



Theater aan het Vrijthof: meer ruimte voor cultureel ondernemerschap

**Rapport
Gemeente Maastricht**

maart '19
drs. C.H. Wijn
dhr. J. Kok

Inhoud

0. Managementsamenvatting	4
1 Aanleiding en onderzoeksvraag	8
1.1 Aanleiding voor het onderzoek	8
1.2 Doel van het onderzoek	8
1.3 Aanpak van het onderzoek	8
1.4 Onderzoeksteam	9
1.5 Woord van dank	10
2. Benchmark m.b.t. het cultureel ondernemerschap	11
2.1 Benchmark: hoe en wat?	11
2.2 Cultureel ondernemerschap	11
2.3 Uitgangspunten benchmarks Theater aan het Vrijthof	12
2.4 Bevindingen	12
2.5 Conclusies	16
3. Het functioneren van het Theater aan het Vrijthof breder beschouwd	19
3.1 Methode van de Cultural Scorecard	19
3.2 Bestuurskracht	20
3.3 Culturele kracht	24
3.4 Financiële kracht	28
3.5 Ondernemende en innovatieve kracht	31
3.6 Personele kracht	32
3.7 Gastheerkracht	33
3.8 De facetten van de Scorecard in relatie tot wel of niet verzelfstandigen	34
4. Hoe kan met verzelfstandigen cultureel ondernemerschap worden gestimuleerd?	37
4.1 Hoofdvormen: in- en externe verzelfstandiging	37
4.2 Interne verzelfstandiging: diverse gradaties	37
4.3 Varianten van externe verzelfstandiging	38
4.3 De mate van formele invloed is bepalend	38
4.4 Bestuurlijke zeggenschap is niet perse nastrevenswaardig	39
4.5 Samenvattend: het draait om formele invloed	40
5. Hoe zelfstandig is het Theater aan het Vrijthof nu?	41
5.1 Interne verzelfstandiging: een korte toelichting	41
5.2 De vrijheidsgraden van het Theater aan het Vrijthof	42
5.3 Conclusies m.b.t. verder intern verzelfstandigen	43
6. De verzelfstandigingsopties vergeleken	44
6.1 Vergelijking op basis van de scorecard	44
6.2 Effecten van verzelfstandiging voor de samenleving en de gemeente	46

6.3 Nadere beschouwing	48
6.4 Conclusies	49
7. Vorming van één podiumorganisatie Stedelijke Cultuurregio Zuid (SCRZ)	51
7.1 De Stedelijke Cultuurregio Zuid in het kort	51
7.2 Eén podiumorganisatie SCRZ: hoe kan dat er uit zien?	52
7.3 Voordelen van het vormen van één podiumorganisatie	52
7.3 Nadelen van één podiumorganisatie	53
7.4 Groeimodel?	54
7.5 Conclusie	55
8. Voor- en nadelen van verzelfstandigen i.r.t. MECC	57
8.1 Voordelen van inpassing in het MECC	57
8.2 Nadelen van inpassing in het MECC	58
8.3 Groeimodel?	58
8.4 Conclusie	58
9. Voor en nadelen van verzelfstandiging volgens de literatuur	60
9.1 De effecten volgens projectevaluaties	60
9.2 Brede bestuurskundige evaluaties	61
9.3 Beoordeling vanuit het perspectief van podiumkunstorganisaties	62
10. Wat kost verzelfstandiging van het Theater aan het Vrijthof?	65
10.1 Vermogenspositie	65
10.2 Vaste activa	65
10.3 Huisvesting	65
10.4 Ingekochte dienstverlening	66
10.5 Personeelslasten	66
10.6 Eenmalige kosten	67
10.7 Samenvattend	67
11. Wat moet worden geregeld m.b.t. eigendom en beheer van de gebouwen?	68
 Bijlage 1: Stichting met Bestuur versus stichting met Raad van Toezicht	69
Stichting met Bestuur	69
Stichting met Raad van Toezicht	69
Bijlage 2: Minder relevante varianten van verzelfstandiging	70
Bijlage 3: DVO theater 2019	72
Bijlage 4: Benchmarkgegevens	74

0. Managementsamenvatting

Vraagstelling

Dit rapport geeft antwoord op de vraag of verdere verzelfstandiging van Theater aan het Vrijthof en meer regionale krachtenbundeling bij kan dragen aan het vergroten van cultureel ondernemerschap. Daarbij zijn vier varianten van verzelfstandiging onderzocht:

1. Verdergaand intern verzelfstandigen binnen de gemeente Maastricht
2. Extern verzelfstandigen via een stichting of een BV
3. Verzelfstandigen en vorming van een podiumorganisatie 'Stedelijke Cultuurregio Zuid'
4. Verzelfstandigen en incorporeren in evenementenorganisatie MECC Maastricht.

Onderzoek

Om een zorgvuldig antwoord te kunnen formuleren is het volgende proces gevolgd:

- Er zijn meerdere gesprekken gevoerd met vertegenwoordigers van de gemeente, het theater en met derde partijen;
- Er is een aantal benchmarks uitgevoerd;
- De positie van het theater en de staat van de huidige bedrijfsvoering zijn in beeld gebracht via een 'cultural scorecard'. Deze laat zien hoe het theater presteert op het gebied van bestuur, culturele betekenis, financiën, ondernemerschap, personeel en gastheerschap.
- De voor- en nadelen van de diverse vormen van verzelfstandiging zijn uitgebreid besproken met alle partijen;
- De financiële gevolgen van externe verzelfstandiging zijn op hoofdlijnen in kaart gebracht.

Benchmark

Het Theater aan het Vrijthof vervult een prominente rol in de stad Maastricht en de regio. Uit de benchmark komt naar voren dat het Theater een kwalitatief sterke en hoogstaande programmering heeft, en meer aanbodgericht dan vraaggericht werkt. Dit komt ook omdat het Theater tot 2017 een stevige culturele opdracht kreeg van de gemeente. Het theater biedt maar liefst aan drie grote huisgezelschappen een vaste speelplek (philharmonie zuidnederland, Opera Zuid, Toneelgroep Maastricht), waarbij ook repetitieruimte speeldagen in beslag neemt. De gemiddelde bezetting blijft wat achter bij vergelijkbare theaters. Dit wordt deels verklaard doordat het theater actief is op veel plekken in de stad met een kleinere capaciteit, zoals de Ainsl maar ook kerken. Het theater biedt relatief veel aanbod van toneel, klassieke muziek en dans. Dit aanbod matcht niet geheel met de vraag, het meer populaire aanbod is wat onderbelicht. Het publiek is redelijk behoudend, een nieuw en meer divers publiek wordt matig bereikt.

Cultural scorecard

De cultural scorecard laat zien dat de bestuurskracht beperkt is. Er is sprake van afhankelijkheid van de gemeente in de bedrijfsvoering (gedwongen winkelnering) en de samenwerking met de gemeente vraagt veel aandacht. Waar een theater naar buiten gericht hoort te zijn is er bij dit theater beperkt ruimte voor ondernemingszin. De sturing vanuit de gemeente was in het verleden erg globaal en is recent wat aangescherpt (gericht op het bereiken van meer en vooral ander publiek). Het theater stelt beleidsplannen op, dit is een sterk punt. Door een recente bezuinigingsronde waarbij een managementlaag sterk is teruggebracht, is de 'span of control' van het

directieteam momenteel naar het oordeel van het management te groot. De directie is er daarom voorstander van om een organisatiewijziging in door te voeren.

De culturele kracht is sterk, het theater staat in een van de negen 'culturele brandpunt gemeenten' van Nederland. Theater aan het Vrijthof heeft een breed cultureel profiel, faciliteert drie grote huisgezelschappen, kent een aantal nationale festivals, is gespecialiseerd in dans, schuwt het experiment niet en toont ook publiekstrekkingen. Er is wel grote behoefte aan een **middenzaal**; het aanbod is groot maar kan onvoldoende geprogrammeerd worden. Producties voor de middenzaal en de repetities van philharmonie zuidnederland leggen nu een te groot beslag op de grote zaal.

Nog niet alle publieksgroepen worden optimaal bediend. Er zijn relatief weinig marketinginspanningen, in de online marketing moeten nog stappen worden gezet.

De financiële sturingsinformatie is beperkt. Het theater is afhankelijk van de gemeentelijke software en systematiek, koppelingen met bijvoorbeeld kaartverkoop en horeca zijn er niet. De managementinformatie is niet toegesneden op de bedrijfsvoering van het theater, het management beschikt niet over een dashboard. Analyses kunnen maar beperkt worden uitgevoerd. Er is geen eigen vermogen, tegenvallers worden behandeld binnen de algemene middelen. Noodzakelijke investeringen kennen een lang aanvraagtraject binnen de gemeente, dit beperkt de slagvaardigheid. De resultaten op horeca lijken goed, al is niet helemaal duidelijk of ook alle kosten worden toegerekend.

Ondernemen is binnen de gemeente beperkt mogelijk. Als gemeentelijke organisatie is het voor sponsors niet aantrekkelijk om zich aan het theater te verbinden. De horeca is faciliterend maar er is de wens om dit uit te breiden met een restaurant en/of een terras. Dit kan nu niet ontwikkeld worden. Om adequater in te spelen op de markt is meer kennis nodig en meer investeringen in crm-systemen.

Er zijn goede arbeidsvoorwaarden. De gemeente is een betrouwbare werkgever. De gemeentelijke cao (car uwo) is echter onvoldoende op maat gesneden voor een theater. Zo maakt het theater gebruik van een stichting om de benodigde flexibiliteit bij het horecapersoneel te realiseren. Bij het vervullen van vacatures moet eerst in de gemeentelijke organisatie geworven worden, wat suboptimaal is. Er wordt relatief weinig met vrijwilligers gewerkt. Het personeel voelt zich geen ambtenaar en er is weinig betrokkenheid bij gemeentebrede bijeenkomsten.

Theater aan het Vrijthof is een goede gastheer voor de huisgezelschappen en is goed ingebed in het lokale culturele leven, al is de verbinding met de amateursector beperkt. Omdat er geen publieksonderzoek wordt gehouden is het onduidelijk op welke aspecten het theater gewaardeerd wordt.

De cultural scorecard laat zien dat het theater nu nog te weinig naar de stad en naar buiten is gericht. Niet al het (potentiële) publiek wordt bereikt. Om de doeltreffendheid en de slagvaardigheid van Theater aan het Vrijthof te vergroten en het cultureel ondernemerschap te stimuleren is een vorm van verdere verzelfstandiging aan te bevelen. Het gaat om het verruimen van bevoegdheden, waarbij de gemeente meer op afstand komt te staan, zonder haar gewenste invloed kwijt te raken. Het theater heeft vrijheid nodig, vrijheid 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. Dit kan via een verdergaande interne verzelfstandiging of een externe verzelfstandiging,

waarbij dan twee mogelijke modellen toepasbaar zijn, die van de stichting of een BV.

Welke vorm van verzelfstandiging?

Welke vorm verzelfstandiging leidt uiteindelijk tot het verwachte beste resultaat? Hierbij komt de stichtingsvorm met een raad van toezicht als best passend uit de bus. De gemeente krijgt meer grip omdat de rol en taakverdeling duidelijker wordt, de gemeente kan meer een regierol vervullen als opdrachtgever. De stichting kan aansluiten bij de cao Nederlandse Podia, deze is meer toegespitst op het type bedrijfsvoering. Het theater kan vervolgens beschikken over de diverse expertises van een professionele raad van toezicht. Het theater kan haar deuren openen voor sponsoring en er zijn meer mogelijkheden voor ondernemerschap, zoals het verder ontwikkelen van horecafaciliteiten. Verzelfstandiging via een stichting pakt positief uit voor de samenleving, voor de gemeente en voor het theater zelf. Het theater zal meer zichtbaar worden en het netwerk in de stad en de regio zal worden vergroot.

Naar één podiumorganisatie voor de Stedelijke Cultuurregio Zuid?

Naast de mogelijkheid van een verzelfstandiging in een stichtingsvorm zijn de voor- en de nadelen onderzocht om de activiteiten van Theater aan het Vrijthof onder te brengen in een podiumorganisatie Stedelijke Cultuurregio Zuid. Er zijn veel voordelen te behalen, maar er zijn ook duidelijke nadelen. Een stadstheater heeft een sterke inbedding nodig in de directe omgeving, waarbij alle energie uit dient te gaan naar het intensiveren van contacten met alle stakeholders, zoals de huisgezelschappen, de gemeente, het bedrijfsleven en natuurlijk alle bezoekers. Bij diverse partijen is verder weinig tot geen draagvlak om het theater op te laten gaan in een grotere organisatie. Geadviseerd wordt om Theater aan het Vrijthof te laten werken aan een sterke verzelfstandigde basis, om van daaruit de samenwerking te intensiveren met theaters in de regio, vooral wat betreft inkoop en marketing. Het is belangrijk om elkaar op te zoeken waar het kan en elkaar met rust te laten waar het moet.

Een rol voor het MECC?

Ook is de mogelijkheid onderzocht om de exploitatie van het theater door het MECC te laten doen. Ook hier zijn de nodige voordelen te zien. Het theater zal zakelijker worden geleid, wat goed is voor de exploitatie. Het MECC denkt meer publieksgericht. Nadeel is dat het MECC geen kennis heeft van de theatersector. Het MECC denkt grootschalig en wil in alles 'Champions League' spelen. Het theater dient echter vele belangen, ook bij kleinere partijen zoals amateurverenigingen. Ook voor deze optie geldt dat partijen voordeel kunnen doen met meer samenwerking, maar de belangen liggen te ver uit elkaar om de organisatie te laten versmelten.

Financiële effecten

Tot slot zijn de financiële consequenties van een verzelfstandiging in beeld gebracht. Hierbij moet worden aangetekend dat er nader onderzoek nodig is om tot een nauwkeurige opstelling te komen. De grootste onzekerheid is de benodigde ruimte voor vervangingsinvesteringen. Een gespecialiseerd bureau zal een inventarisatie moeten maken van de aanwezige installaties. Op basis daarvan kan dan de investeringsbehoefte en afschrijvingslast worden bepaald.

Het verdient aanbeveling om de nieuwe stichting een 'bruidsschat' mee te geven in de vorm van een afdoende eigen vermogen. Samen met eenmalige kosten zoals projectleiding en benodigde voorzieningen bedraagt de incidentele uitgave circa € 1,5 miljoen.

Verder zijn er structurele meer- en minderkosten, die samen naar verwachting op termijn budgettair neutraal zullen uitpakken. De grootste stijgingen komen door de

recent doorgevoerde wijzigingen binnen de gemeentelijke financiële systematiek. Zowel de huur als de kosten voor het shared servicecenter worden nu niet toegerekend aan het theater. De huur wordt na verzelfstandiging doorberekend en de diensten van het scc zal het theater elders moeten inkopen. Deze posten tellen op tot € 0,9 miljoen (i.e. hogere lasten voor het theater) en moeten worden gecompenseerd met extra subsidie. Daar staat echter ongeveer hetzelfde bedrag aan besparing bij de gemeente tegenover, die dan overigens wel moet worden gerealiseerd (onder meer bij het scc).

Tot besluit van deze samenvatting twee belangrijke dia's:

Welke culturele organisaties zijn in Nederland nog in overheidshanden?

voorziening	Aantal	Overheid als bevoegd gezag	Percentage
Schouwburgen en concertzalen	142	19	13%
Poppodia	60	0	0%
Kunstencentra, waaronder muziekscholen	137	22	16%
Openbare bibliotheken	154	6	4%
Rijkmusea	17	0	0%
Alle musea	420	38	9%

Belangrijkste voordelen van externe verzelfstandiging

- De culturele kracht neemt toe: het theater wordt gestimuleerd om **meer en ander publiek** te bereiken.
- Alle energie gaat naar de **corebusiness**, niet meer naar het (onderhouden van) het contact met de gemeente.
- Afspraken worden explicieter: management krijgt meer greep op de bedrijfsvoering, de gemeente meer op de prestaties. Management en gemeente kunnen **beter sturen**.
- De financiële kracht neemt toe omdat het management greep krijgt op **alle kosten**, ook op de overhead.
- Zelfstandig personeelsbeleid mogelijk, volledig **op maat** van het ondernemende theater.
- De directiefunctie wordt aantrekkelijk voor een culturele topper.
- Bestuursleden (RvT of RvC) zullen een waardevol **klankbord** voor de directie zijn.
- Een passende **financiële administratie** en **ict-infrastructuur** worden mogelijk.

1 Aanleiding en onderzoeksvraag

1.1 Aanleiding voor het onderzoek

In oktober 2017 heeft de gemeente Maastricht intern een document opgesteld waarin de voor- en nadelen van het Theater aan het Vrijthof (verder ook wel te noemen: het theater) als intern verzelfstandigd gemeentelijk organisatieonderdeel zijn gepresenteerd. Het theater, zo blijkt, loopt als instelling van de gemeente Maastricht aan tegen zaken die een belemmering vormen om ondernemerschap te tonen. De voorwaarden, die horen bij een theater als gemeentelijke instelling, blijken niet optimaal bij te dragen aan de culturele en economische ambities van de stad en het theater. Het document sloot af met een aanbeveling om te onderzoeken of verdere verzelfstandiging een gewenst pad is om deze ambities op langere termijn wel te kunnen verwezenlijken. Het college van B&W heeft daarop in oktober 2017 de directie van de gemeente Maastricht de opdracht gegeven om de vraag te beantwoorden of een andere governance bijdraagt aan het duurzaam verwezenlijken van de ambities van de stad en het theater. Daartoe heeft het college gevraagd inzichtelijk te maken welke implicaties verdere verzelfstandiging van het theater zou hebben. Dit heeft geleid tot de notitie *'De stad en haar theater'* van maart 2018 die opgevat kan worden als eerste verkenning van het vraagstuk.

1.2 Doel van het onderzoek

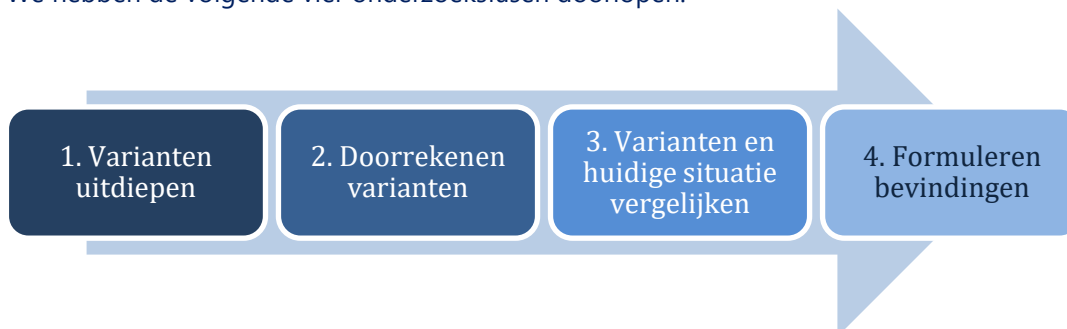
In het Coalitieakkoord van Maastricht (*'Maastricht onbegrensd en ontspannen'*) staat dat voor het Theater aan het Vrijthof investeringen in gebouw en techniek nodig zijn en daarnaast ook het creëren van *"ontplooiingsmogelijkheden voor cultureel ondernemerschap."* Ter versterking daarvan worden regionale krachtenbundeling en verdere verzelfstandiging als mogelijkheden genoemd.

Het doel van dit onderzoek is duidelijkheid te verschaffen over de vraag op welke manier het cultureel ondernemerschap van het theater kan worden versterkt en hoe vormen verzelfstandiging en samenwerking daarbij een rol kunnen spelen. Dit betekent dat de volgende varianten door ons zijn onderzocht.

0. De huidige werkwijze
1. Verdergaand intern verzelfstandigen
2. Extern verzelfstandigen (stichting of NV danwel BV)
3. Verzelfstandigen en vorming van een podiumorganisatie 'Stedelijke Cultuurregio Zuid'
4. Verzelfstandigen en incorporeren in evenementenorganisatie MECC Maastricht.

1.3 Aanpak van het onderzoek

We hebben de volgende vier onderzoeksfasen doorlopen:



Wij startten het onderzoek met het verstrekken van inzicht in varianten van verzelfstandiging. Het ging daarbij om de volgende activiteiten:

- in beeld brengen van de denkbare varianten van verzelfstandiging;
- de keuze van varianten die op voorhand de meeste relevantie hebben voor het theater en de argumenten die daarbij worden gehanteerd;
- de globale beoordeling van de voor- en nadelen en kansen en risico's van verzelfstandigen ten opzichte van niet-verzelfstandigen, op basis van theorie en van de praktijk bij overheden in Nederland.

Ten behoeve van het onderzoek bestudeerden wij de relevante documenten en betrekken daarbij onze expertise over verzelfstandiging zoals opgedaan in eerdere opdrachten.

Onderdeel van het onderzoek was het houden van interviews met de direct betrokkenen. In overleg met de opdrachtgever werd bepaald met wie werd gesproken.

Bij **stap 2** brachten wij voor elk van de vier varianten in beeld wat de te verwachten kosten en baten zijn op korte en middellange termijn. Dit houdt in dat wij een onderbouwde schatting hebben gedaan met betrekking tot de te verwachten effecten op basis van onze langjarige ervaring, de financiële gegevens die beschikbaar was en de informatie die ons is aangereikt door de betrokkenen. Dit betreft een grove raming waarbij meerdere varianten mogelijk zijn. Indien wordt gekozen voor verzelfstandiging zal een diepgaander financieel onderzoek nodig zijn op basis waarvan de raad een definitief besluit kan nemen.

Het zwaartepunt van ons onderzoek lag bij de specifieke beoordeling voor Het Theater aan het Vrijthof van de voor- en nadelen en kansen en risico's van de verschillende varianten in het licht van de beoogde vergroting van de ondernemersmogelijkheden (= **stap 3**). We beoordeelden per variant de sterke en zwakke punten en brachten de voor- en nadelen in kaart, zowel voor de gemeente als voor het theater en de lokale samenleving.

Bij deze stap hebben wij ook de varianten van verzelfstandiging diepgaand vergeleken met de huidige situatie. Dit was een beoordeling op maat, waarbij we voor het theater hebben gekeken naar relevante bedrijfsaspecten, in hun onderlinge samenhang. We hebben voor het theater:

- per aspect de relevante feiten en verwachtingen in beeld gebracht;
- per aspect de voor- en nadelen en de kansen en risico's van verzelfstandiging in beeld gebracht;
- op basis daarvan, bij wijze van objectief geformuleerde conclusies, het overall-inzicht geboden wat betreft de voor- en nadelen en de kansen en risico's van verzelfstandiging.

Bij deze meer diepgaande manier van 'kijken & vergelijken' hebben we de methode gebruikt van de 'Cultural Scorecard'. Dit is een integrale 'bril' waardoor we een blik werpen op de aspecten die relevant zijn voor de verzelfstandiging.

Tot besluit van het onderzoek vatten wij de voornaamste inzichten en bevindingen samen in een handzame rapportage (= **stap 4**). Het concept hiervan hebben wij eerst besproken met de opdrachtgever.

1.4 Onderzoeksteam

Dit onderzoek is uitgevoerd door Cor Wijn en Joost Kok.

Cor Wijn is vanaf 2001 betrokken bij organisatieontwikkeling van musea, bibliotheken, theaters en kunstencentra. Hij is deskundige bij uitstek op het gebied van gemeentelijk cultuurbeleid. In 2003 schreef hij voor de VNG het boek *Gemeentelijk cultuurbeleid – een handleiding*. Hij is in veel trajecten sparringpartner van zowel de ambtelijke beleidsadviseurs als het college van B&W. Daarnaast is hij goed ingevoerd in de wereld van de schouwburgen en de musea. Hij werkt bij deze opdracht onder auspiciën van adviesbureau BMC.

Joost Kok is adjunct directeur en hoofd bedrijfsvoering bij de Stadsschouwburg te Utrecht. Hij was projectleider van de verzelfstandiging van de schouwburg. Daarvoor was hij werkzaam bij het Concertgebouw Amsterdam, Muziekcentrum Nederland (Donemus) en NA&HV accountants en belastingadviseurs. Joost beschikt over een grote praktische kennis op het terrein van bedrijfsvoering en verzelfstandigingsprocessen. Vanwege zijn ervaring met de verzelfstandiging van Stadsschouwburg in Utrecht kan hij bij uitstek de verschillen in ondernemersmogelijkheden duiden tussen een gemeentelijk en een geprivatiseerd theater.

1.5 Woord van dank

Wij danken degenen die wij in het kader van het onderzoek hebben gesproken en die met hun kennis en ervaring een bijdrage hebben geleverd aan deze verkenning:

- J. Janssen, wethouder gemeente Maastricht
- J. Boelen, directeur van het Theater aan het Vrijthof
- P. Buijtels, gemeentesecretaris Maastricht
- I. Dovermann, bestuurs- & communicatieadviseur gemeente Maastricht
- H. Koolen, manager Economie en Cultuur, gemeente Maastricht
- K. Leonard, directeur Stadsontwikkeling & Economie en Cultuur, gemeente Maastricht
- F. Mimpfen, commercial director MECC
- M. t Sas, strategisch beleidsadviseur gemeente Maastricht
- B. Schoonderwoerd, directeur Parkstad Limburg Theaters
- J. Spauwen, manager bedrijfsvoering Theater aan het Vrijthof
- R. van der Wiel, managing director MECC

2. Benchmark m.b.t. het cultureel ondernemerschap

2.1 Benchmark: hoe en wat?

Benchmarking is een begrip uit de wereld van de kwaliteitsbewaking. De Engelse term benchmark betekent eigenlijk meetspijker, een referentiepunt voor landmeters. Benchmarking is een procedure om de prestaties van systemen of organisaties met elkaar te kunnen vergelijken. Benchmarking is een manier voor organisaties om van elkaar te leren, verantwoording af te leggen (bijvoorbeeld aan subsidienten) en toezicht en onderzoek te vergemakkelijken.

In de kern gaat het bij benchmarking om drie stappen:

1. Het vergelijken van de prestaties van de ene organisatie met die van andere organisaties;
2. Het analyseren van de verschillen tussen de diverse prestaties door te proberen te begrijpen waarom deze zijn gerealiseerd;
3. Het verbeteren van prestaties aan de hand van de informatie verworven tijdens het benchmarkproces.

Voordat een benchmark kan worden uitgevoerd is het noodzakelijk om voldoende gegevens beschikbaar te hebben. Elk jaar wordt door de leden van de Vereniging van Schouwburg en Concertgebouw Directies (VSCD) een vragenlijst ingevuld waarmee een databasesysteem gevuld wordt: het Theater Analyse Systeem (TAS). De mogelijkheden zijn zeer uitgebreid. Er zijn meer dan 60 indicatoren waarop theaters met elkaar kunnen worden vergeleken.

Wanneer wij gegevens uit een benchmark-onderzoek gaan vergelijken zijn er altijd een paar standaardvragen die wij onszelf stellen:

1. Wat valt op?
3. Op welke onderdelen presteert de een beter en de ander slechter?
4. Wat kan een verklaring voor het verschil zijn?

Uitkomsten van een benchmarkonderzoek fungeren als onderlegger voor het gesprek tussen gemeente en organisatie. Dan helpen de benchmarkgegevens om het gesprek te objectiveren: het 'verhaal achter de cijfers' komt naar voren. Wederzijds wordt het inzicht in de bedrijfsvoering verdiept en er kan een zinvol gesprek over achtergronden en keuzes plaatsvinden. Dát is waar het bij benchmarking om gaat.

Bij dit onderzoek gebruiken we de benchmarkgegevens om een indruk te krijgen van het cultureel ondernemerschap van het theater (zie de vraagstelling van dit onderzoek in paragraaf 1.2).

2.2 Cultureel ondernemerschap

In de onderzoeksvraag is een verwijzing opgenomen naar het coalitieakkoord van Maastricht. Volgens het akkoord moet onderzocht worden hoe er meer ontplooiingsmogelijkheden voor (cultureel) ondernemerschap voor het theater kunnen worden gecreëerd en welke rol verzelfstandiging daarin kan spelen. Van cultureel ondernemerschap bestaan vele definities. Wij hanteren hier de definitie zoals opgenomen in de beleidsnota 'Cultureel ondernemerschap' die indertijd door staatssecretaris Van der Ploeg werd opgesteld. Hierin staat dat cultureel ondernemerschap inhoudt:

- Het hebben van een houding gericht op zoveel mogelijk artistiek-cultureel, zakelijke en maatschappelijk rendement uit de culturele voorziening;
- Het durven bewandelen van nieuwe wegen;
- Het gebruik maken van methoden uit de commerciële sector;
- Het aanboren van nieuwe publieksgroepen;
- Het mengen van gesubsidieerd en niet-gesubsidieerd aanbod.

Aan het einde van dit hoofdstuk komen we nader op deze punter terug en de vraag in hoeverre verzelfstandiging dit in het geval van het Theater aan het Vrijthof kan bevorderen.

2.3 Uitgangspunten benchmarks Theater aan het Vrijthof

Voor Theater aan het Vrijthof hebben wij twee verschillende benchmarks uitgevoerd:

1. Een vergelijking op basis van aantal stoelen (850-1450), inwoners gemeente (80k-140k) en aanwezigheid van toneeltoren (om de kleine theaters eruit te halen). Totaal 10 theaters.
2. Een vergelijking gericht op een specifieke selectie van theater. Deze voldoen aan de volgende criteria:
 - ligging in gemeenten van vergelijkbare omvang;
 - ligging in gemeenten met een enigszins vergelijkbare populatie (studentenstad);
 - ligging in gemeenten die een centrumfunctie vervullen voor de regio;
 - van enigszins vergelijkbare omvang zijn qua zaalgrootte.
 Voor deze specifieke vergelijking hebben we de volgende theaters geselecteerd.

B6 referentiegroep	Inwoners	Naam	Zitplaatsen grote zaal	Andere zalen
Den Haag	515.000	Koninklijke Schouwburg / Theater aan het Spui	680	345 150
Groningen	204.000	Stadsschouwburg	750	100
Breda	181.000	Chassé Theater	1.440	670
Nijmegen	176.000	Stadsschouwburg	943	1450
Enschede	158.000	Wilminktheater en muziekcentrum	1001	1062
Maastricht	122.000	Theater aan het Vrijthof	915	110
Venlo	101.000	De Maaspoort	800	350

Nb: helaas niet beschikbaar in het TAS waren: de Leidsche Schouwburg, de Stadsschouwburg in Nijmegen en het Stadstheater in Arnhem

Onze vergelijkingen hebben betrekking op de laatst beschikbare cijfers die zijn opgenomen in het TAS, te weten die over het jaar 2017.

In bijlage 1 zijn uitgebreid onze bevindingen opgenomen en zijn tabellen weergegeven met alle relevante cijfers. Vergelijkingen met alle theaters in Nederland zijn achterwege gelaten wanneer die zinloos waren.

2.4 Bevindingen

Voorafgaand aan de bevindingen moet allereerst worden opgemerkt dat de benchmarks betrekking hadden op het jaar 2017. Daarbij moet in acht worden genomen dat theaters ruim van tevoren (soms jaren) hun voorstellingen inplannen. We kijken dus een aanzienlijk eind terug in de tijd en dat betekent dat inmiddels de stand van zaken anders kan zijn. In het geval van het Theater aan het Vrijthof speelt

dit te meer daar in de tussentijd een directiewisseling heeft plaatsgevonden. We gaan op dit punt later in het rapport nog nader in (hoofdstuk 3).

Met betrekking tot de cijfers over 2017 valt ons het volgende op.

Programmering

- TahV programmeert twee keer zoveel toneelvoorstellingen als de referentietheaters.
- Ook doet TahV veel meer aan klassieke muziek en dans.
- Al met al beslaan toneel, klassieke muziek en dans samen bij het TahV 60% van de totale programmering. Bij de B6-referentiegroep is dit 33%, bij B10-referentie zelfs maar 22%.
- Daarentegen doet TahV qua voorstellingen opvallend minder aan musical en operette en aan populaire muziek (4% bij TahV versus 19% bij de B6-referentietheaters en 17% bij de B10-groep).
- Aan cabaret en kleinkunst doet TahV ongeveer evenveel als de referentietheaters.
- Het aandeel amateurvoorstellingen is bij TahV aanzienlijk lager dan bij de referentietheaters (3% versus 10% bij de B6-groep en zelfs 16% bij de B10-groep).
- TahV heeft een veel lager gemiddeld aantal betalende bezoekers dan de referentietheaters: 217 ten opzichte van 420. Dit hangt samen met het soort (kleinere) locaties dat TahV gebruikt.
- Kijken we naar de aantallen bezoeken per voorstelling dan doet TahV het aanzienlijk minder dan de B6-referentietheaters, maar in lijn met de B10-groep. De verklaring hiervoor is dat in de B6-groep enkele theaters zitten (waaronder Chassé) die een veel grotere capaciteit hebben.

Tabel: aantallen bezoekers per voorstelling

	TahV	B6-referentie-theaters	B10-referentie-theaters
Toneel	158	289	216
Klassieke muziek	180	372	157
Dans- en bewegingstheater	167	502	291
Populaire muziek (incl. wereldmuziek)	333	522	312
Musical en operette	512	460	434
Cabaret en kleinkunst	356	487	322
Opera en muziektheater	399	423	349
Overig professioneel	94	245	227
Amateurvoorstellingen	231	417	292

- TahV heeft verhoudingsgewijs wat meer gesubsidieerde voorstellingen dan de referentietheaters (26% versus 18% bij de G6-groep en 25% bij de G10-groep). Van het gesubsidieerde aanbod neemt TahV opvallend veel toneel af: 46% ten opzichte van 22% bij de G6-referentie en 25% bij de G10-referentie. Misschien goed te begrijpen vanwege de aanwezigheid van de Toneelacademie in de stad. Ook veel gesubsidieerde klassieke muziek is in het TahV te beluisteren. Bij deze genres moet wel worden aangetekend dat de stoelbezetting laag is.
- Het gemiddeld aantal bezoeken bij de "bijzondere theatervoorstellingen" week in 2017 opvallend af van de referentie-theaters. Het gemiddeld aantal bezoeken bij de jeugdvoorstellingen was zelfs dramatisch lager te noemen: het TahV haalde bij jeugdvoorstellingen amper een zesde deel van het gemiddelde van de B6-groep.

Belangrijk om hierbij aan te tekenen is wel dat de zalen en locaties van het Theater aan het Vrijthof suboptimaal zijn. Door het ontbreken van een geschikte middenzaal en het moeten programmeren op dislocaties (die minder publiek trekken) vallen gemiddelden soms laag uit. Dit heeft er onder meer toe geleid dat het programmeren op de dislocaties na 2017 is beëindigd.

- De online verkoop heeft in Maastricht kennelijk nog niet zo'n vlucht genomen als elders. Daar gaat al tweederde van de verkoop via internet, bij TahV maar 53%. De kassa-verkopen zijn spiegelbeeldig hieraan (hoger in Maastricht, lager elders).

NB: in algemene zin zij nogmaals benadrukt dat de directie op een aantal punten in de afgelopen periode heeft bijgestuurd. Het jaar 2017 is in die zin niet meer representatief voor de huidige situatie. De programmering op dislocaties is op advies van de beleidsafdeling voor het seizoen '19-'20 beduidend verminderd en waar mogelijk wordt verplaatst naar het Theater aan het Vrijthof. Voor het seizoen '20-'21 wordt de programmering op dislocaties zo veel als mogelijk beperkt. Dit heeft met name gevolgen voor de locatie AINSI aan de Lage Kaneeldijk in Maastricht. In het seizoen '18-'19 vinden er hier 109 voorstellingen plaats geprogrammeerd door het Theater aan het Vrijthof. Voor het seizoen '19-'20 zijn dat er 89. In onderstaande tabel valt te zien hoe de aantallen voorstellingen zich in de periode na 2017 hebben ontwikkeld.

VERGELIJKING	2018-2019		2019-2020			
	aantal voorstellingen	%	aantal voorstellingen	%	verschil	toelichting
Cabaret	67	12%	57	11%	-10	minder in middensegment en Ainsl Bonbonierre
Dans	40	7%	39	7%	-1	
Familie/jeugd	32	6%	40	7%	8	seriele bespeling TGM
Jazz	15	3%	14	3%	-1	
Klassiek	63	11%	60	11%	-3	minder in de kerken
MST	92	16%	73	14%	-19	geen grote amateurproducties in seriebespeling
Opera	9	2%	8	1%	-1	
Theater	104	18%	90	17%	-14	geen grote seriebespeling
Amateurs/zaalhuur	20	3%	20	4%	0	vrst. Op zaalhuurbasis
TOTAAL	442	77%	401	75%	-41	
Festivals	133	23%	133	25%	0	toekomstige uitbreiding NDD i.v.m. nieuwe ambitie
TOTAAL	575	100%	534	100%	-41	
voetnoot : dit is exclusief de bouw dagen Opera Zuid, TGM en repetitiedagen PZN						

Financieel

- TahV heeft amper verhuringen. Hierin verschilt het theater sterk van de referentietheaters. Het heeft te maken met de huisgezelschappen die het theater gebruiken (ca. 60 dagen per jaar¹) en met de volle programmering.
- De horeca doet het verhoudingsgewijs goed. Het resultaat op de horeca is + € 142.000 waar de andere theaters op de horeca verlies maken. Het positieve resultaat lijkt vooral toe te schrijven te zijn aan de relatief lage kosten. Dit kan echter ook een kwestie van toerekenen (of beter gezegd: niet-toerekenen) van kosten zijn. Het positieve resultaat kan ook samenhangen met het grote aantal gratis bezoekers aan voorstellingen (26.072). Dit aantal ligt bij TahV aanzienlijk hoger dan de referentietheaters.
- Het op het oog positieve resultaat op de horeca komt natuurlijk terug in de weergave van het horecaresultaat per voorstelling. Dat is bij TahV € 66 terwijl de G6-referentietheaters er per voorstelling € 34 op toeleggen. En natuurlijk blijkt het positieve horecaresultaat ook per betalende bezoeker. De eerder geplaatste kanttekening (zijn alle kosten wel toegerekend?) blijft natuurlijk van toepassing.
- Het resultaat op theatervoorstellingen (bijvoorbeeld per betalende bezoeker) is minder dan bij de referentietheaters. Wij zien de oorzaak hiervan in een combinatie van een lagere gemiddelde zaalbezetting en hogere inkoopkosten (inkoop voorstellingen) cq minder marge op de voorstellingen. De lagere gemiddelde zaalbezetting had overigens mede te maken met het gebruik van enkele dislocaties (zie ook in de vorige paragraaf).
- Hoewel de G6-referentietheaters gemiddeld genomen wat groter zijn (iets meer zalen (8,5 versus 6), meer betalende bezoekers trekken (168.666 versus 117.204), wat meer zitplaatsen in de grote zaal hebben (1146 versus 900) en in totaal aanzienlijk meer capaciteit hebben (2074 zitplaatsen tegenover 1160), heeft het TahV meer theatervoorstellingen: 541 versus 402. Dat is bijna 30% meer. Dit wijst op een enorm intensief gebruik van de theatercapaciteit. Uit de G10-benchmark blijkt dit nog sterker. Een deel van de lage zaalbezetting is mogelijk ook hieraan toe te schrijven: het grote volume kan tot gevolg hebben dat de markt overvoerd raakt.
- Deze verhouding zie je ook terug in de personele capaciteit. TahV heeft meer mensen rondlopen – allemaal parttimers, vooral in de horeca en bij de techniek – dan de andere (gemiddeld wat grotere) theaters: 190 tegenover 123. Bij TahV wordt verhoudingsgewijs meer technische expertise ingehuurd dan elders. Qua aantallen FTE valt het verschil tussen het TahV en de G6-referentietheaters weer mee en is als 'normaal' (i.e. naar verwachting) te bestempelen: 45 versus 51,9. Echter, vergeleken met de G10-referentietheaters beschikt TahV over veel meer FTE (45 versus 30.)
- De verhouding in de uitgaven voor activiteiten, gebouw en personeel is bij de G6-referentietheaters: 38%; 33%; 26%. Bij de G10-referentietheaters is dit: 33%, 36%, 27%. Bij TahV is deze verhouding 43%, 21%, 35%. Hieruit valt af te leiden dat de kosten van het gebouw van TahV verhoudingsgewijs laag zijn.
- Uit de overzichten van de uitgaven valt ook op te maken dat TahV 2x zoveel uitgeeft voor directie en programmering dan de referentietheaters (10% versus 5% bij de G6-referentie; 19% versus 12% bij de 'G10'). En natuurlijk meer aan techniek, wat in lijn is met het voorgaande.

¹ Voornamelijk Philharmonie ZuidNederland, dat na de fusie LSO – Brabants Orkest niet meer in de voorziene repetitieruimte paste.

Personeel

- Qua soorten personeel valt op dat TahV verhoudingsgewijs meer technici heeft dan de referentietheaters: 1 op de 3 medewerkers bij TahV is technicus, terwijl dat bij de referentietheaters 1 op de 4 is. Dit valt te verklaren uit (a) de bijzondere locaties waar TahV programmeert (Ainsi, kerken), (b) de grotere hoeveelheid voorstellingen, (c) de festivals die plaatsvinden en (d) het feit dat TahV zich een goed gastheer moet betonen naar de huisgezelschappen toe. Het aantal uren techniek dat wordt ingehuurd is als gevolg van een en ander ook groter dan bij de referentietheaters.
- Ook personele bezetting voor programmering is TahV verhoudingsgewijs wat zwaarder bezet dan de referentietheaters.
- Er worden door het theater amper vrijwilligers ingezet, daar waar dit bij andere podia in toenemende mate aan de orde is, onder meer voor receptie-taken en voor de techniek. Ter vergelijking: in popzalen wordt bijna alle techniek door vrijwilligers gedaan.

2.5 Conclusies

Uit de benchmarks trekken wij de volgende conclusies:

- Het Theater aan het Vrijthof is een theater dat meer aanbodgericht denkt en werkt dan de referentietheaters. Het is in die zin als 'traditioneel' te typeren. Daarbij moet wel worden aangetekend dat vanuit de gemeente tot 2017 altijd steun is gegeven aan het uitgangspunt dat er kwaliteitsvoorstellingen moeten worden geprogrammeerd (van oudsher: een aantrekkelijk programma voor hoger opgeleiden om zo onder meer het vestigingsklimaat van de stad te versterken).
- Er is in het theater daadwerkelijk veel meer kwaliteitsaanbod dan bij de referentietheaters, maar liefst 60% van de programmering omvat toneel, klassieke muziek en dans, dat is bij de referentietheaters de helft (33%). Dit lijkt een artistieke keuze en is niet a priori verkeerd, maar leidt tot een beperkt publieksbereik.
- De programmeurs van het Theater aan het Vrijthof zoeken vooral naar aanbod dat als artistiek hoogstaand geldt, niet zozeer naar goede deals met bemiddelaars of naar voorstellingen die bij een breed publiek in de smaak vallen.
- Een gevolg is dat niet alle publieksgroepen met het aanbod worden bediend. Aan het programmeren van populaire muziek wordt relatief weinig gedaan.² Amateurvoorstellingen vinden er verhoudingsgewijs heel weinig plaats. Cabaret en kleinkunst worden ook wat minder geprogrammeerd dan elders. Aangetekend moet wel worden dat het feit dat de huisgezelschappen (vooral: PZN) zeer geregeld moeten repeteren in de grote zaal (ca. 60 dagen per jaar), wat ervoor zorgt dat er weinig flexibiliteit is en daarmee ook weinig mogelijkheid om bepaald soort aanbod te accommoderen (denk bijvoorbeeld aan dure muziektheaterproducties die wat langer moeten staan omdat iedere verplaatsing tienduizenden euro's kost).
- Het Theater aan het Vrijthof heeft een lager gemiddeld aantal betalende bezoekers dan de referentietheaters. Ook is het gemiddeld aantal bezoeken aan de diverse genres lager dan bij de referentietheaters. Een en ander wijst erop dat dat er te veel wordt geprogrammeerd en dat het aanbod niet erg wordt afgestemd op de

² Pop vindt in Maastricht plaats in De Muziekgieterij. Het opende in maart 2013 zijn deuren in de Timmerfabriek (plek voor ca 550 bezoekers). In 2017 werd gestart met een verbouwing. Er komen twee zalen: voor 350 bezoekers en voor 1100 bezoekers.

vraag (lege stoelen).³ Sommige publieksgroepen worden helemaal niet bereikt, andere lijken te worden overvoerd waar de bezettingsgraad onder lijdt. Van belang hierbij om op te merken is dat een lage bezettingsgraad betekent dat je als theater een relatief hogere garantiesom moet betalen en kan dus minder kan verdienen op de partage.

- Bij een en ander moet wel worden aangetekend dat het gemiddelde bezoek in de onderzochte periode ook laag was vanwege de kleinere speelplekken (dislocaties) die het theater bediende (AINSI, kerken). Inmiddels is op instigatie van de beleidsafdeling daarmee gestopt.
- Opvallend is dat jeugdtheater het slecht doet in het Theater aan het Vrijthof, daar waar dit elders in het land vrij succesvol is. Er worden weinig tot geen jeugdvoorstellingen in de grote zaal geprogrammeerd, in tegenstelling tot elders waar dit wel gebeurt.
- Ook aan het gebruik van de verkoopkanalen valt te zien dat het theater een ouder en behoudende der publiek bereikt dan de referentietheaters: het gebruik van online verkoop is opvallend lager dan elders, de verkoop via de kassa (een methode die elders geleidelijk overbodig wordt) floreert nog volop (45% van de tickets).

Belangrijk om vast te stellen is dat het theater niet beschikt over een middenzaal. Dit is (vlakkevloer)theater van maximaal 350 stoelen, zonder toneeltoren.

Vlakkevloerzalen zijn heel geschikt voor kleinere voorstellingen, ensemblemuziek, middelgrote cabaretproducties, jeugdtheater en 'middenzaalproducties' (gesubsidieerd toneel, middelgrote moderne dans). Het ontbreken van zo'n vlakke vloerzaal zorgt er nu voor dat middenzaalproducties niet worden getoond, of dat ze een plek krijgen in een zaal die te groot is of te klein. Het ontbreken van een middenzaal is beslist een omstandigheid die het theater hindert in het optimaal op elkaar afstemmen van aanbod en vraag.

Een andere belemmering is het gebruik van de grote zaal voor repetities door PZN. Dit is een vrij unieke situatie voor Nederland: de meeste orkesten doen de bulk van hun repetitiewerk niet in een uitvoeringszaal, maar in een repetitiezaal. Het is dringend gewenst dat ook voor het PZN zo'n zaal gevonden zou kunnen worden in Maastricht.⁴ De grote zaal van het theater moet kunnen worden benut waarvoor hij primair is bedoeld: publieksactiviteiten.

Relateren we een en ander aan de omschrijving van cultureel ondernemerschap die wij in paragraaf 2.2 aanhaalden, dan kan worden vastgesteld dat het Theater aan het Vrijthof wel is gericht op zoveel mogelijk artistiek-cultureel rendement, maar wat minder op zakelijk en maatschappelijk rendement. Artistiek-inhoudelijk worden er ook geregeld nieuwe wegen ingeslagen, maar op het val van marketing, publiekswerking en de bedrijfsvoering in meer algemene zin is dit veel minder het geval. Methoden uit de commerciële sector worden niet gebruikt, nieuwe publieksgroepen worden tot dusverre niet intensief aangeboord, hoewel het theater hiertoe in de meest recente Dienstverleningsovereenkomst met de beleidsafdeling wel wordt aangespoord. Een menging van gesubsidieerd en niet-gesubsidieerd aanbod vindt wel plaats, meer voor het ongesubsidieerde aanbod wordt minder plek ingeruimd dan bij de referentietheaters. Vastgesteld kan dus worden dat het cultureel ondernemerschap van het theater vrij laag is ontwikkeld, hoewel moet worden onderkend dat de huidige

³ Nogmaals zij benadrukt dat de benchmark betrekking heeft op het 'overgangsjaar' 2017. De directie heeft op dit punt inmiddels al bijgestuurd.

⁴ Tijdens ons gesprek met de directie van het MECC werd geopperd dat een van de auditoria van het MECC zich hiervoor misschien zou lenen. Deze worden overdag weinig gebruikt. De vraag is echter of deze qua akoestiek en omvang van het podium geschikt zijn.

directie een nieuwe koers is ingeslagen en verbeterlagen doorvoert. Bijgevolg mag worden verwacht dat in een verzelfstandigde situatie er al snel meer resultaten zullen worden geboekt op het vlak van cultureel ondernemerschap, zeker als de gemeente dit ook expliciet als opdracht zou formuleren en in de subsidievoorwaarden zou vastleggen.

3. Het functioneren van het Theater aan het Vrijthof breder beschouwd

In dit hoofdstuk brengen we de relevante feiten en verwachtingen in beeld die Theater aan het Vrijthof typeren en die wij in het vervolg van dit rapport gebruiken voor het komen tot een specifieke beoordeling van de vraag of verzelfstandigen verstandig is en welke variant daarbij dan de voorkeur verdient.

We beginnen dit hoofdstuk met een korte uitleg van de methode die wij gebruiken voor het 'maken van de foto' van het Theater aan het Vrijthof.

3.1 Methode van de Cultural Scorecard

De Cultural Scorecard is een integrale bril waarmee alle aspecten van de culturele bedrijfsvoering in ogenschouw genomen kunnen worden. Het bijzondere van de Cultural Scorecard als instrument is dat de culturele en de zakelijke kant van culturele instellingen in onderlinge samenhang gezien worden. Wij hebben dit instrument al vele malen met succes toegepast in diverse onderzoeken bij culturele organisaties.

De Cultural Scorecard gaat ervan uit dat iedere culturele of maatschappelijke organisatie een diamant is met een aantal facetten die onderling aan elkaar verbonden zijn en waartussen een gezonde balans hoort te bestaan. Het gaat om de volgende zes facetten: bestuurskracht, culturele kracht, financiële kracht, ondernemende en innovatieve kracht, personele kracht en gastheerkracht. Door het licht te laten vallen op al die verschillende facetten en op deze wijze zowel het culturele als het zakelijke deel van de instelling in een evenwichtige samenhang te bekijken, kunnen we de sterke en zwakke punten beoordelen en vervolgens de verbeterpunten in een onderling perspectief zetten en uitzetten in de tijd. In dit geval gaat het niet zozeer om de sterke en zwakke punten, maar om de objectieve beoordeling per facet van de voor- en nadelen van verzelfstandiging.

Het facet *bestuurskracht* is de spiegel van de eigen kracht van de instelling en de mate waarin zij die verbindt met de zeggenschap. Bij de eigen kracht spelen zaken als: governance, vermogen, eigendom en onderhoud gebouwen, missie, visie en strategie en interne besturing. Bij de verbinding met de zeggenschap gaat het om de mate waarin de instelling (of het organisatieonderdeel) de relatie met haar eigenaar, opdrachtgevers en/of de subsidieverleners vormgeeft en onderhoudt. Het gaat daarbij ook om de vraag hoe die relatie aan beide zijden wordt gevoeld.

Het facet *culturele kracht* weerspiegelt de kracht van de programmering en van de marketing. Bij de programmering gaat het om de breedte, de diepte en het publieksbereik; de verbinding met de stad en de regio; de verbinding met andere lokale manifestaties en activiteiten; de mate waarin wordt gespiegeld met behulp van experts van buiten; de uitstraling naar de stad en de regio en het directe voorstellings- of maatschappelijke resultaat. Bij de marketing spelen zaken als: de balans met de programmering, de kaartverkoop en de markt en de inzet op verkoop en sponsoring.

Het facet *financiële kracht* geeft een weerspiegeling van het vermogen, de exploitatie, de financiële analyse en de fiscale gevolgen van de organisatorische positionering. Bij het vermogen gaat het vooral om de ontwikkeling van de vermogenspositie, mede in relatie tot het risicoprofiel. Bij de exploitatie speelt de verhouding tussen baten en lasten, in constant en variabel opzicht. Daarbij spelen aspecten als horeca, verhuur, sponsoring en overige inkomsten. Bij de financiële analyse spelen: de aanwezigheid,

actualiteit en gebruik basisinformatie, het 'dashboard' op basis waarvan wordt gestuurd en gemonitord en koppeling tussen de beschikbare informatie en het 'dashboard'. Bij de fiscale gevolgen van de positionering gaat het om de mate waarin per saldo sprake is van afdrachten aan de Belastingdienst die direct samenhangen met de gekozen governancestructuur.

Het facet *ondernemende en innoverende kracht* is de spiegel van de houding en de acties op het gebied van innoveren (voortdurend verbeteren en vernieuwen) en ondernemen (kansen pakken, beheersen risico's). Het gaat daarbij om het ondernemen en innoveren op alle aspecten die zich weerspiegelen in elk van de vijf andere facetten. Dit facet geeft de mate weer waarin de instelling in staat is zich in dynamisch opzicht tijdig aan te passen aan ontwikkelingen in haar omgeving en binnen de eigen organisatie.

Het facet *personele kracht* weerspiegelt de kracht van de organisatie en het personeel. Bij de organisatie speelt met name de aansluiting op missie, visie & strategie en op de interne besturing. Bij het personeel gaat het om de kwantiteit en kwaliteit van het personeel (intern, extern en vrijwilligers) en de mate waarin dat gemotiveerd en toegerust is.

Het facet *gastheerkracht* weerspiegelt de mate van tevredenheid van gasten, artiesten en impresariaten, leerlingen, scholen, de buurt, de leveranciers en de sponsors. Het gaat hierbij ook om de mate waarin en de wijze waarop die tevredenheid wordt gemeten en omgezet in acties.

We hebben documenten en gesprekken gebruikt als bronnenmateriaal. In de navolgende paragrafen kijken we naar de genoemde facetten:

1. Bestuurskracht
2. Culturele kracht
3. Financiële kracht
4. Ondernemende en innovatieve kracht
5. Personele kracht
6. Gastheerkracht.

Per kracht noemen we steeds voor het Theater aan het Vrijthof de feiten en verwachtingen voor zover die relevant kunnen zijn voor het vraagstuk van verzelfstandiging. Bij elke kracht geven we eerst een samenhangend beeld. Daaronder specificeren wij dit beeld aan de hand aan de hand van specifieke aspecten die bepalend zijn voor de desbetreffende kracht.

3.2 Bestuurskracht

Het Theater aan het Vrijthof is integraal onderdeel van de gemeente. Het theater heeft een algemeen en een manager bedrijfsvoering.

Aan het aspect bestuurskracht onderscheiden we drie aspecten:

- a. Sturing en beheersing van de relatie met opdrachtgever, subsidieverlener en eigenaar;
- b. De interne besturing
- c. Eigendom en onderhoud gebouwen.

a. Sturing en beheersing van de relatie met opdrachtgever, subsidieverlener en eigenaar

Het Theater aan het Vrijthof werkt binnen de formele kaders zoals door de gemeente bepaalt. Vanuit de gemeente is er vertrouwen in het management. De formele kaders waarbinnen wordt gewerkt zijn de Dienstverleningsovereenkomsten (DVO's), die zijn gemaakt tussen de gemeentelijke dienstonderdelen:

- de DVO 2019 tussen opdrachtgever (theater) en opdrachtnemer (het Shared Service Centre) over af te nemen diensten zoals P&O (generieke en specifieke advisering) en het beheer bedrijfsinformatiesystemen. Het theater betaalt hiervoor aan het SSC in 2019 een bedrag van € 395.832.
- de DVO tussen de beleidsafdeling van de gemeente (opdrachtgever) en het theater (opdrachtnemer) over de te leveren producten en diensten op het vlak van de podiumkunsten. Deze overeenkomst werd in 2018 voor het eerst opgesteld.

Het afnemen van diensten van het SSC is een kwestie van 'gedwongen winkelnering'. Het staat het theater niet vrij om hierin te 'shoppen' of om een andere serviceverlener te zoeken. De tarieven zijn niet onderhandelbaar.

De DVO met de beleidsafdeling is globaal en kwalitatief van aard (zie bijlage 3). Er staan geen "smart"-geformuleerde doelstellingen in, mede vanwege het feit dat de DVO pas sinds 2018 bestaat en er geen traditie bestond om cijfers (bijvoorbeeld over genres, stoelbezetting en publieksbereik) te delen, te bespreken en te koppelen aan doelstellingen. In essentie staat in de huidige DVO dat:

- Het programma breed en divers moet zijn (alle disciplines) en ook een breed en divers publiek moet trekken;
- De huisgezelschappen een voorkeurspositie hebben;
- Stedelijke kunstvakopleidingen, initiatieven en (amateur)gezelschappen gefaciliteerd moeten worden;
- Er initiatieven moeten worden ontwikkeld om (innovatief) nieuwe publieksgroepen te bereiken;
- Er regelmatige tevredenheidsonderzoeken onder het publiek moeten worden gehouden;
- Het theater efficiënt en effectief bestuurd moet worden;
- Het theater innovatief en ondernemend moet zijn;
- Er volgens de P&C-cyclus van de gemeente managementinformatie moet worden gewerkt;
- Er jaarlijks een jaarrekening met een accountantsrapport en een inhoudelijk verslag moet worden geleverd.

Op inhoud vindt er dus weinig sturing plaats, zeker niet kwantitatief. De verhouding artistiek/commercieel die in gesprekken wel wordt genoemd als het om de programmering gaat (60/40) en die in het verleden gold, is niet in de DVO terug te vinden omdat deze de facto per 2017 is afgeschaft. Over het publieksbereik of de bezetting van de zalen is evenmin iets kwantitatiefs opgenomen. Ook zegt de DVO weinig over de activiteiten die buiten de locatie aan het Vrijthof plaatsvinden, behalve dat ze kunnen en moeten worden gerealiseerd als dat leidt tot het bereiken van andere publieksgroepen. Het beleidsplan dat door het theater wordt gemaakt, wordt niet via de DVO voorgeschreven. Vorm en inhoud van het beleidsplan zijn daarmee in formele zin vrij en geheel ter bepaling aan het theater. De sturing die plaatsvindt, gebeurt vooral via de P&C-cyclus en via werkoverleg. Buiten de vereisten van de P&C-cyclus wordt er niet gewerkt met aparte managementrapportages.

Geconstateerd kan worden dat de gemeente niet erg strak stuurt op het realiseren van doelen door het theater. Met een strakke sturing bedoelen wij:

- Strikt toetsen op financiële en inhoudelijke prestaties;
- Resultaten en afspraken hierover periodiek vastleggen.

Echter, omdat het theater werkt met een jaarplan (ook wel: beleidsplan genoemd) dat tamelijk uitgebreid is, is er toch een houvast voor de besturing van de organisatie. Voor dit onderzoek is er kennis genomen van het beleidsplan 2019 (*The place to be*).

Dit plan is een sterk punt van het theater en zeker geen vanzelfsprekendheid bij een gemeentelijk organisatie-onderdeel. In het beleidsplan zijn opgenomen de missie, visie en (wijze van) programmering van het theater, alsmede de productafspraken en de organisatieontwikkeling. Het beleidsplan geeft een goed en tamelijk volledig beeld van het functioneren van het theater. Het beleidsplan dient vooralsnog alleen voor de communicatie tussen het theater en de beleidsafdeling. Het plan is aan de beleidsafdeling ter beoordeling en heeft geen functie naar buiten toe. De aansluiting tussen enerzijds het plan en anderzijds de DVO laat ons inziens nog te wensen over. Daarbij komt dat de mate waarin de directie daadwerkelijk kan sturen op de zaken die in het plan staan (denk oa aan missie, visie en strategie) beperkt is, omdat de vrijheidsgraden gering zijn.

Op het persoonlijke niveau is er sprake van intensief contact tussen de directie van het theater en de beleidsafdeling. De algemeen directeur heeft periodiek (i.e. vierwekelijks) overleg met de directeur Stadsontwikkeling & Economie en Cultuur. Vaak gaat dit overleg over het oplossen van praktische zaken (bv. knelpunten in de sfeer van personeel of financiën). Er worden geen formele verslagen van de gesprekken gemaakt. Werkafspraken worden wel soms vastgelegd. Met de algemeen directeur van het theater worden geen functioneringsgesprekken gevoerd omdat hij als interim functioneert. De directeur Stadsontwikkeling & Economie en Cultuur is de formele leidinggevende van de interim-theaterdirecteur.

Daarnaast is er overleg tussen de algemeen directeur, de manager Economie en Cultuur (die optreedt als inhoudelijk opdrachtgever) en de strategisch beleidsadviseur. In dit overleg komen onder andere zaken met betrekking tot de strategie, de programmering, de benutting van de diverse locaties, knelpunten in de organisatie en de externe contacten (i.e. de samenwerking in de stad) ter sprake. Ook de te realiseren middenzaal en de zoektocht naar repetitieruimte voor de PZN komt hier aan de orde.

Al met al kan met betrekking tot de bestuurskracht van het theater worden geconstateerd dat deze jarenlang beperkt is geweest. Pas het laatste jaar worden hierin stappen vooruit gezet, mede als gevolg van de komst van een nieuwe directeur Stadsontwikkeling & Economie en nieuwe manager Economie en Cultuur. Wat betreft de bedrijfsvoering zijn de vrijheidsgraden gering (de DVO met het SSC is verplicht) en wat betreft de culturele prestaties (aanbod en vraag) zijn er geen smart-geformuleerde doelstellingen. In feite is er slechts in beperkte mate sprake van een zakelijke vorm van regievoering: noch vanuit de gemeente, noch vanuit de leiding van het theater. Het gaat daarbij om het bepalen van 'Waar staan we nu, welke kant willen we op (qua theateraanbod en te bereiken publieksgroepen) en wat vraagt dat'? Hierover wordt wel kwalitatief gesproken, maar er wordt geen kwantitatieve vertaling aan gegeven.

Een methode om als onderdeel van de gemeentelijke organisatie toch meer handelingsvrijheid te verkrijgen is gevonden in het benutten van de mogelijkheden die de Stichting Civiele Dienstverlening biedt. Deze stichting wordt bestuurd door de directie van het theater, maar heeft als private rechtspersoon de mogelijkheid om zelfstandig verbintenissen aan te gaan. Hiervan is bijvoorbeeld gebruik gemaakt voor de horeca en de uitbalie. Het horeca- en uitbaliepersoneel is bij de stichting ondergebracht, zodat hiervoor andere arbeidsvoorwaarden kunnen worden benut dan die die door de gemeente worden gehanteerd. Zo geeft het bijvoorbeeld de mogelijkheid om met nul-urencontracten te werken.

Een andere private rechtspersoon te weten de Stichting Musica Sacra wordt gebruikt om subsidies te kunnen ontvangen om dit festival (sacrale muziek) mogelijk te maken.

In zijn algemeenheid kan geconcludeerd worden dat er dus diverse constructies zijn gemaakt om "om de gemeente heen" te kunnen werken. Dit neemt niet weg dat op cruciale onderdelen er nog steeds een afhankelijkheid van de gemeente is en daarmee een beperking van de flexibiliteit in opereren.

b. Interne besturing

De directie van het theater ervaart in de aansturing van het theaterbedrijf diverse belemmeringen. Deze hebben betrekking op:

- De partners waarmee kan/moet worden gewerkt: als onderdeel van de gemeente moeten veel werkzaamheden van externen worden aanbesteed;
- Het HRM-beleid: dit moet plaatsvinden binnen de gemeentelijke kaders en met inachtneming van de CAR-UWO (rechtspositieregeling);
- De systemen (ict, financiële administratie, personeelsadministratie) waarmee moet worden gewerkt (alles wat het theater zelf verkoopt, zoals kaartjes en horeca moet bv handmatig in de systemen worden ingevoerd);
- Het aantrekken van sponsorgelden en bijdragen van fondsen (is als gemeentelijke organisatie nagenoeg onmogelijk).

Als gevolg van een interne bezuiniging is enkele jaren geleden het middenmanagement weggesneden. Dit betekent dat de 'span of control' van de directieleden (algemeen directeur en manager bedrijfsvoering) nu erg groot is (de organisatie omvat ca. 30 fte). In combinatie met het intensieve gebruik van het theater (575 voorstellingen per jaar in 2017, inmiddels wel minder) geeft dat een hoge werkdruk.

De directie heeft in de afgelopen periode bijgestuurd om de organisatie in evenwicht te houden met de workload. Dit is gebeurd door (a) terug te gaan naar de 'core-business' van het theater (twee festivals, reguliere programmering, huis voor huisgezelschappen en amateurkunst) en (b) door de interne organisatie te herzien. Hierover vindt nog nader overleg plaats, onder meer met de beleidsafdeling. Bij de herziening van de structuur van de organisatie zijn diverse aspecten aan de orde, waarvan sommige nog in discussie zijn:

- I. Ontmanteling cluster Productiebureau.
 - * 0,6 fte Senior productiebureau ombuigen naar Programmering.
 - * 1,0 fte Medewerker productiebureau onderbrengen bij cluster Programmering, functie: Programmerings-assistent.
 - * Overige taken Productiebureau worden herverdeeld over bestaande afdelingen.
- II. Cluster UITbalie toevoegen aan cluster Marketing en PR, hierdoor ontstaat een team olv teammanager (nieuwe functie binnen organisatie).
- III. De clusters Gebouwenbeheer en Facilitaire dienst toevoegen aan cluster Techniek, krimp Medewerker gebouwenbeheer, naar van 2 fte naar 1 fte. Hierdoor ontstaat een team olv teammanager (nieuwe functie binnen organisatie).
- IV. Functie Medewerker receptie omzetten naar Management-ass. en onderbrengen bij Directie.
- V. Financieel adviesfunctie onderbrengen bij de manager bedrijfsvoering Theater.
- VI. Wijzigen taken programmeringsfunctie 1 fte Dans en projectleider Musica Sacra naar een nieuwe functie 1 fte programmeur Dans en Muziek plus adviesfunctie Musica Sacra. De projectleiding van het festival Musica Sacra vervalt.
- VII. Het verdelen van 2.500 uur begeleidingswerk dat nu niet is opgenomen in de formatie. Deze uren gaan nu ten koste van andere taken bij de diverse medewerkers.

c. Eigendom en onderhoud gebouwen

De gemeente is eigenaar van het gebouw van Het Theater aan het Vrijthof en tevens de gebruiker via het Theater aan het Vrijthof. Het reguliere onderhoud van beide

panden wordt uitgevoerd door de gemeente. Het groot planmatig onderhoud wordt door de gemeente uitbesteed. Het gebouwelijk onderhoud is gebaseerd op het gemeentelijke Meerjaren Onderhoudsplan.

De kapitaallasten (rente en afschrijving) lopen via het Meerjaren investeringsplan (MJIP) van de gemeente. Dit wil zeggen dat de kapitaallasten van benodigde investeringen via de gemeente Maastricht lopen en dat ook de vervanging van zaken loopt via het investeringsplan loopt. Als een investering nodig is, is hiervoor soms de toestemming van de gemeenteraad nodig (hangt af van de levensduur en de hoogte van het benodigde bedrag). De kapitaallasten betreffende de gebruikersinvesteringen zoals de theatertechnische installaties worden doorbelast aan het theater.

De kosten van klein onderhoud en andere gebouwgebonden kosten, zoals energie, schoonmaak en verzekeringen worden doorbelast naar de budgetten van Het Theater aan het Vrijthof.

Reguliere vervanging van de gebruikersinvesteringen lopen via de exploitatie van het theater. Deze worden gefinancierd met een rentedragende gemeentelijke lening.

Gebouwgebonden (vervangings) investeringen worden niet aan het theater toegerekend. Dit is in het verleden soms wel gebeurd, bijvoorbeeld in het geval van enkele grote verbouwingen. Het Theater heeft in de achterliggende periode voor € 6,4 mln. verbouwd:

- Fase 1 in 2017: verbouwing kleedkamers, artiestenverblijf en toiletgroepen bezoekers
- Fase 2 in 2018: verbouwing grote theaterzaal, verbeteren akoestiek, herbekleden stoelen, nieuwe vloerbedekking zaal en foyer en nieuw zaallicht en akoestische doeken.
- Fase 2b in 2019 aanpassen akoestiek op het toneel, wijzigen portaalbrug, aanpassen kaatsers en aanpassing trekkenveld plus verwijderen brandscherm.

De afspraak met betrekking tot deze investeringen is dat voor deze ingrepen een volledig nieuw vervangingsplan wordt opgesteld en een volledig nieuw grootgebruikersonderhoudsplan.

Op dit moment loopt een aanbesteding voor de gebouwgebonden installaties.

Naast de financiering van de gebruikersinvesteringen is ook een voorziening opgenomen voor groot onderhoud. Deze is nodig ter egalisatie van de exploitatiekosten voor onderhoud.

Team Vastgoed van de gemeente is verantwoordelijk voor al het planbare onderhoud van bouw- en installatiedelen en Het Theater aan het Vrijthof voor al het overige onderhoud. De aanbesteding van het(de) onderhoudscontract(en) voor het preventieve en correctieve onderhoud word(t)en door het Team Vastgoed uitgevoerd. Het Theater aan het Vrijthof draagt zelf zorg voor de aansturing van de leveranciers voor de uitvoering van het preventieve en correctieve onderhoud (in verband met het gebruik en de openingstijden van het theater: borging bedrijfsvoering).

3.3 Culturele kracht

Aan het aspect culturele kracht onderscheiden we twee aspecten:

- a. de programmering
- b. de marketing en het publieksbereik.

a. De programmering

De culturele kracht van het theater is groot, wat blijkt uit het ruime aanbod aan kwaliteitstheater (zie hoofdstuk 2). De programmering is te kenmerken als traditioneel. De programmering van het Theater aan het Vrijthof is mede gebaseerd op het feit dat het theater ligt in een van de negen 'culturele brandpuntgemeenten' van Nederland. Het theater biedt de grote Nederlandse BIS-gezelschappen een podium evenals de huisensembles philharmonie zuidnederland, Opera Zuid, Toneelgroep Maastricht en Sally Dansgezelschap Maastricht. Daarnaast vinden ook kunstvakopleidingen uit Maastricht zoals Conservatorium en Toneelacademie en amateurstadsgezelschappen in het theater een podium. De programmering is gericht op het cultuurminnende publiek uit Maastricht, regio en Euregio waarbij als gezegd het accent ligt op artistiek-inhoudelijke kwaliteit. Het "populaire aanbod" krijgt minder accent.

Uit de jaarrekening 2017 blijkt dat het aantal bezoekers (132.550) met 7.098 (6%) was gestegen t.o.v. 2016 (125.452). Het aantal voorstellingen bedroeg 550 (2016: 532). Het profiel van het Theater aan het Vrijthof wordt door de impresariaten gekenmerkt als een A-Theater.

Door de directie van het theater wordt gerefereerd aan de impliciete richtlijn die tot 2017 bestond en die inhield dat van de programmering ca. 60% artistiek verantwoord moest zijn en dat 40% een meer populair karakter mocht hebben. Impliciet werd daarbij ook verondersteld dat het wat betreft de publieke belangstelling net andersom mocht zijn: 40% voor het artistiek verantwoorde aanbod, 60% voor het meer populaire werk. De richtlijn is in 2017 afgeschaft maar speelt in de hoofden van de medewerkers van het theater nog steeds een rol. Echter: benadrukt moet worden dat in de DVO met de beleidsafdeling niets staat wat lijkt op deze richtlijn. Dit is een belangrijk punt om te markeren. Met de DVO wordt alleen getracht te sturen op publieksbereik en de diversiteit daarvan, niet – althans niet direct – op de programmering.

Het Theater aan het Vrijthof onderscheidt zich naar eigen zeggen met haar artistiek hoogwaardige programmering van bijvoorbeeld Parkstad Limburg Theaters dat breder en meer publieksgericht programmeert. Dit is echter wellicht ook een kwestie van smaak en beeldvorming.

Voor de programmering van Het Theater aan het Vrijthof geldt dat deze naar eigen zeggen is gericht op de volgende disciplines/genres/producten:

- Breed cultureel profiel, gericht op alle doelgroepen.
- Goed gastheerschap richting de huisensembles.
- Onderdak bieden aan twee prominente festivals met een (inter)nationale uitstraling: Musica Sacra en de Nederlandse Dans Dagen.
- Doel: publieksopbouw realiseren (hoewel het publieksbereik tot voor kort niet werd gemeten).
- Focus op theater, met een mix van grote zaalvoorstellingen van de Nederlandse grote (bis) stadsgezelschappen, voorstellingen met een bijzondere artistieke signatuur van middelgrote gezelschappen en experimenteel werk binnen de context van AINSI, aangevuld met voorstellingen van Vlaamse grote theaterensembles en kleiner werk.
- Focus eveneens op hedendaagse dans met klemtoon op de diverse Nederlandse dansgezelschappen.
- Aandacht ook voor opera en muziektheater van Nederlandse kwaliteitstheaters en klassieke kamermuziek met een gevarieerd aanbod van concerten van nationale en internationale topmusici en ensembles.
- Een jeugd- en familieprogrammering die een waaier toont van kwaliteitstheaters uit Nederland en Vlaanderen.

- Ook aandacht voor jonge makers. Binnen het theatersegment zijn dit veelal acteurs en theatermakers die afgestudeerd zijn aan de Maastrichtse Toneelacademie. Zij krijgen een speelplek en daarmee de kans om hun talent verder te ontwikkelen. Nieuwe jeugdtheatermakers en -gezelschappen uit Nederland en Vlaanderen worden ondersteund in het kader van P2, het interprovinciale programma van de beide Limburgen.
- In het brede, meer 'populaire' segment ligt de nadruk op diversiteit en kwaliteit. De top op het gebied van cabaret in de Lage Landen wordt geprogrammeerd.
- In de Bovenzaal van Theater aan het Vrijthof is ruimte voor aanstormend cabaret- en kleinkunsttalent.
- De musicals van de grote Nederlandse producenten staan, veelal in seriële bespeling, in de grote zaal.
- De jazzprogrammering bestaat uit een mix van vaderlandse en buitenlandse gekende jazzmusici.
- In 2018 is de samenwerking met huisgezelschap Toneelgroep Maastricht en Sally Dansgezelschap Maastricht geïntensiveerd.

Een deel van de programmering wordt gefinancierd met subsidie uit de stimuleringsregeling van het Fonds Podiumkunsten (€ 50.000,- per jaar voor 2 jaar).

De programmeringskosten bedragen zo'n 45% van het totale budget (uitgaven 2017) van het theater.

Festival Musica Sacra Maastricht, meerjarig gesubsidieerd sinds 2001, geniet de structurele steun van het nationale Fonds Podiumkunsten, van de Provincie Limburg, van de Gemeente Maastricht en van het Elisabeth Strouven Fonds.

De Nederlandse Dans Dagen zijn voor de periode 2017-2020 opgenomen in de Basis Infra Structuur (BIS) van het Ministerie van OC&W. Daarnaast verwierf het festival opnieuw de structurele steun van de Provincie Limburg en de Gemeente Maastricht. Ook de Nederlandse Dans Dagen worden ondersteund door het Elisabeth Strouven Fonds.

De jonge makers binnen de podiumkunsten die door de stad Maastricht en/of de Provincie Limburg en/of door het Nationaal Fonds Podiumkunsten worden gesubsidieerd, hebben zich de voorbije jaren in AINSI gemanifesteerd. AINSI is een residentieplaats van waaruit gerepeteerd en geproduceerd wordt en waar zo nu en dan werk in première gaat. Momenteel wordt AINSI vooral door Sally Dansgezelschap Maastricht intensief gebruikt.

Bij eigen voorstellingen participeert het Theater aan het Vrijthof met zowel personele als facilitaire inzet in AINSI.

Kengetallen van het Theater aan het Vrijthof zijn:

Aantal voorstellingen en aantal bezoekers in 2017

Omschrijving		Papyruszaal	Bovenzaal	Ainsi	Kumulus	Ov.locaties	totaal vrst	totaal bez.
Reguliere programmering	aantal vrst bezoekers betaald bezoekers vrij toegankelijk	147 76.924	60 4.745	83 8.220	7 538	50 13.179	347	103.606
Musica sacra	aantal vrst bezoekers betaald bezoekers vrij toegankelijk			4 309	3 320	72 3.788 9.559	79	4.417 9.559
NDD	aantal vrst bezoekers betaald bezoekers vrij toegankelijk	3 2.000	1 115	7 650	3 250	60 2.175 5.591	74	5.190 5.591
Festival Jong	aantal vrst bezoekers betaald bezoekers vrij toegankelijk			33 880 200			33	880 200
During Tefaf	aantal vrst bezoekers betaald bezoekers vrij toegankelijk	7 2.570		7 343	2 97	1 97	17	3.107 -
totaal aantal vrst		157	61	134	15	183	550	132.550

bezoekers betaald	81.494	4.860	10.402	1.205	19.239	117.200
bezoekers vrij toegankelijk	-	-	200	-	15.150	15.350
Totaal	81.494	4.860	10.602	1.205	34.389	132.550

Nb: Festival Jong bestaat niet meer, was in hoofdzaak een serie voorstellingen. During Tefaf is eveneens de facto een serie van voorstellingen.

Aantal verhuringen en bezoekers verhuringen

Omschrijving	Aantal verhuringen		Aantal bezoekers	
	2017	2016	2017	2016
Zaalhuur Bovenzaal	4	11	275	1209
Zaalhuur Edmond Hustinxzaal	12	12	191	621
Zaalhuur Foyers	2	8	160	860
Zaalhuur Papyruszaal	9	9	4995	5950
Zaalhuur AINSI	18	15	1615	2129
Totaal Zaalhuur	45	55	7.236	10.769
Huwelijk	7	30	250	914
Rondleiding	4	5	251	110
Repetitie PZN DSM-zaal	17	30	0	0
Repetitie PZN Papyruszaal*	39	54	535	2.500
Terrasarrangementen**	10	7	1.702	1.255
Totaal verhuur zonder Zaalhuur	77	126	2.738	4.779
Voor-, tussen- en nazit	23	23	2.082	2.428
Totaal Verhuringen	145	204	12.056	17.976

* PZN is van de huisgezelschappen veruit de grootste gebruiker.

** Dit betreft horeca-arrangementen voor bezoekers van het Rieu-evenement

b. Marketing en publieksbereik

De publieksstrategie van het Theater aan het Vrijthof is gericht op een mix van verschillende doelgroepen, van de "echte Maastrichtenaar" tot de internationale

populatie in de stad evenals de regio- en Euregionale doelgroepen. Zoals elke stad kent Maastricht op het gebied van publieksgroepen een onmiskenbare dynamiek. De laatste tijd is er meer aandacht gekomen voor middengroepen (jonge creatieve generatie, corpus van studenten en docenten) en expats. Vandaar het toegevoegde accent op de internationale programmering en het experimentele karakter van voorstellingen.

Omdat het theater geen traditie heeft van uitgebreid publieksonderzoek is het niet mogelijk om te achterhalen of en in welke mate de strategie van het theater slaagt. Goed structureel publieksonderzoek is een must voor succesvolle marketing. Bij het theater ontbreekt het tot dusverre aan dergelijk onderzoek en een daarop gebaseerde inkoop- en marketingstrategie.

Met het Expat Center South werd in december 2016 een convenant getekend dat zou moeten leiden tot samenwerking en om het aanbod van het Theater aan het Vrijthof bij deze doelgroep nog sterker onder de aandacht te brengen. Met de Universiteit Maastricht wordt getracht de studenten via de communicatiekanalen van de Universiteit te bereiken.

De programmering wordt ondersteund door de marketing en PR. De directie van het Theater aan het Vrijthof stelden in 2018 de noodzaak vast om de capaciteit van de afdeling Marketing & PR uit te breiden, dit mede na vragen van de afdeling Beleid om meer informatie over het publieksbereik en het betrekken van publieksonderzoek bij inkoop en marketing. Online marketing wordt meer en meer het medium om onze bezoekers en potentiële bezoekers te bereiken. Daarnaast wordt het analyseren van data steeds belangrijker. Zowel een online marketeer alsmede een data-analist ontbreken op de afdeling. Per 1 maart 2019 is de uitbreiding van het marketingteam gerealiseerd.

Vastgesteld moet worden dat het theater niet beschikt over een marketingplan. Dit bevestigt het beeld dat er door de vooral traditioneel, dat wil zeggen aanbodgericht wordt gewerkt. Van stelselmatig publieksonderzoek is geen sprake (de interimdirectie is daarmee overigens inmiddels wel gestart) en marketinginzichten en -perspectieven lijken niet te worden betrokken bij beslissingen over de inkoop van voorstellingen. NB: op het vlak van marketing zijn de laatste jaren tal van nieuwe ontwikkelingen, mede als gevolg van technologische ontwikkelingen. Her en der ontwikkelen theaters zich onder invloed van social media en nieuwe marketinginzichten meer en meer tot halve media-organisaties. Het is de vraag of het Theater aan het Vrijthof op dit terrein snel genoeg schakelt (en kán schakelen, gegeven de gemeentelijke context).

3.4 Financiële kracht

Aan het aspect financiële kracht onderscheiden we vier aspecten:

- a. Het eigen vermogen in relatie tot het risicoprofiel;
- b. De verhouding tussen baten en lasten in de exploitatie;
- c. De mate waarin de directie kan beschikken over sturingsinformatie (het 'dashbord');
- d. De automatiseringssystemen die worden gebruikt.

a. Het eigen vermogen in relatie tot het risicoprofiel

Theater aan het Vrijthof beschikt als gemeentelijk bedrijfsonderdeel niet over een eigen vermogen. Bij zelfstandige organisaties is een eigen vermogen nodig teneinde voldoende armslag te hebben om te kunnen functioneren zonder bancaire krediet.

Concreet heeft een theater voldoende financiële ruimte nodig om:

- Schommelingen te kunnen opvangen in benodigde liquiditeit, zowel binnen een jaar als - bij investeringen van 'normale omvang' - ook over de jaren heen;

- Tegenvallers te kunnen opvangen die zouden kunnen ontstaan in de jaarlijkse exploitatie zonder dat sprake is van aanmerkelijke calamiteiten.
Een redelijke norm hiervoor is 15% van de baten.

Soms is er meer eigen vermogen nodig, bijvoorbeeld als ondernemen en investeren erg belangrijk is. Denk hierbij niet alleen aan het investeren in nieuwe product-marktcombinaties, maar ook aan het investeren in personeel, bv om iedereen op het competentieniveau te brengen dat nodig is voor ondernemerschap. Een redelijke norm wat betreft het eigen vermogen van een ondernemende organisatie is 20% van de baten. Het gaat hierbij dus om de norm voor 'minimale armslag' (15%) én voor 'armslag voor ondernemen en investeren' (nog eens 5% extra).

b. de verhouding tussen baten en lasten in de exploitatie

Het theater heeft formeel geen eigen begroting, jaarrekening, balans en administratie, maar 'loopt mee' in het geheel van de gemeentelijke begroting, jaarrekening en administratie. De exploitatiecijfers van het theater bevatten de volgende typische gemeentelijke kostenposten:

- Kapitaallasten gebouw (rente en afschrijving)
- Personeelskosten (apparaatskosten)
- Tijdelijk personeel / stelpost personeel

Financieel overzicht Theater aan het Vrijthof

	begrote inkomsten 2017	werkelijke inkomsten 2017
Inkomsten		
inkomsten programmering	2.075.700	2.482.445
inkomsten horeca/verhuur	575.216	639.594
inkomsten verhuur	234.630	232.948
overige inkomsten	160.603	221.455
inkomsten Ainsl	50.000	50.000
bijdrage B&O cultuur	3.514.817	3.514.817
Totaal inkomsten	6.610.966	7.141.260
	begrote uitgaven 2017	werkelijke uitgaven 2017
Uitgaven		
personeel	1.992.730	1.938.497
programmering	2.306.730	2.877.386
pr en marketing	137.502	159.512
algemene kosten	170.645	153.241
huisvesting	774.067	783.132
techniek/groot onderhoud	153.628	92.364
facilitair en horeca verhuur	377.164	480.467
kosten Ainsl	282.991	282.593
kosten shared service centrum	-	-
kapitaallasten	411.808	411.808
Totaal Uitgaven	6.607.265	7.178.999
ontrekking reserve	111.428	111.428
storting reseve	115.129	115.129
operationeel resultaat	-	41.440 N

Uit het overzicht valt af te lezen dat directe kosten van de programmering ca. 20% hoger liggen dan de opbrengsten. Dit beeld is niet ongebruikelijk bij theaters. De meeste theaters leggen financieel toe op hun culturele programmering, ook als alleen naar de directe kosten wordt gekeken. Wel is het zo dat uit de benchmark (zie hoofdstuk 2) blijkt dat de programmakosten van het theater relatief hoog zijn.

De horeca in het gebouw is in eigen beheer, waarbij soms gebruik wordt gemaakt van externe cateraars (met betrekking tot food). De horeca-omzet is aanzienlijk: deze bedraagt ruim vijf ton. Onduidelijk is of alle kosten aan de horeca worden toegerekend want de kostprijs is relatief laag.

Het Theater aan het Vrijthof brengt BTW in rekening op diensten (theaterkaarten/doorbelastingen/horeca) en draagt die af aan de Belastingdienst. De kosten die daarvoor worden gemaakt brengt hij in aftrek op die afdrachten. Afdracht en verrekening van BTW vindt centraal plaats in de gemeente.

Het Theater aan het Vrijthof heeft formeel gezien geen zelfstandige balans. De kapitaallasten van het theater (geopend in 1992) staan op de balans van de gemeente (bij beleid en ontwikkeling; de resterende boekwaarde is op dit moment ca. € 1,5 miljoen). Tot 2017 betaalde het Theater huur aan de afdeling vastgoed, dit was een bedrag van € 515.790. Daar stond een bedrag aan inkomsten van onderverhuur tegenover van € 230.000 (huur door philharmonie zuidnederland). De betreffende huur van € 230.000 wordt door de gemeente weer gesubsidieerd aan PZN.

In 2018 zijn nieuwe financiële richtlijnen toegepast door de gemeente Maastricht, afkomstig van het Rijk. Er mogen door de gemeente geen interne (apparaat)kosten meer worden doorberekend aan de diverse organisatieonderdelen. Het gevolg hiervan is dat de huur niet meer wordt doorberekend, maar vanaf 2018 wordt verantwoord bij vastgoed. Naast de huur wordt er een bedrag van € 400.000 uitgegeven door het Shared Service Centrum aan het Theater, de berekening van de doorberekende kosten is gebaseerd op een verdeelsleutel en betreft diverse kosten die tot 2017 regulier werden doorberekend. In hoeverre de doorberekende kosten (door het SSC) een getrouw beeld geven van de werkelijke kosten bij verzelfstandiging is een vraag die zich lastig laat beantwoorden (zijn de kosten marktconform of niet? Zijn er nog verborgen kosten die in het verleden niet zijn doorberekend aan het theater?) Het gaat voornamelijk over kosten voor bedrijfsvoering, zoals kosten voor telefoons, servers en computers, licenties voor financiële software en personeels- en salarisadministratie. Daarnaast is er personele inzet nodig (of zal uitbesteed kunnen worden) voor de boekhouding, salarisadministratie en netwerkbeheer. We veronderstellen dat inkoop bij commerciële partijen goedkoper kan dan via de gemeente, de besparing bedraagt vermoedelijk ca. € 100.000 (zie hoofdstuk 10).

c. de mate waarin de directie kan beschikken over sturingsinformatie (het 'dashbord').

De sturingsmogelijkheden voor de directie zijn beperkt. Er is namelijk geen of beperkt inzicht in de eigen administratie en exploitatierekening en er kan niet worden gespaard. Het Theater aan het Vrijthof werkt niet met een systeem van 'activity based costing'. Dit betekent dat vaste kosten (bijvoorbeeld van personeel of van overhead) niet worden toegerekend naar activiteiten. Het is dus altijd onduidelijk wat de integrale kostprijs van activiteiten is. Het management heeft daarmee ook weinig mogelijkheid om op kosten te sturen. Zo is er geen scherp en permanent inzicht in integrale kosten en baten per type voorstelling, horecaopbrengsten per type voorstelling, marketingkosten afgezet tegen de opbrengst van specifieke voorstellingen, werkelijke kostprijs horeca etcetera. Dit is ook lastig omdat de instrumenten hiervoor (eigen

financieel beheer en een bedrijfsmatige controllfunctie) binnen de gemeentelijke context ontbreken.

d. de automatiseringssystemen die worden gebruikt

Het Theater aan het Vrijthof maakt gebruik van enkele gemeentelijke automatiseringssystemen, zoals de financiële administratie. Het theater heeft wel enkele eigen basissystemen, waaronder een ticketingsysteem en een eigen website (extern gehost).

De financiële administratie en de salarisadministratie wordt gevoerd door de gemeentelijke afdeling Financiën. De medewerker bedrijfsvoering van het Theater aan het Vrijthof analyseert de gegevens.

3.5 Ondernemende en innovatieve kracht

Aan het aspect ondernemende en innovatieve kracht onderscheiden we twee aspecten:

- a. het ondernemen (kansen pakken en risico's beheersen);
- b. het innoveren (voortdurend verbeteren en vernieuwen).

a. Ondernemen (kansen pakken en risico's beheersen)

De ontwikkelingen in de markt zijn zodanig dat in de komende jaren van Het Theater aan het Vrijthof zal worden gevraagd om meer risico te nemen, bijvoorbeeld door producties (samen met anderen) voor te financieren. Dit is een trend die in de sector zichtbaar is, vooral voor grote, rondreizende producties, maar in toenemende mate ook in relatie tot lokale (producerende) gezelschappen. Mocht dit zich doorzetten, dan is het voor de directie noodzakelijk om risico's te mogen nemen en snelle beslissingen te kunnen nemen.

De kosten van de programmering en de opbrengsten recettes liggen relatief dicht bij elkaar. Dit neemt niet weg dat het programmeren van voorstellingen altijd risicovol blijft. Om die reden heeft de marketingafdeling een stevige opgave. Het theater beschikt echter niet over een marketingplan en de afdeling is pas zeer recent meer op sterkte gebracht. Duidelijk is dat marketing in het afgelopen decennium weinig prioriteit heeft gehad.

Sponsoring en fondsenwerving zijn voor Het Theater aan het Vrijthof een 'mission impossible'. Private cultuurfondsen zoals VSB, Prins Bernhard Cultuurfonds en Van den Ende foundation geven eigenlijk nooit aan gemeentelijke organisaties. En het bedrijfsleven is evenmin genegen om donaties te doen (bijvoorbeeld voor bepaalde producties of acties) aan een organisatie die onderdeel is van de gemeente. Theaters lenen zich er in beginsel wel voor om een businessclub omheen te organiseren. Andere theaters in den lande weten incidenteel wel geld op te halen bij sponsors. Dat zijn echter altijd theaters die los staan van de gemeente. Belangrijk om te onderkennen is dat het nog geen grote vlucht neemt. Uit de laatste cijfers van de VSCD (2017) blijkt dat de totale omzet van de VSCD-podia € 523 miljoen bedraagt, waarvan 54% uit 'opbrengsten' en 43% uit overheidsbijdragen. Wanneer er naar de omzet per functie wordt gekeken, wordt 78% uit podiumactiviteiten gehaald, horeca-inkomsten zijn goed voor 11% van de omzet en verhuur voor 8%.

Sponsorinkomsten vallen qua functie onder de 'overige' inkomsten, die in totaliteit 3% bedragen. Sponsoring speelt met een bedrag dat landelijk dus maximaal € 17 miljoen bedraagt, nog steeds een marginale rol bij de inkomsten van podia die zijn aangesloten bij de VSCD. Waarbij moet worden opgemerkt dat het bij sponsoring niet alleen om geld gaat, maar ook om betrokkenheid van het bedrijfsleven bij cultuur (maatschappelijk draagvlak!).

De manier waarop de gemeente als overheidsinstantie moet omgaan met het inhuren van externe expertise of capaciteit is voor het theater erg omslachtig. De gemeente zit vast aan inkoopprocedures en aanbestedingsregels, terwijl een theaterdirecteur snel moet kunnen schakelen of hele specialistische kennis moet inschakelen. Zo loopt het aanschaffen van een nieuw ticketingsysteem of het doen van ict-investeringen binnen de gemeente over veel schijven.

b. Innoveren (voortdurend verbeteren en vernieuwen)

Als het gaat om het artistieke product dan staat het theater vooraan om vernieuwing te ondersteunen en te faciliteren. Echter, wat betreft de bedrijfsvoering (bijvoorbeeld de marketing, maar ook de systemen waarmee wordt gewerkt) loopt het theater niet voorop als het om innovatie gaat. Daarvoor biedt de band met de gemeente te weinig ruimte.

3.6 Personele kracht

Aan het aspect ondernemende en innovatieve kracht onderscheiden we drie aspecten:

- a. de kwaliteit en kwantiteit van het zittende personeel
- b. de mate van flexibiliteit van de personeelsinzet in relatie tot de arbeidsvoorwaarden
- c. het beleid voor werven, behouden en begeleiden van vrijwilligers

a. De kwaliteit en kwantiteit van het huidige personeel

Het werven van medewerkers moet altijd via de gemeentelijke kanalen en dit is suboptimaal. Vooral voor het aantrekken van vakspecialisten (programmeurs, financials, marketeers, theatertechnici, ict-ers) is het niet altijd een voordeel als er eerst binnen de gemeente moet worden gekeken. Wel is het zo dat werving via de gemeente soms ook positieve kanten heeft: als een vacature niet direct vervuld kan worden, kan dit binnen een grote organisatie zoals de gemeente worden opgevangen. Al met al wint het geheel echter aan kracht als er steeds rechtstreeks op de arbeidsmarkt geworven kan worden.

Functienaam	formatie 2019-2022
directie	2,00
bedrijfsvoering	4,89
productiebureau	2,20
programmering	2,00
marketing en PR	5,00
uitbalie	3,46
techniek	10,00
Facilitaire dienst	3,80
TOTAAL THEATER	33,35

b. De mate van flexibiliteit van de personeelsinzet in relatie tot de arbeidsvoorwaarden

Het personeel dat in dienst is valt onder de gemeentelijke arbeidsvoorwaarden (CAR UWO en pensioenregeling ABP).

Het theater benut een inventieve "bypass" om de grootste knelpunten wat betreft een flexibele inzet van personeel op te lossen. Door gebruik te maken van een nevenstichting (Stichting Civiele Dienstverlening) wordt onder meer het horeca- en het uitbaliepersoneel een dienstverband geboden dat los staat van de gemeentelijke arbeidsvoorwaarden. Via de stichting kan de horeca-cao worden gevolgd, zodat onder andere met 0-uren contracten kan worden gewerkt. Voor de theatertechnici en andere

vakmensen in de organisatie is de Cao Podiumkunsten waarschijnlijk meer op maat (want: flexibeler) dan de huidige CAR-UWO, maar het theater acht dit overkomelijk.

De zittende medewerkers hebben vaak weinig aan de collectieve (personeels-) bijeenkomsten die worden belegd om bijvoorbeeld nieuwe werkwijzen uit te leggen, nieuwe (ict-)systemen onder de knie te krijgen of aan teambuilding te doen. De medewerkers van Het Theater aan het Vrijthof staan tamelijk los van de gemeente en vormen duidelijk aparte eenheden. Collectieve sessies met collega's van de gemeente zijn vaak niet aan hen besteed en kosten hen vooral veel tijd.

c. Het beleid voor werven, behouden en begeleiden van vrijwilligers

Het theater werkt, anders dan veel zelfstandige theaters, weinig met vrijwilligers. Bij zelfstandige theaters werken vrijwilligers over het algemeen in de garderobe, als zaalwacht en/of bij de techniek. Het gebruiken van vrijwilligers is bij de grote podia nog niet zo ingeburgerd als bijvoorbeeld bij poppodia en festivals. Geleidelijk aan komt hierin echter verandering. Voor de lokale verankering van het theater wordt het inzetten van vrijwilligers, zeker in kleinere gemeenten, vaak als waardevol beschouwd.

3.7 Gastheerkracht

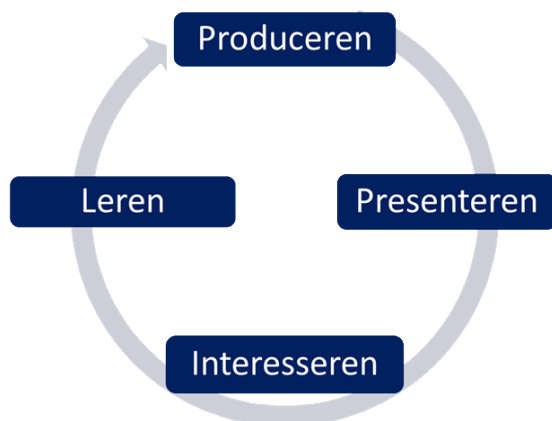
Aan het aspect gastheerkracht onderscheiden we twee aspecten:

- a. de mate van lokale inbedding van het theater
- b. de tevredenheid van bezoekers, artiesten, impresariaten, sponsors etc.

a. De mate van lokale inbedding van het theater

De inbedding van de organisatie in de lokale gemeenschap lijkt voorbeeldig. Het Theater aan het Vrijthof legt beslist veel gastheerkracht aan de dag. Hiervan getuigt alleen al de aanwezigheid van de huisensembles (philharmonie zuidnederland, Opera Zuid, Toneelgroep Maastricht en Sally Dansgezelschap Maastricht) en de festivals Musica Sacra en de Nederlandse Dans Dagen. Er is ook sprake van een goed contact met de lokale amateurverenigingen, al treden die relatief weinig op in het theater. Daarnaast wordt er met diverse organisaties samengewerkt: impresariaten, culturele organisaties, scholen, wijkverenigingen et cetera.

Als we kijken naar de zogeheten 'culturele keten' (leren-creëren-presenteren-interesseren) dan is de bijdrage van Het Theater aan het Vrijthof redelijk, maar zou het wellicht nog sterker kunnen. De culturele keten gaat er van uit dat de vier schakels in elkaar moeten grijpen en elkaar kunnen versterken. Wij stellen vast dat het Theater aan het Vrijthof vooral sterk is in het *presenteren* van podiumkunsten. Op dat vlak wordt er samengewerkt met Toneelacademie, conservatorium, musea, kerkgebouwen, gezelschappen, etc. De betrokkenheid bij de andere schakels lijkt minder.



Het theater zou op de diverse onderdelen een (extra) bijdrage kunnen leveren via:

- inzet op leren: via projecten voor de scholen (educatieve programma's);
- inzet op creëren: door nieuwe makers kansen te bieden;
- inzet op presenteren: door de wijken in te gaan en ook lokale festivals mee te produceren;
- inzet op interesseren: door breed aandacht voor cultuur te vragen bij de inwoners van Maastricht (diverse doelgroepen bedienen).

Het inschakelen van het theater in de 'culturele keten' is de eigentijdse manier waarop theaters in de stedelijke context functioneren. Onze indruk is dat het theater wat dit betreft nog stappen kan zetten.

a. De tevredenheid van bezoekers, artiesten, impresariaten, sponsors etc.

Zoals al aangegeven is het theater vrij traditioneel en aanbodgericht. Dat betekent dat er tot voor kort niet aan publieksonderzoek werd gedaan (Wie komt er? Wat is diens woonplaats? Wat is iemands sociaal, economische en cultureel achtergrond? Welke culturele voorkeuren heeft de bezoeker? Hoe tevreden is hij/zij over de soorten aanbod?). Zeer recent is voor het eerst een dergelijk onderzoek verricht.

Ook naar het oordeel van artiesten, impresariaten en (potentiele) sponsors wordt geen systematisch onderzoek gedaan. Het theater tast dus tot dusverre in het duister waar het de tevredenheid van zijn stakeholders betreft. Hierbij moet wel worden opgemerkt dat het theater in 2018 werd genomineerd voor het meest gastvrije theater van Nederland. Sinds de komst van de nieuwe (interim)directie lijken er op dit punt derhalve wel belangrijke stappen te zijn gemaakt.

3.8 De facetten van de Scorecard in relatie tot wel of niet verzelfstandigen

In deze slotparagraaf beantwoorden wij de vraag of verzelfstandiging wenselijk is aan de hand van het beeld van Het Theater aan het Vrijthof zoals we dat hebben geschetst in. We beantwoorden de vraag vanuit de verschillende facetten van de Cultural Scorecard (de deel-invalshoeken). Onze conclusie is dat verzelfstandiging op diverse aspecten tot verbetering zal leiden.

Facetten van de Scorecard	Beoordeling	Indien verzelfstandigd
Bestuurskracht: • Sturing en beheersing van de relatie met opdrachtgever, subsidieverlener en eigenaar; • Interne besturing • Eigendom en onderhoud gebouwen	• Kracht is beperkt. • Bedrijfsvoering: beperkte vrijheidsgraden. Op cruciale onderdelen is er afhankelijkheid van de gemeente. • Hierdoor: sterke interne gerichtheid (op de gemeente). • Aansturing vanuit de gemeente op de prestaties is nu nog heel globaal. DVO-systematiek is recent opgestart en is 'work in progress'. • Beperkte vorm van zakelijkheid. Weinig sturing hierop, noch vanuit de beleidsafdeling, noch vanuit de leiding van het theater.	Veel meer sturing mogelijk, zowel vanuit de gemeente (via opdracht en subsidie) als vanuit de directie. Verzakelijking. Gebouw kan bij de gemeente blijven.

	• TahV werkt met diverse constructies “om meer ondernemingsruimte te krijgen”. • Het gebouwbeheer is doelmatig. Kan zo blijven: de gemeente als eigenaar, het theater als huurder.	
Culturele kracht • De programmering • Marketing en publieksbereik	• Vooral de kracht van cultuur met een grote C. • Traditioneel van karakter, aanbodgericht. • Niet alle publieksgroepen worden bediend. • Tot dusver weinig marketinginspanningen en weinig marketing know how. • Noodzaak van een middenzaal.	De gemeente in haar rol als opdrachtgever bepaalt de koers.
Financiële kracht • Het eigen vermogen in relatie tot het risicoprofiel • De verhouding tussen baten en lasten in de exploitatie • De mate waarin de directie kan beschikken over sturingsinformatie; • De automatiserings-systemen die worden gebruikt.	• Beperkt inzicht in de eigen administratie, kostentoe rekeningen en exploitatierekening. • Geen eigen vermogenspositie (en de ontwikkeling daarvan). • Geen mogelijkheden voor sparen en (zelfstandig) investeren. • Geen eigen ict-oplossingen. • Geen mogelijkheid van sponsorwerving. • In fiscaal opzicht geen bijzonderheden.	Beter inzicht, meer sturings-mogelijkheden. Meer efficiency. Mogelijkheid van sponsors
Ondernemende en innovatieve kracht • Kansen pakken en risico's beheersen; • Voortdurend verbeteren en vernieuwen.	• De trend is dat theaters meer risico moeten nemen (bv coproduceren). Dit vergt snel schakelen en zelfstandig beslissingen kunnen nemen. • De trend is: weten wie je publiek is (onderzoek doen) en daarop inspelen. • Het gebouw biedt weinig mogelijkheden voor commerciële nevenactiviteiten. • Inkopen en aanbesteden van adviezen, diensten en werken is soms afhankelijk van interne gemeentelijke regelgeving voor inkoop en aanbesteding.	Meer ondernemende kracht. Grotere gerichtheid op het publiek. Externe expertise is sneller in te schakelen,
Personele kracht • Kwaliteit en kwantiteit van het personeel; • Mate van flexibiliteit van de personeelsinzet;	• Huidige arbeidsvoorwaarden zijn goed. • Maar: CAR-UWO is niet op maat gesneden voor een podiumorganisatie. • Gemeente is betrouwbare werkgever.	CAO Podiumkunsten is goed, maar het belonings-niveau ligt wat

Vrijwilligersbeleid.	- Voldoende capaciteit. - Vakspecialisten: soms moeilijk om snel aan te komen. - De medewerkers van TahV hebben weinig gemeenschappelijk met andere gemeentelijke collega's. Ze voelen zich geen ambtenaar.	lager dan de CAR-UWO. CAO Podiumkunsten is voor de werkgever goedkoper en flexibeler. Directie kan beter sturen.
Gastheerkracht - Mate van lokale inbedding; - Tevredenheid van bezoekers e.a.	- De inbedding van de organisatie in de lokale gemeenschap is stevig: veel gastheerkracht. - Goed en uitgebreid netwerk. - Weinig kennis over de herkomst, wensen en waardering van het publiek.	Een extra stimulans. De publieksbeleving en -waardering kunnen verder groeien.

4. Hoe kan met verzelfstandigen cultureel ondernemerschap worden gestimuleerd?

In dit hoofdstuk geven wij inzicht in varianten van verzelfstandiging. Het gaat daarbij om inzicht in:

- de varianten van verzelfstandiging die denkbaar zijn;
- de keuze van varianten die op voorhand de meeste relevantie hebben voor Het Theater aan het Vrijthof en de argumenten die daarbij worden gehanteerd.

4.1 Hoofdvormen: in- en externe verzelfstandiging

We onderscheiden twee hoofdvormen van verzelfstandigen van taken die voorheen op de gebruikelijke wijze door de gemeente werden uitgevoerd:

1. intern verzelfstandigen;
2. extern verzelfstandigen.

Intern verzelfstandigen houdt in dat de taken voortaan wordt uitgevoerd in een organisatiedeel van de gemeente waarvan de manager over aanmerkelijk meer bevoegdheden beschikt bij het uitvoeren van zijn taak dan tot nu toe (maar uiteraard wel passend binnen de wet- en regelgeving waaraan de gemeente is gehouden). De manager kan daardoor op meer gebieden dan voorheen zelf besluiten nemen over de taakuitvoering, zonder daarvoor eerst per geval toestemming te vragen aan college en raad. College en raad kennen die ruimere bevoegdheden immers reeds bij de instelling toe aan de intern verzelfstandigde organisatie en geven daarbij de grenzen in algemene zin aan. De bevoegdheden van de manager lijken daarmee aanzienlijk meer op die van een manager van een particulier bedrijf dan het geval is in de bestaande situatie.

Extern verzelfstandigen houdt in dat de taken voortaan worden uitgevoerd door een organisatie die over een eigenstandige rechtspersoonlijkheid beschikt, die is gebaseerd op het privaatrecht.

Naast beide hoofdvormen bestaat in theorie nog een derde vorm, te weten een samenwerkingsverband dat de gemeente Maastricht kan aangaan met andere overheden en/of met privaatrechtelijke instellingen ten behoeve van de taakuitvoering. Dit kan worden aangeduid als: **uitbesteden**. Het houdt in dat de gemeente zelf de taken niet meer uitvoert of onderbrengt in een organisatie waarmee zij een subsidierelatie onderhoudt, maar dat de taken worden geleverd door een externe private of publiekrechtelijke organisatie. Op dit aspect wordt nader ingegaan in de hoofdstukken 7 en 8, in relatie tot vorming van een podiumorganisatie 'Stedelijke Cultuurregio Zuid' of een eventueel samengaan met het MECC.

4.2 Interne verzelfstandiging: diverse gradaties

Binnen de hoofdvorm 'interne verzelfstandiging' bestaan vele denkbare varianten, die bovendien onderling met elkaar combineerbaar zijn. Gedacht kan worden aan bijvoorbeeld de volgende verruiming van bevoegdheden (alle uiteraard binnen nader vast te stellen begrenzingen):

- vrijheid om te kunnen sparen en lenen;
- meer vrijheid om hogere baten te kunnen inzetten voor het aangaan van hogere verplichtingen;
- meer vrijheid om te kunnen schuiven tussen verschillende soorten lasten, zoals tussen personele en materiële lasten;

- meer vrijheid om zaken als administratie, financiële verantwoording, ICT en telecom anders in te richten (maar wel passend binnen de regelgeving die van toepassing is op gemeenten);
- meer vrijheid om beslissingen te nemen over inkopen in de markt van advies en ondersteuning op alle gebieden van interne bedrijfsvoering;
- de vrijheid om te kunnen werken met een eigen begroting en jaarrekening (met balans) – die overigens wel (op geaggregeerde wijze) kan worden ingepast in de gemeentelijke begroting en jaarstukken – en een eigen cyclus van planning & control, die op de cruciale momenten inpasbaar is in de gemeentelijke cyclus.

Bij interne verzelfstandiging blijft het Theater aan het Vrijthof onderdeel van de gemeente Maastricht. Het college stelt een reglement (statuut) of dienstverleningsovereenkomst vast waarin het aangeeft van welke bestaande gemeentelijke regels voor interne bedrijfsvoering (waaronder het aangaan van verplichten met derden) de intern-verzelfstandigde instellingen mogen afwijken, binnen welke grenzen. In hoofdstuk 5 gaan we meer uitgebreid in de vrijheidsgraden die het Theater aan het Vrijthof thans heeft.

4.3 Varianten van externe verzelfstandiging

Binnen de hoofdvorm 'externe verzelfstandiging' onderscheiden wij de volgende juridisch-organisatorische vormen als meest relevante hoofdvarianten:

- stichting;
- vennootschap met aandelen in eigendom van de gemeente.

Binnen elk van deze varianten zijn verschillende subvarianten denkbaar.

Bij de stichting valt met name te denken aan een stichting met een Bestuur versus een stichting met een Raad van Toezicht. In *Bijlage 2* lichten we het verschil tussen beide subvarianten toe.

Bij de vennootschap zien wij de besloten vennootschap als meest relevante variant. Wij lichten dit toe in bijlage 3. De B.V. is een rechtspersoon waarvan het aandelenkapitaal is verdeeld in aandelen die op naam staan. In tegenstelling tot de naamloze vennootschap hoeft een B.V. niet te beschikken over maatschappelijk kapitaal. Bij de besloten vennootschap moet de variatie worden gezocht in de specificatie van de statuten. Maar ook hierbij geldt: dit betreft meer een nadere detaillering die pas aan de orde is nadat de keuze is gemaakt.

4.3 De mate van formele invloed is bepalend

Een belangrijk criterium bij de keuze van de hoofdvorm van verzelfstandigen en de variant daarin is de mate waarin de gemeente in formele zin invloed kan uitoefenen op de verzelfstandigde organisatie.

Er zijn twee manieren waarop de gemeente in formele zin invloed kan uitoefenen op de taakuitvoering door de verzelfstandigde organisatie:

1. de formulering van de opdracht aan de verzelfstandigde organisatie in combinatie met de subsidie die daarbij wordt gegeven;
2. de invulling van bestuurlijke zeggenschap die de gemeente heeft volgens statutaire en andere regelingen die gelden voor onbepaalde tijd.

Opdracht en subsidie

De gemeente kan bij elke hoofdvorm (in- en externe verzelfstandigen) en elke variant daarin (vennootschap met of zonder aandelen in handen van de gemeente en

stichting) invloed uitoefenen op de taakuitvoering door de verzelfstandigde organisatie binnen het kader van de (een- of meerjarige) opdracht.

Dat komt omdat het theater voor een aanzienlijk deel van de exploitatie afhankelijk is en zal blijven van gemeentelijke bijdragen. Dat staat los van de vraag of die financiële bijdragen de vorm krijgen van een budget met bijbehorende regels en afspraken (bij interne verzelfstandiging) dan wel een subsidie (op basis van een beschikking) of van een prijs voor een leverantie (op basis van een inkoopovereenkomst). Via de opdracht in combinatie met de bijbehorende subsidie kan op veel zaken invloed worden uitgeoefend, maar niet op alles. Met name de interne bedrijfsvoering en de exploitatie die wordt bekostigd uit middelen die uit de markt zijn verworven zullen het 'vrije domein' blijven van de verzelfstandigde organisatie. Dat komt enerzijds omdat de gemeente die vrijheid bewust moet willen toekennen (meer ruimte voor cultureel ondernemerschap) en anderzijds (bij externe verzelfstandiging) vanwege het recht.

Bestuurlijke zeggenschap

De gemeente beschikt over een vorm van bestuurlijke zeggenschap bij een intern verzelfstandigde organisatie (die immers nog altijd onderdeel is van de gemeentelijke organisatie) en ook bij een vennootschap waarvan de gemeente de aandelen in bezit heeft (zij is dan volledig eigenaar). Wel moet worden aangetekend dat in beide gevallen de zeggenschap is verdeeld over diverse organisatie-onderdelen. Op dit moment bijvoorbeeld gaat Vastgoed over het gebouw, Beleid over de inhoudelijke werking en Directeur Ontwikkeling over de werkgeverszaken.

Bij een intern verzelfstandigde organisatie wordt de zeggenschap beperkt door de mate waarin het organisatieonderdeel vrijheid van handelen heeft gekregen.

Bij een stichting en bij een vennootschap waarvan de gemeente geen eigenaar is heeft de gemeente geen bestuurlijke zeggenschap. Die ligt bij dergelijke organisaties in handen van het bestuur of de directeur- bestuurder en de Raad van Commissarissen.

Bij een vennootschap waarvan de gemeente volledig eigenaar is wordt de gemeentelijke zeggenschap bepaald door de verdeling van bevoegdheden tussen de Algemene vergadering van Aandeelhouders (AvA), de Raad van Commissarissen (indien die is ingesteld) en de directie.

In dit verband is het van belang rekening te houden met de rolverdelingen die wettelijk zijn vastgelegd:

- De algemene vergadering van aandeelhouders handelt in het belang van de eigenaar (in casu: de gemeente).
- De directeur-bestuurder en de leden van de Raad van Commissarissen hebben de wettelijke taak te handelen in het belang van de onderneming (en dus niet primair in het belang van de gemeente).

4.4 Bestuurlijke zeggenschap is niet perse nastrevenswaardig

Invloed via de weg van de opdracht is te allen tijde nastrevenswaardig, zolang de gemeente er niet blind op wil varen dat haar periodieke subsidies 'als vanzelf' gaan bijdragen aan het bereiken van de doelen waarvoor ze die bedragen verstrekt.

Voor bestuurlijke zeggenschap daarentegen kunnen er redenen zijn voor de gemeente om die niet te willen hebben. Wij zien daartoe in potentie de volgende twee redenen:

- Bestuurlijke zeggenschap brengt voor de gemeente aansprakelijkheid met zich mee voor het aflossen van verplichtingen die de verzelfstandigde organisatie zelf niet nakomt.
- Bestuurlijke zeggenschap brengt met zich mee dat de gemeente twee soorten van rollen moet gaan spelen ten opzichte van de verzelfstandigde organisatie,

die onderling principieel verschillend zijn: enerzijds toezicht op de opdracht en de juiste besteding van de bijbehorende subsidie (opdrachtgeversrol) en anderzijds het uitoefenen van het eigenaarschap (aandeelhoudersrol⁵), hetgeen ook de bevoegdheid kan inhouden tot het benoemen van leden van de Raad van Commissarissen. Voor zover de gemeente een wethouder zou benoemen als commissaris geldt ook nog een derde rol (rol van intern toezicht). Voorts speelt de gemeente ook als gebouweigenaar nog een specifieke rol ten aanzien van de verzelfstandigde organisatie: in feite een vierde rol.

4.5 Samenvattend: het draait om formele invloed

Samenvattend wordt in dit hoofdstuk het volgende gesteld:

Er bestaan vele varianten van 'interne verzelfstandiging' die bovendien onderling met elkaar combineerbaar zijn. Het draait dan altijd om verruiming van bevoegdheden en het maken van goede afspraken daarover. Het volgende hoofdstuk gaat hierop nader in.

Binnen de hoofdvorm 'externe verzelfstandiging' onderscheiden wij de volgende juridisch-organisatorische vormen als meest relevante hoofdvarianten:

- De stichting;
- De vennootschap met aandelen in eigendom van de gemeente.

Een belangrijk voordeel van de stichtingsvorm is dat de Raad van Bestuur een waardevol klankbord kan vinden in een professioneel ingevulde, maatschappelijk breed ingebedde Raad van Toezicht. Bij een vennootschap valt dit met een Raad van Commissarissen ook vorm te geven.

Een belangrijk criterium bij de keuze van de hoofdvorm van verzelfstandigen en de variant daarbinnen is **de mate waarin de gemeente in formele zin invloed kan uitoefenen op de verzelfstandigde organisatie**. Daarvoor zijn twee manieren:

- de formulering van de opdracht aan de verzelfstandigde organisatie in combinatie met de subsidie die daarbij wordt gegeven;
- de invulling van bestuurlijke zeggenschap die de gemeente heeft volgens statutaire en andere regelingen die gelden voor onbepaalde tijd.

Invloed via de weg van de opdracht is te allen tijde nastrevenswaardig.

Voor bestuurlijke zeggenschap (relevant bij een vennootschap) geldt dat er redenen kunnen zijn voor de gemeente om die niet te willen hebben:

- Bestuurlijke zeggenschap brengt voor de gemeente aansprakelijkheid met zich mee voor het aflossen van verplichtingen die de verzelfstandigde organisatie zelf niet nakomt.
- Bestuurlijke zeggenschap brengt met zich mee dat de gemeente meerdere rollen moet gaan spelen ten opzichte van de verzelfstandigde organisatie, die onderling principieel verschillend zijn:
 1. Toezicht op de opdracht en de juiste besteding van de bijbehorende subsidie (opdrachtgeversrol)
 2. Uitoefenen van het eigenaarschap (aandeelhoudersrol)
 3. Vervullen van de rol van commissaris (interne toezichthoudersrol)
 4. Gebouweigenaar (rol van huisbaas en verhuurder).

⁵ Aandeelhouders zijn economisch eigenaar van de vennootschap waarvan zij de aandelen bezitten. Zij hebben de dagelijkse leiding in het bedrijf overgedragen aan de directie. De verdeling van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden tussen directie en aandeelhouders is deels wettelijk bepaald en deels aanvullend bepaald in de statuten van de vennootschap.

5. Hoe zelfstandig is het Theater aan het Vrijthof nu?

Het dienstonderdeel Theater aan het Vrijthof functioneert op basis van twee DVO's:

- met afdeling Beleid en Ontwikkeling (Cultuur) wat betreft de prestaties die moeten worden geleverd (zie bijlage 3)
- met het shared service centre wat betreft ondersteunende diensten die worden afgenomen.

In het spraakgebruik wordt het theater binnen de gemeente aangeduid als een intern verzelfstandigd organisatieonderdeel. Dit roept de vraag op hoe zelfstandig het theater feitelijk is. Bij interne verzelfstandiging wordt de uitvoering van de taak opgedragen aan een onderdeel van de gemeente. Er ontstaat een opdrachtgever-opdrachtnemersrelatie tussen de afdeling Beleid en Ontwikkeling en het organisatieonderdeel dat de taken uitvoert. Het onderdeel ontvangt een vast bedrag (werkbudget, exploitatiebijdrage). Maar eventuele afwijkingen daarop komen immer ten laste van de Gemeente.

Er zijn op hoofdlijn drie gradaties van interne verzelfstandiging te onderscheiden:

- via het beleid- en beheersinstrumentarium (BBI) van de gemeente. Dit instrumentarium bestaat uit een begroting, meerjarenplan, een systeem voor planning en control en managementrapportages. Via deze laatste vorm speelt controle een belangrijke rol.
- door middel van een contract waarmee het onderdeel intern wordt aangestuurd. Bij contractmanagement vervult de beleidsafdeling de rol van opdrachtgever en kan het prestatieafspraken maken met de uitvoerende organisatie-onderdeel.
- via zelfbeheer. De leiding van de verzelfstandigde organisatie krijgt met betrekking tot alle aspecten van de bedrijfsvoering verregaande zelfstandige bevoegdheden.

Vastgesteld kan worden dat voor het Theater aan het Vrijthof geldt dat het is onderworpen aan de BBI-cyclus en dat er via de dienstverleningsovereenkomsten er afspraken zijn gemaakt over de te leveren prestaties (op hoofdlijnen) en de af te nemen ondersteunende diensten.

5.1 Interne verzelfstandiging: een korte toelichting

Op basis van artikel 160 Gemeentewet is het college van B&W verantwoordelijk voor de voorbereiding en uitvoering van de interne verzelfstandiging. Het college neemt wel een grotere afstand van de dagelijkse bedrijfsvoering en toetst periodiek alleen op hoofdlijnen of de beoogde effecten worden bereikt. Dit betekent onder andere meer autonomie voor de bedrijfsleider en zijn personeel, waardoor zij beter en sneller kunnen inspelen op wensen van de (potentiële) klanten. Verder blijft de gemeenteraad op grond van artikel 156 Gemeentewet formeel budgetverantwoordelijk; vaststelling van de (meerjaren)begroting van het beheer en de exploitatie van de verzelfstandigde accommodaties blijft de bevoegdheid van de raad. Ook tussentijdse aanpassingen op die begroting blijven een bevoegdheid van de raad. Wel heeft de raad mogelijkheden voor delegatie van budgetbevoegdheden aan het college van B&W. Deze kan de gemeenteraad altijd herroepen. Vanzelfsprekend moet het college van B&W verantwoording afleggen aan de gemeenteraad over de geleverde prestaties van de verzelfstandigde organisatie.

De keuze voor een interne verzelfstandiging impliceert in feite een stap van de gemeente richting een 'speciale eenheid' binnen haar organisatie, die vanuit haar (zelfstandige) positie in staat wordt gesteld meer bedrijfsmatig te kunnen opereren. Om dit mogelijk te maken binnen de organisatie ligt het voor de hand om gebruik te maken van contractmanagement. Verzelfstandiging via contractmanagement is niet formeel bij wet geregeld; alle (contractuele) afspraken hebben een intern bindend karakter. De gemeente moet hieraan zelf vorm en inhoud geven. Wanneer een gemeentelijk onderdeel naast overdracht van specifieke bevoegdheden en verantwoordelijkheden ook voorwaarden meekrijgt over te leveren prestaties, gebeurt dit meestal via contractmanagement. Hierbij maken partijen binnen één organisatie (in ons geval: de gemeente en de directeur c.q. bedrijfsleider van het Theater aan het Vrijthof) contractuele afspraken over onder andere verdeling van taken en prestatieverplichtingen. Daarnaast kunnen de beide partijen werkwijzen en communicatielijnen formaliseren en structureel inbedden in de organisatie. Naast de afspraken over de verdeling van taken en prestatieverplichtingen moeten de partijen ook afspraken maken over de diensten die het verzelfstandigde onderdeel ter beschikking krijgt van de gemeente (in Maastricht: via het shared service centrum). Deze worden vastgelegd in klant-leveranciersovereenkomsten.

5.2 De vrijheidsgraden van het Theater aan het Vrijthof

Door middel van onderstaande checklist inventariseren we de vrijheidsgraden die het theater momenteel kent.

Verantwoordelijkheid	Mate van zelfstandigheid
Budgetbeheer	Geheel zelfstandig m.u.v. de gebouwgebonden uitgaven
Gebouwbeheer	Betere positie dan als huurder (meer invloed), slechter dan als eigenaar (geen autonomie)
Openingstijden	Geheel zelfstandig
Directievoering en organisatie-inrichting	Geheel zelfstandig, maar aanpassing van het organogram vergt wel toestemming.
HRM	Zelfstandig, maar wel met inachtneming van het gemeentelijke rechtspositiesysteem
Tarievenbeleid richting bezoekers	Geheel zelfstandig
Programmering (omvang en aard van de activiteiten)	Geheel zelfstandig
Financiële en personele administratie	Gedwongen winkelnering (ssc)
ICT	Gedwongen winkelnering
Ticketing-systeem en managementinformatiesysteem	Zelfstandig, maar binnen de kaders van het ICT-systeem
Marketing	Geheel zelfstandig
Sparen en ontsparen	Niet mogelijk
Optimaliseren van de bedrijfsvoering, het culturele aanbod en het publieksbereik	Weinig prikkels
Inkoop	Redelijk zelfstandig, soms conform aanbestedingsregels gemeente
Verantwoording	Conform BBI-regels gemeente

Wij stellen vast dat het Theater aan het Vrijthof inderdaad, zoals intern wordt uitgesproken, al verregaand intern is verzelfstandigd. Op dit punt valt weinig 'winst' meer te behalen. Als de meest verregaande vorm van zelfbeheer zou worden toegepast zou dat nog kunnen betekenen dat het theater de ruimte krijgt om zelf zijn ict-infrastructuur en financiële administratie in te richten. Aan het formele kader van het geldende arbeidsvoorwaardenregime valt echter niet te tornen. En op twee cruciale punten kennen de gemeentelijke kaders uiteindelijk hun beperking: het theater kan niet sparen en ontsparen (of investeren en later terugverdienen) en er zijn weinig prikkels om de bedrijfsvoering te optimaliseren en het publieksbereik te vergroten.

5.3 Conclusies m.b.t. verder intern verzelfstandigen

Het Theater aan het Vrijthof kent al behoorlijk wat vrijheidsgraden. De enige stappen die nog gezet zouden kunnen worden zijn:

- Preciezer (lees: meer SMART) geformuleerde prestatie-eisen in de DVO opnemen waar het gaat om voorstellingen (genres) en – vooral – publieksbereik;
- De DVO tussen theater en shared service centrum opzeggen en het theater de vrijheid (en het budget) geven om zijn eigen ondersteuning in te kopen en zelf de financiële en personele administratie in te richten;
- Het theater het recht geven op fondsvorming en de zeggenschap over dit fonds exclusief beleggen bij de directie van het theater (wel nog altijd binnen de gemeentebegroting). Dit om sparen en ontsparen mogelijk te maken.

Mochten deze stappen (vast te leggen in een managementcontract) worden gezet, dan kan worden gesproken van een situatie van zelfbeheer.

Hierbij past de kanttekening dat uit onze praktijk blijkt dat zelfbeheer doorgaans toch lastig te realiseren is omdat:

- het contract (managementcontract) eenzijdig genegeerd en/of opgezegd kan worden (door de gemeentelijke leiding);
- de gemeentelijke arbeidsvoorwaarden een beperking blijven vormen voor een bedrijfsmatige manier van werken.
- het maximaal benutten van de ruimte van zelfbeheer vraagt om een directievoering die 'welbewust eigenzinnig' is. Meestal is dit erg in strijd met de bestaande bedrijfscultuur binnen gemeentelijke organisatieonderdelen.

6. De verzelfstandigingsopties vergeleken

Het verzelfstandigen van een organisatie heeft niet alleen financiële voor- en nadelen. Er zijn ook organisatorische en maatschappelijke effecten. Er is echter geen 'hard bewijs' dat het ene bestuurlijke model altijd beter werkt dan het andere (zie ook het volgende hoofdstuk). Daarvoor is te veel afhankelijk van plaatselijke omstandigheden en factoren die niet of slechts met de grootst mogelijke moeite zijn te meten.

Hieronder geven wij een schematische vergelijking van de huidige situatie van het Theater aan het Vrijthof met de varianten die in de voorgaande hoofdstukken als het meest relevant zijn getypeerd:

- de maximaal intern verzelfstandigde organisatie: het model van zelfbeheer (variant 1);
- de stichting met een Raad van Toezicht (variant 2);
- de besloten vennootschap met aandelen in handen van de gemeente en met een Raad van Commissarissen (variant 3).

Voor elk van deze varianten brengen wij in beeld hoe zij naar onze mening scoren op de diverse facetten van de scorecard, waar het gaat om de effecten op de organisatie zelf. We kijken dus vanuit het perspectief van het Theater aan het Vrijthof (§ 6.1). Daarna gaan wij in op de effecten van beide varianten op de samenleving en de gemeente zelf en op de effecten die de overgang van de huidige situatie op de varianten 1, 2 en 3 heeft voor de gemeente (het transitie-effect, § 6.2). In paragraaf 6.3 onderwerpen we de diverse effecten aan een nadere beschouwing. Tot slot formuleren we onze voornaamste bevindingen (§ 6.4).

6.1 Vergelijking op basis van de scorecard

In onderstaande tabel hebben wij de varianten van verzelfstandiging (zie hoofdstuk 4) gerelateerd aan de huidige situatie bij het Theater aan het Vrijthof zoals beschreven in de hoofdstukken 2, 3 en 5. We lichten een en ander kort toe.

	0. Huidige situatie Theater aan het Vrijthof	1. Zelfbeheer (als maximale interne verzelfstandiging)	2. Stichting met Raad van Toezicht	3. BV in handen gemeente met Raad van Commissarissen
Bestuurs- kracht	Beperkt. Gemeente kan afspraken "smarter" vastleggen en scherper bewaken. De directie kan meer sturen op de prestaties aan de hand van de interne bedrijfsinformatie en de benchmarkgegevens.	Zou op deze punten waarschijnlijk een verbetering van de huidige situatie betekenen.	Zal zeker een verbetering betekenen: zowel voor de gemeente als voor de culturele organisatie. Er kan worden gewerkt met een subsidie-overeenkomst met prestatie-afspraken, gebaseerd op een door de gemeente opgesteld cultuurbeleid. De RvT levert extra expertise en een	Zal zeker een verbetering betekenen: zowel voor de gemeente als voor de culturele organisatie. Er kan worden gewerkt met een subsidie-overeenkomst met prestatie-afspraken, gebaseerd op een door de gemeente opgesteld cultuurbeleid. Echter: als de bv van de gemeente is, moet

	0. Huidige situatie Theater aan het Vrijthof	1. Zelfbeheer (als maximale interne verzelfstandiging)	2. Stichting met Raad van Toezicht	3. BV in handen gemeente met Raad van Commissarissen
			antenne richting samenleving.	de gemeente meerdere rollen vervullen, hetgeen complicerend werkt.
Culturele kracht	Is groot, maar eenzijdig. Het publieksbereik laat te wensen over.	Kan een impuls zijn om meer als cultureel ondernemer te werken.	Geeft een stevige impuls aan cultureel ondernemerschap via een bredere programmering voor meer publieksgroepen	Idem aan 2
Financiële kracht	Is matig omdat de directie weinig sturingsmiddelen heeft en weinig inzicht in de eigen administratie, exploitatie-rekening en vermogenspositie. Er kan niet worden gespaard of ontspaard. Er is weinig duidelijkheid over (doorberekende) overheadkosten. Het Theater aan het Vrijthof werkt niet met een systeem van 'activity based costing', noodzakelijk om optimaal op activiteiten te kunnen sturen.	Zal kunnen verbeteren, afhankelijk van inrichting en afspraken. In het beste geval kan het bijna even goed gaan werken als bij externe verzelfstandiging. Wel blijft het aantrekken van sponsorgelden en vriendenbijdragen vrijwel onmogelijk, maar de betekenis hiervan is sowieso beperkt.	Eigen bedrijfsvoering: bestuur en directie zijn 100% zelf "in control." De RvT levert doorgaans financiële expertise die complementair is aan die van RvB/directie.	Idem aan 2
Onderne- mende en innovatie- ve kracht	De ambtelijke omgeving waarin het theater werkt is in zijn aard reactief en heeft per definitie een dempende werking op het ondernemerschap. Het meiden van risico's zit meer in	Meer vrijheidsgraden betekenen automatisch dat meer eigen initiatief tot de mogelijkheden behoort. Echter: de bedrijfscultuur blijft in dit model altijd ambtelijke elementen houden	De organisatie wordt geprikkelend om te cultureel te ondernemen en risico's te nemen. De opbrengsten van een bredere en meer diverse programmering zijn voor de organisatie zelf.	Idem aan 2

	0. Huidige situatie Theater aan het Vrijthof	1. Zelfbeheer (als maximale interne verzelfstandiging)	2. Stichting met Raad van Toezicht	3. BV in handen gemeente met Raad van Commissarissen
	de aard dan het benutten van kansen.	en dus reactief in plaats van pro-actief.	De gemeente kan kaders stellen m.b.t. de programmering via de prestatie-afspraken.	
Personele kracht	Redelijk. De directie kan niet altijd 'op maat' het personeel inzetten dat voor de uiteenlopende functies noodzakelijk is. De gemeentelijke arbeidsvoorwaarden gelden. Weinig of geen doorstroom van personeel "geen nieuwe frisse wind" van jong talent; Er is altijd de noodzaak om te conformeren aan inkoop- en aanbestedingsregels.	Een lichte verbetering is mogelijk als inkoopregels worden losgelaten. De gemeentelijke arbeidsvoorwaarden blijven echter onverminderd van kracht.	Slagvaardig personeelsbeleid wordt mogelijk. Meer doorstroom en invloed van jong talent en nieuwe ontwikkelingen. Een op de theatersector toegespitste cao De noodzaak om te conformeren aan gemeentelijke inkoopregels verdwijnt. De noodzaak om te conformeren aan aanbestedingsregels wordt in sommige gevallen minder stringent.	Idem aan 2
Gastheer-kracht	Is sterk ontwikkeld maar nog op een te beperkt publiek gericht	Kan op niveau blijven	Kan een extra impuls krijgen; nieuw publiek nieuwe ontmoetingen nieuw gastheerschap	Kan een extra impuls krijgen

6.2 Effecten van verzelfstandiging voor de samenleving en de gemeente

Hieronder geven we de effecten van verzelfstandiging weer die wij veronderstellen met betrekking tot de samenleving en de gemeente.

	0. Huidige situatie	1. Zelfbeheer (als maximale interne verzelfstandiging)	2. Stichting met Raad van Toezicht	3. BV in handen gemeente met Raad van Commissarissen
Perspectief Samen- leving	De waardering voor het theater is groot. Wel wordt het theater soms nog als elitair gezien: de drempel wordt door sommigen als hoog ervaren. Niet iedereen voelt zich thuis in het theater	De samenleving zal een theater ervaren dat verder professionaliseert.	De samenleving zal een theater ervaren dat verder professionaliseert, verzakelijkt en ondernemender wordt. De samenleving krijgt op langere termijn mogelijk meer waar voor zijn (belasting)geld. De samenleving zal een theater ervaren waar de impuls om vraaggericht te programmeren groter zal worden. Meer divers publiek meer mensen voelen zich thuis in het theater De klantgerichtheid en klantvriendelijkheid zullen waarschijnlijk verder groeien. De theater zal zich inspannen het netwerk in de stad zo goed mogelijk te onderhouden. Het bestaan van een Raad van Toezicht kan zeer bijdragen aan een maatschappelijke worteling van de organisatie en een imago van een maatschappelijke organisatie. Dat is natuurlijk wel afhankelijk van de keuze voor het gewenste profiel van deze raad en de feitelijke samenstelling.	De samenleving zal een theater ervaren die verder professionaliseert en ondernemender wordt. De samenleving krijgt op langere termijn mogelijk meer waar voor zijn (belasting)geld. De samenleving zal een theater ervaren waar de impuls om vraaggericht te programmeren groter zal worden. De klantgerichtheid en klantvriendelijkheid zullen waarschijnlijk verder groeien. De theater zal zich inspannen het netwerk in de stad zo goed mogelijk te onderhouden. Het bestaan van een Raad van commissarissen kan zeer bijdragen aan een maatschappelijke worteling van de organisatie en een imago van een maatschappelijke organisatie. Dat is natuurlijk wel afhankelijk van de keuze voor het gewenste profiel van deze raad en de feitelijke samenstelling.

	0. Huidige situatie	1. Zelfbeheer (als maximale interne verzelfstandiging)	2. Stichting met Raad van Toezicht	3. BV in handen gemeente met Raad van Commissarissen
Perspectief Gemeente (nb: omdat substantiële financiële steun vanuit de gemeente nodig blijft, behoudt de gemeente in alle varianten de mogelijkheid om te sturen via haar opdrachtgeverschap/subsidie. Er blijft dus bestuurlijke en ambtelijke invloed).	De verhouding tussen opdrachtgever (concern) en opdrachtnemer (theater) is nog erg in algemene bewoordingen gegoten. Er zijn weinig prikkels tot cultureel ondernemerschap. College en raad vervullen geen regierol.	De rol- en taakverdeling tussen concern en theater zal duidelijker worden, afhankelijk van de afspraken die worden vastgelegd in het managementcontract .	De rol- en taakverdeling tussen gemeente en organisatie wordt veel duidelijker. Er kan een zakelijke vorm van regievoering plaatsvinden vanuit de gemeente Een efficiëntere inzet van middelen zal op termijn mogelijk blijken. Echter: financiële ondersteuning door de gemeente blijft altijd noodzakelijk.	De rol- en taakverdeling tussen gemeente en organisatie verandert, maar wordt niet persé duidelijker met de gemeente als aandeelhouder. De gemeente krijgt meerdere rollen en er zullen waarschijnlijk meerdere portefeuillehouders betrokken raken. Een efficiëntere inzet van middelen zal op termijn mogelijk blijken. Echter: financiële ondersteuning door de gemeente blijft altijd noodzakelijk.
Transitie-effect gemeente	Geen transitiekosten	Geen transitiekosten	Wel transitiekosten vanwege een verandering van arbeidsvoorwaarden.	Idem aan 2.

6.3 Nadere beschouwing

Omdat substantiële financiële steun vanuit de gemeente nodig blijft, behoudt de gemeente in alle varianten de mogelijkheid om te sturen via haar opdrachtgeverschap/subsidie. Er blijft dus altijd bestuurlijke en ambtelijke invloed.

Sommige bestuurders en ambtenaren zullen bij variant 2 het gevoel kunnen hebben dat die invloed minder is, maar schijn bedriegt. De feitelijke vermindering van invloed zit hem in de interne bedrijfsvoering van de verzelfstandigde organisatie en juist die invloed vertroebelt de invloed op de knoppen waaraan de gemeente écht zou moeten willen kunnen draaien: het gemeentelijk cultuurbeleid en de opdracht en de middelen voor Het Theater aan het Vrijthof. Kortom: de gemeente krijgt bij alle varianten van verzelfstandiging eerder meer dan minder grip.

Maar de gemeente moet dan wel de juiste knoppen creëren om aan te draaien, in de vorm van een cultuurvisie en prestatieafspraken. De gemeente moet die knoppen ook gaan gebruiken.

De gemeente wordt na verzelfstandiging gestimuleerd sterker te sturen op doelen van beleid, doordat kosten en baten scherper in beeld komen in relatie tot het culturele aanbod en het publieksbereik. Dit geldt met name bij varianten 2 en 3 (extern verzelfstandigen).

Echter: de gemeente blijft bij de varianten 1, 2 en 3 ook betrokken bij de dagelijkse gang van zaken. Het toezicht (op het realiseren van de opdracht binnen de gestelde voorwaarden en financiële middelen) blijft gemeentelijke capaciteit vergen.

Bij varianten 0, 1 en 3 beschikt de gemeente over bestuurlijke zeggenschap over de organisatie en daarmee ook aansprakelijkheid voor het aflossen van verplichtingen van de organisatie. Deze aansprakelijkheid heeft een negatief effect op de prikkel voor de organisatie om efficiënt te werken en om ondernemerschap op verantwoordelijke wijze uit te voeren.

Bij variant 3 brengt de bestuurlijke zeggenschap met zich mee dat de gemeente twee soorten van (principeel verschillende) rollen moet spelen: enerzijds de opdrachtgeversrol (toezicht op de opdracht en de juiste besteding van de bijbehorende subsidies) en anderzijds de aandeelhoudersrol (het uitoefenen van het eigenaarschap). Onze ervaring is dat dit in een gemeentelijke context niet bijdraagt aan effectief en efficiënt beheren van de relatie met de zelfstandige organisatie.

Transitie-effect voor de gemeente

Bij de varianten 1, 2 en 3 is sprake van ontvlechting van de organisatie die wordt verzelfstandigd uit de gemeentelijke organisatie. Bij variant 1 is de mate van ontvlechting natuurlijk afhankelijk van de vorm van interne verzelfstandiging, maar variant 1 onderscheidt zich in alle gevallen van de varianten 2 en 3 op het punt van de arbeidsvoorwaarden voor het personeel. Die arbeidsvoorwaarden blijven bij variant 1 gelijk aan de huidige situatie en zullen bij de varianten 2 en 3 veranderen voor het personeel dat wordt aangenomen na de verzelfstandiging.

Ontvlechting kost tijd, energie en geld voor de gemeente en tijd en energie voor de organisatie die wordt verzelfstandigd. Het geld kan op termijn – denk aan een periode van zes à tien jaar – worden terugverdiend, door versterking van de efficiency bij name de verzelfstandigde organisatie, maar de kost gaat altijd voor de baat uit.

De inzet van tijd, energie en geld voor de transitie blijkt in het algemeen in belangrijke mate afhankelijk te zijn van de helderheid en eenduidigheid van het doel dat de gemeente nastreeft met de verzelfstandiging. Daarbij past wel de kanttekening dat het besparen op financiële middelen in de praktijk het slechtst denkbare doel is. Er moet dus wel sprake zijn van een bredere visie dan alleen een financiële visie. Naarmate die helderheid en eenduidigheid in het bredere doel van verzelfstandiging op politiek, bestuurlijk en ambtelijk niveau groter is, kan de inzet van tijd, energie en geld beperkter blijven.

6.4 Conclusies

Op basis van ons onderzoek trekken wij de volgende conclusies:

- Verzelfstandiging heeft voor- en nadelen. Op basis van de tabel in paragraaf 6.2 kan worden vastgesteld dat voor het Theater aan het Vrijthof verzelfstandiging aan te bevelen is, op gronden die met name zijn gericht op het vergroten van de doeltreffendheid en slagvaardigheid van werken en vergroten van de mogelijkheden om cultureel te ondernemen.
- Verzelfstandiging pakt positief uit voor de samenleving, voor de gemeente en voor het theater zelf.
- De gemeente krijgt bij alle varianten van externe verzelfstandiging eerder meer dan minder grip. Maar de gemeente moet dan wel de juiste knoppen creëren om aan te draaien in de vorm van prestatieafspraken die worden gefundeerd op beleid en visie. De gemeente moet die knoppen dan ook gaan gebruiken. Alleen in dat

geval wordt de gemeentelijke regierol jegens Het Theater aan het Vrijthof substantieel versterkt.

- Externe verzelfstandiging in de stichtingsvorm biedt meer voordelen dan verdergaande interne verzelfstandiging (zelfbeheer), vanwege het kunnen werken met beter bij een theater passende arbeidsvoorwaarden voor personeelsleden die in dienst komen na verzelfstandiging. Hier staan echter wel transitiekosten tegenover.
- De nadelen van interne verzelfstandiging zijn groot. Je houdt een organisatie die naar de gemeente toe is gericht en niet extern.
- Bij een keuze tussen een vennootschap en een stichting als vorm van externe verzelfstandiging van het Theater aan het Vrijthof heeft de stichtingsvorm de voorkeur. De gemeente komt daarmee niet in een complex samenspel van rollen terecht (subsidient, eigenaar, intern toezichthouder, verhuurder). Daarbij heeft de stichting als dat de Raad van Toezicht aanvullende expertise levert. Wel is van belang dat de gemeente serieus werk maakt van haar opdrachtgevende rol, ook in tijden dat het goed gaat met Het Theater aan het Vrijthof. Aangezien het theater ook in de toekomst niet kan voortbestaan zonder gemeentelijke subsidie en die subsidie bovendien substantieel zal blijven in relatie tot de andere inkomsten, zal de gemeente altijd in staat blijven voldoende invloed te kunnen uitoefenen, formeel dan wel informeel.
- De overgang van Het Theater aan het Vrijthof van de huidige situatie naar de nieuwe kost tijd, energie en geld.
- De gemeente kan op termijn – denk aan een periode van zes à tien jaar – het geld dat de transitie naar een externe verzelfstandiging kost terugverdienen, doordat de verzelfstandigde organisatie efficiënter kan werken en op termijn kan volstaan met minder gemeentelijk geld (zie verder hoofdstuk 10).

Samenvattend adviseren wij om met inachtneming van het voorgaande het cultureel ondernemerschap van het theater te stimuleren door de organisatie onder te brengen in een zelfstandige stichting en als gemeente met de stichting duidelijke budget- en prestatieafspraken te maken, zo mogelijk voor meerdere jaren (met het oog op continuïteit).

7. Vorming van één podiumorganisatie Stedelijke Cultuurregio Zuid (SCRZ)

7.1 De Stedelijke Cultuurregio Zuid in het kort

De overheden in de Stedelijke Cultuurregio Zuid (hierna te noemen: SCRZ) delen de opvatting dat de rol van cultuur binnen de Stedelijke Cultuurregio Zuid van groot belang is.⁶ Zij zien urgentie om de rol van cultuur in de regio sterker te maken door slagkracht te bundelen. Daarbij wordt met name gedoeld op versterking van de wisselwerking tussen vraag en aanbod (wat het publiek wil zien en wat er op en voor de podia wordt gemaakt). De overheden hebben daarom samen het profielplan *Löss* opgesteld en op 1 november 2018 aangeboden aan de Minister van Cultuur door Gedeputeerde Cultuur Ger Koopmans, Wethouder Cultuur Maastricht Jim Janssen, Wethouder Cultuur Heerlen Jordy Clemens en Wethouder Cultuur Sittard-Geleen Jos Bessems. Aan de basis van dit plan staan twee documenten: De *Ketenverkenningen* en het *Pact van Zuid*, die door het culturele veld zijn geschreven.

De Stedelijke Cultuurregio Zuid kent een actief en betrokken (hoofdzakelijk hoger opgeleid) publiek voor het cultuuraanbod van de in de regio gevestigde instellingen en makers. Maar er is ook een grote groep niet gebruikers van cultuur, ook wel “non publiek” genoemd. Met het profielplan wordt beoogd hierin verandering te brengen: *“Het is van groot belang voor het draagvlak voor en de zeggingskracht van cultuur om de creatieve krachten in dit non-publiek te mobiliseren en te faciliteren zodat zij zelf hun omgeving kunnen bedienen met de eigen verhalen uit de omgeving en de geschiedenis. Cultuur kan op deze manier ook voor deze tot nu toe buitengesloten groepen betekenis krijgen.”*

Tijdens de werksessies die met het culturele veld zijn gehouden ter voorbereiding van het Profielplan zijn diverse knelpunten binnen de sector aan bod gekomen en is onderstreept dat er nieuwe strategieën nodig zijn om die knelpunten te verhelpen, vooral op het vlak van productie, publiek, presentatie, internationalisering en ondernemerschap. Dit heeft geresulteerd in het Pact van Zuid, dat zodoende een gemeenschappelijke agenda vormt voor de komende jaren. Voor het profielplan van de Stedelijke Cultuurregio Zuid is uit de agenda een drietal thema’s gekozen waaraan in de komende periode gewerkt zal worden. Deze thema’s behelzen de belangrijkste uitdagingen en bieden de grootste kans voor innovatie en vernieuwing. Afgesproken is dat met proeftuinen getracht zal worden aan deze drie thema’s (internationalisering, publieksstrategieën en ruimte voor makers) te werken.

Voor de SCRZ vraagt dit onder meer om een versterking van het makersklimaat en het culturele aanbod (versterking van de bestaande BIS-instellingen, versterken van het midden-segment), om het brengen van meer samenhang in de regionale culturele infrastructuur (de samenhang tussen onderzoek, opleiding, productie, presentatie, publiek en internationalisering) en om nieuwe publieksstrategieën. Wat betreft dit laatste wordt signaleerd dat geen van de drie steden in de Stedelijke Cultuurregio Zuid op zichzelf groot genoeg is (qua inwonertal) om grote professionele, culturele instellingen als een opera, orkest, toneelgezelschap, dansgezelschap of museum zelfstandig van een voldoende grote publieksbasis te voorzien en zo te laten bloeien en in hun ontwikkeling te stimuleren. Maar vanuit het perspectief van de drie steden is er wel een substantiële hoeveelheid publiek met een intrinsieke interesse in cultuur. En

⁶ De gemeenten Maastricht, Heerlen en Sittard-Geleen en de provincie Limburg.

daar kan nog een groot nieuw publiek bijkomen als wordt gewerkt met een andere publieksbenadering. Een aantal zaken is daarbij behulpzaam, zoals het aanspreken van het publiek op identiteitsgevoelige thema's, het delen van kennis over de kenmerken van de diverse publieksgroepen en het ontwikkelen en toepassen van gezamenlijke publieksstrategieën. Het voordeel van een collectieve aanpak in tripool-verband is dat niet iedere instelling het wiel alleen en opnieuw hoeft uit te vinden.

7.2 Eén podiumorganisatie SCRZ: hoe kan dat er uit zien?

Het maken van één podiumorganisatie Stedelijke Cultuurregio Zuid (SCRZ) is geen onderdeel van de gemeenschappelijke agenda in de SCRZ, maar zou gerealiseerd kunnen worden door Parkstad Limburg Theaters, Schouwburg Sittard-Geleen (nu onderdeel van de Domijnen) en het Theater aan het Vrijthof onder één bestuurlijke paraplu te brengen. Die paraplu moet dan bestaan uit de subsidiërende gemeenten, eventueel aangevuld met de provincie Limburg als zij hierin een rol voor zichzelf zou zien. In concreto kan de organisatie gestalte krijgen door de theaters onder te brengen in een private rechtspersoon (stichting, nv of bv) en de overheden 'aan de knoppen' te houden via:

- de subsidie (met bijbehorende voorwaarden) die vanuit de afzonderlijke overheden wordt toegekend;
- het eigendom en het beheer van de gebouwen vanuit die overheden (i.c. de gemeenten).

Het toezicht op de lange termijnstrategie, de financiën van het concern en de interne bedrijfsvoering kan worden belegd bij een in te stellen Raad van Toezicht of Raad van Commissarissen. Deze raad kan vanuit de gemeenten worden benoemd (recht van voordracht), maar er is veel voor te zeggen om zo'n raad een onafhankelijke positie te geven omdat de gemeenten immers al via het subsidie-instrument sturend kunnen optreden en ook gebouweigenaar blijven. Een onafhankelijke Raad kan de directie met waardevolle adviezen bijstaan.

De snelste en goedkoopste manier om deze organisatie tot stand te brengen zou zijn het benutten van de huidige structuur van Parkstad Limburg Theaters (PLT). Parkstad Limburg Theaters NV is een groep van twee theaters: Theater Heerlen en Theater Kerkrade. Binnen de naamloze vennootschap PLT hebben Heerlen en Kerkrade beide een deel van de aandelen (verhouding $2/3^e$ – $1/3^e$). De vorm die de samenwerking heeft aangenomen is die van een structuur NV. Dit betekent dat wordt gewerkt met een onafhankelijke Raad van Commissarissen. De aandelen zijn zonder toestemming van de Raad niet verhandelbaar.

Als Maastricht toetreedt tot de aandeelhouders, de naam van de vennootschap wordt aangepast (bijvoorbeeld Podiumorganisatie SCRZ), voor het concern een passende meerjarenstrategie wordt ontwikkeld en eventueel er een nieuwe huisstijl wordt ingevoerd, dan kan het Theater aan het Vrijthof als werkmaatschappij op betrekkelijk eenvoudige wijze in de structuur worden ingepast. Of dit ook een goed idee zou zijn, hangt af van hoe wordt aangekeken tegen de mogelijke voor- en nadelen. En natuurlijk ook van de vraag of de gemeenten Heerlen en Kerkrade hiermee instemmen.

7.3 Voordelen van het vormen van één podiumorganisatie

Naar onze mening zou het in de geest van het genoemde Profielplan zijn één podiumorganisatie Stedelijke Cultuurregio Zuid (SCRZ) te vormen: het zou passen bij het beleid van (en voor) de stedelijke cultuurregio. In Pact van Zuid staat het inhoudelijke voordeel van samenwerking tussen de theaters in de drie steden goed beschreven: *"Voor elke culturele activiteit – experimenteel of gespecialiseerd, traditioneel of vernieuwend – kan en moet een publiek gevonden worden. Dat is een belangrijke taak voor theaters, podia, festivals, musea, instellingen, makers en*

(sociale) media. Wie op zoek wil naar nieuwe publieksgroepen, presenteert een eigen, herkenbare programmering, doet publieksonderzoek, betreft het publiek actief (vroeg) bij activiteiten, verkent alternatieve locaties, gaat allianties aan - ook buiten de sector - en onderzoekt nieuwe (digitale) manieren van presenteren. Wanneer vanaf de basis samen wordt opgetrokken, kan er veel nieuwe betrokkenheid op dit terrein worden gerealiseerd. Bovendien hebben podia veel kennis en ervaring in huis, op het terrein van marketing, publieksbinding en publieksoontwikkeling. Die kennis en ervaring zou al vanaf het begin van het maakproces gedeeld moeten worden. Zodat publiek niet pas in beeld komt wanneer kaartjes verkocht worden, maar dat het actief bij de hybride en dynamische makerscultuur in Zuid-Limburg betrokken wordt."

In bullets samengevat zijn de voordelen:

- Efficiency-voordelen door gezamenlijke uitoefening van backoffice-taken (personeel, informatievoorziening, management, financiën, administratieve organisatie, communicatie). PLT (130 FTE) is op dit vlak goed ingericht.
- Efficiencyvoordelen kunnen direct ten gunste van de theaters en het publiek aangewend worden.
- Weinig frictiekosten. Het Theater aan het Vrijthof hoeft zelf geen wielen opnieuw uit te vinden: het kan gebruik maken van bestaande infrastructuur qua management, boekhouding, salarisadministratie, pensioenreglement, personeelsregelingen, verzekeringen en inkoopcontracten, etc. Besparingen komt direct ten gunste van theater en publiek.
- Sterke regionale marketing mogelijk (inwoner-areaal 600.000+, d.w.z. van een stad als Den Haag). Publiciteitscampagnes hoeven minder vaak opnieuw ontworpen te worden en hebben een groter bereik.
- Afstemming van de programmering; optimalisering van het gebruik van de podia en afstemming op de lokale publieke interesse.
- Meer gecoördineerde samenwerking met alle makers in de regio (BIS- en niet-BIS-organisaties).
- Sterkere onderhandelingspositie naar impresario's en producenten. Dit betekent: inkoopvoordelen.
- Kans op experimenteergeld van het ministerie van OCW (in het kader van beoogde 'proeftuinen').
- Duidelijkheid over rechtsposities: zowel bestaande (gemeentelijke) medewerkers als nieuw personeel weet wat het kan verwachten: ze springen niet 'in het diepe'.

NB: PLT is een financieel gezonde organisatie met voldoende reserves.

Vermeldenswaard is verder dat PLT lid is van de Theateralliantie. Hierin werken producenten en een aantal grote theaters samen aan het tot stand brengen van nieuwe (muziek)theaterproducties voor grote zalen. Recente voorbeelden zijn *Hello Dolly*, *Sophie*, *The Color People*, *We zijn hier voor Robbie*, *Selma Ann Louis* en *Fiddler on the Roof*. De achterliggende gedachte van de Theateralliantie is dat er een tekort is aan aansprekende producties voor grote zalen; programmering die aansluit bij de wensen van theaterbezoekers. De Theateralliantie is de matchmaker tussen theaters en producenten. Met risico-, kostenspreiding en co-creatie zorgt de Alliantie voor nieuwe (muziek) theaterproducties. De deelnemende theaters worden daarbij mede-eigenaar van de producties. Door samen op te treden als coördinator, boeker, coproducent en marketeer ondersteunen de Alliantie-theaters de kansen op succes (in artistiek opzicht en qua publieksbereik). Het aanbod van de Theateralliantie wordt niet of nauwelijks geprogrammeerd in Maastricht.

7.3 Nadelen van één podiumorganisatie

Samenwerking binnen één regionale organisatie heeft ook nadelen. Bij onderbrenging in één holding dreigt het gevaar dat de aandacht van het management verdeeld moet worden over meerdere locaties. Een theater, en zeker een A1-theater in een grote

stad, heeft een sterke inbedding in de omgeving nodig. Veel aandacht moet uitgaan uit naar de stakeholders, zoals de huisgezelschappen, de co-producenten, het culturele 'umfeld', de bezoekers, het lokale bedrijfsleven, leveranciers, de gemeente en de provincie. Zonder een directeur die in de lokale context herkenbaar en gezaghebbend is, is dat moeilijk te realiseren.

In bullets samengevat zijn de (mogelijke) nadelen:

- Gevaar dat het theater geen eigen 'gezicht' meer heeft in de stad. Letterlijk (de directie) en figuurlijk (de programmering).
- De eigen signatuur (programmering) wordt minder van belang.
- Een theater in een grote stad heeft een sterke inbedding in de omgeving nodig. Veel aandacht moet gaan naar de stakeholders, zoals de huisgezelschappen, bezoekers, leveranciers, het bedrijfsleven, de gemeente, de provincie. Er is veel 1-op-1 relatiebeheer nodig. Het management van de nieuwe organisatie kan dat er onmogelijk 'even bij doen'.
- Belangrijk om te onderkennen is dat ieder theater zijn eigen cultuur kent: die bedrijfscultuur kan op termijn verloren gaan in het grotere geheel.
- Medewerkers voelen een groot commitment naar de eigen bedrijfscultuur en inhoudelijke signatuur. De kans bestaat dat zij zich minder 'senang' voelen in een grotere organisatorische context met een management dat meer op afstand staat.
- De nauwe band met de gemeente Maastricht wordt wellicht wat losser; dit kan eventueel ten koste gaan van grote dossiers zoals investeringen in en aan het pand.
- Hetzelfde geldt voor contacten met de lokale cultuursector en het lokale bedrijfsleven. Het is de vraag of het mogelijk is om de samenwerking met alle partners op het hoogste niveau te brengen c.q. te houden indien het management de tijd en aandacht moeten verdelen over meerdere steden. Hetzelfde geldt voor de binding met sponsors. Hiervoor is een 1-op-1 relatiebeheer nodig.
- Voor Maastricht geldt dat iedere gedachte aan verwatering van het eigen cultuurgoed tot weerstand leidt. Ook al is de werkelijkheid anders, elke beeldvorming omtrent verwatering leidt tot weerstand bij cultuurliefhebbers, in het culturele veld en bij de politiek. Onderkend moet worden dat het theater als gebouw (parel aan het Vrijthof) en ook als voorziening van grote symbolische betekenis is voor de Maastrichtenaar.
- Wellicht meer financieel risico door deelname aan projecten van de TheaterAlliantie en daarbij passende gedwongen afname.

7.4 Groeimodel?

Het vormen van één podiumorganisatie SCRZ zou voor Maastricht een grote stap zijn, misschien wel té groot in psychologische en ook maatschappelijke zin. Dat neemt niet weg dat er objectief gesproken belangrijke voordelen zijn verbonden aan het opzetten van een nieuwe, regionaal functionerende organisatie.

Een tussenstap kan zijn dat het Theater aan het Vrijthof wordt verzelfstandigd (stand alone) en daarbij een *samenwerkingsovereenkomst* sluit met PLT en schouwburg Sittard die in eerste instantie vooral gericht is op vergaande samenwerking in programmering en marketing, zodat het publieksbereik versterkt worden efficiencyvoordelen worden gerealiseerd. Op die manier kan het Theater aan het Vrijthof eerst zijn eigen positie verstevigen (i.e. zijn lokale netwerk uitbreiden en verdiepen en de bedrijfsvoering verder uitlijnen). Op termijn kan op basis van het op het succes van de samenwerking gegroeide vertrouwen de samenwerking dan worden uitgebreid naar back-office functies (ict, finance, techniek).

Op dit moment is de samenwerking tussen het Theater aan het Vrijthof, PLT en schouwburg Sittard nog beperkt. Echter, sinds 2017 is er in de samenwerking tussen de theaters van Maastricht, Heerlen en Sittard wel iets gerealiseerd. Zo benoemen ze

in het kader van het programma 'Bij de Buren' in hun respectievelijke seizoenbrochures een aantal voorstellingen die ook in de andere stad te zien zijn. Daarnaast vindt over en weer kaartverkoop plaats voor bepaalde geselecteerde voorstellingen. Ook worden er gezamenlijk busreizen georganiseerd naar ITA Amsterdam maar ook naar de Euregionale partners, zijnde Cultureel Centrum Hasselt en Théâtre de Liege.

Een meer uitgebreide samenwerking werd gerealiseerd met de spreiding van het BIS-aanbod Toneel. Hierbij is door de programmeurs en directies van beide theaters en de BIS-gezelschappen overlegd hoe een zo breed mogelijk aanbod van het gesubsidieerde toneel over de beide theaters kan worden verdeeld. De Domijnen Sittard doet hier momenteel nog niet aan mee, maar het is de bedoeling om in de toekomst ook deze schouwburg mee te nemen in de samenwerking.

Nadat PLT de voorstelling 'Pinkpop' van Toneelgroep Maastricht coproduceerde en het Theater aan het Vrijthof dit deed bij de voorstelling 'King Lear' van Toneelgroep Maastricht, is er nu een samenwerking afgesproken waarbij beide theaters voor de grotezaalproductie 'The Great Gatsby' van Toneelgroep Maastricht de handen ineen slaan. Gezamenlijk zal voor deze voorstelling de marketing worden gevoerd en de resultaten van het project zullen worden gedeeld. Voorts trekken de afdelingen marketing van beide theaters samen op wat betreft het thema diversiteit en inclusiviteit.

Gesteld kan derhalve worden dat sinds 2017 er al de nodige progressie is geboekt wat betreft de onderlinge samenwerking. Tezamen zorgen het Theater aan het Vrijthof en Parkstad Limburg Theaters voor een breed en divers programma in de stedelijke agglomeratie Zuid-Limburg. Wat betreft de programmering is er echter wel sprake van een duidelijk verschillend profiel.

Geconstateerd kan worden dat Sittard nog niet optimaal in de samenwerking is betrokken. Dit heeft ten dele te maken met de inbedding van die schouwburg in het grotere geheel van het cultuurbedrijf De Domeinen. Inmiddels wordt samen met Heerlen en Sittard gewerkt aan een gezamenlijke productie van een familievoorstelling door theatergroep Laagland, die in 2021 in première moet gaan.

Een intensivering van de samenwerking tussen het Theater aan het Vrijthof, PLT en schouwburg Sittard zou volgens ons in gradaties gestalte kunnen krijgen:

1. Uitbreiding van de huidige ad hoc-samenwerking (verkoop en programmering).
2. Structurele samenwerking met betrekking tot programmering, verkoop en marketing op basis van de genoemde samenwerkingsovereenkomst.
3. Structurele samenwerking wat betreft backoffice-taken (Personeel, Informatievoorziening, Organisatie, Financiën, Automatisering, Communicatie) op basis van een dienstverleningsovereenkomst.
4. Twee of drie werkmaatschappijen overkoepeld door een holding (SCRZ).
5. Volledige integratie van de organisaties.

Hierbij moet wel worden aangetekend dat de laatste twee stappen in Maastricht op weerstand stuiten.

7.5 Conclusie

Voor de samenwerkingsvormen genoemd onder 1 en 2 geldt dat dit nu al kan en ook zeker mogelijk is als het theater aan het Vrijthof is verzelfstandigd. Een voordeel van een vlotte start kan zijn dat de proeftuin Dans die er aan zit te komen (in samenwerking van ministerie, provincie en de SCRZ-steden) er artistiek-inhoudelijk en – vooral – financieel baat bij kan hebben.

Voor de samenwerking conform punt 3 geldt dat dat deze alleen mogelijk is als het Theater aan het Vrijthof los is van de gemeente Maastricht (die nu veel backofficetaken vervult) en het voor het theater kristalhelder is welke taken door wie tegen welke kosten worden uitgevoerd. De ervaring leert dat met dit laatste aspect meestal wat tijd is gemoeid.

Als onderzoekers zijn wij van mening dat verregaande samenwerking op termijn een mogelijk perspectief zou kunnen zijn en nauw aansluit bij het gedachtegoed van de Stedelijke Cultuurregio. Echter, wij onderkennen dat het draagvlak voor het opgeven van de autonomie van het stedelijke theater in Maastricht gering is. Een toepasselijke quote van directeur Boelen (TahV) is in dit verband: *"Ons motto is: samenwerken waar het kan en elkaar met rust laten waar het moet."*

8. Voor- en nadelen van verzelfstandigen i.r.t. MECC

In dit hoofdstuk passen we de bevindingen uit hoofdstuk 6 (welke vormen van verzelfstandiging zijn relevant) toe op een concrete mogelijkheid die is genoemd: verzelfstandigen in de context van het MECC.

Het Maastrichts Expositie en Congres Centrum, afgekort MECC, is een centrum waar congressen, beurzen en culturele of sportieve evenementen plaatsvinden. Het MECC is in 1988 opgericht met als belangrijkste doel economische spin-off te genereren en werkgelegenheid te creëren voor de stad Maastricht en regio. Het MECC wil ook een podium zijn voor het delen van kennis. Dat probeert het te doen door een verbindende factor te vormen tussen verschillende wetenschappelijke instellingen in stad & regio zoals Maastricht Universiteit Medisch Centrum (MUMC+), Universiteit Maastricht (UM) en Brightlands Maastricht Health Campus.

In 1990 werd een samenwerkingsverband aangegaan met Amsterdam RAI, hetgeen op 1 januari 1996 resulteerde in een 75% meerderheidsbelang voor de RAI. Een kwart van de aandelen bleef in handen van de Gemeente Maastricht. In 2013 kwam een einde aan deze samenwerking en werden de RAI-aandelen overgenomen door de Gemeente Maastricht. Het congres- en beurzencentrum werd ondergebracht in een nieuwe besloten vennootschap met een onafhankelijke Raad van Commissarissen.

De wisselwerking tussen het MECC en het Theater aan het Vrijthof is op dit moment gering. Het MECC programmeert soms dance-events (ca. 8 per jaar) en muziekproducties maar doet dat geheel zelfstandig of in samenwerking met producenten. Daarbij worden onder andere de auditoria van het MECC ingezet (Het MECC heeft 2 auditoria die samen of afzonderlijk gebruikt kunnen worden. Auditorium 1 biedt zitplaats aan 1.058 personen in theateropstelling. Tezamen hebben de auditoria 1.650 zitplaatsen). Vermeldenswaard is dat het MECC ook de Hoofdwacht aan het Vrijthof al beheert en gebruikt voor activiteiten.

Het Theater aan het Vrijthof doet weinig tot niets aan evenementen zoals congressen en beurzen omdat het theater al intensief wordt gebruikt voor voorstellingen en repetities door de huisgezelschappen (ca. 60 dagen per jaar). Het gebeurt soms wel dat het theater iets programmeert voor het MECC, meestal ook op het terrein van MECC.

Wij hebben gesproken met de directie van het MECC. Het MECC heeft op zich geen ambitie om het theater over te nemen. De organisatie is heel druk met zijn eigen ontwikkeling, zowel in bedrijfsmatige als in ruimtelijke zin (de geplande vernieuwbouw van de hallen). Desalniettemin is men van mening dat het theater baat zou kunnen hebben bij onderbrenging in de organisatorische context van het MECC.

8.1 Voordelen van inpassing in het MECC

De volgende voordelen zijn te vermelden:

- **Efficiencyvoordeel.** Het MECC is als organisatie ca. driemaal groter dan het theater (in termen van omzet en personeel). Het MECC heeft de bedrijfsprocessen strak en marktconform georganiseerd. Het MECC zou alle backoffice-taken van het theater er vrij gemakkelijk bij kunnen doen, hoogstwaarschijnlijk tegen lagere kosten.
- **Verzakelijking.** Het MECC is een vraaggerichte, publieksgerichte organisatie die marktgericht denkt. Het MECC zou willen sturen op optimale zaalbezettingen en het

bereiken van een groot publiek. Dat is een ander uitgangspunt dan het theater doorgaans hanteert.

- Efficiënter gebruik van ruimten. Het MECC zou de diverse zalen efficiënter kunnen benutten. Bepaalde repetitie-activiteiten zouden wellicht naar de auditoria van het MECC kunnen, hoewel de gezelschappen dan wel concessies moeten doen aan akoestiek, speelveld. Bepaalde congresactiviteiten zouden aan het Vrijthof kunnen plaatsvinden.
- Benutting van de marketingkracht van het MECC.
- De marktgedreven setting van het MECC kan inspirerend werken op mensen die houden van aanpakken.
- De gemeente Maastricht is eigenaar van het MECC en houdt zodoende altijd zeggenschap over het geheel.

8.2 Nadelen van inpassing in het MECC

Tegenover de voordelen staan ook nadelen:

- Het MECC is een zakelijke, marktgedreven organisatie. Dit staat haaks op de bedrijfscultuur van het theater.
- Verzakelijking. Het MECC zou als gezegd willen sturen op optimale zaalbezettingen en het bereiken van veel publiek. Dat is een ander uitgangspunt dan het theater hanteert.
- Het MECC denkt en werkt grootschalig, in alle opzichten. Dit past minder bij een theater waar ook kleinschaligheid erg belangrijk is in de programmering.
- Het MECC heeft geen kennis van de theatersector. De 'business' waarin MECC werkt is een heel ander metier.
- Het MECC wil met zijn evenementen "Champions League spelen", dat wil zeggen mee met de besten in Europa. De vraag is of het theater niet eerder een remmende dan een versterkende kracht daarvoor is.
- Een A1-theater in een grote stad heeft een sterke inbedding in de omgeving nodig. Veel aandacht moet gaan naar de stakeholders, zoals de huisgezelschappen, bezoekers, leveranciers, het bedrijfsleven, de gemeente, de provincie. Er is veel 1-op-1 relatiebeheer nodig. Het management van het MECC kan dat er onmogelijk 'even bij doen'.

8.3 Groeimodel?

Een geleidelijke intensivering van de samenwerking tussen MECC en theater is lastig te realiseren langs de weg van de inhoud: over en weer zal er weinig feitelijke en geestelijke ruimte zijn om plaats te bieden aan de activiteiten van de ander. Als er zou moeten worden samengewerkt, dan is dit waarschijnlijk het meest vruchtbaar op het terrein van de bedrijfsvoering, maar ook dat is niet eenvoudig: het theater is qua type organisatie echt verschillend van het evenementenbedrijf. Theoretisch zou samenwerking mogelijk kunnen zijn wat betreft de backoffice-taken (Personeel, Informatievoorziening, Organisatie, Financiën, Automatisering, Communicatie) op basis van een dienstverleningsovereenkomst. Het grote verschil in bedrijfsculturen

8.4 Conclusie

Onderbrengen van het theater bij het MECC zou kunnen door het theater tot een werkmaatschappij van de MECC-vennootschap te maken. De voordelen daarvan zullen echter vooral van financiële aard zijn (meer efficiency, verzakelijking, etc). Daar staan echter aanzienlijke nadelen tegenover, zoals verandering van het culturele profiel van het theater, wijziging van de bedrijfscultuur en schaalvergroting (waar de kleine schaal juist voor theater ook vaak nodig is). Hoewel er ogenschijnlijk overeenkomsten zijn tussen een theater en een evenementenbedrijf (toewerken naar events; opbouwen en afbreken), zijn de verschillen enorm. De zorg en aandacht die de programmering van een A1-theater vergt (veel kort-cyclisch werk), zal moeilijk kunnen worden geleverd vanuit een organisatie die vooral lang-cyclisch en grootschalig is georiënteerd. Ons

advies is om het theater niet organisatorisch onder te brengen bij het MECC, maar wel te bevorderen dat er meer wordt samengewerkt.

9. Voor en nadelen van verzelfstandiging volgens de literatuur

In dit hoofdstuk geven wij een beoordeling van de voor- en nadelen en kansen en risico's van verzelfstandigen ten opzichte van niet-verzelfstandigen, op basis van projectevaluaties (§ 7.1) en de bestuurskundige theorie § 7.2).

9.1 De effecten volgens projectevaluaties

De onderstaande positieve effecten worden genoemd in diverse evaluaties van afzonderlijke verzelfstandigingsoperaties.

Aansturing

- Duidelijker wordt wie waarvoor verantwoordelijk is. Een duidelijke afbakening van bevoegdheden en verantwoordelijkheden.
- Betere sturing en meer op hoofdlijnen.
- Afrekenen kan op resultaat (sturen op opbrengst in plaats van inzet). Dit past goed bij gemeenten die kiezen voor een regierol.
- De directie van het organisatieonderdeel is baas in eigen huis. Er ontstaat eenheid van beleid, organisatie en financiën. Dit vergroot de besluitvaardigheid, slagvaardigheid en efficiency.

Beleid

- De verhouding tussen de uitvoerende organisatie en de overheid/dienst die bekostigt is veel transparanter geworden. Met passend besturingsinstrumentarium (overeenkomsten/management- contract, afspraken en procedures) kan daarvoor een goede basis worden gelegd.
- De beleidsafdeling is zich na een verzelfstandiging meer kunnen gaan richten op het formuleren van beleid in plaats van op beheer en uitvoering van beleid.
- De gemeente kan sturen op hoofdlijnen: wat wil men aan diensten geleverd zien. De uitvoering is in handen gelegd van de verzelfstandigde organisatie. De gemeente bekostigt naar doelstelling in plaats van naar instelling.
- Zonder de (politieke) verantwoordelijkheid overboord te gooien ziet de gemeente haar beleids- doelstellingen doelmatiger gerealiseerd worden.
- Bekostiging van de relevante output. Het is feitelijk een ondubbelzinnige overstap van input- naar outputfinanciering en daardoor beleidsgericht.
- Financiële risico's zijn beter beheersbaar omdat, na vaststelling van het prestatieovereenkomsten, de bedrijfsrisico's bij de verzelfstandigde organisatie liggen.

Ondernemerschap

- Organisaties zijn zich meer gaan gedragen als ondernemingen, tonen meer initiatief en genereren meer eigen middelen met name door de grotere vrijheid om te opereren en de versterking van de externe oriëntatie.
- Het werven van sponsors of andere externe financiers gaat makkelijker.

Bedrijfsvoering

- Duidelijke afspraken over de (output-) budgettering, ondersteund door een adequate kostencalculatie, dwingt de verzelfstandigde organisatie tot efficiënt handelen.
- Verzelfstandiging leidt tot een meer economisch gestuurde (het toerekenen van de kosten aan prestaties) bedrijfsvoering, waarbij prestaties en kosten direct aan elkaar gekoppeld kunnen worden.

- Beslissingen binnen de prestatieafspraken kunnen direct worden genomen.
- Er ontstaat een integraal management. De functies van financieel management en personeelsmanagement, die vaak worden aangestuurd vanuit de ambtelijke, gemeentelijke organisatie, behoren na de verzelfstandiging tot de autonomie van de directie.
- Minder vergaderen. Niet meer deelnemen aan trainingen die zijn gericht op het werken in een andere context. Verzelfstandiging vermindert de coördinatielast (tijd) en meer autonomie leidt tot minder overleg en kost dus minder tijd.

Relatie met stakeholders

- De organisatie krijgt een duidelijkere identiteit ten opzichte van derden. Beslissingen, bijvoorbeeld op offertes, kunnen direct worden genomen en hoeven niet via het stadhuis. Ook het werven van sponsors of andere externe financiers gaat over het algemeen makkelijker. Overigens wordt dit in de literatuur niet gekwantificeerd.
- De instellingen zijn in meerderheid van oordeel dat het maatschappelijk draagvlak bij externe verzelfstandiging is vergroot door de instelling en bemensing van bestuur of raad van toezicht.

Uiteraard worden er in de evaluaties ook nadelen genoemd.

Negatieve effecten

De onderstaande negatieve effecten worden in de literatuur genoemd, in diverse evaluaties van afzonderlijke verzelfstandigingsoperaties:

- Verzelfstandiging kan in de beleving een grotere afstand creëren tussen het bestuur en de verzelfstandigde organisatie. Daardoor kan er een gebrek aan verbondenheid ontstaan, die het politieke draagvlak voor een organisatie negatief beïnvloedt en eventuele bezuinigen gemakkelijker maakt.
- De verzelfstandiging kan in de beleving soms worden opgevat als een 'degradatie'. De organisatie wordt een uitvoerende organisatie en krijgt minder de mogelijkheid mee te denken over het te voeren beleid van de gemeente.
- De programmering zou 'marktgericht' worden en minder zijn gebaseerd op inhoudelijke kaders die door de gemeente worden gesteld.
- Bij een verzelfstandiging die onvoldoende is doordacht en waarbij de verbinding tussen opdrachtgever en opdrachtnemer daardoor niet goed genoeg is geconstrueerd en ingevuld kunnen 'uitwassen' ontstaan. De verzelfstandigde organisatie handelt op basis van waarden die niet worden gedeeld door de gemeente.

9.2 Brede bestuurskundige evaluaties

Alhoewel verzelfstandiging als onderwerp al tientallen jaren actueel is, hebben de opvattingen daarover in bestuurs- en bedrijfskundige kringen nooit echt tot consensus geleid. Verzelfstandiging wordt veelal aangegrepen als middel om de bedrijfsvoering te verbeteren, hetzij (intern) via de managementrapportage, hetzij (extern) via vormen van verantwoordingsrapportage. Het enige dat hieruit klip en klaar blijkt, dat is dat het op orde zijn van de bedrijfsvoering moet worden beschouwd als een noodzakelijke voorwaarde om te kunnen verzelfstandigen.

Slechts in een tweetal studies is de stand van zaken rond verzelfstandigingen op een brede, bestuurskundige wijze geëvalueerd.

De eerste is het rapport 'Verantwoord Verzelfstandigen'⁷ (een uitgave van het ministerie van Binnenlandse Zaken, 1995). De commissie die de evaluatie uitvoerde (Commissie Sint) constateerde dat verzelfstandiging in het verleden vooral vaak als een oplossing voor allerlei problemen is gehanteerd. Tevens stelde de commissie vast dat de discussie bij verzelfstandigingstrajecten teveel wordt toegespitst op de (juridische) vorm en hierdoor de primaire doelstellingen op de achtergrond raken, namelijk:

- het verbeteren van de sturingsrelaties (op hoofdpunten, meer op output dan op input);
- het nauwkeuriger definiëren van verantwoordelijkheden tussen de onderscheiden organisatie-eenheden.

Interessant is dat uit het onderzoek bleek dat veel verzelfstandigingstrajecten worden ingezet vanwege problemen in de sturingsrelatie. Zo gaat het over de wijze waarop de gemeente invulling geeft aan het begrip 'regie', over het benoemen van de prestaties en de mate waarin de overheid risico's loopt.

Een recenter rapport is 'Verbinding verbroken?', Onderzoek naar de parlementaire besluitvorming over de privatisering en verzelfstandiging van overheidsdiensten, oktober 2012, door een onderzoekscommissie die was ingesteld door de Eerste Kamer. Dit rapport is, meer nog dan het rapport van de commissie Sint toegespitst op de besluitvorming op rijksniveau en daarvoor minder bruikbaar voor verzelfstandiging van gemeentelijke organisatieonderdelen. De volgende twee aanbeveling zijn niettemin interessant voor dit onderzoek:

- Beleid en uitvoering moeten ook na verzelfstandiging met elkaar verbonden blijven, ten behoeve van de ontwikkeling van goed beleid dat zich als zodanig bewijst in de uitvoering. Beleids- en uitvoeringsorganisaties dienen daarom (meer) samen te werken bij de totstandkoming en uitvoering van beleid. Kennis over de uitvoering is essentieel voor beleidsvorming.
- Besluiten tot privatisering en verzelfstandiging behoren te worden geëvalueerd, zowel procesmatig als wat betreft de resultaten. Evaluaties dienen ook in het parlement te worden besproken.

Bedrijfseconomische opvattingen

Er zijn geen onderbouwde gegevens beschikbaar die voortkomen uit onderzoek naar de bedrijfseconomische effecten. Wel wordt er in het algemeen van uitgegaan dat de effectiviteit en efficiëntie toenemen naarmate de organisatie duidelijker doelstellingen heeft, leidinggevend en verder reikende bevoegdheden krijgen op gebied van personeelszaken en de inkomsten van betrokkenen sterker afhankelijk worden van de gerealiseerde resultaten. Een sterkere mate van verzelfstandiging betekent dat de sturing door de gemeente zich meer beperkt tot hoofdlijnen en dat er meer wordt afgerekend op basis van de gerealiseerde prestaties. En ten slotte is de opvatting dat bij externe verzelfstandiging concurrentie leidt tot een sterkere daling van de kosten van overhead. Als er geen concurrentie is, kan – eenvoudiger dan zonder verzelfstandiging – op een andere wijze (bijvoorbeeld benchmarkonderzoek) worden beoordeeld of kostenniveaus reëel zijn.

9.3 Beoordeling vanuit het perspectief van podiumkunstorganisaties

Podia functioneren in een zone tussen overheid en markt in. Een theater functioneert enerzijds als onderdeel van een politiek-bestuurlijke organisatie, anderzijds als marktorganisatie. Aan de ene kant wordt gewerkt met beleidsplannen en toekenning van budgetten, aan de andere kant gaat het om inkoop en verkoop van producties en

⁷ 'Verantwoord verzelfstandigen', rapportage van de commissie-Sint, uitgave ministerie van Binnenlandse Zaken, januari 1995.

(niet zelden) horeca. In het theatersector heeft deze tweezijdige oriëntatie ertoe geleid dat de meeste instellingen de gedaante hebben aangenomen van een zelfstandige organisatie:

- om naar de markt toe snel en flexibel te kunnen opereren met veel vrijheid van handelen, een eenduidige aansturing en op het vak toegesneden arbeidsvoorwaarden;
- en tegelijk richting politiek ervoor te zorgen dat aan het publieke karakter van de ingezette middelen recht wordt gedaan middels een inhoudelijke en financiële beleidsbepaling door de gemeente en een verantwoording achteraf.

Cultureel ondernemen is al meer dan een decennium een trefwoord. Door hun functioneren als marktpartij zijn theaters cultureel ondernemers bij uitstek. Cultureel ondernemerschap vraagt om een sterk bedrijfsmatige opzet van de organisatie, een duidelijke marktgerichtheid van directie en personeel op zowel de inkoop- en verkoopmarkt als de arbeidsvoorwaarden die deze bedrijfsopzet ondersteunen. De bekostiging door de gemeente vraagt daarnaast om een duidelijke beleidsvisie en inhoudelijke en financiële verantwoording van de verstrekte subsidiemiddelen. In de podiumkunstensector bestaat er brede consensus over de mening dat het erom gaat een organisatiemodel toe te passen waarin de politiek-bestuurlijke en de markt oriëntatie naast elkaar kunnen bestaan en elkaar kunnen versterken. Naast de juridische vorm van de organisatie gaat het dan ook om de manier waarop de relatie tussen gemeente en theater gestalte krijgt. Vaak wordt de combinatie van marktgerichtheid en politieke verantwoording tot uiting gebracht in een overeenkomst tussen de subsidiërende gemeente en het theater. Zo'n overeenkomst heeft dan het karakter van een prestatieovereenkomst.

Uiteraard zijn er uit het oogpunt van de theaters ook *nadelen* aan verzelfstandiging te signaleren.

Theaters staan niet altijd te trappelen om 'op afstand' van het politieke bestuur geplaatst te worden.

Verzelfstandiging kan in de beleving een grotere afstand creëren tussen de financierende gemeente en het podium. Daardoor kan er, zoals wij hiervoor eerder al aangaven, een gebrek aan verbondenheid ontstaan die het politieke draagvlak voor het podium negatief beïnvloedt. Het gevoel is breed dat op verzelfstandigde organisaties makkelijker wordt bezuinigd. Een vergelijking tussen Vlaanderen (waar relatief weinig culturele organisaties zijn verzelfstandigd) en Nederland wijst dit ook uit. In een verzelfstandigde situatie moet door het theater nadrukkelijk aandacht worden geschonken aan een regelmatige beleidsverantwoording, zowel formeel als informeel en zowel in geschrift als in persoonlijk contact, richting college en raad.

Theaterdirecteuren ervaren het soms als een degradatie als zij nog slechts een uitvoerende rol hebben en niet meer de mogelijkheid hebben om mee te denken over het te voeren beleid van de gemeente. Dit kan worden opgevangen door een theater ook in de gemeentelijke beleidsvoorbereiding nog een duidelijke rol te blijven geven.

In de sector wordt soms gesteld dat het inhuren van expertise (denk aan HRM-kennis of financiële deskundigheid) duurder wordt als deze van buiten wordt gehaald. Dit argument komt dan voort uit een vergelijking van de kosten van de externen met de kosten van internen. Meestal echter zijn in de kosten die intern worden toegerekend echter niet alle kosten inbegrepen: het betreft meestal alleen de directe kosten en niet de indirecte kosten (lees: de toe te rekenen overheadkosten). Bij berekening van de totale kosten is interne dienstverlening binnen de gemeente niet zelden duurder dan extern. Ook is er bij interne dienstverlening meestal geen of minder sturing mogelijk op de kwaliteit.

Dan wordt nog wel eens gesteld dat de artistieke programmering na verzelfstandiging 'marktgerichter' (commerciëler) zou worden. De vraag daarbij is overigens of dit inderdaad als een nadeel moet worden beschouwd. Een ongewenste aanpassing van de programmering als gevolg van verzelfstandiging kan worden ondervangen door inhoudelijke doelstellingen (bijvoorbeeld een brede programmering) nadrukkelijk in de prestatieafspraken op te nemen (te programmeren soorten podiumaanbod, aandacht voor kwetsbaar aanbod, aandacht voor doelgroepen, betrokkenheid van amateurverenigingen).

In onderstaande tabel is de feitelijke stand van zaken weergegeven anno 2018 wat betreft culturele organisaties die wel en niet worden bestuurd door een overheid.

voorziening	Aantal	Overheid als bevoegd gezag	Percentage
Schouwburgen en concertzalen	142	19	13%
Poppodia	60	0	0%
Kunstencentra, waaronder muziekscholen	137	22	16%
Openbare bibliotheken	154	6	4%
Rijkmusea	17	0	0%
Alle musea	420	38	9%

10. Wat kost verzelfstandiging van het Theater aan het Vrijthof?

In deze paragraaf worden de verwachte meer- en minderkosten behandeld. Dit betreft een indicatie, voor een aantal posten zal er nader onderzoek moeten plaatsvinden om een meer exacte berekening te kunnen maken.

10.1 Vermogenspositie

Het Theater aan het Vrijthof heeft geen eigen vermogen. Een eigen vermogen is noodzakelijk om onverwachte tegenvallers op te vangen en om risico's te kunnen nemen (ondernemerschap). Een gangbaar criterium bij gesubsidieerde organisaties is 15% van de omzet. Bij Het Theater aan het Vrijthof bedraagt de omzet na verzelfstandiging naar verwachting circa € 7 miljoen, de benodigde reserve bedraagt dan circa € 1 miljoen. Deze aanvulling zou ook bijvoorbeeld in 5 jaar kunnen plaatsvinden met jaarlijkse stortingen van € 200.000.

Een risico is bijvoorbeeld dat de horeca-omzet voor 35% behaald wordt door cateringactiviteiten rondom het grote zomerconcert van André Rieu. Indien dit zomerconcert niet plaatsvindt zal het theater een tekort in de begroting hebben dat niet direct kan worden opgelost.

10.2 Vaste activa

Het Theater aan het Vrijthof heeft materiele vaste activa in eigen beheer, vooral theatertechnische installaties. De boekwaarde per 31-12 2017 bedraagt € 2,5 miljoen en zal bij verzelfstandiging moeten worden overgenomen van de gemeente. De activa worden nu gefinancierd met een interne financiering van de gemeente voor hetzelfde bedrag. Deze financiering kan worden voortgezet, maar voor een gezonde financiële balans van een zelfstandige organisatie is het raadzaam dat het theater een reserve opbouwt voor vervangingsinvesteringen. Dit betekent dat het theater de lening aflost en geen nieuwe leningen aangaat voor de vervangingsinvesteringen. In de begroting zal dan jaarlijks een bedrag worden opgenomen voor aflossing van de lening, via een exploitatie-overschot. Deze 'winst' wordt dan jaarlijks gestort in een reserve vervangingsinvesteringen.

Uitgaande van een rentepercentage van 2% en een looptijd van 20 jaar leidt dit tot een annuïteit van € 150.000, (structureel meerkosten)

Voor de financiering van nieuwe activa worden er geen leningen meer afgesloten en zijn er dus geen rentekosten meer. De vrijval bedraagt € 84.000,- (structureel minderkosten)

Voor de bepaling van de benodigde hoogte voor kosten van afschrijvingen is nader onderzoek nodig. Een extern bureau zal een nauwkeurige inventarisatie moeten maken van de huurdersinvesteringen, waarvan de theatertechnische installatie de grootste kostenpost is. Op basis van dit rapport kan een meerjaren investeringsbegroting worden opgesteld, aan de hand waarvan de benodigde afschrijvingslast kan worden bepaald. Zekerheidshalve is een aanvulling op deze post opgenomen van € 160.000,- (structurele meerkosten).

10.3 Huisvesting

In 2018 is de systematiek van interne doorberekening voor de huur komen te vervallen. Bij verzelfstandiging zal een kostprijs dekkende huur bepaald worden van circa € 500.000. De verhoging van de huur leidt tot een identieke verhoging van de subsidie. Voor het theater (en ook voor de gemeente) is deze wijziging budgetneutraal.

Voor de toekomst van de verzelfstandigde organisatie is het zaak dat de huur wordt gekoppeld aan de subsidie: gaat de huur omhoog (bijvoorbeeld als gevolg van indexering), dan dient de subsidie mee te bewegen, anders slinkt de facto de exploitatie van het theater.

Het theater heeft een volume aan kosten voor groot onderhoud. Om te kunnen bepalen of deze post toereikend is dient een meerjaren onderhoudsplan opgesteld te worden. Het huidige budget kan mogelijk toereikend zijn, maar hierover kan pas zekerheid verkregen worden na dit onderzoek. Zekerheidshalve is een post incidentele meerkosten opgenomen van € 250.000.

10.4 Ingekochte dienstverlening

Er worden nu personele en facilitaire diensten van de gemeente afgenomen via het SCC, zoals ondersteuning op het gebied van financiën, personele zaken etc. De kosten hiervan worden wel in een overzicht verstrekt maar niet meer doorbelast. Het theater zal deze diensten na verzelfstandiging zelf moeten inkopen. Naar verwachting kan het theater dit goedkoper doen dan de gemeente. De kosten bestaan uit:

- salarisadministratie en hrm (applicatie en personeel)
- boekhouding (applicatie en personeel)
- telefonie (hardware)
- ict (hardware en personeel)

De kosten van het SCC voor het theater bedragen nu jaarlijks € 400.000. Indien het theater deze diensten zelf moet inkopen worden deze geraamd op € 300.000. Het verschil is dan € 100.000 (structureel minderkosten).

Het SCC heeft dan wel de opdracht om de vrijval van € 400.000 te realiseren. Deels zijn dit materiele kosten die snel kunnen vrijvallen, door bijvoorbeeld het opzeggen van licenties van software. Deels is dit ook personele dienstverlening waarvoor de besparing meer tijd vergt.

10.5 Personeelslasten

Het theater heeft de afgelopen jaren een gemeentelijke taakstelling doorgevoerd waarbij er fors op een managementlaag is bezuinigd. De 'span of control' van het huidige management is naar zijn eigen gevoelens te groot. De gemeente inventariseert momenteel onder de noemer 'spankrachtproblematiek' de knelpunten bij de diensten. Het Theater aan het Vrijthof heeft te kennen gegeven € 275.000 aan middelen nodig te hebben om de knelpunten in de organisatie op te lossen. Het rapport is in behandeling. Deze post is daarom, alhoewel hij door het management noodzakelijk wordt geacht om de bedrijfsvoering in geval van verzelfstandiging op het gewenste niveau te brengen, niet meegenomen in het geheel van de meer- en minderkosten. De reden is dat dit traject losstaat van het onderzoek naar mogelijke verzelfstandiging.

De cao Nederlandse Podia is goedkoper dan de gemeentelijke cao. Zo is de eindejaarsuitkering 4,35% lager en is de inschaling van de diverse functies meer bescheiden. De besparing kan oplopen tot € 175.000,- (structureel minderkosten). Deze inschatting is gebaseerd op een ervaringscijfer maar zal nauwkeurig berekend moeten worden via een extra opdracht. Het huidige personeel behoudt een salarisrecht bij overgang naar een nieuwe cao. De besparing wordt gerealiseerd door instroom van nieuw personeel en is dus na vele jaren volledig gerealiseerd (circa 15 jaar).

De sociale lasten stijgen, een stichting betaalt in tegenstelling tot de gemeente premies voor WW. De sociale lasten stijgen naar verwachting met 3,7%. Dit komt neer op circa € 50.000. (structurele meerkosten).

10.6 Eenmalige kosten

Een verzelfstandiging zal begeleid moeten worden door een projectleider. De werkzaamheden bestaan uit opstellen plan van aanpak, in beeld brengen van werkzaamheden, begeleiden van management, begeleiding naar raadsbesluiten, coördinatie van sociaal plan etc. Geschatte kosten 2 dagen per week gedurende 1 jaar ad € 120,- per uur is € 100.000,- (incidentele meerkosten)

Voor de verzelfstandiging zijn advieskosten nodig, zoals het in kaart brengen van de gevolgen voor het personeel, zowel qua arbeidsrecht als kosten voor werkgever. Er dient een taxatie van de te verzekeren waarde uitgevoerd te worden (zie activa). Tot slot dient een meerjaren onderhoudsplan opgesteld te worden (zie huisvesting) Schatting € 50.000 (incidentele kosten).

Een stichting zal wettelijke voorzieningen moeten opnemen voor verlof en jubilea. Deze bedragen naar verwachting € 100.000. (incidentele kosten).

10.7 Samenvattend

Samenvattend bedragen de geschatte incidentele kosten van een verzelfstandiging € 1.500.000, waarvan de aanvulling van het eigen vermogen de grootste kostenpost is.

Het saldo van de structurele meer- en minderkosten is naar verwachting budgetneutraal, waarbij rekening moet worden gehouden met het langere tijdspad van een aantal inverdientrajecten, zoals de goedkopere cao en de vrijval bij het scc.

Tabel meer- en minderkosten van de verzelfstandiging.

onderwerp	incidenteel	structureel	voor theater	voor gemeente
projectleider, overige adviseurs	150.000			
aanvullen eigen vermogen	1.000.000			
opnemen voorziening verlof en jubilea	100.000			
voorziening voor aanvullen post groot onderhoud	250.000			
vrijval rente kapitaalslasten		-85.000	-85.000	
aflossing lening incl rente		150.000	150.000	
aanvulling kapitaallasten		160.000	160.000	
kosten kostprijsdekkende huur		500.000	500.000	
baten kostprijsdekkende huur		-500.000		-500.000
inkoop diensten, voorheen door scc geleverd		300.000	300.000	
vrijval bij gemeente door geen afname scc		-400.000		-400.000
vrijval door goedkopere cao		-175.000	-175.000	
hogere sociale lasten		50.000	50.000	
totaal	1.500.000	-	900.000	-900.000

11. Wat moet worden geregeld m.b.t. eigendom en beheer van de gebouwen?

Het gebouw en de verantwoordelijkheid voor het gebouwgebonden onderhoud blijven bij verzelfstandiging in handen van de gemeente. Partijen zullen een huurprijs overeen moeten komen en een huurovereenkomst moeten opstellen. Onderdeel van de huurovereenkomst is de demarcatielijst waarin bepaald wordt voor welke zaken de gemeente verantwoordelijk is en blijft. Daarbij wordt onderscheid gemaakt voor vervanging, uitbreiding en onderhoud. Ook zullen er afspraken moeten worden gemaakt over de jaarlijkse indexering van de huur en de mogelijke koppeling tussen het subsidie-accres

Het theater investeert ook zelf in het gebouw, vooral betreffende de theatertechische installaties. Deze investeringen leiden tot een afschrijvingslast. Bepaald moet worden of het volume aan kapitaallasten (afschrijving plus eventuele rentekosten) voldoende is voor de meerjarige investeringsbehoefte. Een extern bureau zal een meerjaren investeringsplan moeten opstellen. Voor de financiering van de vervangingsinvesteringen zal bepaald moeten worden of dit via een externe financiering loopt (al of niet via de gemeente) of dat het theater hiervoor een vervangingsreserve opbouwt. In de vorige paragraaf is uitgegaan van de situatie dat er een reserve wordt opgebouwd.

Het Theater aan het Vrijthof zal ik kaart moeten brengen welke grote vervangingsinvesteringen de komende jaren nodig zijn om te kunnen blijven beschikken over een 'up to date' gebouw. Is er achterstallig onderhoud? Is er een behoefte of noodzaak voor grote verbouwingen? De planvorming voor een goede middenzaal bijvoorbeeld is de eindfase.

Bij verzelfstandiging zal Het Theater aan het Vrijthof de eigendommen moeten verzekeren. Voor het bepalen van de verzekerde waarde dient een taxatie uitgevoerd te worden.

Bijlage 1: Stichting met Bestuur versus stichting met Raad van Toezicht

Hieronder geven wij de beschrijving van beide subvarianten weer zoals opgenomen in de publicatie *'Governance Code Cultuur'*, Cultuur-Ondernemen, 2014.

Stichting met Bestuur

Bij het bestuur-model is het hele bestuurlijk proces in handen van 'het bestuur'. Het bestuur bestaat uit leden die deze functie onbezoldigd vervullen. Het bestuur kan de bestuurlijke taken zelf uitvoeren, maar kan ook de uitvoering delegeren aan een directie. Het bestuur blijft echter volledig verantwoordelijk. Ook de toezicht- houdende functie wordt hier door het bestuur vervuld. Deze functie krijgt vooral gestalte in de onderlinge afstemming tussen de bestuursleden en de door hen gehanteerde principes (bijvoorbeeld die van de Governance Code Cultuur). Organisaties met deze besturingsvorm kunnen kleine organisaties zijn, waar het bestuur veel zelf uitvoert. Er zijn dan weinig procedures en reglementen (vastgelegd). Maar het kan ook om grotere, meer professionele organisaties gaan. Uitvoering wordt dan gedelegeerd aan een directie die bestaat uit één of meer directieleden. Procedures en reglementen zijn hier vastgelegd.

Stichting met Raad van Toezicht

Bij het raad-van-toezicht-model is het bestuurlijk proces met uitzondering van het toezicht in handen van 'het bestuur'. Het bestuur in het raad-van-toezicht-model is professioneel en bestaat uit één of meer statutair bestuurders. De toezichthoudende functie ligt bij een apart orgaan: de raad van toezicht. Het toezicht heeft op twee momenten plaats. Vooraf: de plannen (missie, strategie, beleidsplan en begroting) worden ter goedkeuring aan de raad van toezicht voorgelegd.

En achteraf: de raad van toezicht beoordeelt het bestuur en de organisatie kritisch en keurt het jaarverslag goed. Daarnaast heeft de raad van toezicht ook een stimulerende en adviserende functie jegens het bestuur.

De raad van toezicht benoemt en ontslaat het bestuur en de externe accountant. Organisaties met deze besturingsvorm zijn veelal grotere organisaties⁸ met een professionele dagelijkse leiding, een eigen staf en interne hiërarchie.

⁸ Omdat complexiteit óók een rol speelt, zegt omvang van de organisatie of omzet niet alles. Maar om een idee te geven: het advies van de commissie Wijffels voor een code voor de goede doelen (2005) gaf als indicatie voor een raad-van-toezichtmodel: een personeelsbestand van 15 fte en inkomsten van minimaal € 2,5 miljoen.

Bijlage 2: Minder relevante varianten van verzelfstandiging

In onderstaande tabel benoemen wij een aantal varianten van verzelfstandiging die weliswaar denkbaar zijn, maar naar onze mening minder van toepassing voor een eventuele verzelfstandiging van Het Theater aan het Vrijthof. Per variant benoemen wij summier de reden waarom wij deze minder relevant vinden.

<i>Variant</i>	<i>Omschrijving</i>	<i>Reden waarom minder relevant</i>
Bestuurscommissie	De gemeenteraad kan een bestuurscommissie instellen die bevoegdheden uitoefent die door de raad zijn overgedragen. De raad regelt daarbij de taken, de bevoegdheden, de samenstelling en de werkwijze (Gemeentewet, art 83, lid 1). De bestuurscommissie is een bestuursvorm die onder meer veel in het onderwijs wordt toegepast.	De verzelfstandigingsvraag heeft primair betrekking op de vorm van de uitvoering van het dagelijkse werk en niet zozeer op de vorm van het maken van politiek-bestuurlijke keuzen in de gemeenteraad.
Vereniging/coöperatie	De vereniging is een rechtspersoon met leden, gericht op het behalen van een bepaald doel dat in de statuten van de vereniging wordt beschreven. De vereniging kent leden en kent als hoogste orgaan de algemene ledenvergadering (ALV). Een van de kenmerken van de vereniging is, dat er in beginsel geen winst onder de leden mag worden verdeeld. De coöperatie is een speciale vorm van een vereniging. Bij de coöperatie kan geld (winst) onder de leden worden verdeeld, wat bij een gewone vereniging niet mag.	Niet valt in te zien waarom het theater door leden. Wel is denkbaar dat het partners van het theater worden georganiseerd als vereniging. Denk aan een partnerorganisatie als 'Vrienden van..' ter verwerving van inkomsten.

Naamloze vennootschap (N.V.)	De N.V. is een rechtspersoon waarvan het maatschappelijk kapitaal verdeeld is in aan- delen die in beginsel vrij overdraagbaar zijn. Deze vennootschap is 'naamloos' omdat er geen verplichting bestaat tot het houden van een register van aandeelhouders. De vennoten blijven als het ware buiten beeld. Zij zijn anoniem.	De N.V. is de meest geschikte vennootschapsvorm voor grootschalig aandeelhouderschap van vennoten die elkaar niet hoeven te kennen. Dit is in het geval van het theater in het geheel niet aan de orde. Daarnaast dient een N.V. te beschikken over maatschappelijk kapitaal. Ook dat heeft in dit geval geen toegevoegde waarde.
Structuurvennootschap	De structuurvennootschap kan een B.V. of een N.V. zijn. Bij een dergelijke vennootschap heeft de Raad van Commissarissen een verregaande bevoegdheid. ⁹ Deze raad is onder andere als enige bevoegd om bestuurders te benoemen, te ontslaan en te schorsen.	Het voordeel van een vennootschap boven een stichting is juist gelegen in de bestuurlijke zeggenschap die de gemeente kan uitoefenen, onder meer waar het gaat om het hebben van invloed op de benoeming van de bestuurder(s)
Commanditaire vennootschap	De C.V. kent één of meer stille vennoten (commanditaire vennoten), die geld inbrengen, maar geen zeggenschap hebben. Zij zijn slechts aansprakelijk voor het geld dat zij inbrengen. De C.V. kent daarnaast een beherende vennoot (de gecommanditeerde vennoot), die bevoegd is om te handelen namens de C.V.	Er is geen reden om financiële middelen van bedrijven aan te trekken.

⁹ Deze raad heeft tot taak toezicht te houden op het beleid van het bestuur en de algemene zaken in de vennootschap en de met haar verbonden onderneming. De raad van commissarissen staat de raad van bestuur met adviezen terzijde. De commissarissen worden op voordracht van de raad van commissarissen benoemd door de AvA. De algemene vergadering en de centrale ondernemingsraad kunnen personen voor benoeming tot commissaris aanbevelen. Voor een derde van het aantal leden van de raad van commissarissen geldt dat de raad van commissarissen een door de centrale OR aanbevolen persoon op de voordracht plaatst tenzij de raad van commissarissen bezwaar maakt tegen de aanbeveling. De bezoldiging van leden van de raad van commissarissen wordt vastgesteld door de algemene vergadering.

Bijlage 3: DVO theater 2019

1 De opdracht:

Het theater is een huis met vele kamers en dus geschikt voor de ontvangst van vele gasten

Iedereen moet zich in het stadstheater van Maastricht welkom weten en in staat worden gesteld om met gelijken en anderen de eigen cultuur te beleven en met die van anderen kennis te maken. Om zich te laten inspireren, zich te verwonderen en te vermaken. De kamers van het huis kunnen vele vormen aan nemen en hoeven zeker niet allemaal aan het Vrijthof te liggen. Ook nu al worden er regelmatig programma's georganiseerd in kerken en in broedplaatsen zoals de AINSI. Dat kan en moet worden uitgebreid: ook dichterbij de mensen in de wijken. Om een "huiskamer van de stad" te zijn en het gesprek en het contact tussen inwoners te stimuleren en te onderhouden zoekt, voedt en onderhoudt het theater de dialoog met de omgeving en organiseert waar nodig het debat. Met kunst en cultuur als bindmiddel. En natuurlijk ook met een eigen aanbod van belangwekkende producties. Op de eerste plaats van de in Maastricht gevestigde al dan niet professionele makers; de gezelschappen, de festivals maar zeker ook de volkscultuur en de amateurkunsten. Natuurlijk aangevuld met wat zich landelijk en internationaal aandient en wat zijn weerklank kan vinden bij een publiek uit Maastricht en wijde omgeving. Met een

programma dat in en door de stad geworteld en gevoed is en waarmee Maastricht zich positioneert als cultureel brandpunt van bovenregionaal belang en als trekker en stimulator van de Stedelijke Cultuurregio Zuid. Daarbij kunnen en hoeven niet direct altijd alle zalen vol te zitten en kan er ook voor een beperkte groep liefhebbers geprogrammeerd worden. Zolang het maar zo is, dat er een open blik en gastvrije houding blijft om de culturele ontmoetingen van iedereen in Maastricht te faciliteren en stimuleren. En zolang het aanbod zich niet uitsluitend of voornamelijk richt op diegenen voor wie deelname aan cultuur vanzelfsprekend en vertrouwd is.

Een stadstheater is van voor en door de stad en we mogen verwachten, dat het daarom duidelijk maakt hoe ze dit voor alle inwoners van Maastricht zonder onderscheid waar maakt.

(uit: Een theater waarom eigenlijk – visie op het theater maart 2018)

Binnen deze opdracht dient het theater in ieder geval aandacht te besteden aan het onderstaande:

2 PROGRAMMA

- 2.1 Het bieden van een programma professionele podiumkunsten in alle disciplines in de zalen van het Theater, dat een publiek trekt dat breed is samengesteld en waar in ieder geval de volle diversiteit van de bevolking

- van Maastricht in is vertegenwoordigd, qua leeftijd, achtergrond en woongebied.
- 2.2 In dat programma een voorkeursplaats inruimen voor de voorstellingen van de huisgezelschappen; philharmonie zuidnederland, Opera Zuid, Toneelgroep Maastricht en Sally dansgezelschap Maastricht en met prioriteit promoten en stimuleren van het bezoek aan deze voorstellingen.
- 2.3 De in de stad gevestigde opleidingen podiumkunsten faciliteren om presentaties, voorstellingen en concerten te organiseren in de ruimtes van het theater.
- 2.4 In ieder geval de festivals Nederlandse Dansdagen en Musica Sacra optimaal faciliteren en ondersteunen in de promotie en verkoop.
- 2.5 De voorstellingen en concerten van zoveel mogelijk amateurgezelschappen en initiatieven uit de stad, die in staat zijn om voldoende betalend publiek te trekken opnemen in het programma en meenemen in de promotie en verkoop van het totale programma. Dit tegen haalbare en betaalbare voorwaarden voor deze initiatieven.
- 2.6 Initiatieven ontwikkelen om innovatief met nieuwe publieksgroepen, die tot nu toe niet of ondervertegenwoordigd zijn, nieuwe vormen van ontmoetingen te realiseren, die recht doen aan de opdracht om een open huis van voor en door de stad te zijn.

3 PUBLIEKSSERVICE

- 3.1 Het publiek op uitnodigende wijze informeren en bij het bezoek begeleiden en bedienen. Dus het inrichten van een publieksdienst voor informatie, verkoop en gastvrijheid (horeca).
- 3.2 Het houden van regelmatige tevredenheidsonderzoeken onder bezoekers om deze dienstverlening te optimaliseren.

4 BEDRIJFSVOERING

- 4.1 Het theater zo te organiseren, dat sprake is van een efficiënte en effectieve bedrijfsvoering, en op innovatieve en ondernemende wijze voldoende inkomsten voor het theater gerealiseerd worden en niet voorziene uitgaven gedekt worden door extra inkomsten.

5 RAPPORTAGE

- 5.1 via de PenC cyclus van de gemeente Maastricht aanleveren van beknopte managementinfo inclusief resultaatprognose en overzicht van de belangrijkste prestaties en genomen maatregelen om deze waar nodig bij te sturen.
- 5.2 Jaarlijks een jaarrekening inclusief accountantsrapport en een inhoudelijk verslag met daarin in ieder geval uitgebreid verslag over aard en samenstelling van het bereikte publiek in relatie met het gerealiseerde programma.

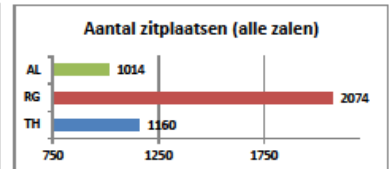
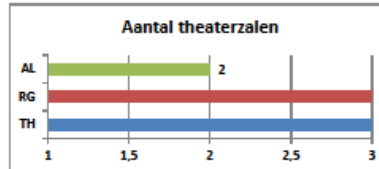
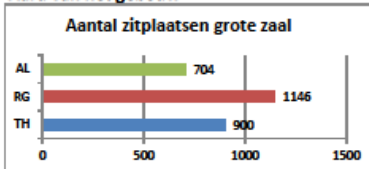
Bijlage 4: Benchmarkgegevens

Benchmark met zes referentietheaters

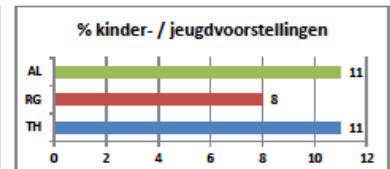
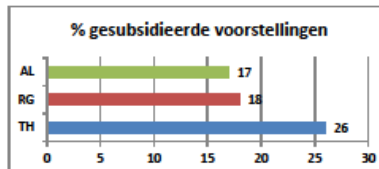
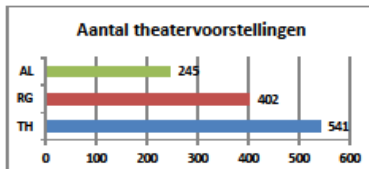
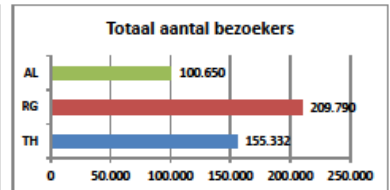
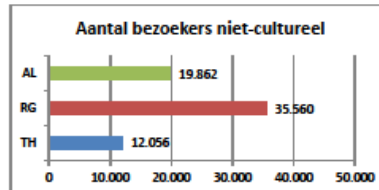
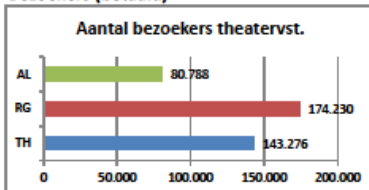
THEATERANALYSESYSTEEM 2017 THEATER A/H VRIJTHOF

AL: Alle Theaters Alle podia aangesloten bij de branchevereniging VSCD die de enquête hebben ingevuld, totaal 117 theaters
RG: Referentietheaters Breda, Groningen, Nijmegen, Den Haag, Venlo, Enschede
TH: Eigen Theater Theater a/h Vrijthof

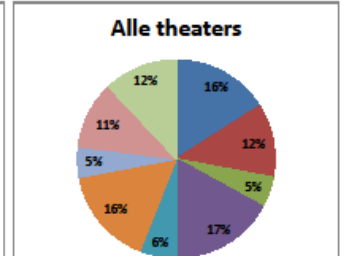
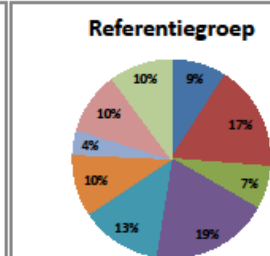
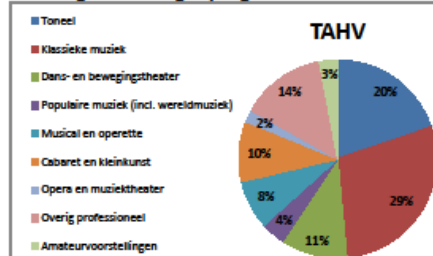
Aard van het gebouw



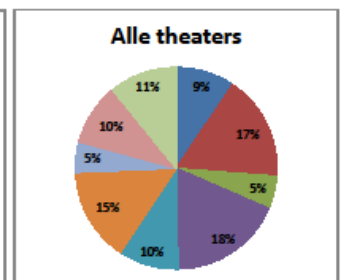
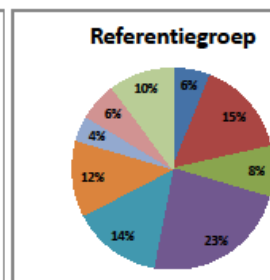
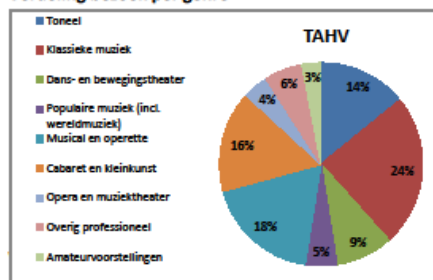
Bezoekers (betaald)



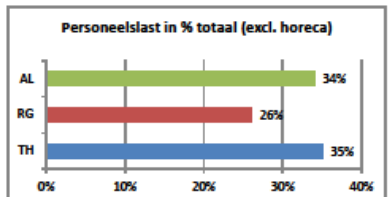
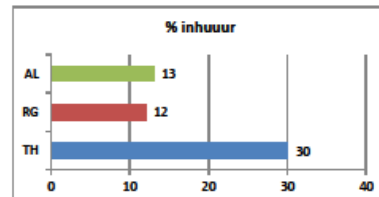
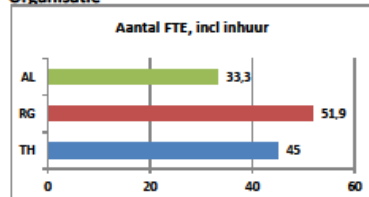
Verdeling voorstellingen per genre



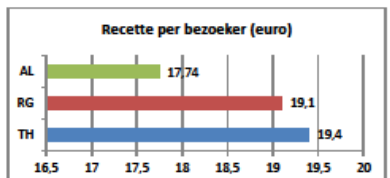
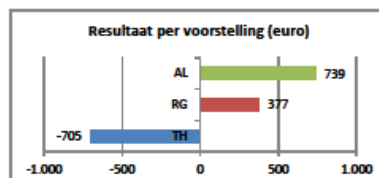
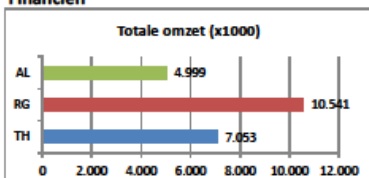
Verdeling bezoek per genre



Organisatie



Financien

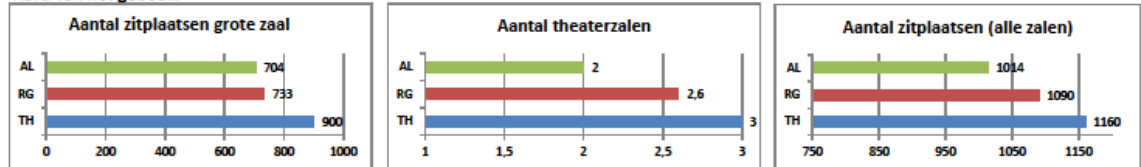


Benchmark met tien anonieme referentietheaters

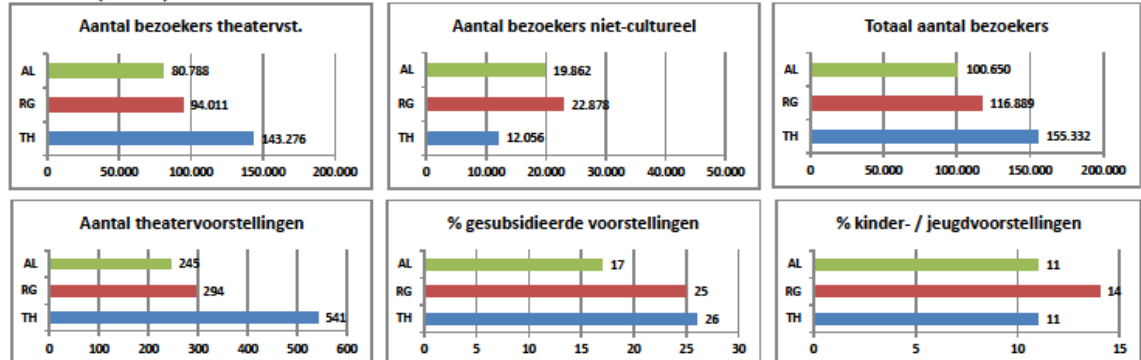
THEATERANALYSESTEEEM 2017 THEATER A/H VRIJTHOF

AL: Alle Theaters Alle podia aangesloten bij de branchevereniging VSCD die de enquête hebben ingevuld, totaal 117 theaters
RG: Referentietheaters 10 theaters, stoelen 850-1450, inwoners gemeente 80.000 - 200.000, toneeltoeren aanwezig..
TH: Eigen Theater Theater a/h Vrijthof

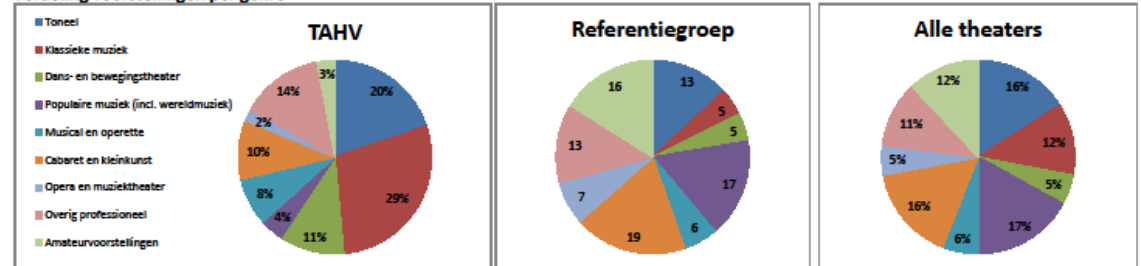
Aard van het gebouw



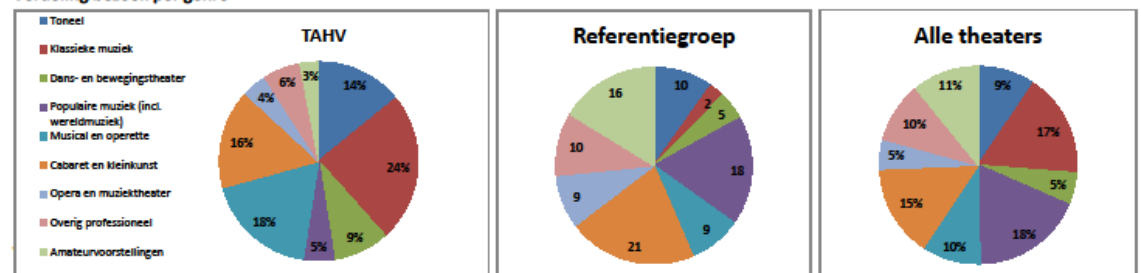
Bezoekers (betaald)



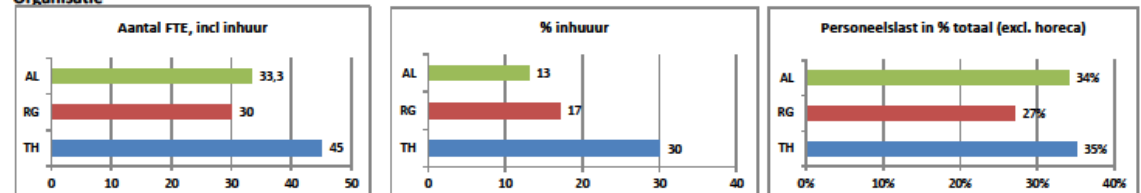
Verdeling voorstellingen per genre



Verdeling bezoek per genre



Organisatie



Financien

