

5. De cultuur van het ondernemen

Zowel politiek als burgers verwachten van culturele instellingen dat zij steeds ondernemender zijn. De Raad onderstreept het belang van ondernemerschap voor een sterke culturele sector en heeft in zijn beoordeling veel aandacht aan ondernemerschap besteed. In beginsel vindt de Raad het van weinig ondernemerschap getuigen dat maar liefst de helft van de aanvragers een hogere bijdrage uit het Cultuurplan aanvraagt.

Brede definitie van ondernemerschap

De Raad pleit voor een ruime interpretatie van het begrip ondernemerschap. Artistieke innovatie en samenwerking staat daarbij centraal. De Raad waarschuwt voor een definitie waarin te veel nadruk ligt op het verhogen van eigen inkomsten en het beheersen of terugdringen van kosten. De Raad benadert ondernemerschap in dit advies op drie manieren:

- > ondernemen is innoveren, in artistieke én bedrijfsmatige zin
- > ondernemen is het aannemen van een maatschappelijk verantwoorde houding
- > ondernemen is werken aan de kwaliteit van de organisatie en de bedrijfsprocessen.

Toetsen van ondernemerschap

De Raad heeft elke aanvraag getoetst op ondernemerschap. Allereerst bestudeerde de Raad een bedrijfsmatige toets van elke bij de dienst Kunst en Cultuur bekende aanvrager. De commissies beoordeelden vervolgens elke aanvraag op door de Raad vastgestelde criteria, waarvan ondernemerschap er één is. De Commissie Ondernemerschap boog zich bovendien nog eens over alle aanvragen met specifieke ondernemersvraagstukken. Tot slot speelde ondernemerschap een rol in de plenaire beoordeling en integrale afweging van de Raad.

Beloning van ondernemerschap

Bij het beoordelen van ondernemerschap stuitte de Raad wel op een paradox. Zou een instelling die blijk geeft van ondernemerschap, minder subsidie moeten ontvangen? Bijvoorbeeld omdat de instelling veel eigen inkomsten verwerft? Of mag een aanvrager niet worden 'gestraft' voor goed ondernemerschap? De Raad heeft hier geen pasklare oplossing voor en heeft daarom per aanvraag een specifieke afweging gemaakt.

Van missie naar uitvoering

Vrijwel alle aanvragers laten zien dat zij ondernemerschap belangrijk vinden. Zij hanteren daarbij echter vaak een vrij smalle en financiële definitie van ondernemerschap. Aanvragers weten hun visie vaak goed te verwoorden, maar vertalen deze nog niet door naar een artistiek (ondernemend) plan. Ook constateert de Raad dat een groot aantal instellingen, met name in de podiumkunsten, film en letteren, nog niet goed anticipeert op veranderingen die op de organisatie en sector afkomen. Aanvragers in de *urban dance* hebben veel plannen om de hele sector te verbeteren. Geen enkele instelling neemt echter het voortouw bij de uitvoering ervan.

Governance

Het viel de Raad op dat met name bestuurders van grote culturele instellingen te weinig analytisch en gespecificeerd rapporteren over de verdeling van de kosten over de verschillende functies. Vooral als de instelling meerdere inkomstenstromen heeft, is de rapportage vaak moeilijk te doorgronden. De Raad vraagt bovendien aandacht voor de hoge salarissen van directies bij 5% van de voornamelijk grote aanvragers. De Raad pleit voor objectieve richtlijnen voor beloning in de culturele sector.

Huren van cultuurpanden

De gemeente heeft vanaf 2015 budget gereserveerd ter compensatie voor het kostendekkend maken van de huren van gemeentelijke cultuurgebouwen.¹ Daarmee blijft de discussie over huurlasten voorlopig nog uit. De Raad wil echter toch aanstippen dat enkele huurconstructies in de culturele sector op zijn minst opmerkelijk zijn te noemen. Het Rotterdams Philharmonisch Orkest ontvangt bijvoorbeeld subsidie en betaalt huur aan de Doelen. De Doelen ontvangt ook subsidie en betaalt huur aan de gemeente. Dit heeft de schijn van het 'rondpompen' van subsidie en is verre van wenselijk.

Horecaexploitatie

Culturele instellingen kunnen hun inkomsten verhogen door exploitatie van horeca en zalen. De Raad ziet dat Rotterdamse instellingen dat op vier verschillende manieren aanpakken:

> *De instelling heeft de horecaexploitatie in eigen beheer.*

In de jaarrekening en de begroting staan de bruto-omzet en inkoop van de horeca vermeld. Instellingen maken alleen nog geen goede toerekening van de kosten van personeel en huisvesting. De Raad kan daarom niet opmaken of de horecaexploitatie gezond is.

> *De instelling verhuurt de horecaruimte aan een andere rechtspersoon.*

In de jaarrekening en de begroting staat een vaste huuropbrengst vermeld. Er wordt echter zelden een kostentoerekening van bijvoorbeeld de huisvestingslasten gemaakt. De Raad kan op basis van de toelichting op de cijfers ook geen grondslag voor de prijsbepaling van de pacht opmaken. Het is dus onduidelijk of de huur redelijk is, de kosten van dat deel van het gebouw zijn gedekt of de huur in redelijke verhouding staat tot de bruto horecaomzet.

> *De gesubsidieerde stichting en de horecaexploitatie zijn ondergebracht in gescheiden rechtspersonen zonder onderliggende huurrelatie.*

Dit is de meest gecompliceerde en voor de Raad minst inzichtelijke vorm van horecaexploitatie. Het ontbreekt aan inzicht in de jaarcijfers van de horeca B.V. Bij een stichting met ondergeschikte horeca B.V. is niet duidelijk welke kosten de stichting aan de

¹ Zie ook paragraaf '5 miljoen in 2013 en 2014' onder 'Inleiding Cultuurplan 2013 - 2016 in cijfers.

vennootschap doorberekent en bij een ondergeschikte gesubsidieerde programmastichting is niet te doorgronden waarop de doorberekening aan de stichting is gebaseerd.

> Openluchtfestivals

Openluchtfestivals nemen een speciale positie in, omdat veel festivals de eet- en drinkgelegenheden op het festivalterrein niet verpachten. Het festival profiteert dan niet van de horecaexploitatie, terwijl het wel het publiek levert.

Nu ondernemerschap een belangrijk beoordelingscriterium voor kunst en cultuur is, dient de gemeente inzicht zien te krijgen in de horecaexploitatie van culturele instellingen. De Raad adviseert daarom een aparte studie naar de horeca- en zaalverhuurexploitatie van gesubsidieerde instellingen, zodat kan worden voorkomen dat de subsidieverstrekker en/of de gesubsidieerde stichting slechts de lasten van de horeca dragen.

6. Stad in de Metropoolregio Rotterdam - Den Haag

In *Midden in de stad – Uitgangspuntennota voor het Rotterdamse cultuurbeleid 2013-2016* vraagt het college van b en w aandacht voor het bundelen van krachten en kwaliteiten in de Metropoolregio Rotterdam-Den Haag. Het college wil daarom dat Rotterdamse culturele instellingen zo optimaal mogelijk gebruik maken van de mogelijkheden tot samenwerking in de metropoolregio. Op die manier leveren zij een bijdrage aan metropoolvorming.

Geen relatie met de metropool

Het college vroeg de Raad de bijdrage aan metropoolvorming mee te nemen in de beoordeling en hierover afstemming te zoeken met de adviescommissie meerjarenbeleidsplan kunst en cultuur Den Haag. Tijdens het adviestraject constateerde de Raad echter al snel dat metropoolvorming in vrijwel geen enkele Cultuurplanaanvraag een rol van betekenis speelt. Een enkele aanvrager vermeldt een samenwerking met een Haagse culturele instelling, maar dit klinkt plichtmatig en de samenwerking is vaak niet bijzonder of intensief. De aanvragers blijken veel sterker geworteld in de wijk, de binnenstad of de regio Rotterdam. Of ze richten zich juist op het hele land of buitenland.

Geen rol bij de integrale afweging

Na overleg met de Haagse adviescommissie blijkt dat Haagse culturele instellingen ook geen significante bijdrage aan metropoolvorming leveren. De Raad heeft daarom besloten het criterium metropoolvorming alsnog geen rol te laten spelen in zijn integrale afweging.