



Samenwerking en draagvlak Theater aan het Vrijthof

Gemeente Maastricht, 16 december 2019

Bart van de Laak

B_{van de}**LAAK**
advies & realisatie

Nystadstraat 71
3067 DT Rotterdam
06-52622764
bart@bartvandelaaak.nl
KVK: 58393390
BTW: 165728322B02

Inhoud

1.	Inleiding.....	3
1.1	Aanleiding	3
1.2	Onderzoeksvraag.....	3
1.3	Leeswijzer	4
2.	Samenvatting, conclusies en aanbevelingen	5
3.	Maastricht en de Stedelijke Cultuur Regio Zuid	9
3.1	Algemene omschrijving	9
3.2	Culturele sector in Maastricht	9
3.3	De regio Zuid-Limburg.....	10
3.4	Profielplan Stedelijke Cultuurregio Zuid.....	12
4.	Samenwerking in de stad, de regio en het land	14
4.1	Samenwerking tussen podia	14
4.2	Samenwerking tussen theaters en gezelschappen.....	15
4.3	Fusie tussen theaters	17
5.	Analyse	19
5.1	SWOT-analyse Theater aan het Vrijthof	19
5.2	Issues en antwoorden	20
5.3	Organisatorische randvoorwaarden.....	22
5.4	Draagvlak.....	22
6.	Varianten.....	24
6.1	Externe verzelfstandiging	24
6.2	Integratie met Parkstad Limburg Theaters.....	26
6.3	Een makershuis in Maastricht	28
B1	Colofon.....	29
B2	De drie theaters in de SCRZ.....	31
B2.1	De Domijnen, Sittard-Geleen	31
B2.2	Theater aan het Vrijthof, Maastricht	31
B2.3	Parkstad Limburg Theaters, Heerlen	39

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

De Gemeente Maastricht ziet het Theater aan het Vrijthof als een stadstheater dat volop ruimte moet bieden aan alle makers in de stad, of ze nu professioneel zijn of amateur, ervaren of beginnend, traditioneel of grensverleggend. Daarom biedt het theater ruime faciliteiten voor de professionele huisgezelschappen, de kunstvakopleidingen en de grote verscheidenheid aan amateurgezelschappen en eigen initiatieven uit de stad. Om deze functie goed in te vullen is het van belang dat het theater optimaal kan ondernemen.

In maart van dit jaar heeft adviesbureau BMC een rapport opgesteld over de vraag of verdere verzelfstandiging van Theater aan het Vrijthof bij kan dragen aan het vergroten van het cultureel ondernemerschap. Dit ondernemerschap wordt momenteel belemmerd omdat het theater nog onderdeel van de gemeente Maastricht is. Zo blijkt uit het onderzoek dat het theater nog te weinig naar buiten is gericht en (daardoor) niet al het potentiële publiek weet te bereiken. In het onderzoek wordt gesteld en onderbouwd dat het theater vrijheid nodig heeft om te kunnen ondernemen, om zaken als administratie, managementinformatie en ICT naar eigen inzicht in te richten, inkoopbesluiten te kunnen nemen en investeringen zelfstandig te plannen. Een verzelfstandiging kan voorzien in deze vrijheid. In het rapport zijn vier varianten van verzelfstandiging onderzocht en beoordeeld:

1. Intern verzelfstandigen binnen de gemeente Maastricht;
2. Extern verzelfstandigen via een stichting of een BV;
3. Verzelfstandigen en vorming van een podiumorganisatie voor de Stedelijke Cultuurregio Zuid (SCRZ);
4. Verzelfstandigen en incorporeren in evenementenorganisatie MECC Maastricht.

De onderzoekers geven aan dat varianten 2 en 3 het meest passend zijn voor het theater. De voorkeur ligt daarbij bij variant 2 daar een stadstheater een sterke inbedding behoeft in de directe omgeving, waarbij alle energie dient uit te gaan naar het intensiveren van contacten met alle stakeholders (bezoekers, huisgezelschappen, de gemeente, het bedrijfsleven). Deze voorkeur is mede gebaseerd op het geringe draagvlak om het theater op te laten gaan in een grotere organisatie, zoals waargenomen door de onderzoekers. Vanuit de organisatie Parkstad Limburg Theaters (PLT), een groep van twee theaters in Kerkrade en Heerlen, is interesse getoond in de vorming van een podiumorganisatie voor de SCRZ waarin Theater aan het Vrijthof op zou moeten gaan.

Bij de behandeling van het rapport van de onderzoekers in de raad 2 juli 2019 heeft de raad een motie aangenomen waarin wordt gevraagd om een nader onderzoek naar de samenwerkingsmogelijkheden voor het theater. De Gemeente Maastricht heeft Bart van de Laak advies & realisatie de opdracht gegeven dit onderzoek uit te voeren.

1.2 Onderzoeksvraag

In de motie wordt gevraagd om een onafhankelijk onderzoek naar:

1. De mogelijke vormen van samenwerking voor het Theater aan het Vrijthof bij verzelfstandiging;
2. Daarbij de voor- en nadelen te benoemen op het gebied van financiële, culturele (waaronder waardevermeerdering en publieksbinding) en organisatorische aspecten.

3. Een advies te geven over welke vorm het meest efficiënt en effectief is (uitgaand van de door de gemeente omschreven functie en taak van het theater).

Daarbij wordt gevraagd om bij de alternatieven aan te geven:

- A. Hoe groot het behoud of verlies is van de identiteit van het Theater aan het Vrijthof, waaruit dit blijkt en wat de mogelijke gevolgen zijn.
- B. Waaruit blijkt dat het draagvlak voor het opgeven van de autonomie van het Theater aan het Vrijthof gering is. Wie dit draagvlak bepaalt.
- C. Waarom variant 3 al dan niet te snel is ten opzichte van eerst verzelfstandigen en daarna integreren in één podiumorganisatie voor de SCRZ. Mocht uit het onderzoek blijken dat één podiumorganisatie voor de SCRZ niet haalbaar is, maar integratie met De Domijnen in Sittard en/of Parkstad Limburg Theaters wel, dan dient ook bij deze varianten aangegeven te worden wat het beste tijdspad hiervoor is.

In het onderzoek worden twee belangrijke uitgangspunten gehanteerd:

- Verondersteld wordt dat de gemeente Maastricht daadwerkelijk besluit tot de verzelfstandiging van Theater aan het Vrijthof, conform onder meer het advies van BMC.
- Hierbij wordt verondersteld dat het theater verzelfstandigd wordt in een stichtingsvorm, eveneens conform het advies van BMC. In dit onderzoek zal de vraag of er wel of niet verzelfstandigd moet worden en in welke vorm dus niet aan de orde komen.
- Tevens wordt verondersteld dat er daadwerkelijk een middenzaal komt die de huisvestingsproblematiek en het ruimtegebrek van Theater aan het Vrijthof (zie later) op zal lossen.

1.3 Leeswijzer

Hoofdstuk 2 geeft een beknopte samenvatting van het rapport en de belangrijkste bevindingen en aanbevelingen. Hoofdstuk 3 geeft een omschrijving van de context: de situatie in Maastricht, de regio Zuid-Limburg en de planvorming rondom de SCRZ. In hoofdstuk 4 worden enkele referentievoorbeelden van samenwerking in de sector getoond. Hoofdstuk 5 geeft vervolgens een analyse van alle verzamelde informatie en hoofdstuk 6 sluit af met drie verschillende varianten voor de organisatie van Theater aan het Vrijthof en de samenwerking met andere partijen in stad en regio. In de bijlage is de analyse van de drie theaters in de SCRZ opgenomen.

2. Samenvatting, conclusies en aanbevelingen

In de periode oktober tot en met december 2019 is in opdracht van de Gemeente Maastricht onderzoek gedaan naar samenwerkingsmogelijkheden en draagvlak voor Theater aan het Vrijthof. Dit naar aanleiding van bevindingen van onderzoeksbureau BMC over het ontbrekend draagvlak in Maastricht voor een eventuele integratie van Theater aan het Vrijthof in een overkoepelende podiumkunstenorganisatie voor de Stedelijke Cultuurregio Zuid (SCRZ). In dit hoofdstuk worden beknopt de bevindingen samengevat en de onderzoeksvragen beantwoord. Tot slot van het hoofdstuk volgen enkele aanbevelingen voor de Gemeente Maastricht.

Profielplan SCRZ gaat vooral over het bereiken van niet-bezoekers cultuur

Het idee voor de vorming van één podiumkunstenorganisatie komt voort uit, maar staat los van, de planvorming rondom de SCRZ. Het profielplan 'Löss, wat hier leeft, wat hier raakt. Wat hier kleeft, wat hier maakt!' gaat vooral over de uitdaging om de grote groep niet-bezoekers aan cultuur te faciliteren en ruimte te bieden aan verhalen uit de regio. Culturele makers moet meer ruimte geboden worden om zich op dit vlak te kunnen ontwikkelen, zodat kunst en cultuur zich beter gaat verhouden tot de directe omgeving. De vorming van één podiumkunstenorganisatie wordt in de bijlage van het profielplan genoemd als idee dat is geopperd door een van de stakeholders.

Parkstad Limburg Theaters is de grote aanjager van integratie

De grote aanjager van dit idee is Parkstad Limburg Theaters. Zij stellen dat Zuid-Limburg wat betreft inwoneraantal vergelijkbaar is met steden als Utrecht, Den Haag of Rotterdam, maar dat er veel minder podiumkunstenaanbod beschikbaar is. Tevens stellen zij dat er teveel dezelfde lijsttheaters zijn, waardoor er te weinig diversiteit in het aanbod is. Daarbij werken de theaters onvoldoende samen in de ogen van PLT, waardoor er te weinig afstemming plaatsvindt. PLT stelt voor om alle theaterorganisaties onder één bestuur te brengen, binnen de eigen organisatie, om daardoor samenwerking op het gebied van programmering, marketing en techniek af te dwingen. Omdat de schouwburg in Sittard-Geleen momenteel onderdeel uitmaakt van het bredere cultuurbedrijf De Domijnen, is een integratie van deze functie in het grotere geheel vooralsnog geen optie. PLT richt zich daarom op Theater aan het Vrijthof, waarbij zij van mening zijn dat het rechtstreeks laten integreren van Theater aan het Vrijthof in PLT, zonder zelfstandige 'tussenstap', het meest efficiënt is en de minste frictiekosten oplevert.

Maastricht is anders dan Kerkrade

PLT baseert hierbij op hun eigen casus, te weten de fusie van de theaters Heerlen en Kerkrade. Dit is tot op heden het enige voorbeeld van een fusie van dergelijke organisaties in Nederland. De situatie in Kerkrade was echter niet vergelijkbaar met de situatie in Maastricht. In Kerkrade liep het theater slecht en stond de gemeente voor de keuze om het te sluiten óf een intensieve samenwerking met Theater Heerlen aan te gaan. In Maastricht speelt dit niet. Het Theater aan het Vrijthof heeft een sterk imago, zowel in de stad als in het land, mede door de aanwezigheid van vier (landelijk gefinancierde) huisgezelschappen. Daarnaast zijn de bezoekersaantallen redelijk tot goed te noemen en heeft het theater een belangrijke functie voor amateurverenigingen. Het theater heeft wel de opdracht gekregen om zich te ontwikkelen tot stadstheater voor alle inwoners van Maastricht. Een verzelfstandiging en versterking van het cultureel ondernemerschap is daarvoor een belangrijke voorwaarde.

Lokale worteling, gelijkwaardigheid en vertrouwen zijn cruciaal

Om zich als stadstheater goed te kunnen manifesteren, is een lokale worteling cruciaal. Het is zaak dat het theater zich gaat richten op samenwerking met partijen in de stad, bijvoorbeeld met culturele organisaties, amateurverenigingen, sociaal-maatschappelijke organisaties, bedrijfsleven et cetera. Op die manier kan het theater nieuwe doelgroepen identificeren, de behoeftes van deze doelgroepen in kaart brengen en, in samenwerking, nieuwe programmaconcepten ontwikkelen om deze doelgroepen daadwerkelijk te bereiken. Dit betekent overigens niet dat er niet kan worden samengewerkt op regionaal niveau. Met name op het gebied van de afstemming van programmering, gezamenlijke marketing en het uitwisselen van kennis kan er veel worden bereikt. Het optuigen van deze samenwerking vergt echter een commitment van alle partijen en om dit te bereiken moet de samenwerking voor alle partijen waarde toevoegen. Op dit moment valt op dat de samenwerking negatief wordt beïnvloed door het voorstel van PLT om één podiumkunstenorganisatie te realiseren. Dit zorgt er voor dat er op dit moment geen gelijkwaardigheid wordt ervaren door de andere partijen en wederzijds vertrouwen ontbreekt. Met name de agressieve wijze waarop PLT het onderwerp onder de aandacht brengt van verschillende stakeholders wordt daarbij als problematisch ervaren.

Zuid-Limburg is anders dan de Randstad

In hun argumentatie voor integratie vergelijkt PLT Zuid-Limburg onder meer met hoog stedelijke gebieden als Utrecht, Den Haag en Rotterdam. Dit is echter een oneigenlijke vergelijking omdat de bevolkingsdichtheid in deze gebieden vele malen hoger is in Zuid-Limburg. Weliswaar zijn bezoekers tegenwoordig bereid om te reizen voor aanbod, maar dit geldt vrijwel alleen voor zeer bijzonder, grootschalig en populair aanbod. Bovendien kan Zuid-Limburg niet worden gedefinieerd als één gebied, met een overkoepelende identiteit, zoals dat in de genoemde steden wél het geval is.

Ontvlechting van een theater is ingewikkeld en kost tijd en geld

PLT presenteert een rechtstreekse integratie van Theater aan het Vrijthof in PLT als een mogelijkheid om de frictiekosten te verlagen, omdat er in dat geval gebruik gemaakt kan worden van allerlei voorzieningen die getroffen zijn binnen PLT. Dit wordt echter weinig uitgewerkt en onderbouwd door PLT. Te verwachten valt dat er in geval van verzelfstandiging van Theater aan het Vrijthof sowieso frictiekosten komen, zoals ook aangegeven in het rapport van BMC, met name omdat de ontvlechting van een dergelijke organisatie ingewikkeld is en veel tijd kost. Kosten die nu nog onzichtbaar zijn (overhead) zullen zichtbaar worden, het theater zal voldoende eigen vermogen moeten meekrijgen, de verplichte winkelnering moet worden gestopt, et cetera. Een integratie met PLT zal deze kosten niet kunnen vermijden en daarnaast is onduidelijkheid in welke mate PLT ook deze frictiekosten op zich zal willen nemen.

Veel draagvlak in Maastricht voor samenwerking, niet voor fusie

Samenwerking biedt goede kansen voor Theater aan het Vrijthof. Door het theater als zelfstandige organisatie en als cultureel ondernemer te positioneren in Maastricht kan het middels samenwerking met lokale en regionale partijen zichzelf opnieuw uitvinden en als stadstheater manifesteren. Dit wordt ook zo gezien door alle stakeholders in Maastricht. Alle partijen die tijdens dit onderzoek zijn gesproken geven aan weinig toegevoegde waarde te zien in een fusie met PLT, maar dringen wel aan op meer samenwerking. De stakeholders vrezen enerzijds dat in geval van een fusie er geen binding meer zal zijn met het lokale krachtenveld en

dat er door de inwoners van de stad te weinig mogelijkheden zijn om invloed uit te oefenen op het theater. Daarnaast ziet men de toegevoegde waarde niet van een integratie met PLT ten opzichte van het intensiveren van de bestaande samenwerking.

Drie onderzochte organisatievormen voor samenwerking

In het onderzoek zijn drie organisatievormen voor het Theater aan het Vrijthof en samenwerking met andere partijen aan de orde gekomen, te weten:

1. **Stand alone verzelfstandiging:** in dit scenario zal een stichting worden opgericht met een onafhankelijke raad van toezicht en zal het theater zich ontwikkelen als zelfstandige cultureel ondernemer. De opdracht om stadstheater te worden zal leidend zijn, waardoor een lokale worteling en het optuigen van lokale samenwerkingsverbanden de prioriteit zal krijgen. Dit leidt tot een cultureel aanbod dat is afgestemd op de behoeftes van de verschillende doelgroepen in de stad. De relatie met deze verschillende doelgroepen en daarmee de stad zal versterken. Organisatorisch zal Theater aan het Vrijthof zich verder ontwikkelen als cultureel ondernemer, wat betekent dat de organisatie opener en innovatiever wordt, meer gericht op het vinden van interessante samenwerkingspartners en het ontwikkelen van vernieuwende concepten. Het zal enige jaren duren voordat de ontvlechting voltooid is, maar mits de juiste financiële randvoorwaarden zijn ingevuld, zal het resulteren in een krachtig en lokaal verankerd Theater aan het Vrijthof. Deze krachtige organisatie is dan ook een sterke en gelijkwaardige partner in de samenwerking met regionale partijen.
2. **Integratie in PLT:** in dit scenario wordt Theater aan het Vrijthof vanuit de huidige gemeentelijke situatie, bestuurlijk ondergebracht in de groep van theaters van Parkstad Limburg Theaters. Dit betekent dat de volledige organisatie en exploitatie van het theater over gaan naar de organisatie van PLT. De gemeente zal een plaats krijgen in de raad van commissarissen, zoals dat ook voor de gemeenten Heerlen en Kerkrade geldt. Verwacht wordt dat deze variant met name synergie oplevert op het gebied van backoffice en de gezamenlijke inkoop. Het gevaar is echter dat er teveel afstand komt tussen het bestuur van de organisatie en het lokale krachtenveld én dat lokale belangen ondersneeuwen binnen het geheel aan collectieve belangen. Er is binnen het Maastrichtse culturele veld geen draagvlak voor deze variant, temeer daar stakeholders van mening zijn dat voor het intensiveren van samenwerking geen fusie van beide organisaties nodig is.
3. **Het Makershuis:** in deze variant ontwikkelt Theater aan het Vrijthof zich, als zelfstandige organisatie, tot een Maastrichts Makershuis. Hierbij gaat het om een verregaande samenwerking of fusie van Theater aan het Vrijthof met Toneelgroep Maastricht, Opera Zuid en philharmonie zuidnederland. Deze variant bouwt voort op de sterke relatie tussen het theater en de huisgezelschappen, de festivals en de kunstvakopleidingen. De gedachte daarbij is dat de makers in samenspraak met inwoners en amateurs voorstellingen maken die geworteld zijn in de lokale situatie en daarop reflecteren. Dit model is ingebracht door de huisgezelschappen en is gebaseerd op onder meer de samenvoeging van NTGent en Het Nationale Theater met de plaatselijke theaters. De variant is zeer onderscheidend, niet alleen in de SCRZ, maar ook landelijk. Daarnaast impliceert het een sterke profilering richting makers met een sterke verbinding tot de stad, zeker als hierin ook een intensieve samenwerking met amateurs een prominente plaats krijgt. Het nadeel is dat het een complexe opgave zal worden om een fusie te realiseren tussen zeer verschillende organisaties met afwijkende financieringsvormen.

Aanbevelingen:

Op basis van voorgaande zijn de volgende aanbevelingen te formuleren:

Allereerst:

- Zie af van een integratie van Theater aan het Vrijthof in Parkstad Limburg Theaters. Er is bij de vaste partners van het theater in de stad geen enkel draagvlak voor dit scenario, vanwege de terechte zorgen dat in dit geval de verbinding met het lokale zal verzwakken. Daarnaast zijn de argumenten die worden gegeven door PLT onvoldoende onderbouwd en ontbreekt het op dit moment aan gelijkwaardigheid en wederzijds vertrouwen.
- Kies allereerst voor de verzelfstandiging van het Theater aan het Vrijthof, idealiter tot een zelfstandige stichting die een subsidierelatie aangaat met de gemeente (conform het advies van BMC).
- Zorg ervoor dat de financiële randvoorwaarden (subsidie én eigen vermogen) goed zijn ingevuld, zodat het theater ook daadwerkelijk ruimte heeft om te ondernemen. Hiervoor geldt dat de kost voor de baat uitgaat. Eerst zal energie geïnvesteerd moeten worden in het uitbreiden van het netwerk, het aangaan van relaties, het opbouwen van geloofwaardigheid en het experiment (wat noodzakelijk is voor de gewenste ontwikkeling).

Daarna:

- Geef dit theater de tijd om zichzelf uit te vinden en op te richten. In deze tijd moet het theater een sterk profiel ontwikkelen waarmee het enerzijds recht doet aan de huidige huisgezelschappen en anderzijds zich positioneert als stadstheater voor de gehele stad.
- Het theater gaat in deze fase op zoek naar (met name lokale) samenwerkingspartners en tuigt samenwerkingen op gericht op het verbreden van de doelgroep en het ontwikkelen van nieuwe programmaconcepten.
- In deze fase kunnen ook samenwerkingsrelaties die voortvloeien uit de SCRZ verder worden ontwikkeld, geïmplementeerd en beoordeeld.
- Onderzoek in deze fase eveneens de haalbaarheid van de vorming van een Makershuis waarin Toneelgroep Maastricht en mogelijk ook philharmonie zuidnederland, Sally Dansgezelschap Maastricht en/of Opera Zuid opgaan.
- Verken wel verdere samenwerkingsmogelijkheden met de regionale partners. Hierbij dient echter gelijkwaardigheid en vertrouwen centraal te staan.
- Het is denkbaar dat er na de verzelfstandiging van Theater aan het Vrijthof alsnog een proces van toenemende samenwerking tussen de partners in de SCRZ ontstaat, wellicht leidend tot nieuwe fusieplannen. Deze fusieplannen zullen dan een uitvloeisel zijn van de samenwerking en de successen die hiermee bereikt worden. Alleen als logisch gevolg van een dergelijke succesvolle samenwerking én een gedeelde wens om de samenwerking verder uit te bouwen, is een nieuw fusieplan denkbaar. Dit zal echter enkele jaren duren, omdat eerst Theater aan het Vrijthof zich solide moet hebben gemanifesteerd en er een periode van constructieve samenwerking tussen de genoemde (en/of andere) partners moet hebben plaatsgevonden.

3. Maastricht en de Stedelijke Cultuur Regio Zuid

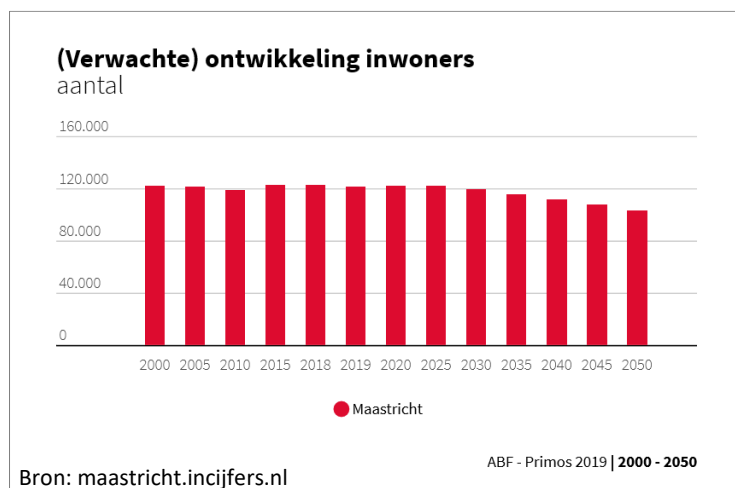
3.1 Algemene omschrijving

Maastricht is met ruim 120.000 inwoners de grootste stad én de hoofdstad van Limburg. De stad huisvest een universiteit, enkele belangrijke kunstvakopleidingen, en enkele belangrijke podiumkunstegezelschappen en mag zich daarom een cultureel centrum met bovenregionale betekenis noemen.

De stad kent een aantal identiteitsbepalende eigenschappen die in het kader van dit onderzoek belangrijk zijn om te benoemen. Denk bijvoorbeeld aan de typische 'Mestreechter taol', het lokale stadsdialect dat gebruikt wordt door veel inwoners van de stad en verschillende lokale verenigingen. Ook het gemeenschapsleven is sterk ontwikkeld in Maastricht, wat onder meer tot uiting komt in de hoeveelheid fanfares, het carnaval en de kerkelijke processies. Ook de ligging, de lange geschiedenis van de stad, de bouwstijlen én de bourgondische leefwijze geven Maastricht een uniek karakter in Nederland.

Dit unieke karakter vertaalt zich naar een sterk ontwikkeld chauvinistisch gevoel onder Maastrichtenaren. Inwoners van Maastricht zijn vaak erg trots op hun stad en dragen dit ook uit. Dit is onder meer zichtbaar in het chique karakter van de stad. Mensen kleden zich graag goed, gaan graag in 'tenue de ville' naar het theater of naar het Vrijthof. Dit blijkt onder meer tijdens de inmiddels wereldberoemde Vrijthofconcerten van André Rieu.

Maar de stad is niet alleen 't Vrijthof, luxe en 'tenue de ville'. Maastricht is een 'stad van twee snelheden' wat betekent dat er ook een sociaaleconomisch zwakkere kant in de stad aanwezig is. Zo blijkt uit de publicatie 'Armoede in kaart 2019' van het Sociaal Cultureel Planbureau dat er in Maastricht 8,2% van de inwoners onder de armoedegrens leeft. Het Nederlandse gemiddelde is 5,7%. Ondanks de economische voorspoed komen er steeds meer mensen in armoede terecht en hebben zelfs mensen in de categorie middeninkomen steeds meer moeite om aan de maandelijkse verplichtingen te voldoen. De stad laat ook een vergrijzende trend zien en de verwachting is dat het inwoneraantal de komende jaren zal dalen. Deze ontwikkeling geldt overigens voor de gehele provincie en regio.



3.2 Culturele sector in Maastricht

De culturele sector van de stad is goed ontwikkeld, zeker gezien de grootte van de stad. Uit een onderzoek van de Atlas Nederlandse Gemeenten uit 2018 blijkt dat Maastricht in Nederland alleen Amsterdam voor zich hoeft te dulden als het gaat om omvang en variëteit van het culturele aanbod. Deze index is opgebouwd uit twintig variabelen, bestaande uit podiumkunsten, erfgoed, beeldende kunst, letteren en film. Uit het onderzoek blijkt verder dat steden met een groot

culturaanbod stuk voor stuk steden zijn met een monumentale binnenstad met veel erfgoed. Zo is bijvoorbeeld het culturele aanbod in Maastricht twee keer is zo groot als het als 16^e gerangschikte Heerlen.

In de cultuurvisie ‘Cultuur maakt Maastricht, Maastricht maakt cultuur’ wordt de culturele Basis Infrastructuur gedefinieerd voor de stad. Deze infrastructuur bestaat uit de volgende functies, gebaseerd op de momenteel in de stad aanwezige culturele organisaties:

Maastrichtse culturele basisinfrastructuur vanaf 2021 zoals opgenomen in de Cultuurvisie*

Podiumkunsten
Groot symfonisch orkest
Muziektheatergezelschap
Professioneel projectkoor klassieke en moderne muziek
Stedelijk toneelgezelschap
Stedelijk dansgezelschap
Kleinere theatergroepen (cofinanciering FPK)
Talentontwikkelingsorganisatie
Stadtheater
Stedelijk poppodium
Festival popmuziek
Festival jazzmuziek
Festival sacrale muziek
Concours opkomend jong muzikaal talent
Festival dans
Breed palet aan amateurverenigingen

Beeldende kunsten, film en media
Presentatie-instelling beeldende kunst
Instelling voor betaalbare huisvesting van ateliers
Meerdaags evenement beeldende kunst en vormgeving
Filmtheater
Euregionaal platform voor film en media
Meerdaags evenement mode
Postacadem. Inst. voor beeldende kunst en vormgeving
Lokale omroep voor radio en tv

Multidisciplinair
Meerdaags stadsfestival voor amateurs en professionals
Opening cultureel seizoen

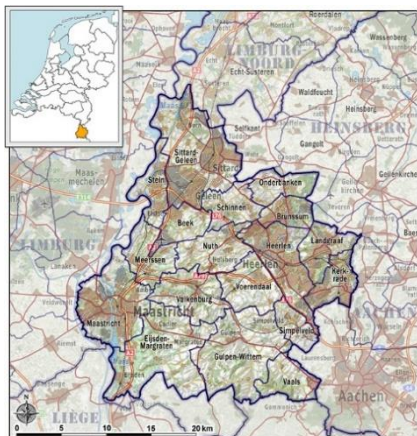
Educatie en participatie
Instelling voor erfgoed, kunsteducatie en participatie
Organisatie voor cultuur in de wijken

* Bron: Maastrichtse cultuurvisie: Cultuur maakt Maastricht, Maastricht maakt cultuur

De functie die ingenomen wordt door Theater aan het Vrijthof is die van stadstheater. Dit begrip wordt later nader toegelicht.

3.3 De regio Zuid-Limburg

Zuid-Limburg is een streek met een oppervlakte van 660 km² en circa 600.000 inwoners. De streek bestaat ruwweg uit drie stedelijke regio's, Parkstad Limburg, de Westelijke Mijnstreek en Maastricht. Onderstaande tabel laat zien uit welke gemeentes deze stedelijke regio's bestaan.



Gemeente in SCRZ	Parkstad Limburg	West. Mijnstreek	Maastricht-Heuvelland	Totaal
Beek		15.929		15.929
Beekdaelen	37.727	37.727		37.727
Brunssum	28.103			28.103
Eijsden-Margraten			25.658	25.658
Gulpen-Wittem	7.123		7.123	14.246
Heerlen	86.832			86.832
Kerkrade	45.642			45.642
Landgraaf	37.591			37.591
Maastricht			121.565	121.565
Meerssen			18.923	18.923
Simpelveld	10.516			10.516
Sittard-Geleen		92.661		92.661
Stein		24.961		24.961
Vaals	5.046		5.046	10.092
Valkenburg a/d Geul			16.470	16.470
Voerendaal	12.452			12.452
Totaal	271.032	171.278	194.785	599.368

Bron: CBS Statline

In verschillende documenten wordt de SCRZ vergeleken met steden als Rotterdam, Den Haag en Utrecht. Onderstaande tabel vergelijkt deze gebieden onderling op het gebied van oppervlakte, inwoners en bevolkingsdichtheid.

Oppervlakte	Oppervlakte	Inwoners	Inwoners per km ²
Zuid-Limburg (SCRZ)	660	599.368	908
Rotterdam	319	644.618	2.021
Den Haag	98	537.833	5.488
Amsterdam	219	862.965	3.940
Utrecht	99	352.866	3.564

Hierbij moet nog worden opgemerkt dat de bevolkingsdichtheid van Rotterdam lager is dan de overige steden, omdat hier veel wateroppervlak in meegerekend wordt. Te zien is dat de bevolkingsdichtheid van Zuid-Limburg veel lager is dan de stedelijke gebieden waar het mee vergeleken wordt.

Vergelijking binnen de Atlas Nederlandse Gemeenten

De Atlas Nederlandse Gemeenten brengt elk jaar een ranglijst van de 50 grootste Nederlandse gemeentes op het gebied van diverse thema's. Zo worden de steden onder meer op het gebied van woonaantrekkelijkheid en de sociaaleconomische situatie gerangschikt. Elk jaar is er daarnaast sprake van een specifiek thema dat wordt uitgelicht en in 2018 was dat cultuur. Onderstaande tabel geeft de ranking van de drie steden in de SCRZ weer op de belangrijkste algemene onderwerpen en de specifieke culturele thema's.

Ranking Atlas	Maastricht	Heerlen	Sittard-Geleen
Grootte stad	22	37	32
Woon aantrekkelijkheidsindex	38	46	49
Sociaal-economische index	36	47	40
Bevolkingsontwikkeling	28	50	49
Cultuursector	10	40	47
Cultuurindices	Maastricht	Heerlen	Sittard-Geleen
Totale capaciteit	2	16	34
Podiumkunsten	5	9	31
Erfgoed	1	22	34
Beeldende kunst	1	31	35
Letteren	9	12	24
Film	2	37	12

Bron: Atlas Nederlandse Gemeenten 2018

De groen gemarkeerde velden laten een positie zien die is gebaseerd op een waarde die hoger ligt dan het gemiddelde dan de G50, de oranje velden liggen onder het gemiddelde van de G50.

In de tabel valt vooral op dat alle drie de steden te maken hebben met een negatieve bevolkingsontwikkeling, een lage klassering op de woonaantrekkelijkheidsindex en ook op de sociaaleconomische index. Het gaat dus wat dat betreft niet goed in Zuid-Limburg.

Wat ook opvalt is dat de culturele sector als geheel in Maastricht óp het gemiddelde zit, maar op de individuele onderdelen scoort de sector zeer goed. Op het gebied van erfgoed en beeldende

kunst is de stad nummer 1 van Nederland en op het gebied van film en de totale capaciteit van de sector de nummer 2 van Nederland. Ook op het gebied van podiumkunsten doet Maastricht het met een 5^e positie erg goed. Beter zelfs dan de podiumkunsten in Heerlen, die een 9^e plek op de lijst innemen. De verklaring hiervoor ligt niet in de prestaties van Theater aan het Vrijthof ten opzichte van Parkstad Limburg theaters, maar vooral in de aanwezigheid van Opera Zuid, Toneelgroep Maastricht en philharmonie zuidnederland in Maastricht.

3.4 Profielplan Stedelijke Cultuurregio Zuid

In haar brief 'Cultuur in een open samenleving' heeft de minister van OCW gemeentes en provinciën uitgenodigd om stedelijke profielen op te stellen. Het doel was om bij de samenstelling van de basisinfrastructuur meer rekening te houden 'met de samenstelling en de behoefte van de bevolking, met de identiteit en verhalen uit de regio, en met het lokale klimaat voor de makers en kunstenaars.'

In het kader van deze uitnodiging hebben de Provincie Limburg en de gemeenten Sittard-Geleen, Heerlen en Maastricht in oktober 2018 het profielplan voor de Stedelijke Cultuurregio Zuid gepresenteerd. De titel van dit plan is "Löss, wat hier leeft, wat hier raakt. Wat hier kleeft, wat hier maakt!" en in dit plan wordt een plan van aanpak gepresenteerd waarin de thema's internationalisering, publieksstrategieën en 'ruimte voor makers' centraal staan.

Uitgangspunt van het plan is dat de drie steden in de Stedelijke Cultuurregio Zuid ieder een eigen signatuur hebben en complementair aan elkaar zijn. Heerlen kenmerkt zich als centrum van Parkstad met een sterk podiumkunstenaanbod in theater en festivals en weet nieuwe publieksdoelgroepen aan te spreken die normaliter niet 'aan cultuur doen'. Maastricht is de historische kern en hoofdstad van de provincie en landelijk cultureel brandpunt met verschillende landelijk gefinancierde kunstinstituten en kunstvakopleidingen. Sittard-Geleen is met de vele internationale kenniswerkers in de chemische, automotieve en aanverwante industrie een belangrijke banenmotor voor de regio. Op het gebied van cultuur huisvest Sittard-Geleen diverse culturele organisaties gericht op jongeren, zoals Kunstbende en BIS gezelschap Het Laagland.

Het publiek voor het cultuuraanbod in de SCRZ is actief en betrokken en hoofdzakelijk hoger opgeleid. Er is echter ook een grote groep niet gebruikers van cultuur. Het is van groot belang voor het draagvlak voor en de zeggingskracht van cultuur om deze groep te bereiken en te faciliteren zodat zij zelf hun omgeving kunnen bedienen met verhalen uit de regio en de geschiedenis. Dit vraagt om nieuwe competenties bij bestaande culturele instellingen, die naast programmeren en werven ook moeten kunnen ontvangen en mogelijk maken. Culturele makers moet letterlijk en figuurlijk meer ruimte geboden worden om zich op dit vlak te kunnen ontwikkelen zodat kunst en cultuur zich meer en beter gaat verhouden tot de directe, relevante omgeving. Hierdoor krijgt kunst en cultuur meer betekenis en meer draagvlak. Een regionalisering van Rijkssubsidie-stromen kan daarnaast voor zorgen dat de in de regio gevestigde makers zich verder kunnen ontwikkelen en kunnen verbinden met regionale partners en projecten.

De vele expats die in de regio wonen én het feit dat de SCRZ onderdeel uitmaakt van de Euregio zorgen ervoor dat er op het gebied van internationalisering veel kansen zijn. Het grote aanbod aan kunstvakopleidingen op alle niveaus in combinatie met een compleet aanbod aan professionele kunsten zorgen voor een constante in- en uitstroom aan internationale

talenten. Zij krijgen via netwerkorganisaties/talentplatformen als Cinesud (film), Intro in Situ (muziek) en Via Zuid (podiumkunsten) de kans om samen met partners te werken aan nieuwe kunstpraktijken in een productief verband met het hier aanwezige, deels internationale, publiek.

De overheid, culturele sector en het publiek gaan in het kader van het plan “Löss” op zoek naar nieuwe manieren van samenwerken om op het gebied van de genoemde thema’s concrete stappen te zetten. Hiertoe worden zogenaamde proeftuinen georganiseerd waarbinnen de verschillende betrokken partijen gaan experimenteren op de genoemde terreinen.

In het plan voor de SCRZ wordt niet gesproken over de vorming van één podiumkunsten-organisatie voor de regio. Dit idee wordt geopperd in een uitgebreide bijlage bij het stuk, het Pact van Zuid. In dit stuk wordt gesteld dat de drie theaterorganisaties in de regio hun potentie beter zouden kunnen realiseren als er veel hechter zou worden samengewerkt op het gebied van programmering en marketing. Vervolgens wordt in deze bijlage de vraag gesteld of de Zuid-Limburgse podia op termijn niet onder één bestuur zouden moeten worden gebracht, zodat de vrijwillige samenwerking zonder een duidelijk gezag over budget, podium én programmering bindend wordt. Onder deze vraag ligt de stelling dat de vrijwillige samenwerking snel vervalt tot vrijblijvende samenwerking, en vervolgens niet van de grond komt. Hiertegenover staat echter in het stuk dat er al ver gevorderde plannen voor een gezamenlijke presentatie van de BIS-instellingen op de podia van Parkstad Limburg Theaters en Theater aan het Vrijthof onder de titel BIS! Toneel in het Zuiden.

Voor alle podia geldt dat zij zich goed moeten positioneren ten opzichte van elkaar binnen het grotere verband van de SCRZ, hetgeen niet betekent dat zij allemaal iets anders moeten doen of exclusieve profielen moeten opeisen. Belangrijk is dat de podia een grotere plek krijgen binnen de keten, ook om hun kennis en ervaring in publiekswerving al vanaf het begin van het maakproces in te zetten, en dat samenwerking steeds soepeler gestalte krijgt.

4. Samenwerking in de stad, de regio en het land

4.1 Samenwerking tussen podia

Theater dichtbij

In Noord-Limburg werken vijf theaters met elkaar samen op het gebied van programmering en marketing. Het gaat om De Maaspoort in Venlo, Schouwburg Venray, TheaterHotel De Oranjerie in Roermond, DOK6 Theater in Panningen en Munttheater in Weert. Deze theaters opereren vanaf seizoen 2019-2020 onder één theatermerk (Theater Dichtbij) en presenteren hun totale aanbod op een gezamenlijke website. Het doel van de samenwerking is het creëren (behouden) van een aantrekkelijker theateraanbod voor de regio en het bereik van meer bezoekers. Het steven daarbij is om gezamenlijk uiteindelijk 40.000 bezoekers meer te bereiken. De Provincie Limburg ondersteunt het initiatief met een subsidie van ruim twee ton. Deze samenwerking behelst onder meer het gezamenlijk produceren van voorstellingen, het op elkaar afstemmen van de programmering en intensieve samenwerking op het gebied van marketing en techniek. Het opbouwen van één theatermerk en een geïntegreerde programmering- en marketing organisatie zal naar verwachting enkele jaren in beslag gaan nemen.

De aanleiding voor deze samenwerking werd gevormd door de notie dat alle betrokken partijen elkaars concurrent in hetzelfde gebied zijn, met veel vergelijkbare processen en doelstellingen. Dit in een regio die te kampen heeft met vergrijzing en subsidiekortingen. De gedachte is dat door middel van centralisatie van bepaalde taken er een efficiencywinst én een toename van het aantal bezoekers te behalen valt. Samenwerking op het gebied van programmering en marketing is het begin, met als belangrijkste doel het op peil houden van het pluriform aanbod in de regio. De gedachte daarbij is dat op termijn er één programmering en een marketingafdeling ontstaat voor Noord-Limburg. Er zal dan sprake zijn van een fusie op onderdelen. Het is lastig om een volledige fusie te bewerkstelligen, omdat elk theater eigen stakeholders heeft en een eigen gemeentelijke inbedding. Toch zien de betrokkenen veel kansen in het integreren van verschillende functies, zolang het gastheerschap, de gebouwenexploitatie en de lokale verankering maar goed geborgd is. Door samen te werken op onderdelen waar dat kan, verwachten de organisaties juist tijd vrij te maken om aandacht te besteden aan dit lokale. Het is ook de bedoeling om op termijn gezamenlijk lokaal georiënteerde producties te maken, daarbij mede reagerend op de afname van het aantal toerende gezelschappen.

De eerste fase van de samenwerking is ondersteund door de Provincie Limburg met een bedrag van € 100.000, daarbij de inleg van de theaters gezamenlijk matchend. Nu de theaters deze eerste fase hebben doorlopen en een gezamenlijke website hebben, wil men concreter worden over het integreren van de programmerings- en marketingfunctie.

Brainport Podia

De Brainportpodia bestaan uit het Parktheater en Pand P in Eindhoven, Het Speelhuis & De Cacaofabriek in Helmond, De Hofnar in Valkenswaard, De Schalm in Veldhoven en De Kattendans in Bergeijk. Deze podia hebben een samenwerkingsverband gesloten om meer te kunnen betekenen voor makers, spelers, publiek en bedrijfsleven in de Brainportregio. Deze samenwerking is geïnitieerd vanuit de directeuren die onderling een goede chemie ervaren en vandaaruit het gesprek aan zijn gegaan hoe de podiumkunsten in de regio versterkt kunnen

worden. Hierbij wordt met name gedacht aan marketing en educatie, afstemming van de programmering en mogelijk zelfs het kiezen van specialisaties per theater.

In de loop van dit jaar ontstond de mogelijkheid om met dit plan voor samenwerking middelen aan te vragen in het kader van de Regiodeal Brainport Eindhoven, een impulsregeling vanuit Rijk en Provincie, gericht op het verder ontwikkelen en laten groeien van de regio. Hierbij zijn vooral de thema's inclusiviteit en talentontwikkeling kansrijk voor een bijdrage. De partners leggen op korte termijn, voor het eerst, de volledige programmering-in-optie voor het volgende seizoen naast elkaar om te kijken of overlap is of dat er mogelijkheden tot synergie te ontdekken zijn. In algemene zin wil men zoeken naar synergie in de marketing van voorstellingen. Men is ervan overtuigd dat er altijd een lokaal afgestemde 'branding' van de individuele theaters nodig blijft.

4.2 Samenwerking tussen theaters en gezelschappen

Opera op de Parade

Op de Parade in 's-Hertogenbosch wordt elk jaar in juni 'Opera op de Parade' georganiseerd. Dit is een coproductie van de philharmonie zuidnederland, Opera Zuid en Theater aan de Parade. De toegang is gratis en inmiddels is het evenement uitgegroeid tot een ware traditie, waar mensen 's ochtends vroeg al voor in de rij gaan liggen. Het evenement wordt financieel ondersteund door de gemeente en diverse lokale partners. Sinds kort is het evenement uitgebreid tot een opera driedaagse, met ook een operaconcert voor kinderen in coproductie met het Internationaal Vocalisten Concours, en een opera-sing-along. Tijdens deze sing-along zingen ervaren amateurs en 'thuiszingers' massaal mee met de door philharmonie zuidnederland uitgevoerde operamuziek. Dit onderdeel wordt uitgezonden op televisie.

Lauwersgracht alliantie, Arnhem

In Arnhem hebben in 2016 de culturele organisaties Muis & Stadstheater, Toneelgroep Oostpool, Dansgezelschap Introdans, Het Gelders Orkest samen met de gemeente Arnhem en de provincie Gelderland het ambitiedocument Lauwersgracht opgesteld. Het doel van deze alliantie is te verkennen hoe de productie en presentatie van de podiumkunsten in Oost-Nederland en in het bijzonder in Arnhem kunnen worden verstevigd en versterkt. Het ambitiedocument geeft richting aan de inhoudelijke, organisatorische en fysieke en bestuurlijke thema's die in deze verkenning centraal staan, evenals de samenwerkingsvorm waarin die verkenning moet worden uitgevoerd. Een belangrijk concreet onderdeel van deze alliantie is de wens van Muis & Stadstheater, Toneelgroep Oostpool, Dansgezelschap Introdans om te onderzoeken op welke wijze deze partijen 'samen kunnen gaan wonen' in het nieuwe te bouwen Stadstheater. Daartoe is er al enkele jaren een proces gaande waarin deze partijen enerzijds inhoudelijke samenwerking verkennen en anderzijds de financiële consequenties van de nieuwbouw in kaart brengen. Hierbij gaat het over investering, maar ook over de consequenties voor de exploitatie van de instellingen (huisvestingslasten).

Tijdens dit proces is gebleken dat de betrokken partijen weliswaar een intentie hebben uitgesproken om samen te werken, maar dit moeilijk naar elkaar concreet kunnen maken. De betrokkenen blijven voorzichtig, kijken de kat uit de boom en houden hun kaarten op de borst. Belangrijkste oorzaak hiervoor is de onduidelijkheid over de financiële haalbaarheid van het plan. Wat hier ook een rol bij speelt is het verschil in financiering van de drie partijen. Oostpool en

Introdans zijn landelijk gefinancierd en krijgen verhoudingsgewijs maar een kleine bijdrage van de gemeente. Musis & Stadstheater wordt daarentegen alleen door de gemeente gefinancierd. De partijen hebben dan ook uiteenlopende opdrachten: de gezelschappen hebben weliswaar hun thuisbasis in Arnhem, maar hebben daarnaast een landelijke reisverplichting. Het is daarom moeilijk om een inhoudelijk commitment af te geven richting het Stadstheater. Dit zorgt ervoor dat het proces van inhoudelijke toenadering erg moeizaam gaat en dat de discussie vooral gedomineerd wordt door de financiële aspecten. De verwachting is dat zodra er eenmaal een (financiële) go kan worden gegeven vanuit de gemeente, er meer zekerheid en veiligheid ontstaat voor de partijen om te gaan zoeken naar inhoudelijke synergie.

Het Nationale Theater

In 2017 zijn Het Nationale Toneel, de Koninklijke Schouwburg en Theater aan het Spui in Den Haag gefuseerd tot Het Nationale Theater (HNT). Dit was een langgekoesterde wens van de 'buren' Het Nationaal Toneel en de Koninklijke Schouwburg, maar pas na de toevoeging van Theater aan het Spui bleek er een vruchtbare mix van mensen, middelen en activiteiten te realiseren. Met deze fusie is een huis ontstaan dat klassiekers, actueel drama en innovatieve, journalistieke programma's presenteert en produceert, naast cabaret, dans en muziektheater. Daarnaast maakt HNT ook voorstellingen voor kinderen en jongeren (NTjong). Het is het grootste reizende gezelschap van Nederland. De voorstellingen worden gespeeld in De Koninklijke Schouwburg, Theater aan het Spui en Zaal 3. In 2018 wist het theater meer dan 300.000 bezoekers te trekken, wat een stijging betekende van 13% ten opzichte van 2017 en een nieuw record voor de organisatie.

Een belangrijke factor in dit succes is geweest dat er al reeds lange tijd op persoonlijk niveau goed contact was tussen de Koninklijke Schouwburg en het Nationale Toneel. Tijdens een onderzoek naar de haalbaarheid van integratie is Theater aan het Spui bij het collectief gekomen en ontstond het juiste krachtenveld om de fusie door te zetten. Een belangrijk element hierbij was dat alle partijen een gezonde financiële basis, een eigen plek en een eigen publiek hadden en dat creëerde de voor het proces noodzakelijke gelijkwaardigheid. Daarnaast hadden de partijen een sterke visie op wat er nodig was in de podiumkunsten. Hierdoor was de fusie niet alleen van binnenuit gemotiveerd, maar ook vanuit een strategische visie op de buitenwereld.

Theater Rotterdam

In maart 2017 fuseerden de Rotterdamse Schouwburg, het ROtheater en Productiehuis Rotterdam tot Theater Rotterdam, met het gezelschap Wunderbaum als eerste alliantiepartner. In de eerste opzet voor deze fusie zou Theater Rotterdam als Makershuis worden geleid door Johan Simons en in totaal met 13 makers een eigen signatuur gaan ontwikkelen. In de uitwerking hiervan heeft het echter vanaf het begin gerommeld. Zo was het commitment van Simons niet volledig, wilde de artistieke leiding van ROtheater geen artistieke leiding zijn van het geheel en lukte het ook de artistiek directeur niet om het theater eenduidig neer te zetten. Inmiddels hebben er dan ook drie directiewisselingen plaatsgevonden sinds de fusie. Het lukt niet om het makerscollectief homogeen te maken en richting mee te geven.

Een belangrijke factor in de (voorlopige) mislukking van Theater Rotterdam is in de eerste plaats het ontbreken van draagvlak bij de betrokken partijen, omdat de fusie is opgelegd vanuit de politiek. Daarnaast waren de partijen niet gelijkwaardig: vooral ROtheater was door een aantal

bezuinigingen fors kleiner geworden en had inmiddels geen eigen ensemble meer. Dit zorgde voor voortdurende spanningen in het collectief, zowel in de voorbereiding als nu ook nog in de dagelijkse uitvoering. De fusie is begonnen toen de fusiepapieren getekend waren, maar de implementatie van de fusie is ernstig onderschat en niet goed uitgevoerd. Normaal gesproken kost het jaren om de organisaties in elkaar te laten integreren en een nieuwe gezamenlijk concept uit te laten kristalliseren.

In de plannen voor de toekomst wil de nieuwe directie vasthouden aan het 'makerscollectief'. Het theater richt zich op programmeren, produceren en het productiehuis en wil zich nadrukkelijker gaan richten op talentontwikkeling en jonge makers. Theater Rotterdam moet zich gaan onderscheiden ten opzichte van HNT en ITA in kernwaarden als rauw en grensverleggend; typisch Rotterdamse waarden.

4.3 Fusie tussen theaters

Daar waar de laatste jaren een aantal fusies hebben plaatsgevonden van theaters met gezelschappen of andere culturele organisaties in een stad, zijn er amper voorbeelden van integratie van theaters of podia in verschillende steden. Hieronder twee voorbeelden: een van een mislukte fusie en een van een geslaagde commerciële exploitatie van drie theaters in Zeeland.

Mislukte fusie Hengelo Enschede

In juni 2015 besloten het Wilminktheater en Muziekcentrum in Enschede en het Rabotheater in Hengelo te onderzoeken op welke manieren beide organisaties intensiever zouden kunnen samenwerken. Een eventuele fusie hoorde daarbij tot een van de mogelijkheden. De theaters liggen op minder dan tien kilometer van elkaar vandaan en hebben beide een grote zaal; het Wilminktheater met een capaciteit van 1.000 stoelen, het Rabotheater 900 stoelen. Onderscheidend zijn de kleine zalen: Hengelo heeft een vlakkevloertheater en Enschede een 'bonbonnière', een klein lijsttoneel. Ook heeft Enschede een Concertgebouw en twee huisgezelschappen: HET Symfonieorkest en De Nederlandse Reisopera. Met de samenwerking hoopten de theaters een betere verdeling van het aanbod te creëren en de twee steden een duidelijker profiel te geven. Hierin werden ook de lokale poppodia meegenomen.

De aanleiding voor dit onderzoek is vooral de financieel kwetsbare positie van het Rabotheater in Hengelo, dat in een zelfstandige vorm niet als toekomstbestendig werd gezien. Met de fusie zou het theater verdere bezuinigingen kunnen realiseren. In het finale rapport van dit onderzoek wordt een fusie van beide organisaties afgeraden. Gesteld wordt dat er in geval van een fusie geen concurrentie meer zal zijn en ook geen dubbelingen meer in het programma. De consequentie hiervan is echter volgens de onderzoekers geen daling van de kosten of toename van de opbrengsten, maar eerder een verlies aan publiek en dus een verlies aan inkomsten. Ook de disbalans tussen de subsidies in Hengelo en Enschede wordt als problematisch gezien. Zolang de gemeente Hengelo niet bereid is het subsidieniveau per inwoner op te hogen naar dat van het Wilminktheater én een oplossing te zoeken voor de achterstand aan reserveringen voor vervangingsinvesteringen, ontbreekt een basis voor fusie volgens de onderzoekers. Op het gebied van programmering en marketing kon eveneens geen meerwaarde worden vastgesteld. Door de fusie zou de schaalgrootte van de fusieorganisatie een nadelig effect hebben op de

kostenbeheersing van het theater in Hengelo en ontstaat het risico dat de lokale binding erodeert en dat de zeggenschap van de Hengelose gemeenteraad verdwijnt.

Theater Hengelo heeft aangegeven nog dagelijks de negatieve gevolgen van het mislukken van de fusie poging te ondervinden. Aan het proces is veel tijd, geld en energie verspild, in de woorden van de directeur. Daarnaast is de verhouding tussen de schouwburgen in Enschede en Hengelo er langdurig door verslechterd.

Zeelandtheaters

In 2011 besluiten de gemeenten Middelburg en Goes financieel bij te springen om hun schouwburgen open te houden. De theaters hadden op dat moment te maken met grote financiële problemen. De gemeenten Goes en Middelburg dragen gezamenlijk € 150.000 bij, zodat de theaters open kunnen blijven. Beide theaters worden vervolgens overgenomen door Frans Lievens, op dat moment al directeur van een sportcomplex (Lievens nam eerder al een noodlijdend zwembad over van de gemeente) en het nieuw gebouwde Scheldetheater in Terneuzen. De bedrijfsvoering van de drie theaters wordt daarop samengevoegd, waarmee Zeelandtheaters is gevormd. Dit levert schaalvoordelen op bij het inkopen van voorstellingen en grote besparingen op de personeelskosten. Eerder droeg elk theater zorg voor zijn eigen personeel. Nu hebben de theaters gezamenlijk 2 FTE in dienst voor marketing, 1 programmeur en 3 technici. De gezamenlijke en meer commerciële bedrijfsvoering levert een kostenbesparing op voor de drie theaters. Deze kostenbesparingen waren nodig aangezien de theaters in Middelburg en Goes te maken hadden met tekorten, mede door een verhoudingsgewijs extreem lage subsidie van de gemeente.

Elk theater heeft een eigen profiel. Terneuzen is het meest geschikt voor grote (inter)nationale producties, veel gerenommeerde cabaretiers en Vlaamse artiesten. De Mythe in Goes is vooral een podium voor amateurtoneel en populaire genres en de Stadsschouwburg in Middelburg behoudt haar op het gebied van (experimenteel) toneel en dans. Deze samenhang is binnen Nederland uniek en levert veel voordelen op.

De fusie van de drie podia betrof een grote verandering voor de drie organisaties, met allerlei onzekerheden van dien. Mede doordat de drie individuele theaters elk een eigen centrumfunctie hebben, is het van belang hun eigen individuele positionering behouden blijft. Daarbij komt dat, hoewel op personeelskosten kan worden bespaard, elk theater nog wel zijn eigen interne processen heeft omtrent verantwoording richting subsidiënten, locatiemanagement, et cetera.

De fusie van Zeelandtheaters is uniek in Nederland. Niet alleen door de duidelijk verschillende profielen van de drie theaters, maar zeker ook door de persoon Frans Lievens. In de toekomst zal blijken of de ontstane synergie bij het vertrek van deze unieke Zeeuw behouden kan blijven.

5. Analyse

5.1 SWOT-analyse Theater aan het Vrijthof

Op basis van de gesprekken met stakeholders in Maastricht is onderstaande SWOT-analyse opgesteld. Dit is geen SWOT-analyse die normaalgesproken wordt opgesteld in het kader van businessplanning, maar een analyse die helpt de input uit de gesprekken te verzamelen en te ordenen en is toegespitst op de specifieke vraag van dit onderzoek.

SWOT-analyse Theater aan het Vrijthof

Sterktes

Hoogwaardig pand met luxe uitstraling
Sterke relaties met 4 huisgezelschappen
Sterke relaties met amateurverenigingen
Sterke relaties met kunstvakonderwijs
Ondanks beperking toch diverse programmering

Zwaktes

Hoogdrempelig theater
Gemeentelijke cultuur en CAO
Gebrekkige financiële en marketinginformatie
Hoge werkdruk
Teveel dislocaties met te weinig publiek

Kansen

Euregio / internationalisering (studenten, expats)
Vorming SCRZ en kansen voor profilering
Behoeftte aan huis voor iedereen in de stad
Nieuw poppodium De Muziekgieterij
Behoeftte aan expertise en samenwerking

Bedreigingen

Bevolkingsontwikkeling
Sociale tweedeling Maastricht
Wegtrekkende makers
Informeel machtstructuren in stad
Traditioneel denken

Toelichting:

Theater aan het Vrijthof is een statig theater met een over het algemeen hoogwaardige programmering. De BIS-huisgezelschappen voeren de boventoon in de programmering, samen met de festivals De Nederlandse Dansdagen en Musica Sacra. Het theater heeft een sterke verbinding met (enkele) amateurverenigingen en goede relaties met het kunstvakonderwijs in de stad. Door het ontbreken van een middenzaal in het theater worden er veel data in beslag genomen door de vaste gebruikers, zowel voor uitvoeringen, repetities als montagedagen. Desondanks weet het theater een beperkt diverse programmering te realiseren, omdat het grootschalige meerdaagse aanbod niet regelmatig plaats kan vinden in de grote zaal.

Door de beperkte mogelijkheden in de programmering, het statige karakter van het theater en de beperkte openingstijden van de horeca wordt het theater als hoogdrempelig ervaren. Het theater probeert middels programmering op ruim 30 locaties in de stad toch een bepaalde diversiteit in aanbod en bereik te realiseren, maar dit leidt tot een overbelasting van de organisatie en levert te weinig publiek op. Door de beperkte organisatiecapaciteit, in combinatie met het ontbreken van urgentie, blijkt het theater niet goed in staat om de vele kansen voor samenwerking op te pakken. De gemeentelijke cultuur belemmert het theater daarbij in haar ondernemend vermogen.

Maastricht is een internationale stad. Enerzijds is er een grote populatie aan expats en studenten die behoefte hebben aan aanbod. Daarnaast ligt Maastricht midden in de Euregio en met een potentieel verzorgingsgebied van 550.000 inwoners. Ook de vorming van de SCRZ en de mogelijkheden tot samenwerking daarbinnen bieden kansen om het verzorgingsgebied van het

theater te vergroten. Hierbij is een specialisatie en herkenbare profilering van het theater noodzakelijk. Er ligt echter ook de opdracht van de gemeente om een huis voor de stad te zijn. Maastricht is een stad van twee snelheden, wat betekent dat er een groot deel van de stad nog bereikt moet worden door het theater. Dit is geen gemakkelijke opgave, waar meerdere theaters in Nederland voor staan. Het nieuwe poppodium De Muziekgieterij is ambitieus en wil graag samenwerken met het theater, dus dat biedt mogelijkheden om een verbredende stap te zetten. Ook is er een sterke behoefte aan de specifieke kennis, expertise en faciliteiten van het theater. Hiermee zou het theater een ondersteunende en faciliterende rol in de stad kunnen spelen.

Maastricht toont een dalende bevolkingsontwikkeling én kent een sociale tweedeling. Die tweedeling zorgt ervoor dat het draagvlak voor het theater niet overal even groot is. Door de ontwikkelingen in Maastricht trekken jaarlijks veel studenten weg naar bijvoorbeeld de Randstad. Hierdoor gaat er veel kwaliteit en potentie verloren. Er wordt gewerkt aan een vernieuwende visie op de stad en wat de stad wil zijn, waarin er meer aandacht is voor de volle breedte van cultuur, maar ook voor onderwijs, voor wetenschap, voor start ups, et cetera. Het theater kan hierin een rol spelen, maar dient zich daartoe opnieuw uit te vinden en te profileren.

5.2 Issues en antwoorden

Uit de SWOT-analyse zijn de volgende issues, of strategische vragen, te destilleren:

- Op welke wijze kan Theater aan het Vrijthof de relatie met de huisgezelschappen, die nu door het theater zelf als beperkend wordt ervaren, ombuigen tot kracht zodat het theater zich daarmee nadrukkelijker kan profileren in de SCRZ
- In welke mate wil het theater de volle breedte van het theateraangebod laten zien? Is het zinvol om uit te gaan van de complementariteit van de andere podiumkunstenorganisaties en vervolgens een meer artistiek eigen profiel te kiezen en te versterken.
- Hoe kan er dan toch een breed publiek worden bereikt en hoe kan er een blijvende relatie worden opgebouwd met dit publiek.
- Volstaat de realisatie van de middenzaal in het creëren van ruimte voor amateurs en andere activiteiten, waardoor de rol van Stadstheater goed kan worden ingevuld? Of zijn er aanvullende competenties nodig om deze positie te claimen?
- Hoe kan Theater aan het Vrijthof een sterkere relatie met de kunstvakopleidingen en vooral hun studenten opbouwen, zodat ook zij zich verbonden voelen met de stad en de culturele instellingen? Kunnen zij een rol spelen in het versterken van de sociale cohesie van de stad.
- Welke kansen biedt de realisatie van een middenzaal voor het transparanter en toegankelijker maken van Theater aan het Vrijthof.
- Is de programmering van meer dan 30 dislocaties nog wel nodig als het theater in staat is om met een middenzaal meer doelgroepen te bedienen in eigen huis.
- Investerings in goede management- en publieksinformatie zijn noodzakelijk om het profiel van het Stadstheater goed af te stemmen op de behoeftes van de doelgroepen in de stad. Welke stappen moet de organisatie daarvoor zetten?

Aan het beantwoorden van deze vragen kan een volledig businessplan worden gewijd, dus in dit rapport worden alleen de voor de vraagstelling relevante vragen of onderdelen behandeld, c.q. antwoorden gegeven.

Op basis van de quick scan van de organisaties, de gesprekken en de referentievoorbeelden kan worden gesteld dat:

- Theater aan het Vrijthof behoefte heeft aan een scherp profiel, een sterke identiteit, een heldere visie op de podiumkunsten in de stad en vooral aan sterk en bevolgen leiderschap met artistieke autoriteit. Is daar in voorzien, dan is het mogelijk om het theater toekomstbestendig te profileren en los te komen van tradities en machtsstructuren.
- Het huidige programma van het theater wordt gedomineerd door de vier huisgezelschappen en festivals. Daar waar dat nu intern wordt ervaren als een beperking om breed te programmeren, zou dit juist kunnen worden gezien als kwaliteit, als kracht. Theater aan het Vrijthof kan een huis voor makers zijn. Er moet dan juist worden ingezet op een intensivering van de relatie en samenwerking met deze partijen.
- Ook het kunstvakonderwijs kan hierbij een belangrijke rol spelen, omdat dit enerzijds het profiel versterkt en van een jeugdig elan voorziet en anderzijds omdat dit een sterke verbinding teweeg brengt tussen studenten, theater en dus ook de stad.
- Hoewel de basis van het huis gevormd wordt door professionele makers, moeten ook de amateur-makers met open armen verwelkomd worden. Ook zij zijn makers, ook voor hen is het Theater aan het Vrijthof een huis. Het theater faciliteert hen, ondersteunt hen en matcht makers met andere makers. Dit kan leiden tot velerlei kruisbestuiving, waardoor het huis gaat bruisen en aantrekkelijk wordt voor anderen.
- Hiermee wordt een groot deel van de stad bereikt, maar het zal moeilijk blijven om de hele stad te bereiken en naar het gebouw aan het Vrijthof te trekken. Medewerkers van het theater zullen daarom ook naar buiten moeten gaan om in contact te treden met maatschappelijke organisaties, buurtverenigingen, amateurverenigingen om een beeld te krijgen van het publiek dat niet wordt bereikt. Met deze partijen kan er vervolgens nagedacht worden over een passend aanbod, eventueel ter plekke waar het publiek zich bevindt, in de wijken zelf gepresenteerd. De makers van de gezelschappen kunnen hierin ongetwijfeld een rol spelen.
- Het is belangrijk om data te gaan verzamelen van bezoekers, om bezoekersprofielen (persona's) te definiëren, om goed te gaan meten wat bezoekers afnemen om te kunnen voorspellen wat ze willen. Op deze manier kan het aanbod afgestemd worden op de behoefte in de stad. Dit wil niet zeggen dat het theater aan het Vrijthof alles zelf moet programmeren. Hier biedt de SCRZ uitkomst en kunnen samenwerkingsprojecten zoals Bij de Buren of BIS! Toneel in het zuiden een belangrijke rol spelen.
- Het uitwerken en verdiepen van de samenwerking met bijvoorbeeld De Muziekgieterij, Kumulus of Kaleidoscoop biedt kansen om andere doelgroepen in contact te brengen met het theater en hen als doelgroep te identificeren.
- Ook de samenwerking met maatschappelijke organisaties biedt mogelijkheden om de behoeftes van doelgroepen die nu niet op het netvlies staan, te identificeren. Ook kunnen er in samenwerking met dergelijke organisaties nieuwe concepten worden ontwikkeld voor deze nieuwe doelgroepen.
- Het huidige pand van Theater aan het Vrijthof is monumentaal en geeft het theater een chique uitstraling. Ook dit kan een kwaliteit zijn, mits het theater op een andere manier toegankelijk en laagdrempelig is.
- Belangrijke randvoorwaarden voor een succesvolle samenwerking zijn vertrouwen en gelijkwaardigheid. Om goed te kunnen samenwerken is het namelijk van belang dat partijen in elkaars keuken kunnen kijken. Dit kan alleen als er voldoende vertrouwen en gelijkwaardigheid aanwezig is tussen partijen. Het ontbreken van gelijkwaardigheid (een partij is de bovenliggende partij en dicht zichzelf meer kwaliteit, meer waarde en daarmee meer rechten toe) ondermijnt het vertrouwen en zal er voor zorgen dat er geen openheid

tussen beide partijen bestaat. Een samenwerking zal op deze manier niet van de grond komen, laat staan waarde toevoegen.

5.3 Organisatorische randvoorwaarden

De uitdagingen voor Theater aan het Vrijthof liggen op lokaal niveau, bijvoorbeeld in het versterken van de relaties met de amateurverenigingen, de huisgezelschappen en het kunstvakonderwijs. Ook in het aangaan van contacten met andere sociaalmaatschappelijke organisaties. De samenwerking binnen de SCRZ biedt daarbij een kans om een scherper profiel te realiseren, dat complementair is op Parkstad Limburg Theaters en De Domijnen. Theater aan het Vrijthof hoeft niet altijd alles voor iedereen zijn en zal een keuze moeten maken, waarbij het zinvol is de huidige identiteit als vertrekpunt te nemen richting een stadstheater voor alle inwoners van de stad.

Daarnaast ligt er een zeer grote uitdaging in het verzelfstandigen van de organisatie. Dit is een proces dat niet moet worden onderschat. Op basis van ervaringen elders kan worden gesteld dat het meerdere jaren duurt voordat de ontvlechting van de theaterorganisatie uit de gemeentelijke organisatie is afgerond. Zaken als het ontwarren van activa en afschrijvingsverplichtingen, het loslaten van de verplichte winkelnering van ondersteunende backoffice-functies, de arbeidsrechtelijke implicaties, eventuele reorganisaties, het vaststellen van de juiste exploitatie, de subsidiehoogte en het benodigde eigen vermogen et cetera. Dit zijn allemaal specifieke aspecten waar op eigen wijze een antwoord en invulling op gevonden moet worden.

De opdracht vanuit cultuurvisie van de gemeente vraagt een verbonden, ondernemend en alert theater. Een theater dat zelf overtuigd is van de urgentie van de opdracht. In een gemeentelijke situatie wordt deze urgentie opgelegd (uiteindelijk door de gemeenteraad). In een verzelfstandigde toestand krijgt het theater de kans deze urgentie te incorporeren, zodat deze niet langer van buitenaf hoeft te worden opgelegd.

De verzelfstandigde organisatie moet vrij kunnen bewegen, eigenstandig besluiten kunnen nemen om zich te verhouden tot de Maastrichtse gemeenschap. Flexibiliteit is noodzakelijk om behoeftes te kunnen traceren en te vertalen naar programmering of producties. Ondernemerschap is nodig om de samenwerking te zoeken met interessante partijen, zowel lokaal, regionaal als (inter)nationaal. Daadkrachtig leiderschap is nodig om het profiel van het theater neer te zetten en uit te dragen.

5.4 Draagvlak

Een belangrijke conclusie die voortvloeit uit de gesprekken met de stakeholders is dat iedereen kansen ziet voor samenwerking en daar ook belang aan hecht. Met name op het gebied van de onderlinge afstemming van programmering, gezamenlijke marketingacties, het bundelen van enkele backoffice-functies. De noodzaak om te fuseren wordt echter niet gezien door de betrokkenen. Daarbij wordt aangegeven dat sentimenten van rivaliteit geen rol moeten spelen in deze discussie. Er wordt over het algemeen weinig toegevoegde waarde gezien in het integreren van beide organisaties. Eerder het tegenovergestelde, omdat een integratie een ingewikkeld proces is waarin een organisatie vooral met zichzelf bezig is en niet met de buitenwereld. En dit laatste is juist erg belangrijk voor Theater aan het Vrijthof: alle stakeholders hebben aangegeven dat het theater zich meer moet richten op alle inwoners van de stad; het moet laagdrempeliger worden en een breder bereik nastreven. Dit vereist nadrukkelijk een lokale oriëntatie met

programmeurs en producenten die in contact staan met lokale organisaties en op de hoogte zijn van lokale ontwikkelingen. Ook een directeur moet een sterke verbinding hebben met de stad en bereikbaar en benaderbaar zijn. De kansen voor samenwerking worden dus ook vooral in het lokale gezien. Een lokale oriëntatie zorgt er echter ook voor dat de mogelijke schaalvoordelen die bereikt zouden kunnen worden met een fusie verdwijnen, omdat het juist een (deels) decentrale organisatie vereist.

Ook wordt gesteld dat een integratie op dit moment juist niet verstandig is, omdat beide organisaties niet gelijkwaardig zijn. Theater aan het Vrijthof is een gemeentelijke organisatie die nog een aantal ontwikkelingen moet ondergaan voordat zij als cultureel ondernemende en zelfstandige organisatie zichzelf kan manifesteren in de stad. Parkstad Limburg is een grote organisatie die al bijna 20 jaar verzelfstandigd is en zeer ondernemend en soms agressief wordt geprofileerd in de markt. De wijze waarop de directeur van PLT zich nu stort op de lobby om Theater aan het Vrijthof 'over te nemen' wordt door enkele geïnterviewden als bijzonder agressief ervaren.

Een fusie van beide organisatie is op langere termijn wellicht denkbaar als Theater aan het Vrijthof is verzelfstandigd en kunnen ontwikkelen tot een sterke cultureel ondernemer, met een sterke worteling in de stad en een sterk profiel. Op dit vlak liggen zeer veel kansen, kansen die ook / alleen benut kunnen worden zonder te fuseren.

6. Varianten

In dit hoofdstuk worden de resultaten uit de vorige hoofdstukken vertaald naar drie organisatorische varianten voor Theater aan het Vrijthof. Per variant wordt een beknopte omschrijving gegeven en worden de voor- en nadelen benoemd, beredeneerd vanuit de opdracht van de gemeente c.q. de doelstellingen van Theater aan het Vrijthof.

6.1 Externe verzelfstandiging

Omschrijving

Bij een verzelfstandiging zal Theater aan het Vrijthof de komende jaren los geweest worden van de gemeente Maastricht. Dit proces van ontrafelen kost doorgaans minimaal een jaar, ongeacht de vorm die het krijgt. Dit heeft vooral te maken met arbeidsrechtelijke aspecten (verschil in gemeentelijke CAO en CAO podiumkunsten, pensioenrechten), vaste activa en onderhoud, de verplichte winkelnering van de ondersteunende processen van de gemeente, vermogensvorming, et cetera. Er zal, naar verwachting en ook conform het advies van BMC, een stichting worden opgericht met een onafhankelijke raad van toezicht. Deze stichting neemt de exploitatie over het Theater aan het Vrijthof en wordt opdrachtnemer van de gemeentelijke opdracht voor het stadstheater. Hiertoe zal de stichting een subsidie ontvangen en wordt het periodiek beoordeeld op basis van vooraf overeengekomen prestatiecriteria (bijvoorbeeld de omvang en diversiteit van aanbod en publieksbereik, het innovatief vermogen, de kwaliteit van het aanbod, et cetera). Deze stichting zal deels het huidige personeelsbestand overnemen, maar mogelijk ook nieuwe mensen aantrekken voor nieuwe functies. De medewerkers die overgenomen worden van de gemeentelijke organisatie zullen een overgangsstatus krijgen in de zin dat hun arbeidsvoorwaarden (conform de gemeentelijke CAO) gerespecteerd zullen blijven. In de loop der jaren zal er een natuurlijk verloop zijn van voormalig gemeentebambtenaren, waardoor er op termijn een volledige inrichting van de organisatie conform de podiumkunsten-CAO kan plaatsvinden.

De gemeentelijke opdracht om een stadstheater te creëren voor alle inwoners van Maastricht zal leidend worden voor deze organisatie. Van het bestuur van de stichting mag dan ook worden verwacht dat het mensen en middelen inzet om deze opdracht in te vullen en dat het daarbij verder kijkt dat de huidige kaders van het theater. Cultureel ondernemerschap is essentieel om Theater aan het Vrijthof te ontwikkelen tot een stadstheater voor iedereen. Middels een externe verzelfstandiging kan Theater aan het Vrijthof zich optimaal manifesteren in Maastricht, zich volledig richten op de behoeftes van inwoners en samenwerkingsrelaties aangaan met alle strategisch belangrijke partners.

Voordelen

- Overzichtelijk en eenduidig proces van verzelfstandiging gericht op het creëren van een sterke, goed gewortelde podiumkunstenorganisatie in Maastricht.
- Dit is in Nederland het meest voorkomende en meest beproefde model, wat betekent dat er in de sector veel kennis en ervaring aanwezig is over deze vorm en de overgang daarnaartoe vanuit een gemeentelijk verband.
- Door de opdracht in de cultuurvisie is er voldoende urgentie voor het theater om zich enerzijds scherp te profileren in het regionale veld én zich verder te ontwikkelen als Stadstheater.

- Mits de financiële kaders goed worden ingevuld (subsidie en eigen vermogen) kan de organisatie zich als sterke samenwerkingspartner manifesteren in de stad én in de regio.
- Vanuit deze positie kunnen verschillende vormen van samenwerking overwogen en uitgevoerd worden. Vrijheid om te kiezen welke samenwerking de organisatie wél en welke niet aangaat is daarbij cruciaal. Het blijft essentieel om vanuit de lokale opdracht en lokale verankering samenwerking te zoeken die bijdraagt aan het realiseren van de eigen doelen.
- Door de toegenomen culturele én financiële kracht van de organisatie is zij een sterkere partner in samenwerkingsrelaties.
- Een verzelfstandigd Theater aan het Vrijthof kan zich ontwikkelen tot belangrijke identiteitsdrager voor de gehele stad. Dit is dan ook de beste vorm voor het bestendigen en uitbouwen van het lokale draagvlak.
- De uiteindelijke invulling van de financiële en organisatorische randvoorwaarden zullen bepalend zijn voor de mogelijkheden om kansen te grijpen. Hierbij kan overwogen worden om een deel van de programmering en marketing in samenwerking met de andere podia te organiseren. De eigen identiteit moet hierbij altijd gewaarborgd blijven.

Aanvullend worden hieronder ook nog de voordelen van een verzelfstandiging genoemd, zoals geadresseerd door BMC:

- Bij verzelfstandiging kan de culturele kracht van de organisatie toenemen omdat deze wordt gestimuleerd om meer en ander publiek te bereiken.
- Bij zelfstandigheid gaat alle energie naar de culturele corebusiness en wordt de organisatie niet meer afgeleid door de verschillende interne gemeentelijke overlegverplichtingen.
- Afspraken en consequenties worden explicieter: het management krijgt meer greep op de bedrijfsvoering, de gemeente meer op de prestaties. Ook de sturingsmogelijkheden van zowel management als de gemeente worden hierdoor beter.
- Omdat het management meer greep krijgt op alle kosten, ook op de (vaak wat onzichtbare en binnen het gemeentelijk apparaat versleutelde) overhead, neemt de financiële kracht van de organisatie toe.
- Het wordt mogelijk om een zelfstandig en volledig op de behoeftes van de organisatie afgestemd personeelsbeleid te voeren.
- De directiefunctie van een verzelfstandigde culturele organisatie is aantrekkelijker voor toppers uit het culturele veld.
- Een onafhankelijke raad van toezicht kan als waardevol klankbord voor de directie fungeren.
- Een passende financiële administratie en ict-infrastructuur worden mogelijk.

Nadelen

- Zelfstandige organisaties kunnen op de lange termijn goedkoper werken, maar dit voordeel treedt pas op na verloop van jaren, als nieuwe medewerkers hun intrede doen en nieuwe afspraken (bijvoorbeeld over de uitvoering van backoffice taken, over systemen en over gebouwbeheer) hun uitwerking hebben.
- Op termijn zal er (daarom) scherper gestuurd worden op de omvang van de personeelsformatie.
- Bij de verzelfstandiging zal er sprake zijn van frictiekosten die voortvloeien uit het ontrafelen van de organisatie uit de gemeentelijke organisatie.
- Het gevolg van een verzelfstandiging uit een gemeentelijke organisatie is dat onzichtbare (overhead)kosten zichtbaar worden. Denk hierbij aan de kosten die gemaakt worden op het gebied van beleidsvoorbereiding, besluitvorming, ondersteuning, administratie, P&O et cetera.

- Een voordeel van het onderdeel uitmaken van een gemeentelijke organisatie is dat tekorten altijd (impliciet) worden gedekt. Door de verzelfstandiging verandert dit en zullen jaarlijks de prestaties en financiële consequenties moeten worden verantwoord.

6.2 Integratie met Parkstad Limburg Theaters

Omschrijving

In dit scenario wordt Theater aan het Vrijthof vanuit de huidige gemeentelijke situatie, bestuurlijk ondergebracht in de groep van theaters van Parkstad Limburg Theaters. Dit betekent dat de volledige organisatie en exploitatie van het theater over gaan naar de organisatie van PLT. Om een relatie te behouden tussen de Gemeente Maastricht en PLT zal een afvaardiging van de gemeente zitting nemen in de raad van commissarissen. Er zal een subsidierelatie komen tussen de Gemeente Maastricht en PLT voor de invulling van het stadstheater in Maastricht, met daaraan gekoppeld de prestatievereisten.

Deze variant is door de betrokken partijen nog niet uitgewerkt of concreet gemaakt. Te verwachten valt echter dat de afdelingen programmering en marketing zullen worden geïntegreerd in PLT. Het gebouwenbeheer en de afdeling techniek zal voor een deel lokaal worden georganiseerd, en voor een deel worden samengevoegd met PLT. Te verwachten valt dat het bedrijfsbureau en ondersteunende diensten (ICT, financiën & control en P&O) worden ingevuld vanuit PLT. In de gesprekken is naar voren gekomen dat PLT de functie van bedrijfsleider in het leven wil roepen, die als taak heeft om onder meer aanspreekpunt voor het lokale veld te zijn.

Omdat PLT een deel van de organisatie integreert in de eigen organisatie en een deel niet overneemt maar vanuit de huidige organisatie verwacht in te vullen, is de veronderstelling dat de frictiekosten lager zijn. Als verklaring hiervoor wordt aangedragen dat er gebruik gemaakt kan worden van interne processen van PLT, bijvoorbeeld op het gebied van administratie en P&O. Dit wordt echter niet onderbouwd. Ook de eventuele afvloeiing van personeel als gevolg van de integratie wordt hierin niet meegenomen, noch wordt er aandacht besteed aan andere aspecten als die voortvloeien uit de ontwarring van het theater uit de gemeentelijke organisatie.

Het is onduidelijk welk effect de integratie zal hebben op de financiën van PLT. Op dit moment draait PLT verliezen, als gevolg van het uitblijven van indexatie van de gemeentelijke subsidie en het feit dat er afgelopen jaar middelen zijn aangewend om het aanbod uit te breiden en meer risico's aan te gaan in de seriebespelingen. Theater aan het Vrijthof heeft afgelopen jaren ook verlies gedraaid, mede als gevolg van de financiële bezuinigingstaakstelling. Het is de vraag of integratie daadwerkelijk leidt tot een financieel gunstiger model. Vanuit de referentievoorbelden is hier geen bewijs voor gevonden.

Voordelen

- Er kan gebruik gemaakt worden van de ervaring van PLT met verzelfstandiging.
- Er is een mogelijkheid tot synergie in backoffice, middels de vorming van een shared service center.
- Gezamenlijke inkoop van voorstellingen vergt minder onderlinge afstemming.

- Er ontstaat een zeer grote, dominante podiumkunstenorganisatie, met podia in drie steden (in de toekomst mogelijk 4 steden).

Nadelen

- Er komt een afstand tussen de theaterorganisatie en het lokale krachtenveld. PLT geeft aan dat dit door een lokale manager kan worden opgelost, maar het is waarschijnlijk dat zo'n persoon als een locatiemanager weinig op bestuurlijk niveau kan betekenen.
- In de verdeling van het aanbod, wordt Theater aan het Vrijthof afhankelijk van afwegingen die niet altijd in een lijn staan met lokale belangen. Hierdoor zal het niet mogelijk zijn om een eigen profiel te creëren. Er zal altijd sprake zijn van een vóór Theater aan het Vrijthof gecreëerd profiel, door anderen.
- Een theater is een belangrijke identiteitsdrager, zeker in een stad als Maastricht. Door het te laten opgaan in een organisatie met PLT verliest de stad de directe zeggenschap hierover en moet het in overleg met de gemeenten Kerkrade en Heerlen over de koers van het eigen theater.
- Het draagvlak voor integratie onder stakeholders is beperkt tot zeer gering. Er zijn partijen die aangegeven dat er voorbij lokale sentimenten moet worden gekeken en gezocht moet worden naar goede samenwerking. Hierbij wordt echter altijd aangegeven dat integratie niet nodig is om goed te kunnen samenwerken. Vrijwilligheid, intrinsieke motivatie en vertrouwen zijn belangrijke randvoorwaarden voor samenwerking, zodat lokale belangen en identiteit goed geborgd zijn.
- Fusie elimineert concurrentie. Het feit dat er nu Maastrichtenaren naar Heerlen reizen om daar naar het theater te gaan is goed, omdat het een druk creëert op het Theater aan het Vrijthof om zichzelf goed te positioneren. In de verzelfstandigde situatie gaat dit zorgdragen voor scherpere keuzes binnen het theater, waardoor het theater beter wordt. In geval van fusie verdwijnt deze prikkel, omdat er sprake is van één organisatie.
- Daarnaast zijn dubbelingen in de programmering niet persé problematisch, zolang er goede afstemming en communicatie over plaatsvindt. In dat opzicht valt er in de samenwerking tussen de verschillende partijen nog veel te verbeteren. Hiertoe moet de houding van alle betrokken theaters veranderen. Deze houding kan alleen verbeteren als er vanuit meerdere actoren druk kan worden uitgeoefend.
- Als Theater aan het Vrijthof direct overgaat van de gemeentelijke organisatie naar PLT, dan is er geen sprake van een verzelfstandiging en kan de organisatie zich op dat vlak niet ontwikkelen. Hierdoor wordt de kans misgelopen om medewerkers meer autonomie en eigen verantwoordelijkheid te geven om bij te dragen aan het ondernemerschap van het theater.
- De grootste struikelblokken bij een verzelfstandiging liggen op het gebied van personeel, arbeidsvoorwaarden, inventaris, afschrijving en onderhoud en financiële randvoorwaarden. Dit proces van ontwarren, positiebepalen, en onderhandelen zal sowieso doorlopen moeten worden. De frictiekosten die hieruit voortvloeien zullen niet afhankelijk zijn van de eerdere ervaringen van PLT in Heerlen of Kerkrade.
- Gezien de huidige opzet van De Domijnen in Sittard-Geleen kan deze organisatie geen onderdeel uitmaken van de fusie-organisatie op dit moment. Dat is echter wel de wens zoals genoemd in Pact van Zuid.
- De argumenten die door PLT worden aangedragen zijn beperkt onderbouwd en met name stellingnames, gericht op het verkrijgen van zeggenschap over een autonoom theater met een eigen profiel en een eigen, specifieke achterban.

6.3 Een makershuis in Maastricht

Deze variant is aan de orde gekomen tijdens het gezamenlijk gesprek met Toneelgroep Maastricht, philharmonie zuidnederland, Opera Zuid, de Nederlandse Dansdagen en Sally Dansgezelschap Maastricht. Het idee werd door deze partijen met enthousiasme begroet.

Omschrijving

In deze variant ontwikkelt Theater aan het Vrijthof zich, als zelfstandige organisatie, tot een Maastrichts Makershuis. Hierbij bouwt het voort op de huidige identiteit en de sterke relatie tussen het theater en de huisgezelschappen, de festivals en de kunstvakopleidingen. Hierbij is verregaande samenwerking van het Theater aan het Vrijthof met Toneelgroep Maastricht, Opera Zuid, Sally Dansgezelschap Maastricht en de philharmonie zuidnederland gewenst. Hierdoor worden deze partijen mede-eigenaar van de programmering en exploitatie van het theater. De gedachte daarbij is dat de makers in samenspraak met inwoners en amateurs voorstellingen maken die geworteld zijn in de lokale situatie en daarop reflecteren. Daarnaast geven de makers aan ook te willen programmeren, maar dan wel vanuit een inhoudelijke consistente visie. In het huis is ook veel ruimte en aandacht voor amateurmakers om hen maximaal te ondersteunen en op zoek te gaan naar mogelijke cross-overs tussen amateur, semiprofessioneel en professioneel. Met dit model wordt een inhoudelijke sterke en lokaal gewortelde invulling gegeven aan het begrip Stadstheater. Hierin laten de makers zich inspireren door het Duitse theatermodel, NTGent, Het Nationale Theater en andere partijen.

Voordelen

- Zeer onderscheidend profiel in de SCRZ en ook landelijk (geen enkele fusie met zo'n diversiteit aan makers).
- Het concept maakt (daarom) grote kans op landelijke financiering.
- Sterke profilering met en richting makers, waardoor Maastricht sterke invulling krijgt van beleidsvoornemen om zich als stad voor makers te profileren.
- Makers willen samen met het publiek voorstellingen gaan maken. Hierdoor wordt het theater een goed geworteld huis van de stad.
- In de gesprekken is er doorgaans enthousiast op dit idee gereageerd met als argument dat dit model beter past bij de stad Maastricht en het Theater aan het Vrijthof.

Nadelen

- Een volledig nieuw concept, dus risicovol
- Er zijn grote verschillen tussen de financiering van theaters (gemeente) en BIS-gezelschappen (Rijk, fondsen). De eisen die hieruit voortvloeien kunnen elkaar bijten (bijvoorbeeld de tourneebehoefte versus de ontwikkeling van het Stadstheater).
- Het betreft een samenwerking tussen zeer verschillende organisaties: een symfonie orkest, een opera-organisatie (geen gezelschap) een toneelgroep (zonder ensemble) en een Dansgezelschap. Het zal een uitdaging vormen om hier een goed en kloppend concept voor te ontwikkelen en de realisatie daarvan staat of valt bij een (inhoudelijk) geloofwaardig directeur.

Hoewel dit een complex idee is, is het zeker de moeite om dit nader te onderzoeken. Er is namelijk een kans op haalbaarheid, gezien het enthousiasme van de genoemde partijen. Om dit in de toekomst te kunnen realiseren moet het theater echter wel een zelfstandige entiteit zijn.

B1 Colofon

Aan dit onderzoek werkten de volgende organisaties en personen mee:

Gemeente Maastricht

Helmy Koolen, manager economie en cultuur
Marcel 't Sas, strategisch beleidsadviseur cultuur
Jim Janssen, wethouder cultuur
Karolien Leonard, directeur beleid en ontwikkeling

Theater aan het Vrijthof

Jean Boelen, directeur
Jos Spaauwen, manager bedrijfsvoering
Fons Dejong, programmeur
Peter Noten, programmeur
Gaby van Wegberg, hoofd marketing

Muziekgieterij

Wim Smeets, directeur
Richard Loomans, directeur

Stichting Cultuur en Bedrijf

Ton Smeets, voorzitter

Lumière

David Deprez, directeur

Conservatorium Maastricht

Joachim Junghanss, directeur

De DoMIJNen, Sittard

Ton de Rooij, directeur
Mikos Pieters, hoofd podium

Publieksvertegenwoordiging Theater aan het Vrijthof

Rino Soeters
Ton Harmes
Mark Mukder
Els Ottenheym
Nicole Paquaij
Chrit Leenders
Elly Rietbroek
Marcel Spierts
Raymond Rekko-Marx
Mady van Knippenberg
Dhr. G.E.M.P. Peters
Dhr. W.M.P. Rousseau

SALLY dansgezelschap Maastricht

Nicole van Lith, zakelijk leider

Parkstad Theaters Limburg

Bas Schoonderwoerd, directeur

Rocco Malherbe, theatermanager techniek en directeur Cultura Nova

Toneelacademie Maastricht

Rob Ligthert, directeur

Kultureel Overleg Maastricht

Boudewijn Cox, zakelijk leider Jan van Eijck

Toneelgroep Maastricht

Servé Hermans, artistiek directeur

Michel Sluysmans, artistiek directeur

philharmonie zuidnederland

Stefan Rosu, intendant en bestuurder

Jos Roeden, artistiek programmeur

Opera Zuid

Waut Koeken, intendant en bestuurder

Nederlandse Dansdagen

Ronald Wintjens, directeur (ook directeur SALLY dansgezelschap Maastricht)

Veldeke Mestreech

Joep Ottenheim, penningmeester

Mestreechs Volleks Tejater

Carol Pletzers, secretaris

Telefonische interviews tbv referentieonderzoek

Jochem Otten, directeur Speelhuis Helmond

Walter Ligthart, directeur Theater Rotterdam en voormalig directeur Het Nationale Theater

Leon Thommassen, directeur Maaspoort Venlo

Anneke Jenniskens, adjunct directeur Muis Stadstheater, Arnhem

Adviseur

Bart van de Laak

Rotterdam, 16 december 2019

B2 De drie theaters in de SCRZ

B2.1 De Domijnen, Sittard-Geleen

In de volgende twee hoofdstukken komen worden Theater aan het Vrijthof en Parkstad Limburg Theaters nader beschouwd. Omdat de situatie bij De Domijnen in Sittard-Geleen nadrukkelijk anders is, wordt er minder uitvoerig aandacht aan besteed in dit rapport. Hieronder wordt de situatie van De Domijnen beknopt samengevat.

De Domijnen in Sittard-Geleen is een voorbeeld van een horizontale integratie van lokale culturele functies. De organisatie is vanaf 2015 ontstaan door een fusie van Museum Het Domein, het stadsarchief, de schouwburg, de bibliotheek en (in 2018) poppodium Volt. De aanleiding voor deze fusie was een opdracht vanuit de gemeenteraad om daarmee een bezuiniging van € 650.000 op het cultuurbudget te kunnen realiseren. Aanvankelijk was het ook de bedoeling dat muziekschool Artamuse ook zou opgaan in De Domijnen, maar dat is tot dusver nog niet gerealiseerd.

De meerwaarde van dit samengaan wordt in de ogen van de organisatie vooral gevormd door de mogelijkheid om deskundigheid en organisatiekracht te bundelen en een breed programma van culturele activiteiten te ontwikkelen met een cross-cultureel en regio-overstijgend karakter. Om deze activiteiten te organiseren zijn er vier culturele functies als uitgangspunt genomen: podium, exposities, educatie en collecties&informatie. Door de oude scheidslijnen te doorbreken wordt het potentieel van de organisatie vergroot en zijn er nieuwe mogelijkheden om cultuur dichterbij mensen te brengen. Op het gebied van de podiumkunsten leidt dit tot verschillende crossovers op het gebied van educatie, evenementen, lezingen, familie en jeugdvoorstellingen. De schouwburg programmeert ook op andere locaties, zoals in de Bibliotheek. In 2020 zal De Domijnen in opdracht van de gemeente Sittard-Geleen worden geëvalueerd.

De vorming van één theaterorganisatie voor de SCRZ is vanuit de visie en achtergrond van de Domijnen te beperkt en ongunstig. Te beperkt omdat De DoMIJNen alle culturele disciplines in huis heeft, wat zou betekenen dat óf de SCRZ alle cultuurorganisaties van Zuid-Limburg zou moeten omvatten óf dat de Schouwburg uit het verband van DoMIJNen moet worden losgemaakt. Dit laatste is vooralsnog onwenselijk voor De DoMIJNen en op dit moment ook niet realistisch.

B2.2 Theater aan het Vrijthof, Maastricht

Algemene omschrijving



Theater aan het Vrijthof is naast een theater ook een concertzaal en is sinds 1992 gevestigd aan het Vrijthof in Maastricht. Het theater is het huis voor lokale-, regionale-, nationale- en internationale- artiesten en gezelschappen en toonaangevende festivals en is belangrijk voor Maastricht als een van de negen culturele brandpunten van Nederland. Het theater heeft twee programmeerbare zalen, een grote (Papyruszaal, 915 stoelen) en een kleine (bovenzaal, 110 stoelen). Ook worden er incidenteel activiteiten georganiseerd in het theatercafé. Het theater is de thuisbasis van de philharmonie zuidnederland en Opera Zuid. Ook Toneelgroep Maastricht in Sally Dansgezelschap Maastricht

maken met regelmaat van de faciliteiten. Verder zijn er twee festivals die worden gehost door Theater aan het Vrijthof: de Nederlandse Dansdagen en Musica Sacra. Ook het Mestreechs Volleks Tejater en 't Veldeke en andere lokale amateurverenigingen vinden in Theater aan het Vrijthof een thuisbasis.

Behalve in haar eigen huis programmeert Theater aan het Vrijthof ook op andere locaties in de stad. Hierbij gaat het onder andere om:

AINSI: gelegen in het voormalige verpakkingsgebouw Noord, waar het theater een groot gedeelte van de dans-, theater en jazzevenementen programmeert.

De Bordenhal: Deze thuisbasis van Toneelgroep Maastricht is gelegen aan de oostelijke oever van de Maas en beschikt over een moderne, multifunctionele 'vlakke vloer'-zaal.

Bonbonnière: Het oudste theater van Nederland, ontstaan in 1786 toen deze voormalige kerk werd omgebouwd tot schouwburg. De Bonbonnière deed dienst als stadstheater tot het Theater aan het Vrijthof haar deuren opende in 1992. Deze locatie is inmiddels gesloten en niet meer beschikbaar voor programmering.

Sint Janskerk: Deze kerk is gelegen aan het Vrijthof en draagt bij aan een sfeervolle beleving van de klassieke muziekconcerten van het theater.

Bonnefantemuseum: Samen met het museum organiseert Theater aan het Vrijthof de reeks Muziek in het Bonnefantemuseum.

Onze Lieve Vrouwebasiliek: Een bijzondere en authentieke locatie met een prachtige akoestiek.

Cellebroederskapel: De kapel heeft een goede akoestiek en is geschikt voor kamermuziek en oude muziek.

Centre Céramique: Een moderne locatie die is gericht op het verbinden van informatie en cultuur voor jong en oud.

Kumulus: centrum voor amateurkunstbeoefening. Naast lessen in muziek, dans, beeldende kunsten en theater & musical, leent het theater zich uitstekend voor kleine voorstellingen.

Keizerszaal Sint Servaasbasiliek: De Keizerzaal is een imposante ruimte waar Theater aan het Vrijthof intieme concerten ten gehore brengt.

Conservatorium Maastricht: Heeft een kleine zaal met een capaciteit van circa 300 plaatsen en is vooral geschikt voor (klassieke) muzikuitvoeringen.

Toneelacademie Maastricht: heeft een volledig uitgeruste theaterzaal met ruim 100 zitplaatsen. Hier staan de belangrijkste studentvoorstellingen.

Het theater is vanaf het begin een compromis geweest tussen een theaterzaal en een concertzaal. Destijds gemotiveerd door de ontstane behoefte aan een concertzaal ter vervanging van de Mastreechter Staal. Dit maakte de zaal niet populair bij vooral acteurs en cabaretiers. In 2018 heeft een vernieuwing plaatsgevonden van de Papyruszaal. Hierdoor zijn de uitstraling en vooral de akoestiek van de zaal verbeterd.

Opdracht vanuit de gemeente

Theater aan het Vrijthof is onderdeel van de gemeente Maastricht en werkt binnen de formele kaders zoals door de gemeente bepaald in de geldende Dienstverleningsovereenkomst. Dit is een gebruikelijke vorm om binnen de gemeentelijke organisatie afspraken met dienstonderdelen vast te leggen. Voor wat betreft de inhoudelijke opdracht is de DVO met de beleidsafdeling cultuur van belang. In de huidige DVO staan de volgende doelstellingen voor het theater:

- Het programma moet breed en divers moet zijn en ook een breed en divers publiek trekken;
- De huisgezelschappen hebben hierin een voorkeurspositie;

- Stedelijke kunstvakopleidingen, initiatieven en (amateur)gezelschappen moeten door het theater gefaciliteerd worden;
- Het theater moet initiatieven ontwikkelen om (innovatief) nieuwe publieksgroepen te bereiken;
- Er moeten regelmatig tevredenheidsonderzoeken onder het publiek worden gehouden;
- Het theater dient efficiënt en effectief bestuurd te worden;
- Het theater dient innovatief en ondernemend te zijn;
- Er moet volgens de planning & control-cyclus van de gemeente worden gewerkt;
- Er moet jaarlijks een jaarrekening met een accountantsrapport en een inhoudelijk verslag worden geleverd.

In het verleden werd er gewerkt met een indicatieve verhouding tussen artistiek en commercieel aanbod van 60%-40% maar dit is in 2017 afgeschaft.

Cultuurvisie

De cultuurvisie van september 2019 sluit aan op de positionering van de stad Maastricht als internationale stad met veel loopbaanmogelijkheden en een sterk cultuuraanbod. In het bijzonder wil Maastricht een stad van en voor cultuurmakers zijn. De stad kent makers van allerlei pluimage en van alle niveaus, zowel amateur als professioneel. Deze makers worden als waardevol voor de stad gezien, of ze nu actief zijn in een van de vele amateurverenigingen, in projecten of bij een van de professionele organisaties.

In de cultuurvisie geeft de stad zichzelf de opdracht om de gehele bevolking te betrekken bij cultuur. Maastricht is een stad van vele contrasten. De stad wil deze contrasten productief maken voor een levendige cultuur, waarbij iedere Maastrichtenaar zijn verhaal kwijt kan en zich kan herkennen. De stad wil daarom ruimte maken voor de door inwoners zelf gemaakte cultuur en zet daarbij niet alleen in op de centrale professionele voorzieningen, Theater aan het Vrijthof met Middenzaal, Muziekgieterij en Centre Céramique, maar ook op ruimte in de wijken. Dit kan door dubbelgebruik van sociale voorzieningen, buurthuizen en trefcentra, maar ook daar waar mogelijk via de tijdelijke inzet van gedeeltelijk of geheel leegstaande gebouwen.

Van het *Stadstheater* Theater aan het Vrijthof wordt verwacht dat het van en voor de stad is. Het theater is daarom niet alleen het professionele podium voor de professionele gezelschappen in Maastricht maar werkt ook voor de volle breedte van de amateurkunsten, door die eveneens als huisgezelschappen te faciliteren. Daarvoor zal de komende periode een middenzaal gerealiseerd worden aan het Vrijthof en wordt voor de philharmonie zuidnederland gezocht naar een adequate repetitieruimte buiten het theater, zodat de grote zaal optimaal kan worden ingezet voor publieksactiviteiten. Hiermee kan het theater de dienstverlening aan het publiek en alle bespelers, zowel amateurs als professioneel, op een efficiënte en gastvrije manier realiseren. Om de bedrijfsvoering inhoudelijk en zakelijk te optimaliseren is een volwaardige ontvangstkwaliteit in een zelfstandig ondernemend theater van groot belang. Zowel het publiek als de bespelers moeten op een compleet verzorgde avond kunnen rekenen en ook het verdienvermogen van het theater moet verbeterd worden. Ieder publiek en alle artiesten moet zich thuis kunnen voelen in het huis van de stad Maastricht, waar voor iedereen een kamer is.

Onderzoek 'Theater aan het Vrijthof: Meer ruimte voor cultureel ondernemerschap'

Begin 2019 heeft adviesbureau BMC een onderzoek gedaan naar de vraag of verdere verzelfstandiging van Theater aan het Vrijthof en meer regionale krachtenbundeling bij kan

dragen aan het vergroten van cultureel ondernemerschap. Om de doeltreffendheid en de slagvaardigheid van Theater aan het Vrijthof te vergroten en het cultureel ondernemerschap te stimuleren bevelen de onderzoekers een vorm van verdere verzelfstandiging aan. Daarnaast stellen de onderzoekers dat een stadstheater een sterke inbedding nodig heeft in de directe omgeving, waarbij alle energie dient uit te gaan naar het intensiveren van contacten met alle stakeholders, zoals de huisgezelschappen, de amateurs, de gemeente, het bedrijfsleven en natuurlijk alle bezoekers. BMC constateert daarbij dat bij diverse partijen weinig tot geen draagvlak is om het theater op te laten gaan in een grotere organisatie.

Activiteiten en bezoekersaantallen

Theater aan het Vrijthof streeft ernaar om met haar aanbod zoveel mogelijk doelgroepen in de stad te bedienen. Hierin heeft het de afgelopen jaren reeds een beweging gemaakt nadat in 2017 de opdracht van de gemeente om 60% van de programmering in te vullen met artistieke voorstellingen en 40% met populaire voorstellingen, was vervallen.

Naast de genoemde huisgezelschappen, huisvest het theater ook voorstellingen van amateurs zoals Veldeke Mestreech en het Mestreechs Volleks Tejater. Daarnaast heeft het theater ook een internationale opdracht, om ook voorstellingen te programmeren voor de expats en internationale studenten die in Maastricht wonen. Dit betekent dat er incidenteel internationale topproducties worden aangetrokken. Tijdens TEFAF programmeert het theater specifieke voorstellingen gericht op de bezoekers van deze kunstbeurs.

André Rieu speelt jaarlijks circa 12 zomerconcerten op het Vrijthof. Met Theater aan het Vrijthof heeft hij de afspraak dat hij 'tot zijn dood' gefaciliteerd wordt voor deze concerten. Tijdens deze concerten, waar zo'n 12.000 bezoekers per dag naar toe komen, is het theater gedurende 2 à 3 weken de backstage voor deze productie en vinden er geen voorstellingen plaats. Theater aan het Vrijthof verkoopt in deze periode circa 2.000 terrasarrangementen. In 2017 heeft het theater gebruik gemaakt van het decor van Rieu voor de vertoning van West Side Story onder begeleiding van philharmonie zuidnederland. Hiermee werden 7.000 bezoekers bereikt.

Onderstaande tabellen tonen het aantal activiteiten en bezoekers in 2017 en 2018.

Activiteiten 2017	Papyruszaal	Bovenzaal	Ainsi	Kumulus	Vrijthof	Overige	Totaal
Reguliere programmering	147	60	83	7		50	347
Musica Sacra			4	3		72	79
NDD	3	1	7	3		60	74
Festival Jong			33				33
During Tefaf	7		7	2		1	17
André Rieu Zomerconcerten					10		10
Repetities PZN	39					17	56
Totaal culturele programmering	196	61	134	15	10	200	616
Zaalhuur, rondleidingen e.d.							56
Voor-, tussen- en nazit							23
Totaal activiteiten							695

Bezoekers 2017	Papyruszaal	Bovenzaal	Ainsi	Kumulus	Vrijthof	Overige	Totaal
Reguliere programmering	76.924	4.745	8.220	538		13.179	103.606
Musica Sacra			309	320		13.347	13.976
NDD	2.000	115	650	250		7.766	10.781
Festival Jong			1.080				1.080
During Tefaf	2.570		343	97		97	3.107
André Rieu Zomerconcerten					1.702		1.702
Repetities PZN	535						535
Totaal culturele programmering	82.029	4.860	10.602	1.205	1.702	34.389	134.787
Zaalhuur, rondleidingen e.d.							7.737
Voor-, tussen- en nazit							2.082
Totaal bezoekers							144.606

Bron: jaarverslag Theater aan het Vrijthof 2018

Activiteiten 2018	Papyruszaal	Bovenzaal	Ainsi	Kumulus	Vrijthof	Overige	Totaal
Reguliere programmering	157	60	105	17		97	436
Musica Sacra		1	4			94	99
NDD	2		10	30		58	100
André Rieu Zomerconcerten					13		13
Repetities PZN	47					13	60
Totaal culturele programmering	206	61	119	47	13	262	708
Zaalhuur, rondleidingen e.d.							72
Voor-, tussen- en nazit							20
Totaal activiteiten							800

Bezoekers 2018	Papyruszaal	Bovenzaal	Ainsi	Kumulus	Vrijthof	Overige	Totaal
Reguliere programmering	83.908	3.840	8.491	1.498		7.528	105.265
Musica Sacra		47	68			8.265	8.380
NDD	1.671		557	555		3.875	6.658
André Rieu Zomerconcerten					2.080		2.080
Repetities PZN	855						855
Totaal culturele programmering	86.434	3.887	9.116	2.053	2.080	19.668	123.238
Zaalhuur, rondleidingen e.d.							7.050
Voor-, tussen- en nazit							1.691
Totaal bezoekers							131.979

Bron: jaarverslag Theater aan het Vrijthof 2018

In dit overzicht valt op dat:

- Het aantal activiteiten fors is gestegen, maar het aantal bezoekers juist is gedaald.
- De toename van het aantal activiteiten wordt veroorzaakt door een forse toename van het aantal activiteiten in Kumulus (+32) en de overige locaties (+62).
- Beide categorieën kennen een laag aantal bezoeken per activiteit in 2018 (respectievelijk 44 en 75), daar waar dit in 2017 aanzienlijk hoger lag (respectievelijk 80 en 172).

- Theater aan het Vrijthof heeft in 2018 dientengevolge meer voorstellingen geprogrammeerd in locaties die ten opzichte van 2017 veel minder publiek trokken.

Benchmark activiteiten en bezoekers

Onderstaande tabel geeft een beeld van het aantal activiteiten en bezoekers in 2018 vergeleken met andere theaters. De selectie van theaters heeft plaatsgevonden op basis van: vergelijkbare inwonersaantallen, en/of nabijheid en de beschikbaarheid van cijfers.

Referenties (data 2018)	Plaats	Capaciteit	Bezoekers	Activiteiten	Bezoek / act.	Bezoek / cap.	Inwoners	Bezoek / inw.
Theater aan het Vrijthof	Maastricht	1.160	131.979	800	165	114	121.565	1,09
Theater aan de Parade	s-Hertogenbosch	1.316	179.984	523	344	137	154.205	1,17
Parkstad Limburg Theaters	Parkstad Limburg	2.246	280.495	1.114	252	125	132.474	2,12
Maaspoort	Venlo	1.150	125.276	593	211	109	101.603	1,23
Zwolse theaters	Zwolle	1.685	214.244	574	373	127	127.497	1,68
Gemiddelde		1.511	186.396	721	259	123	127.469	1,46

Bron: webistes en jaarverslagen 2018 theaters

Te zien is dat Theater aan het Vrijthof:

- Een betrekkelijk kleine capaciteit heeft, ten opzichte van de gemiddelde capaciteit van de genoemde theaters.
- Het aantal bezoekers blijft achter bij het gemiddelde en is vergelijkbaar met het aantal bezoekers in Venlo. Het aantal bezoekers per inwoner is dan ook het laagste van de benchmark.
- Ook de indicatie voor bezettingsgraad, het aantal keren dat een stoel wordt bezet jaarlijks, is met 114 lager dan gemiddelde en de op een na laagste waarde (Venlo) in de benchmark.
- Zeer opmerkelijk is dat het aantal activiteiten juist hoger is dan het gemiddelde van de benchmark. Dit vertaalt zich dan ook naar een zeer laag aantal bezoekers per activiteit.
- Het aantal bezoeken per inwoner bij PLT, uitgaande van het aantal inwoners van Kerkrade en Heerlen, is met 2,12 extreem hoog. Als uitgegaan wordt van het aantal inwoners van de regio Parkstad (255.000 inwoners), dan daalt deze waarde tot 1,10 wat zeer vergelijkbaar is met Maastricht.

Openingstijden en horeca

De UITbalie van Theater aan het Vrijthof opent dagelijks om 12:00u en is geopend tot 18:00u. Bij voorstellingen op zondagen en feestdagen is deze balie geopend vanaf één uur voor aanvang van de voorstelling, maar dan alleen voor het afhalen van kaarten voor de betreffende voorstelling. De horeca is uitsluitend open rondom voorstellingen. De wens van het theater is echter om de horeca de hele dag, zeven dagen per week te openen, waardoor het theater meer een verblijf- en ontmoetingsplek kan worden. Het gebouw en de inrichting ervan vormen op dit moment nog een belemmering in het opener en toegankelijker maken van de horeca.

Organisatie en financiën

De organisatie van Theater aan het Vrijthof is de laatste jaren door directiewisselingen, financiële taakstellingen en reorganisatie aanzienlijk verzwakt geraakt. Sinds maart van 2019 is de organisatie echter weer op volle sterkte.

Het theater focussen op de corebusiness, die bestaat uit:

- Festivals: Musica Sacra, NDD

- Reguliere programmering Papyruszaal en Bovenzaal, verhuringen
- Thuis voor Huisgezelschappen en amateurverenigingen

Dit betekent dat de programmering op dislocaties voor het seizoen '19-'20 en daarna zo veel als mogelijk beperkt en waar mogelijk wordt verplaatst naar het Theater aan het Vrijthof. Dit heeft met name gevolgen voor de locatie AINSI. De festivals Musica Sacra en NDD krijgen prioriteit boven andere projecten en festivals. Het Theater blijft het thuis voor onze huisgezelschappen en amateurverenigingen.

Nevenstaande tabel toont de financiële exploitatie over de afgelopen drie jaren.

Huidige en toekomstige samenwerking

Theater aan het Vrijthof werkt al samen met partijen in de stad en de regio. Allereerst is er de intensieve samenwerking met de huisgezelschappen en de festivals Musis Sacra en de Nationale Dansdagen. Daarnaast wordt er met een hele reeks partijen samengewerkt om het bereik, de kwaliteit en de diversiteit van het aanbod van Theater aan het Vrijthof te vergroten. Hieronder volgen enkele voorbeelden van de samenwerking die momenteel al plaatsvindt.

Conservatorium Maastricht maakt gebruik van de

zalen van Theater aan het Vrijthof ten behoeve van repetities, concerten, masterclasses, et cetera.

Toneelacademie Maastricht maakt gebruik van ruimtes in het theater, onder meer voor praktijklessen of speciale projecten.

Theater Onbegrensd is een programma in samenwerking met Toneelgroep Maastricht en PLT waarin multiculturele makers 'podiumkunsten' maken voor een multicultureel publiek.

Opening cultureel seizoen Bruis: Jaarlijks draagt het theater bij aan het openingsfestival van het culturele seizoen 'Bruis Maastricht' dat wordt georganiseerd door De Muziekgieterij.

Bij de burenen: Samen met Parkstad Limburg Theaters en Schouwburg De Domijnen presenteert Theater aan het Vrijthof bijzondere voorstellingen onder het concept Bij de Buren.

BIS! Toneel in het Zuiden: Theater aan het Vrijthof en PLT bieden samen de BIS-gezelschappen een podium. Hierdoor kunnen er meer voorstellingen van deze makers getoond worden.

Jazz Maastricht: met intieme concerten in AINSI, concerten in poppodium de Muziekgieterij, silent movie nights in Lumière Cinema en wereldacts in Theater aan het Vrijthof en PLT.

Baten	2016	2017	2018
Inkomsten programmering	1.858.378	2.482.445	2.303.201
Inkomsten horeca/verhuur	521.122	639.594	600.950
Inkomsten verhuur	233.368	232.948	249.483
Overige inkomsten	57.150	221.455	282.624
Onttrekking reserve			115.299
Inkomsten Ainsi	273.680	50.000	
Bijdrage B&O cultuur	3.691.042	3.514.817	3.010.023
Totaal	6.634.740	7.141.259	6.561.580
Lasten	2016	2017	2018
Personeel	1.808.566	1.938.497	2.188.314
Programmering	2.092.498	2.877.386	2.538.097
PR en marketing	155.973	159.512	132.691
Algemene kosten	149.271	253.213	173.866
Huisvesting	779.762	783.132	245.783
Techniek / groot onderhoud	255.251	92.364	121.415
Facilitair en horeca verhuur	331.464	480.467	421.530
Kosten Ainsi	370.038	297.750	251.263
Kapitaallasten	487.770	300.380	355.761
Taakstelling kapitaallasten	308.596		-28.096
Storting reserve			143.676
Totaal	6.739.189	7.182.701	6.544.300
Operationeel resultaat	-104.449	-41.442	17.280
Frictiekosten reorganisatie		432.102	143.386
Correctie taakstelling kapitaallasten			28.086
Resultaat	-104.449	-473.544	-154.192

Bron: jaarrekeningen 2016, 2017 en 2018

Kengetallen	2016	2017	2018
Verkoop / inkoop	89%	86%	91%
Percentage PR	2,4%	2,2%	2,0%

Festival Vocalis is een regionaal festival rondom het (samen) zingen. Het festival werkt samen met een groot aantal partners in de regio, waaronder Theater aan het Vrijthof.

Gezamenlijke marketingacties: Er vindt overleg plaats met de regionale theaters over onder meer gezamenlijke marketingacties.

Verder zijn er tijdens het onderzoek de volgende ideeën tot samenwerking aangegeven.

De Muziekgieterij: Het theater wil graag intensiever samen gaan werken met De Muziekgieterij, waarbij in gezamenlijkheid theaterconcerten worden geprogrammeerd en gepromoot.

Aanbod voor Expats: Samenwerking met Parktheater Eindhoven om programmalijnen te ontwikkelen voor expats, in het verlengde van het programma UK?OK!.

Toneelgroep Maastricht: er is een wens bij zowel Theater aan het Vrijthof als Toneelgroep Maastricht om dichterbij elkaar aan te kruipen. Hierbij wordt gedacht aan een fusie van beide partijen. Dit idee komt later terug bij de presentatie van de varianten van samenwerking.

Samenwerking in de Euregio: Het theater ziet kansen om de samenwerking met partners in de Euregio te intensiveren (Luik, Hasselt, Aken). Bijvoorbeeld middels het uitwisselen van aanbod of het organiseren van busreizen naar elkaars voorstellingen.

Al met al is de visie binnen het Theater dat er veel kansen binnen de stadsgrenzen om samen te werken en dat de intensivering daarvan de eerste prioriteit zou moeten zijn. Hiermee kan het theater haar bereik vergroten en het draagvlak voor de organisatie vergroten.

Visie op SCRZ

Voor Theater aan het Vrijthof is verregaande samenwerking alleen productief indien het om een gelijkwaardige samenwerking tussen de drie schouwburgen in de SCRZ gaat. Theater aan het Vrijthof werkt aan meer samenwerking in zowel de stad als de regio en ook de intensivering daarvan.

Belangrijke onderwerpen die belicht moeten worden in een eventuele integratie van de podiumkunstenorganisaties zijn:

- Subsidiëring van de theaterfunctie vindt lokaal plaats, wat betekent dat er een sterke binding moet zijn met het lokale, zowel op bestuurlijk als op uitvoerend niveau.
- Zodra er één organisatie ontstaat, worden budgetten verdeeld vanuit deze organisatie. De vraag die dan aan de orde komt is hoe deze verdeling plaatsvindt in goede en slechte tijden.
- De plaatsing van aanbod zal plaatsvinden op basis van markt- en bedrijfseconomische argumenten, waarbij volle zalen het streven zal zijn in combinatie met het bieden van een zo divers mogelijk aanbod per stad. Dit houdt geen rekening met het belang van de bespeler. Zo blijkt uit de gesprekken dat makers graag zelf bepalen in welke stad zij spelen en een relatie met hun publiek onderhouden.
- Er zijn momenteel al verschillende samenwerkingsverbanden met Parkstad Limburg Theaters, onder meer op het gebied van gezamenlijke marketing (bijvoorbeeld bij Evita) en de spreiding van aanbod.

B2.3 Parkstad Limburg Theaters, Heerlen

Algemene omschrijving



Parkstad Limburg Theaters is een groep van twee theaters: Theater Heerlen (voorheen Stadsschouwburg Heerlen) en Theater Kerkrade (voorheen Wijngrachttheater Kerkrade). De Stadsschouwburg Heerlen is in 1995 verzelfstandigd, nadat het debat hierover al in 1990 was begonnen. In 1998 is de schouwburg gevraagd door de burgemeester van Kerkrade om te helpen bij het theater in Kerkrade, dat op dat moment niet goed liep en mogelijk gesloten zou worden. De integratie van deze theaters heeft plaatsgevonden in 1999. Onderstaande tabel geeft de zalen en capaciteit van PLT. Hierbij moet worden opgemerkt dat de Limburgzaal ook als popzaal wordt gebruikt en dan een capaciteit van 1.500 staplaatsen heeft

Zalen Parkstad Limburg Theaters	Zitplaatsen
Rabozaal Heerlen	1.057
Grote zaal Kerkrade	633
LIMBURGzaal Heerlen	352
INGzaal Heerlen	142
Totale capaciteit	2.184

Parkstad Limburg

Parkstad Limburg is een bestuurlijk samenwerkingsverband met in totaal 255.000 inwoners. Het bestaat uit de gemeenten Heerlen, Kerkrade, Landgraaf, Brunssum, Voerendaal, Simpelveld en Beekdaelen. De term 'Parkstad' verwijst naar de karakteristieke, ruimtelijke ordening van mijnkoloniën die onderling gescheiden zijn door landbouwgebieden of natuur. Dit gebied kenmerkte zich tot in de jaren zestig door een economie rondom steenkoolwinning. De streek, ook wel de Oostelijke Mijnstreek genoemd, behoorde tot de welvarendste gebieden van het land. In 1965 werd besloten om de mijnindustrie te sluiten omdat de exploitatie niet langer rendabel was. Veel hoger opgeleide werknemers trokken in de periode daarna weg uit de regio om elders te gaan werken. De economische herstructurering die daarna volgde is grotendeels succesvol geweest, maar de regio behoort niet langer tot de welvarendste gebieden van het land. Uit eerder gepresenteerde gegevens van de Atlas Nederlandse Gemeenten blijkt bijvoorbeeld dat de gemeente Heerlen sociaaleconomisch zwak is.

Missie van PLT

In de missie ziet Parkstad Limburg Theaters zichzelf als het artistieke kloppend hart van de podiumkunsten in Limburg, als de (kwalitatief hoogstaande) intermediair tussen kunstenaar, theatermaker en het publiek. PLT wil bijdragen aan de culturele en economische ontwikkeling van de regio door een dynamisch aanbod te bieden dat een spiegel is van de huidige cultuur en inspireert tot creativiteit en vernieuwing. Het theater wil daarnaast plezier en ontspanning bieden, is gericht op beleving en maakt mensen vrolijk.

Het hele jaar rond wil PLT een mix van theater in alle genres en podiumdisciplines bieden voor een breed publiek. Hiertoe haalt het theater onder meer grootschalige producties naar Zuid-

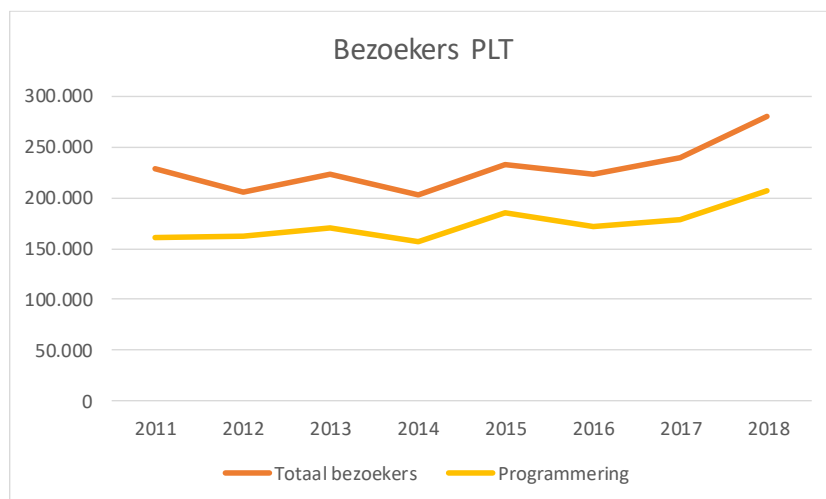
Limburg. Denk hierbij aan het grootschalige musicalaanbod en voorstellingen van de grote BIS-gezelschappen.

De Integratie van Theater Heerlen en Theater Kerkrade

In haar visie op de podiumkunsten in de regio stelt PLT dat er teveel ‘dezelfde’ lijsttheaters zijn en dat het daardoor niet mogelijk is om de volledige diversiteit van het podiumkunstenaanbod een plek te geven. Voor het theater in Kerkrade heeft dit betekend dat het is omgebouwd van lijsttheater naar middenzaal. Met de gemeenten is dan ook afgesproken dat er niet wordt afgerekend op aantallen activiteiten en bezoekers per stad, maar op basis van de totale culturele dynamiek. Hierbij gaat het om de optelsom van activiteiten en bezoekers en de totale reuring in de twee steden. Een belangrijke randvoorwaarde hiervoor en voor de functie als regiotheater is reisbereidheid bij de bezoeker. Hierover geeft PLT aan dat de reisbereidheid afhankelijk is van het de aantrekkelijkheid en kwaliteit van het aanbod en dat voor bijzonder, breed georiënteerd en aantrekkelijk aanbod een bezoeker bereid is om naar een andere stad te reizen. Voor PLT is dit ook een motivatie om reclame-uitingen te doen in de andere steden, iets dat hen niet altijd in dank wordt afgenomen door de theaters ter plaatse. Tot slot heeft de integratie van beide theaters geleid tot een stevigere en kwaliteitsrijkere organisatie, waardoor deze beter in staat is de diversiteit te faciliteren in Heerlen en Kerkrade. Dit heeft tot een groot draagvlak geleid.

Activiteiten en bezoekers

PLT haalt al jaren zeer hoge bezoekersaantallen. De beschikbare data laten vanaf 2011 bezoekersaantallen zien van boven de 200.000. Dit betreft de totale bezoekersaantallen, dus inclusief verhuringen et cetera. In 2018 werd met ruim 280.000 een recordaantal bezoekers ontvangen. Ruim 207.000 van hen kwamen voor de culturele programmering (alles wat niet commerciële verhuur is).



Bezoekers	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Totaal bezoekers	227.944	205.689	223.359	202.368	233.031	223.285	238.953	280.495
Programmering	160.560	162.713	170.047	156.581	185.684	171.847	178.473	207.062

De tabellen hieronder geven een beeld van de samenstelling van de aantallen activiteiten en de bezoekersaantallen.

Genre	2016		2017		2018	
	Aantal	Bezoekers	Aantal	Bezoekers	Aantal	Bezoekers
Klassiek	70	22.116	78	21.332	88	33.095
Cabaret	51	23.502	62	29.134	72	36.205
Jeugd / familie	69	16.624	59	18.587	67	15.966
Dans / ballet	30	11.441	39	15.387	54	14.229
Pop / Jazz / Wereld / Lichte muziek	113	49.404	104	39.977	114	48.553
Toneel	43	9.402	66	21.452	62	14.586
Musical / Show	59	39.358	71	32.604	78	44.428
Totaal Genres	435	171.847	479	178.473	535	207.062
Overige	Aantal	Bezoekers	Aantal	Bezoekers	Aantal	Bezoekers
Amateurpresentaties, rondleidingen	87	22.701	108	27.778	165	nb
Inleiding, nazit, schoolvoorstelling workshops	183	13.115	226	14.917	236	nb
Totaal Overige	270	35.816	334	42.695	401	51.723
Verhuringen	Aantal	Bezoekers	Aantal	Bezoekers	Aantal	Bezoekers
Totaal verhuringen	96	14.490	117	17.094	178	21.710
TOTAAL	801	222.153	930	238.262	1.114	280.495

Bron: Jaarverslagen Parkstad Limburg Theaters

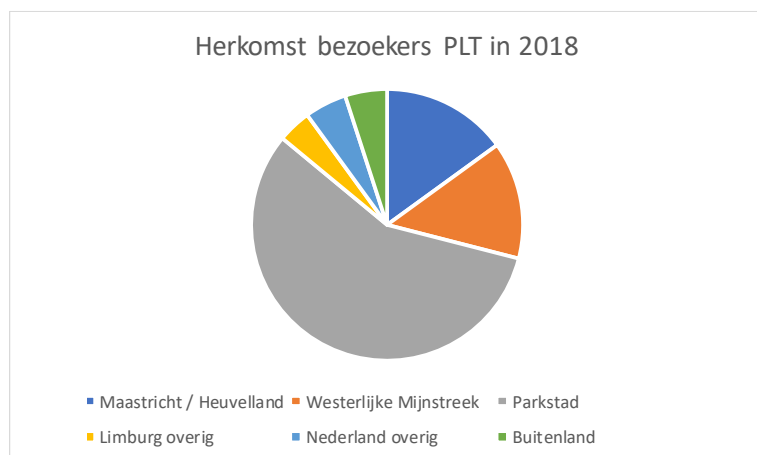
Te zien is dat het aantal activiteiten in 2018 erg hoog was, zowel wat betreft de programmering, *de overige activiteiten als de verhuringen. Ten aanzien van de programmering is hier bewust op ingezet door een verruiming van het budget ten behoeve van een intensivering van de programmering met € 150.000 (naast een uitbreiding van het budget van € 100.000 voor het risico op serieproducties).

In 2018 organiseerde PLT 27 events buiten de eigen theatergebouwen in Heerlen en Kerkrade. Hiermee werden 12.760 bezoekers bereikt (een bezettingspercentage van circa 89,5%). Hierbij ging het om onder meer:

- Een eigen vlakke vloer programmering in het Cultuurhuis Heerlen.
- Cabaret- en popprogrammering poppodium De Nieuwe Nor
- Busreizen naar (2x) opera- en (2x) toneelvoorstellingen in andere theaters.
- De (klassieke) muziekprogrammering in samenwerking met Cultura Nova en philharmonie zuidnederland in een zandafgraving (zandgroeve).
- De toneelprogrammering in samenwerking met Cultura Nova en Toneelgroep Maastricht in een voormalige schoenenfabriek in Brunssum.

Herkomst bezoekers

Onderstaande tabel toont de herkomst van de bezoekers van PLT in 2018. Deze verhoudingen zijn al jaren redelijk constant. De enige in het oog springende verandering in de periode van 2013 tot 2018 betreft de daling van het aandeel bezoekers uit Parkstad van 61% in 2013 tot 57% in 2018. Deze daling wordt gecompenseerd door onder meer de toename van het aandeel bezoekers uit de Westelijke mijnstreek van 12% naar 14% en een toename van het aandeel uit Nederland over en buitenland, beiden van 4% naar 5%. Daar het aantal bezoekers in de periode 2013-2018 fors gestegen is, is het aantal bezoekers uit de verschillende regio's eveneens flink gestegen.



Financiën

Balans

Onderstaande tabel toont de balans van PLT over een periode van 3 jaar. Hierin valt te zien dat PLT een buitengewoon goede vermogenspositie heeft en dat ook de liquiditeit van de organisatie in orde is. De kengetallen tonen wel een dalende trend, wat wordt veroorzaakt door de negatieve resultaten in de genoemde jaren.

Activa	2016	2017	2018
Materiële vaste activa	588	1.228	1.417
Financiële vaste activa	905	905	936
Vorraden	65	71	75
Vorderingen	1.180	1.552	1.386
Effecten	619	646	583
Liquide middelen	3.961	4.338	4.376
Totaal	7.318	8.740	8.773
Passiva	2016	2017	2018
Eigen vermogen	3.858	4.153	3.905
Voorzieningen	52	40	42
Kortlopende schulden	3.408	4.547	4.826
Totaal	7.318	8.740	8.773

Bron Jaarverslagen 2017 en 2018, Parkstad Limburg Theaters

Kengetallen	2016	2017	2018
Solvabiliteit	53%	48%	45%
Liquiditeit	151%	130%	119%

Resultatenrekening

Baten	2016	2017	2018
Netto-omzet	5.607	6.115	6.782
Subsidie gemeenten	3.406	3.430	3.478
Overige subsidies	138	100	142
Totaal	9.151	9.645	10.402
Lasten	2016	2017	2018
Inkoop programma en festivals	3.900	4.064	4.650
Inkoop publieksservice	253	334	363
Personeelslasten	2.584	2.848	3.229
Overige personeelslasten	175	181	210
Afschrijving	177	207	294
Overige bedrijfskosten	1.775	1.780	1.862
Totaal	8.864	9.414	10.608
Bedrijfsresultaat	287	231	-206
Rente baten / lasten	34	34	4
Resultaat	321	265	-202
Correctie ivm bijzonder resultaat	-330	-371	-284
Regulier bedrijfsresultaat	-9	-106	-486

Bron Jaarverslagen 2017 en 2018, Parkstad Limburg Theaters

Kengetallen exploitatie	2016	2017	2018
Gemiddeld FTE	46	48	54
Bruto bruto Loonkosten per fte (€)	56.174	59.333	59.796
Activiteiten per FTE	17,4	19,4	20,6
Bezoekers per FTE	4.829	4.964	5.194

Het resultaat dient gecorrigeerd te worden met een bijzonder resultaat dat wordt gerealiseerd omdat de jaarlijkse bijdrage van de gemeente voor onderhoud en afschrijvingen niet overeenstemt met de werkelijke kosten. Het werkelijke (regulier) bedrijfsresultaat van PLT is dus in de periode 2016-2018, ondanks de grote groei van het aantal bezoekers, sterk gedaald en inmiddels fors negatief. Als verklaring hiervoor geeft PLT aan dat de gemeenten Heerlen en Kerkrade al geruime tijd de subsidie niet indexeren. Daarnaast is het negatieve resultaat over 2018 inclusief geaccordeerd beleid tot intensivering van de programmering à € 150.000 en € 100.000 vanwege het risico op serieproducties.

Visie op samenwerking in de regio

PLT stelt voor om in het kader van de SCRZ te steven naar een minder vrijblijvende samenwerking tussen de vier theaters dan nu het geval is. Hiermee verwacht PLT de podiumkunstdynamiek van de regio te kunnen verrijken. PLT is hiermee de belangrijkste aanjager van de vorming van één podiumkunstenorganisatie voor de regio.

PLT ziet de regio Zuid-Limburg, de SCRZ, als een regio met ruim 600.000 inwoners die wat betreft podiumkunstenaanbod onderdoet voor steden met een gelijk inwonersaantal als Rotterdam, Den Haag of Utrecht. In de SCRZ wordt wel samengewerkt, maar deze samenwerking is in de ogen van PLT te vrijblijvend en daarom tot op heden te weinig effectief. Daarnaast is PLT van mening dat de theaters in de vier gemeentes in de SCRZ teveel op elkaar lijken (zogenaamde multifunctionele lijsttheaters) en dat daardoor het aanbod te eenvormig is. Dit terwijl in deze tijden, in de ogen van PLT, er behoefte is aan een diverser aanbod waarmee meer doelgroepen kunnen worden bereikt. Het aanbod in de vier gemeenten is teveel op de eigen stad gericht, terwijl in de visie zowel mondialisering, individualisering en grotere reisbereidheid een

ander aanbod mogelijk maken. Tegelijkertijd stelt PLT, enigszins contrair aan vorige stelling, dat de regio Zuid-Limburg zich goed leent voor een integratie van het theaterbeleid, omdat de 'omliggende staatsgrenzen haar immers als van nature meer eenduidige clustering duidt met maximale reisafstanden van zo'n 30 km'.

Ook stelt PLT dat anno 2020 theatermakers van de omvang van Toneelgroep Maastricht, PZN, Opera Zuid, Dansgezelschap Sally 'nauwelijks meer kunnen bestaan' in steden van de omvang van Maastricht. En dat Maastricht, met 120.000 inwoners, onvoldoende volle zalen kan genereren voor al het uiteenlopende podiumkunstenaanbod. En dat Zuid-Limburg 'jaar in jaar' uit het nodige aanbod ontbeert, waar in 'steden' van gelijke grote een veel ruimer aanbod beschikbaar zou zijn.

Door het onder één bestuur brengen van de vier schouwburgen wordt de samenwerking die op dit moment vrijwillig plaatsvindt, bindend voor de betrokken partijen. Hierdoor ontstaat er tevens een duidelijk gezag over budgetten, podia én programmering. De schaalvergroting die dit oplevert leidt volgens PLT tot verdergaande specialisatie (van podia en medewerkers) en grotere kansen op gebieden van programmering, marketing, talentontwikkeling, dienstverlening en technische- en productieondersteuning. Dit leidt in de visie van PLT tot een grotere podiumkunstdynamiek in de SCRZ: in plaats van dat vier vergelijkbare theaters allen een overeenkomstige programmering realiseren, kan er bepaald worden welke voorstelling waar het beste tot zijn recht komt, zowel wat betreft inhoud, publieksbereik als technische vereisten. Hiermee kan een grotere diversiteit aan publieksgroepen worden bediend en zal het publieksbereik vergroten.

Hierbij refereert PLT vooral naar het eigen model, waarin de theaters van Heerlen en Kerkrade zijn geïntegreerd en waarin een pluriform aanbod per stad de basis vormt. Het aanbod van beide theaters is in dit model complementair op elkaar gemaakt (spreiding in aanbod, dubbelingen vermijden). Daarnaast wordt er naar inwoners goed gecommuniceerd wat zich zowel binnen als buiten de stadsmuren afspeelt

Daarnaast geeft PLT aan dat zij ruime ervaringen hebben met verzelfstandigingen uit gemeentelijke organisaties, daar zowel het theater in Heerlen (1995) als het theater in Kerkrade (1999) verzelfstandigd zijn. Integratie ten opzichten van een eendimensionale verzelfstandiging voor Theater aan het Vrijthof kan daarnaast tot lagere van frictiekosten leiden, omdat er binnen PLT al veel voorhanden is waarop het Theater aan het Vrijthof kan terugvallen. Denk daarbij aan de reeds bestaande verzelfstandigde administratieve organisatie, het eigen gebouwenbeheer, het eigen P&O beleid, maar bijvoorbeeld ook de eigen inkoop- en aanbesteding en het sponsoring- en vriendenbeleid.