raad: zich profileren aan de hand van een visie.

De culturele instellingen in het middensegment bevinden zich in de *investeringsfase*. Hier vindt de productie van kunst plaats. Het is het kloppende culturele hart van Rotterdam. Er is geïnvesteerd in de eigen organisatie en het is nu zaak een positie in het kunstenveld te verwerven en te behouden. In dit segment worden overwegend artistieke culturele waarden gegenereerd. Hier ziet de Raad kansen in samenwerken en leren van voorbeelden uit de profitsector.

Het derde segment wordt gevormd door de instituten die deel uit maken van de culturele basisinfrastructuur van Rotterdam. De instellingen in dit segment bevinden zich in de *continuïteitsfase* waarin ze zich richten op het handhaven van hun positie en legitimiteit. Zij leveren de stad belangrijke economische meerwaarde op. Hier ligt het accent meer op effectieve bedrijfsvoering.

Aanbevelingen uit het advies aan de cultuursector:

- Onderzoek nieuwe vormen van samenwerking en schaalvoordeel. Er kan op organisatorisch en inhoudelijk niveau soms beter worden samengewerkt, hetgeen leidt tot synergie.
- Leer van het ondernemerschap en werkwijzen van collega's in de profitsector.
- Ontwikkel nieuwe profielen voor leiderschap.

Aanbevelingen aan het College:

- De administratieve lastendruk en sturingsdrang van de gemeente zal moeten verminderen wil cultureel ondernemerschap een kans van slagen hebben. De gemeente zal de sector de komende tijd meer ruimte en vertrouwen moeten gunnen.
- De gemeente kan innovaties stimuleren en de dynamiek in de sector verhogen door instellingen zichzelf kritisch te laten evalueren en door nieuwe vormen van samenwerking en marketing aan te moedigen. Investeren in nieuwe werkwijzen leidt tot sterkere culturele organisaties.
- De gemeente kan bevorderen dat het mecenaat een groter aandeel krijgt in de financiering van kunst en cultuur.

2 Gang door het gemeentelijk apparaat

In een brief van 22 april 2010 vraagt het College advies aan de Rotterdamse Raad voor Kunst en Cultuur om het begrip cultureel ondernemerschap een stevige en werkbare invulling te geven. “Financiële en inhoudelijk ontwikkelingen in het culturele veld dwingen ons en de sector steeds meer om ondernemerschap vlot en volwaardig te integreren in de bedrijfsvoering van instellingen” (citaat brief).

Het advies *Binden en bouwen* werd gepubliceerd in juli 2010. Op 16 december 2010 stuurde het College zijn gecombineerde reactie op de adviezen *Binden en bouwen* en *De warme hand* (mecenaat) naar de gemeenteraad. Hierin stelt het College dat de kern van ondernemerschap niet zozeer het behalen van een maximum aan eigen inkomsten is, maar het bewustzijn bij instellingen om adequaat in te spelen op een steeds veranderende omgeving, zowel artistiek als bedrijfsmatig.

In de brief gaat het College nader in op de aanbevelingen van de Raad. Hij onderschrijft de aanbevelingen, die de Raad geeft aan de culturele sector. Op de aanbevelingen aan het College gaat het nader in. In het algemeen worden die eveneens onderschreven, zij het met de volgende aanvullingen:

- Instellingen zullen in het volgende cultuurplan worden getoetst op hun ondernemerschap.
- Voor wat betreft de administratieve lastendruk stelt het College de P&C cyclus te willen digitaliseren. Invullingen van kwantitatieve ‘controlelijstjes’ zullen meer en meer worden vervangen door overleg met instellingen over hun prestaties. Het College realiseert zich dat te gedetailleerde monitoring en verantwoording kan leiden tot stagnatie. Dit punt krijgt specifieke aandacht in de komende cultuuplansystematiek.
- Niet alleen ‘cultuurmerken’ moeten volgens het College worden gekoesterd, maar vooreerst instellingen met eigenheid en karakter.
- De instelling van een prijs voor cultureel ondernemerschap zal het College serieus overwegen.
- Het College wil blijvende aandacht voor de wijze waarop het mecenaat door de instellingen wordt opgepakt.

In de uitgangspuntenbrief ‘Midden in de stad’ voor de naderende cultuurplanperiode 2013-2016 heeft het College de aanbevelingen van de Rotterdamse Raad voor Kunst en Cultuur met betrekking tot het ondernemerschap en het mecenaat nader invulling gegeven. Ondernemerschap in de cultuursector is een van de drie beleidsprioriteiten van het College geworden. De term ondernemerschap krijg in deze brief wel een bredere betekenis. In de Inrichtingseisen, die voor de instellingen richtinggevend zijn voor de formulering van hun beleidsplannen, heeft het ondernemerschap een aparte paragraaf gekregen.

In dit verband moet worden opgemerkt dat het beleid over ondernemerschap in de cultuursector bij het Rijk al langer punt van aandacht is. In het huidige bewind is het voorzien van concrete maatregelen voor het veld. Dat heeft uiteraard ook zijn invloed op het cultuurbeleid van de gemeenten. Een van de belangrijkste is de eigen inkomstennorm. Opvallend is dat die in de uitgangspuntenbrief van de gemeente Rotterdam niet voorkomt. Daarnaast is zowel in het rijksbeleid als het gemeentelijk beleid een tendens waarneembaar van enerzijds concentratie van taken in grote instellingen en anderzijds doorverwijzing van middelgrote en kleine instellingen naar cultuurfondsen. De eerste groep komt in 2013-2016 in aanmerking voor een vierjaarlijkse cultuurplansubsidie, de tweede voor projectsubsidie, jaarlijkse dan wel tweejaarlijkse subsidies.

3 Waarneembare effecten

De waarneembare effecten van het rijksbeleid en gemeentelijk beleid zijn aanzienlijk. Veel instellingen werken intensief samen om allianties of fusies voor te bereiden. In Rotterdam wordt fusievorming in bepaalde gevallen zelfs afgedwongen door de gemeente. Op deze wijze hoopt men de bezuinigingen in goede banen te leiden.

De inventiviteit en creativiteit van veel instellingen om particulier geld uit de markt te betrekken, is aanzienlijk. Hier en daar worden ook positieve resultaten geboekt, maar de tijd die hen rest tot het nieuwe cultuurplan is te beperkt om het wegvallen van subsidiegeld te compenseren met nieuw geld uit publieksinkomsten en particuliere bronnen.