



> RETOURADRES Postbus 1992, 6201 BZ Maastricht

BEZOEKADRES
Mosae Forum 10
6211 DW Maastricht

Aan de dames en heren,
leden van de gemeenteraad

POSTADRES
Postbus 1992
6201 BZ Maastricht

ONDERWERP
Governance Theater aan het Vrijthof

DATUM
30 oktober 2017
Verzonden 30-10-2017

BIJLAGEN
2

BEHANDELD DOOR
IEM (Inge) Dovermann

TELEFOONNUMMER
043 350 5557

ONZE REFERENTIE
2017-35884

E-MAILADRES
inge.dovermann@maastricht.nl

FAXNUMMER
-

UW REFERENTIE
--

Geachte raadsleden,

Graag informeer ik u over het onderzoek naar de governance structuur van het Theater aan het Vrijthof.

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. Het college van burgemeester en wethouders heeft op dat moment (mei 2017) gevraagd om de governance structuur van het theater te onderzoeken voordat deze vacature zou worden opengesteld.

Uitkomsten verkennende onderzoek

Uit dit verkennende onderzoek blijkt het volgende. De culturele 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. Als intern verzelfstandigde instelling van de gemeente Maastricht, dient het theater zich te verhouden tot de structuren die horen bij een gemeentelijke organisatie, zoals aanbestedingsprocessen en het afnemen van shared services. Structuren die niet altijd optimaal bijdragen aan deze ambitie. Een verdere verzelfstandiging lijkt een gewenst pad om deze ambities op langere termijn wel te kunnen verwezenlijken.

Hoe nu verder

Een verzelfstandiging is een omvangrijk en complex proces dat minutieus moet worden bekeken alvorens hier definitief over te beslissen. Daarom heeft college besloten dat voor maart 2018 de juridische-, personele-, gebouwelijke-, cultureel inhoudelijke-, maatschappelijke en financiële implicaties van een verdere verzelfstandiging inzichtelijk worden gemaakt en de vacature voor



DATUM
30 oktober 2017

directeur van het Theater aan het Vrijthof pas open te stellen nadat dit onderzoek is afgerond en college en raad zich uitgesproken hebben over de toekomst van het theater. De huidige interim directeur blijft tot die tijd waarnemend directeur van het Theater.

Voor verdere details met betrekking tot het verkennende onderzoek, verwijs ik naar de nota in de bijlage van deze brief.

Hoogachtend,

Mieke Damsma,
Wethouder Cultuur, Onderwijs, Jeugdzorg, Gezondheid en Student & Stad

Raadsinformatiebrief



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 verstevigd 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 versteviging 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 kaartverkoopstelsel 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.



VERZELFSTANDIGING VAN PODIA: VOOR- & NADELEN, TIPS & VALKUILEN
December 2004 / januari 2007
Pleidooi voor zelfstandige podia

De rijke verscheidenheid van podia in Nederland is voor een belangrijk deel te danken aan de mede financiering door de gemeentelijke overheid. In een aantal gevallen heeft die financiële betrokkenheid ertoe geleid dat het theater wordt gerund als gemeentelijke dienst. Bij verreweg de meeste podia is echter sprake van een zelfstandige organisatie en rechtsvorm, die een subsidierelatie met de gemeente heeft. De VSCD constateert dat een zelfstandige organisatie grote voordelen biedt boven een gemeentelijke dienst en bepleit daarom verzelfstandiging bij die gemeenten waar het podium nog als gemeentelijke dienst is georganiseerd. Dit document zet de voor- en nadelen van verzelfstandiging op een rij, geeft tips en brengt valkuilen in kaart en geeft tot slot een aantal concrete stappen die gezet kunnen worden om tot verzelfstandiging te komen.

1. PODIUM TUSSEN MARKT EN OVERHEID

Een theater (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 inhoudelijk 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 ondernemen is sinds 2002 het nieuwe modewoord. Door hun functie tussen overheid en markt zijn podia cultureel ondernemers bij uitstek. 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 vertstreckte middelen. Een zelfstandig podium is het best in staat deze twee functies te combineren.

2. ZELFSTANDIGHEID EN PRESTATIECONTRACT: EEN SIAMESE TWEELING.

De combinatie van marktgerichtheid en politieke verantwoording krijgt het beste vorm door een prestatiecontract. Het prestatiecontract formuleert de beleidsdoelstellingen en concrete en meetbare activiteiten die de gemeentelijke overheid van de organisatie als prestatie geleverd wil hebben en geeft de organisatie tegelijk voldoende vrijheid om deze gemeentelijke prestatie in overeenstemming te brengen met de gewenste en noodzakelijke culturele en marktgerichte manier van werken.

Zelfstandigheid en prestatiecontract zijn twee zijden van dezelfde medaille, de Siamese Tweeling die marktgericht opereren en openbare verantwoording aan elkaar verbindt. Dit document gaat verder over verzelfstandiging. Over het prestatiecontract is een afzonderlijk document bij de VSCD beschikbaar.

Dit document pretendeert niet een model of handboek voor verzelfstandiging van podia te zijn. Daarvoor is het verschil in omvang, en doelstellingen van de diverse podia te groot. Deze notitie zet de voor en nadelen en de risico's van verzelfstandiging op een rij. De VSCD hoopt dat het u helpt om te beoordelen of u wilt verzelfstandigen, dat het het gesprek tussen gemeente en podium op gang helpt en bijdraagt aan de eerste stappen die ervoor gezet moeten worden..

3. DE VOORDELEN VAN VERZELFSTANDIGING VOOR HET PODIUM

beleid

- Directie en bestuur zijn baas in eigen huis. Er ontstaat eenheid van beleid, organisatie en financiën. Dit vergroot de besluitvaardigheid, slagvaardigheid en efficiency.

positionering

- De gemeente wordt uw gelijkwaardige (zakelijke) partner. Geen hiërarchische ondergeschiktheid aan de gemeente, maar contractafspraken over bijdrage aan gemeentelijk beleid en te leveren prestaties.
- Het theater krijgt een duidelijkere identiteit ten opzichte van derden. Beslissingen, bijvoorbeeld op offertes, kunnen direct genomen worden en hoeven niet via het stadhuis. Ook zal het werven van sponsors of andere externe financiers over het algemeen makkelijker gaan.

bestuurlijk juridisch

- Duidelijk wordt wie waarvoor verantwoordelijk is. Een duidelijke afbakening van bevoegdheden en verantwoordelijkheden tussen de gemeente en bestuur en directie van het podium.

financieel economisch

- Financiering van de relevante output. Duidelijke afspraken (contractmanagement) over de (output-) budgettering (ook intern), die ondersteund door een adequate kostencalculatie *het theater tot efficiënt handelen dwingt*
- Verzelfstandiging leidt tot een meer bedrijfsmatige (het toerekenen van de kosten aan prestaties) bedrijfsvoering, waarbij prestaties en kosten direct aan elkaar gekoppeld kunnen worden.

personeel en organisatie

- Er ontstaat een integraal management. De functies van financieel management en personeelsmanagement, die vaak aangestuurd worden vanuit de ambtelijke, gemeentelijke organisatie, behoren na de verzelfstandiging tot de autonomie van de directie en het bestuur.
- Minder vergaderen. Verzelfstandiging vermindert de coördinatielast (tijd) en, meer autonomie leidt tot minder overleg en kost dus minder tijd

4. VOORDELEN VAN VERZELFSTANDIGING VOOR DE GEMEENTE:

financieel economisch

- Gemeente stapt over van input- naar outputfinanciering en wordt daardoor beleidsgerichter.
- Financiële risico's voor de gemeenten zijn beter beheersbaar omdat na vaststelling van het prestatiecontract de bedrijfsrisico's bij het podium komen te liggen. (Dit is een gevaarlijk argument; ervaring leert dat kostenbesparing één van de meest domme motieven is; verzelfstandiging kost bijna altijd geld, en de financiële winst ontstaat pas na verloop van jaren; daarom ook deze formulering: de mogelijkheden tot grotere effectiviteit en

doelmatigheid hebben na verloop van tijd ook financiële voordelen: meer waar voor hetzelfde geld.

beleid en bestuurlijk

- De gemeente kan sturen op hoofdlijnen wat wil men inhoudelijk voor programma zien, welke identiteit (profiel) moet het theater hebben. De uitvoering is in handen gelegd van de theaterdirectie (bestuur). De gemeente financiert naar doelstelling in plaats van naar instelling. Dus zonder de (cultuurpolitieke) verantwoordelijkheid over boord te gooien ziet de gemeente zijn beleidsdoelstellingen doelmatiger gerealiseerd.
- Duidelijk wordt wie, waarvoor verantwoordelijk is met in begrip van de politieke verantwoordelijkheid. De gemeente kan vervolgens ook afrekenen op resultaat (sturen op beleidseffecten in plaats van beleidsinzet).

5. MOGELIJKE NADELEN VAN VERZELFSTANDIGING

- Verzelfstandiging kan in de beleving een grotere afstand creëren tussen financierende gemeente en het podium. Daardoor kan er een gebrek aan verbondenheid ontstaan die het politieke draagvlak voor het podium negatief beïnvloedt. Het eventuele bezuinigen gemakkelijker gemaakt. Bij verzelfstandiging moet nadrukkelijk aandacht worden geschonken aan een regelmatige beleidsverantwoording bij college en raad.
- Het theater wordt “gedegradeerd” tot slechts een uitvoerende organisatie en krijgt niet de mogelijkheid mee te denken over het te voeren beleid van de gemeente. Dit moet worden tegengegaan door het podium ook in de beleidsvoorbereiding een duidelijke rol te geven.
- Het inhuren van expertise zou duurder worden, want deze wordt nu extern (= vaak duurder) gezocht. Dit argument is meestal gebaseerd op gebrekkige urenbelasting van interne dienstverlening. Bij berekening van werkelijke urenbelasting is interne dienstverlening binnen de gemeente niet zelden duurder dan extern. Ook is er geen sturing op de kwaliteit van die dienstverlening.
- Het programma zou “marktgericht” worden en minder vanwege een cultuurpolitiek beleid gepresenteerd worden. Dit moet worden ondervangen door cultuurpolitieke doelstellingen (ontwikkeling podiumkunsten, aandacht voor kwetsbaar aanbod e.d.) nadrukkelijk in het prestatiecontract op te nemen
- Samenwerken met andere instellingen wordt lastiger. Ook dit moet ondervangen worden door samenwerking in prestatiecontract te benoemen.

6. VALKUILEN

6.a. Interne valkuilen.

personeel & organisatie

Het gaat niet om een technische handeling maar om een verbeteringsproces.

Vereng de discussie niet tot een technische operatie die alleen gaat over de verandering van statuten en/of rechtspersoon. Benadruk dat het gaat om een proces van reorganisatie en verbetering van de bedrijfsvoering zodat er een kostenbewuste en ondernemende organisatie ontstaat die opereert binnen de mogelijkheden en vereisten van de bedrijfstak der podiumkunsten.

Het gaat niet alleen over arbeidsvoorwaarden.

Verzand niet te snel in discussies over arbeidsvoorwaarden. CAO's en arbeidsvoorwaarden alleen zijn onvoldoende reden tot verzelfstandiging.

Beschikt u wel over de juiste mensen?

Verzelfstandiging vraagt om een andere wijze van in- en externe sturing. Het accent verschuift van operationele sturing naar sturing op prestaties en kosten. Dit stelt over het algemeen hogere eisen aan het management in termen van financiële expertise en strategisch inzicht. Een risico kan zijn dat u niet over een optimale mix van mensen en middelen beschikt om het beoogde resultaat te bereiken.

Formuleer nieuwe eisen hardop en kondig – indien nodig – een stevige interne reorganisatie aan.

Neem de tijd.

Een verzelfstandiging kost veel tijd en dat wordt vaak onderschat. Denk daarbij aan (bij)scholing van medewerkers en het eventueel implementeren van nieuwe systemen en werkwijzen (incl. schaduwdraaien).

Help, nu moet ik dat allemaal zelf doen.

De verzelfstandiging gaat samen met, vaak facilitaire, ontvlechting. Dat vraagt vaak om opnieuw inrichten van de organisatie en/of het aantrekken van extra personeel of het zoeken van nieuwe externe dienstverlening. Dit vormt een extra belasting voor het proces.

Kloof geen haren, zift geen muggen, neuk geen mieren.

De neiging bestaat om met een geheel schone lei te willen beginnen en zich vervolgens te verliezen in details. Complexe, gedetailleerde systemen worden aangeschaft om relatief eenvoudige problemen op te lossen met als gevolg dat nieuwe systemen (bijvoorbeeld administratie software) de werkprocessen en de organisatie daarvan bepalen in plaats van andersom. Over het algemeen is het zo dat de organisatie maar beperkte mogelijkheden heeft om met (nieuwe) systemen te werken. Nieuwe geavanceerde administratieve programma's stellen ook andere, vaak hogere, eisen aan de gegevensinvoer.

communicatie

Motiveer uw personeel.

Verzelfstandiging is een ingrijpend proces (verandering van bedrijfscultuur), waarbij u de medewerking van uw personeel nodig heeft. Indien u het hoe en waarom van verzelfstandiging niet goed uitlegt ontstaat het risico dat het draagvlak voor een dergelijke operatie binnen de organisatie te gering is of zelfs tijdens het proces afbrokkelt.;

Blijft uw “winkel tijdens de verbouwing geopend?”

De reorganisatie die gepaard gaat met verzelfstandiging draagt het risico met zich mee dat uw aandacht vooral intern gericht zal zijn, misschien resulterend in mindere prestaties en ontevredener bezoekers of andere relaties. Bedenk dat het bovenstaande consequenties heeft. Verdeel uw aandacht, of huur voor de extern gerichte aandacht extra expertise in.

financieel

Wat kost het en levert het iets op?

De kwaliteit van de financiële administratie moet op orde zijn. Dat wil zeggen op basis van kostprijsberekening, het toerekenen van de kosten aan prestaties, zodat kosten en opbrengsten tegen elkaar kunnen worden afgewogen. Dit geldt zowel voor de mensen die op deze afdeling werkzaam zijn als de middelen waarmee zij werken (geautomatiseerde administratieve organisatie, managementsrapportages etc.) Een risico is dat de omvang en kwaliteit van de financiële functie binnen de organisatie te beperkt is om dit te kunnen realiseren.;

Waar hangt onze broek?

De financiële (gezondheid van de organisatie moet precies in beeld zijn. Niets is erger dan dat ‘lijken’ in de kast blijven zitten die dan verderop in het proces – altijd op een zeer ongelegen moment – naar buiten komen vallen.

6.b Externe valkuilen.

politiek

Heeft de gemeente wel voldoende zin?

Ook buiten uw organisatie geldt het risico van het gebrek aan draagvlak. U kunt willen verzelfstandigen, maar als de (lokale) politiek dat niet wil, heeft het weinig zin al uw energie te steken in uw interne reorganisatie. De politiek staat, wat tempo betreft, ook als ze wel willen, los van het interne klaarstomen van uw organisatie. Hoedt u voor halfwassen besluiten op politiek niveau;

Heeft de gemeente iets te veel zin?

Naarmate het besluitvormingsproces meer bepaald (lees: opgejaagd) wordt door politieke druk, neemt het risico toe dat de fasering van het besluit- en invoeringsproces wordt bepaald door een politieke agenda en niet door de wenselijkheden en mogelijkheden vanuit de theaterorganisatie. Dat zou er toe kunnen leiden dat uw theater door de gemeente al wordt afgerekend op prestaties en kosten, terwijl uw

organisatie misschien nog niet in staat is kostprijzen vast te stellen;

Een verzelfstandiging is géén bezuiniging.

Hoedt u voor het misverstand dat een verzelfstandiging geld op zou leveren. Een verzelfstandiging op zich is weliswaar een éénmalige uitgave, maar kost altijd extra geld. Op termijn zijn efficiency winsten te behalen, maar die laten zich vooraf heel moeilijk inschatten en moeten vooral worden gezien als meer prestatie voor hetzelfde geld.

communicatie

Wie doet wat ? en hoe vertellen we het elkaar?

De mogelijkheid om onderling duidelijke afspraken over verantwoordelijkheden en bevoegdheden te maken en de taakafbakening tussen podium en gemeentebestuur te verduidelijken zijn eerder genoemd als belangrijk voordeel van verzelfstandiging, maar dat werkt alleen als de verwachtingen, bevoegdheden, verantwoordelijkheden, rollen etc. over en weer echt helder zijn en dat er duidelijke afspraken worden gemaakt over de manier van communiceren.

7. AAN DE SLAG?

Op basis van het bovenstaande formuleren we de volgende aanbevelingen:

Maak duidelijk, zowel intern als extern, waarom je wil verzelfstandigen.

Kies voor een zogenaamd groeiemodel.

Maak een projectplanning (zie voor een mogelijke opzet hieronder) dat duidelijk maakt hoe u het einddoel bereikt. De fasering in deze projectplanning moet aansluiten bij de mogelijkheden van de organisatie en niet bij de technische mogelijkheden van de eventueel te implementeren systemen. Er moet ervaring worden opgedaan (schaduwdraaien) met nieuwe werkwijzen.

Ook hier: kloof geen haren, zift geen muggen, neuk geen mieren.

Verlies u niet in het maken van te gedetailleerde plannings en of het investeren in bewerkelijke administratieve (software) systemen.

Blijf realistisch.

Stel uw organisatie in staat ervaring op te doen met nieuwe werkwijzen.

Benadruk management en nieuwe werkwijze.

Belangrijker dan technische aanpassingen van systemen e.d. zijn de aanpassingen van de in- en externe sturingsrelaties en de veranderende werkwijze.

Aandachtspunten zijn:

- expliciet maken van verwachtingen, taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden;
- definiëring van “producten”;
- afspraken over prestaties en inzet van capaciteit;
- waar nodig versterking van het management en de financiële functie (meer financiële expertise);
- communicatie over de reikwijdte van de gehele verzelfstandiging om zodoende draagvlak te creëren.

Hier doen wij een suggestie voor een plan van aanpak. Probeer de doelstellingen van het nieuwe verzelfstandigde theater en van het verzelfstandigingsproces zoveel mogelijk te concretiseren (SMART = Specifiek [duidelijk gedefinieerd], in dien mogelijk Meetbaar [uit te drukken in een meetbare eenheid] Acceptabel [zowel voor u, uw organisatie als voor de gemeente] Realistisch [de doelstelling moet realiseerbaar zijn], Tijdsgebonden [de factor tijd, de periode waarbinnen realisatie van de doelstellingen wordt overeengekomen]).

Fase 1: Sturen op prestaties

extern

- Prestatieafspraken met de gemeente (zie ook vscd voorbeelden van prestatiecontracten). Communiceer hierover met zowel college als raad.
- Verhelderen van relaties met bestuur en/of raad van toezicht door het vastleggen van onderlinge rollen en wederzijdse verantwoordelijkheden (zie ook vscd voorbeelden van directiestatuten).

intern

- Ondernemersplan met daarin een antwoord op de vraag waarom zijn wij met dit theater op aarde? inclusief duidelijke positionering en verwachte output (producten).

- Inventariseren en definiëren behoefte aan informatie (kengetallen) binnen en buiten de organisatie aan de hand van deze informatie eventueel aanpassen administratieve organisatie en eventueel vervangen of aanpassen boekhoudkundig systeem.
- Beschrijving bedrijfsprocessen, gerelateerd aan producten.
- Vaststellen capaciteitsinzet per “product”.
- Ontwikkelen globaal kostprijsmodel.
- Ontwikkelen monitorinstrumenten.
- (bij)Scholing financiële functie.
- Vaststellen taken en bevoegdheden i.v.m. integraal management.

Fase 2: Proefdraaien en verfijnen

extern

- Evalueren praktijkervaring met prestatieafspraken.
- Aantonen doelmatigheidswinst met behulp van kengetallen (narekenen en vaststellen benodigde inzet om gewenste output te bereiken).

intern

- Evalueren praktijkervaring met capaciteitsinzet.
- Narekenen prestaties en uitgaven.
- Intern proefdraaien met nieuwe administratie.
- (bij) Scholing management en medewerkers.
- Evalueren gewijzigde nieuwe administratie en andere werkwijzen en procedures.
- Aanpassen administratie.
- Nieuwe vorm van administratie behoeft accountantsverklaring.
- Eventueel ontvlechting van gemeentelijke dienstverlening.
- Specifieke koppeling van capaciteitsinzet aan prestaties.

Fase 3 : Verzelfstandiging

extern

- Statuten wijziging, inclusief directiestatuut.
- Eventueel anders inrichten bestuur.
- Afsluiten prestatiecontracten met gemeente; betrek hier zowel college als raad in.

intern

- Sturen op prestaties en kosten, eventueel verdere ontwikkeling financiële functie.
- Invoeren (en eventueel) nog aanpassen nieuw administratief systeem.
- Budgetteren, koppeling van prestaties aan kosten.

Colofon

Deze notitie is tot stand gekomen met medewerking van:

Hans van Westreenen , Math Schmeitz, Arnoud Slingerland, Lydia Jongmans (VNG)

Bijlage**Recente verzelfstandigingen & personen die kunnen bijstaan bij een proces van verzelfstandiging**

Plaats	Podium	Naam
Den Haag	Koninklijke Schouwburg (1990)	Hans van Westreenen
Rotterdam	De Doelen	Gabriël Oostvogel
Rotterdam	Rotterdamse Schouwburg	Jan Zoet
Rotterdam	Luxor	Rob Wieman
Rotterdam	Theater Zuidplein	Liep via Gabriël Oostvogel
Nijmegen ?	Keizer Karelpodia ?	Albert Krielen (was het al?)
Hoorn	Parktheater	Rob Weber
Amsterdam	Stadsschouwburg	Melle Daamen
Haarlem	Stadsschouwburg/Philharmonie	Jaap Lampe
Implementatie CAO	R&H Adviseurs	Willem-Jan Raijmakers