



Samenvatting

De gemeente heeft een verkennend onderzoek gedaan naar de governance structuur van het Theater aan het Vrijthof. Het theater heeft ambities om zich te ontwikkelen tot een creatieve onderneming die voldoende vrijheden kent om de maatschappelijke en inhoudelijke waarde van cultuur te verbinden aan het marktconform exploiteren van hun podium. Als intern verzelfstandigde instelling, dient het theater zich te verhouden tot de structuren die horen bij een gemeentelijke organisatie, zoals aanbestedingsprocessen en het afnemen van shared services. Deze structuren dragen niet optimaal bij aan deze ambitie. Een verkenning levert op dat een verdere verzelfstandiging het gewenste pad lijkt om de ambities op langere termijn te kunnen verwezenlijken. Het college heeft de directie van de gemeente Maastricht de opdracht gegeven om voor maart 2018 alle implicaties van een verdere verzelfstandiging inzichtelijk te maken, zodat er een gefundeerd besluit kan worden genomen over de toekomst. De vacature voor directeur van het theater wordt opengesteld nadat er een besluit over de toekomst is genomen. De interim directeur blijft aan totdat de nieuwe directeur aantreedt.

Beslispunten

1. De directie van de gemeente Maastricht de opdracht te geven naar aanleiding van de uitkomsten van het verkennende onderzoek 'governance Theater aan het Vrijthof', de juridische-, personele-, gebouwelijke-, cultureel inhoudelijke-, maatschappelijke- en financiële implicaties van verdere verzelfstandiging te concretiseren en deze uitkomsten met een advies op te leveren voor maart 2018.
2. De vacature voor directeur van het Theater aan het Vrijthof open te stellen nadat het college een besluit heeft genomen over het bij punt 1. genoemde advies.

Besluit Burgemeester en Wethouders d.d. 25 oktober 2017:

Conform.



1. Aanleiding

Het Theater aan het Vrijthof maakt al 25 jaar een vast onderdeel uit van de culturele infrastructuur van Maastricht. Al jaren is dit podium het huis voor lokale-, regionale-, nationale- en internationale- artiesten en gezelschappen, toonaangevende festivals en trekt het vele bezoekers uit Maastricht en de omgeving. Het Theater aan het Vrijthof is voor Maastricht en de regio een belangrijk podium dat bijdraagt aan het zijn- en blijven van een van de negen culturele brandpunten van Nederland.

Het Theater aan het Vrijthof is een intern verzelfstandigde instelling van de gemeente Maastricht. Als intern verzelfstandigde instelling, dient het theater zich te verhouden tot de structuren die horen bij een gemeentelijke organisatie, zoals daar zijn: aanbestedingsprocessen, planning en control cyclus en het afnemen van shared services (zoals ICT, P&O diensten en huisvestingservices).

Deze structuren dragen niet optimaal bij aan het zijn van een creatieve- en op de markt gerichte onderneming die tevens in staat is om derde geldstromen te genereren (in deze nota wordt hier verder op ingegaan). De gemeente, het theater en externe partijen vinden het tijd dat er een herbezinning plaatsvindt op deze setting.

Sinds 1 september 2016 is in het theater een interim directeur actief. In het eerste half jaar heeft deze interim directeur zich vooral gericht op de interne bedrijfsvoering en de versterking van contacten met lokale, regionale en landelijke partners. Na dit eerste half jaar is de afweging gemaakt om te starten met de werving van de nieuwe directeur. Uw college heeft op dat moment (mei 2017) gevraagd om de governance structuur van het theater te onderzoeken voordat deze vacature zou worden opengesteld. In deze nota worden de bevindingen van deze eerste verkenning, gepresenteerd. Daarbij wordt een aanbeveling gedaan ten aanzien van de werving van de nieuwe directeur.

2. Context

Landelijke context

De impact van kunst en cultuur anno najaar 2017 is hoger dan ooit. Uit recent onderzoek van de capaciteitsgroep Toegepaste Economie van de Erasmusuniversiteit blijkt dat mensen in toenemende mate gaan wonen waar de kwaliteit van de woonomgeving hoog is. Dat is meestal een veilige stad, met veel historie en stedelijke (zoals culturele) voorzieningen. Cultuur speelt een prominente rol in de concurrentiepositie van steden. Steden met een groot en gevarieerd aanbod aan cultuur zijn over het algemeen ook de populaire woonsteden. Daarbij is de sector van belang voor het aantrekken van bedrijven en het stimuleren van de werkgelegenheid in een stad. 'Cultuur voegt jaarlijks meer toe



aan de welvaart dan de belastingbetaler erin stopt.’ Dat is de belangrijkste conclusie van dit rapport, waarin zoveel mogelijk maatschappelijke waarden van kunst en cultuur zijn becijferd.

De betekenis van kunst en cultuur voor toerisme blijkt enorm. Zo bezochten in 2014 zes op de tien buitenlandse toeristen een of meer culturele instellingen, festivals of historische bezienswaardigheden tijdens hun verblijf in Nederland en besteedt de cultuurtoerist twee keer zoveel als de gemiddelde toerist van Nederland.¹ Maastricht zet bovendien in op een langer verblijf van zijn gasten. Hiervoor is nodig dat onze bezoekers meer motieven vinden om in de stad te blijven. Waar nu het bezoekmotief zich vooral concentreert op winkelen in een historisch decor met horecabezoek, kan cultuur (naast de (Eu-) regio) een belangrijke rol spelen in de uitbreiding van de bezoekmotieven en dus de verblijfsduur.

Ondanks deze bewezen waarde, heeft de kunst- en cultuursector op landelijke schaal te kampen met een fikse uitdaging. Het gezamenlijke advies aan de sector van de SER en de Raad voor Cultuur van april 2017, laat zien dat de arbeidsmarkt in de culturele en creatieve sector in Nederland nog zorgwekkend is. Ondanks de grote maatschappelijke en economische waarde van cultuur voor de stad, regio en het land, komen de opbrengsten vaak nauwelijks ten goede aan de makers. De SER en de RVC roepen op tot het vergroten van het verdienvermogen van de sector.

Om dit voor elkaar te krijgen op landelijk, regionaal, lokaal, en instellingsniveau, is het hebben van flexibele, wendbare en ondernemende instellingen bijna een voorwaarde geworden. Instellingen die de spil vormen van de stad, met kwaliteit, met het vermogen cultuur te verbinden aan andere domeinen, gedragen en gefinancierd door zowel overheid als bedrijfsleven. Oftewel: onafhankelijke creatieve ondernemingen.

Om die reden hebben meer dan 85%² van de podia in Nederland zich in de afgelopen jaren omgevormd tot zelfstandige ondernemingen omdat een gemeentelijke dienst onvoldoende ruimte biedt tot ondernemen in een creatieve omgeving.

Lokale context gemeente

De economische visie ‘Made in Maastricht’ beschrijft een economisch sterk Maastricht. Wil

¹ Zie NBTC rapport: De internationale bezoeker: cultuur (afdeling research, oktober 2016)

<http://www.nbtc.nl/nl/homepage/cijfersentrends/inkomend-toerisme.htm>

² Bron VSCD: 119 podia: 15 onderdeel van een gemeentelijke organisatie, 76 (particuliere)stichting, 10 NV, 18 BV.



Maastricht haar robuuste economie behouden, dan zal het fundament daarvoor versterkt en uitgebouwd dienen te worden. Creatief vermogen en de durf om anders te denken is geboden. Samenwerking (ook in de regio), flexibiliteit en durf om kansen te benutten zijn daarin noodzakelijke uitgangspunten. Die versterking wordt uiteengezet in drie prioriteiten waarvan 'Maastricht als complete cultuurstad' er één is. Een sterke creatieve sector als een grote impuls voor de kenniseconomie. Daarnaast spreekt de cultuurnota ook van het belang van de ondersteuning van ondernemerschap in de sector want een gezond cultureel, ondernemend klimaat draagt bij aan de ambitie van de stad om zich sterk in te zetten voor het behoud van haar positie als een van de negen culturele brandpunten. Kort en goed staat in de visies en gerelateerde ambities van de gemeente de groei van nieuwe- en de versterking van bestaande creatieve ondernemingen en initiatieven centraal.

Lokale context theater

Het Theater aan het Vrijthof is een instelling van de gemeente Maastricht. Het theater is van grote waarde voor de lokale cultuurbeleving in Maastricht. Enerzijds door de programmering anderzijds door de verbinding van het podium met de culturele partners en amateurgezelschappen in onze regio.

In gesprekken met de interim directeur en zakelijk directeur van het theater blijkt dat het zijn van een gemeentelijke instelling hen niet op alle vlakken helpt in het verder ontwikkelen van het theater als onderneming. De beperkingen die de huidige structuur kent, zijn vooral gelieerd aan bedrijfsvoering: de 'gemeentelijke werkwijze' levert inmiddels in toenemende mate beperkingen op.

Een voorbeeld:

Het traject van inkoop en aanbesteding vormt een belemmering. Het theater is immers geen afdeling van de gemeente Maastricht maar een op zichzelf staande organisatie die haar deuren 's avonds opent en een rol heeft met betrekking tot dienstverlening en gastvrijheid. Daar hoort bij dat kort op de bal gespeeld moet worden en maatwerk leveren richting gezelschappen, gasten en organisatoren van evenementen aan de orde van de dag is. Voorbeelden zijn: het organiseren van zaalhuren (feesten en partijen), horeca faciliteiten, marketing en kaartverkoop. Het theater is met betrekking tot het scannen van kaartjes bijvoorbeeld afhankelijk van de internetverbinding van de gemeente. Indien deze 's avonds of in het weekend (buiten kantoor tijden van de gemeente) niet werkt, ondervindt de dienstverlening van het theater daar direct hinder van. De verplichte afname van aanbestede diensten via de gemeente voldoet dus niet altijd optimaal aan de vraag, is vertragend en soms kostbaarder waardoor het Theater aan het Vrijthof niet aan de door haar en de gemeente gewenste kwaliteitseisen kan voldoen.



Daarbij ervaart het theater dat het genereren van derde geldstromen niet vanzelfsprekend is. Bedrijven en diverse fondsen prefereren het dikwijls niet om een 'gemeentelijke instelling' te sponsoren.

Het theater probeert deze belemmeringen binnen de mogelijkheden die er zijn op te lossen echter deze zijn vaak inefficiënt en arbeidsintensief. Hierdoor kan het theater onvoldoende ondernemerschap tonen en commercieel werken. Voorbeelden daarvan zijn:

- o Een apart opgerichte stichting die het theater enerzijds de mogelijkheid biedt om horeca personeel, dat tot een andere cao behoort dan ambtenaren, marktconform (horeca) salaris te bieden en anderzijds het theater de mogelijkheid biedt flexibel te kunnen inhuren.
- o Het kaartverkoopsysteem dat extern wordt gehost omdat het niet kan draaien op de server van de gemeente.

Deze belemmeringen die gepaard gaan met het zijn van een gemeentelijke instelling, roepen inmiddels de vraag op of deze structuur het theater voldoende vrijheidsgraden biedt om haar inhoudelijke en commerciële ambities te vervullen. Zou het theater, met behoud van het huidige inhoudelijke (verscheidenheid in programmering) en maatschappelijke (het bereik van brede doelgroepen) profiel, gebaat zijn bij een verdere verzelfstandiging?

Om dit nader te onderzoeken is gekeken naar het landelijk beeld. In de notitie "Verzelfstandiging van Podia: voor- & nadelen, tips & valkuilen" van de Vereniging voor Schouwburg- en Concertgebouw directies (VSCD), die reeds in 2007 tot stand kwam met medewerking van de VNG, wordt een pleidooi gehouden voor zelfstandige podia. De notitie wordt tot op de dag van vandaag nog door de VSCD onderschreven. Zij stellen in deze notitie ondermeer het volgende:

- "Een podium functioneert enerzijds als onderdeel van het politieke proces, anderzijds als marktorganisatie. Aan de ene kant wordt gewerkt met beleidsplannen en toekenning van budgetten, aan de andere kant gaat het om inkoop en verkoop van producties en (niet zelden) horeca. De ervaring leert dat deze dubbele loyaliteit aan politiek en markt het best gediend is door een zelfstandige organisatie: naar de markt toe snel en flexibel kunnen opereren met vergaande vrijheidsgraden van handelen, een eenduidige aansturing en op het vak toegesneden arbeidsvoorwaarden, terwijl tegelijk richting politiek wordt gezorgd voor een inhoudelijke en financiële beleidsbepaling en verantwoording waarbij college en raad de functie van het podium inhoudelijk kunnen sturen, zonder te worden lastig gevallen met het dagelijks reilen en zeilen ervan."
- "Cultureel ondernemerschap vraagt om een sterk bedrijfsmatige opzet van de organisatie, een duidelijke marktgerichtheid van directie en personeel op zowel de inkoop- als verkoopmarkt en



arbeidsvoorwaarden die deze bedrijfsopzet ondersteunen. De financiering door de gemeente vraagt om een duidelijke beleidsvisie en inhoudelijke en financiële verantwoording van de van overheidswege verstrekte middelen, een zelfstandig podium is het best in staat deze twee functies te combineren. “

- Voor het volledige overzicht van de voor en nadelen van verzelfstandiging wordt verwezen naar de notitie van de VSCD³.

In gesprekken met de VSCD, Cultuur en Ondernemen, theaterdirecteuren en intern betrokken ambtenaren wordt de lijn van de VSCD onderschreven.

Conclusie

Uit ons verkennend onderzoek blijkt het volgende. De geschetste landelijke ontwikkelingen laten zien dat het ondernemerschap in de culturele sector aandacht behoeft. De sector is gebaat bij onafhankelijke creatieve ondernemingen, gefinancierd door de overheid en het bedrijfsleven, die zich zowel richten op de maatschappelijke en inhoudelijke waarde van cultuur als ook op het marktconform exploiteren van hun podium. De culturele en economische visies van de gemeente Maastricht onderschrijven het belang van ondernemerschap teneinde de culturele ambities in de stad en regio alsmede economische ontwikkeling in het culturele veld te verwezenlijken.

Het Theater aan het Vrijthof, als instelling van de gemeente Maastricht, loopt in haar dagelijkse werkzaamheden vaak aan tegen zaken die hen belemmeren om dit ondernemerschap te tonen waardoor zij op de markt toegesneden kunnen opereren. Uit de verkenning blijkt dat de voorwaarden die horen bij een theater als gemeentelijke instelling niet optimaal bijdragen aan de culturele en economische ambities van de stad en het theater. Een verdere verzelfstandiging lijkt een gewenst pad om deze ambities op langere termijn wel te kunnen verwezenlijken. Een verzelfstandiging is echter een omvangrijk en complex proces dat minutieus moet worden bekeken alvorens hier definitief over te beslissen. Daarom wordt het college gevraagd de directie de opdracht te geven om voor maart 2018 de juridische-, personele-, gebouwelijke-, cultureel inhoudelijke- en financiële implicaties van een verdere zelfstandiging inzichtelijk te maken en de vacature voor directeur van het Theater aan het Vrijthof pas open te stellen nadat meer duidelijk is over de toekomst van het theater.

3. Gewenste situatie

Voor maart 2018 levert de directie van de gemeente Maastricht het college van B&W een advies op met betrekking tot de mogelijk verdere verzelfstandiging van het Theater aan het Vrijthof. Dit advies is onderbouwd met de juridische-, personele-, gebouwelijke-, cultureel inhoudelijke- en financiële

³ Verzelfstandiging van podia: voor- & nadelen, tips & valkuilen <https://vscd.nl/media/files/verzelfstandiging-van-podia.pdf>



implicaties van een dergelijke governance verandering. Pas nadat het college over dit advies heeft besloten, zal een profiel voor de nieuwe directeur van het theater worden vastgesteld. Immers is de governance structuur van het theater van invloed op het profiel van de te werven directeur.

4. Effect op duurzaamheid en/of gezondheid

Niet van toepassing.

5. Effect op de openbare ruimte

Niet van toepassing.

6. Personeel en organisatie

De medewerkers van het Theater aan het Vrijthof worden op de hoogte gehouden van het onderzoek en waar mogelijk bevraagd over de inhoud ervan.

7. Informatiemanagement en automatisering

Niet van toepassing

8. Financiën

Niet van toepassing

9. Aanbestedingen

Niet van toepassing

10. Participatie tot heden

Niet van toepassing

11. Voorstel

- De directie van de gemeente Maastricht de opdracht te geven naar aanleiding van de uitkomsten van het verkennende onderzoek 'governance Theater aan het Vrijthof', de juridische-, personele-, gebouwelijke-, cultureel inhoudelijke-, maatschappelijke- en financiële implicaties van verdere verzelfstandiging te concretiseren en deze uitkomsten met een advies op te leveren voor maart 2018.
- De vacature voor directeur van het Theater aan het Vrijthof open te stellen nadat het college een besluit heeft genomen over het bij punt 1. genoemde advies.



12. Uitvoering, evaluatie en vervolg

Na akkoord van het college wordt er intern een projectgroep met betrokken disciplines geformeerd die alle implicaties van verdere verzelfstandiging inzichtelijk moeten maken. Voor maart 2018 wordt het resultaat hiervan met een advies gepresenteerd aan het college.