



Theater aan het Vrijthof: meer ruimte voor cultureel ondernemerschap

Samenvatting

BMC

YACHT GROUP

Onderzoeksvraag

Coalitieakkoord: voor het theater moeten meer mogelijkheden worden gecreëerd voor cultureel ondernemerschap.

Onderzoeksvraag: hoe kan het **cultureel ondernemerschap** van het theater worden versterkt en hoe kunnen vormen van verzelfstandiging en samenwerking daarbij een rol spelen?

Onderzochte varianten:

0. Huidige werkwijze (gemeentelijke dienst)
1. Verder intern verzelfstandigen
2. Extern verzelfstandigen (stichting of NV danwel BV)
3. Verzelfstandigen en vorming podiumorganisatie 'Stedelijke Cultuurregio Zuid'
4. Verzelfstandigen en onderbrengen bij het MECC.

De essentie van het vraagstuk: het gaat over sturen

- Kan de gemeente voldoende sturen op een **efficiënte en effectieve besteding van de publieke middelen** die met de culturele programmering zijn gemoeid.
- Kan de cultureel manager (theaterdirecteur) voldoende sturen op zijn bedrijf om **cultureel ondernemerschap** aan de dag te kunnen leggen (en efficiënt en effectief te kunnen werken).

Cultureel ondernemerschap

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

(staatssecretaris Van der Ploeg, beleidsnota 'Cultureel ondernemerschap')

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%

Lessons learned

- Verzelfstandiging leidt **niet direct tot kostenreductie, vaak wel op langere termijn**. In het begin zijn er transitiekosten (a.g.v. andere rechtsposities en opbouw Eigen Vermogen). Op termijn zijn er inverdieneffecten door efficiënter werken en andere arbeidsvoorwaarden voor nieuw personeel. (cao Nederlandse Podia)
- Zelfstandig of niet: de subsidierelatie blijft. En het gebouweigendom blijft.
Daarmee kan Gemeente sturen:
- Het gaat om de **opdracht** die politiek wordt geformuleerd.

Hoe ondernemend is het TahV? Conclusies benchmarks:

- Theater aan het Vrijthof denkt en werkt aanbodgericht (= traditioneel).
- Veel artistiek kwaliteitsaanbod, conform gemeentelijke opdracht uit het verleden.
- Resultaten gewijzigde opdracht worden zeer langzaam verwerkt.
- Sommige genres (toneel, klassieke muziek) krijgen meer aandacht dan andere. Zo is er is weinig aanbod aan populaire muziek en zijn er weinig amateurvoorstellingen.
- Het theater heeft een lager gemiddeld aantal betalende bezoekers dan de referentietheaters.
- Opvallend is dat jeugdtheater het slecht doet, daar waar dit elders in het land vrij succesvol is.
- Theater is naar binnen gericht.
- Nieuwe publieksgroepen worden slechts beperkt bereikt.
- Weinig (lokaal) amateurkunstaanbod
- Middenzaal wordt niet gemist.

De cultural scorecard

- **Bestuurskracht** is beperkt. Qua bedrijfsvoering zijn de vrijheidsgraden gering en qua prestaties voert de gemeente pas sinds kort enige regie.
- De **culturele kracht** wordt groter als een breder/diverser publieksbereik wordt gerealiseerd. Daarvoor ontbreken nu impulsen.
- De **ondernemende kracht** is beperkt. Zelfstandigheid maakt dat het management meer inzicht heeft in de eigen financiën en beter kan sturen. Fondsenwerving wordt makkelijker.
Nb: voor commerciële nevenactiviteiten is bij TahV in feite geen ruimte.
- De **personele kracht** lijdt eronder dat externe expertise of capaciteit altijd via de gemeente moet worden ingehuurd.

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.

Hoofdvormen van extern verzelfstandigen

- Stichting;
- BV of NV met aandelen in eigendom van de gemeente.

Belangrijk: dat de gemeente altijd formeel **invloed** kan uitoefenen op de verzelfstandigde organisatie. Via:

- een **opdracht in combinatie met subsidie** (altijd nastrevenswaardig!)
- **bestuurlijke zeggenschap** via eigenaarschap en statuten.
- Het eigendom van het gebouw.

Stichting of Vennootschap?

Voordeel stichting: Raad van Toezicht kan professioneel worden ingevuld en maatschappelijk breed worden ingebed: nuttig klankbord door de directie (RvB).

Nadeel vennootschap: bestuurlijke zeggenschap is complexer: gemeente heeft meerdere rollen, vaak ook bij verschillende portefeuillehouders belegd:

- opdrachtgever
- aandeelhouder
- intern toezichthouder
- gebouweigenaar.

Voor en nadelen vorming één podiumorganisatie 'Stedelijke Cultuurregio Zuid'

i.e. fusie van de theaters in Heerlen, Sittard en Maastricht onder één bestuur

Voordelen:

- Efficiency-voordelen door gezamenlijke uitoefening van backoffice-taken
- Sterke gezamenlijke marketing mogelijk (inwoner-areaal 600.000).
- Afstemming programmering; optimalisering van het gebruik van de podia.
- Meer gecoördineerde samenwerking met alle makers in de regio.
- Sterkere onderhandelingspositie naar impresario's en producenten (inkoopvoordelen).
- Duidelijkheid over rechtsposities.

Nadelen:

- Theater kan eigen 'gezicht' verliezen. Letterlijk (de directie) en figuurlijk (de programmering).
- Theaters hebben hun eigen (bedrijfs)cultuur: moeilijk combineerbaar.
- Medewerkers voelen een groot commitment naar de eigen bedrijfscultuur en inhoudelijke signatuur.
- De nauwe band met de gemeente Maastricht wordt wellicht losser. Kan ten koste gaan van grote dossiers zoals investeringen.
- Inbedding in de stad wellicht moeilijker.
- Elke beeldvorming omtrent verwatering van het eigen cultuurgood leidt in Maastricht tot weerstand bij cultuurliefhebbers (TahV = symbool)
- Voordelen van samenwerking kunnen beter in geleidelijke opbouw worden bereikt.

Huidige samenwerking in Stedelijke Cultuurregio Zuid

- 'Bij de Buren': wederzijdse vermeldingen in seizoensbrochures.
- over en weer kaartverkoop.
- gezamenlijk busreizen naar Amsterdam, Hasselt en Luik.
- Afstemming van de programmering van het BIS-aanbod op het vlak van toneel.
- Meer samenwerking op het gebied van dans tussen de festivals en de theaters (proeftuin)
- De beoogde voordelen van de samenwerking

Voor en nadelen verzelfstandigen i.r.t. MECC

Voordelen

- Efficiënt. MECC is 3x groter dan TahV. Kan veel backofficetaken er makkelijk bij doen.
- Verzakelijking. Het MECC is een commerciële organisatie die marktgericht denkt. Het MECC zou willen sturen op optimale zaalbezettingen en het bereiken van een groot publiek.
- Efficiënter gebruik van ruimten. Het MECC zou de diverse zalen efficiënter kunnen benutten.
- Benutting van de marketingkracht van het MECC.
- De gemeente Maastricht is eigenaar van het MECC en houdt zodoende altijd zeggenschap over het geheel.

Nadelen

- Totaal andere bedrijfscultuur (MECC is commercieel in plaats van cultureel).
- Sturen op uitsluitend zaalbezettingen en veel publiek is ander uitgangspunt. TahV heeft opdracht om vooral een divers publiek te bereiken.
- MECC denkt en werkt grootschalig, in alle opzichten. Dit past minder bij een theater waar ook kleinschaligheid en diepgang erg belangrijk is.
- MECC heeft geen kennis van de kunstsector. Zitten in een ander metier.
- MECC kan niet het gedifferentieerde relatiebeheer leveren dat nodig is voor een theater.
- Theater is voor het MECC met haar culturele opdracht een 'remmende kracht'

Advies: niet betrekken bij verzelfstandiging, wel meer samenwerken bij programmering en verkoop.

Conclusies en aanbevelingen

1. Cultureel ondernemerschap zal toenemen als het theater een zelfstandige stichting is die budget- en prestatieafspraken heeft met de gemeente.
2. Gemeente kan sturen met (1) opdracht en subsidie en (2) als gebouweigenaar.
3. RvT heeft bij de stichtingsvorm een waardevolle rol.
4. Medewerkers moeten gerust zijn over hun rechtspositie.
5. Samenwerking van de podia in de 'Stedelijke Cultuurregio Zuid' moet geleidelijk worden uitgebouwd (inkoop, marketing).
6. Verzelfstandiging kost incidenteel ca. € 1,5 mln, maar is qua exploitatie op termijn budgettair neutraal.

Conclusies en aanbevelingen

7. Het Theater aan het Vrijthof heeft nodig:
 - a. ruimte en bestuurskracht om te ondernemen
 - b. verandermanagement (betere afstemming vraag en aanbod)
 - c. naar buiten gerichtheid, binding met de stad, samenwerkingsverbanden
 - d. beschikken over de grote zaal (andere repetitieruimte voor Philharmonie Zuid Nederland)
 - e. middenzaal

Er komt alleen echt een directeur die wil ondernemen als:

- Hij/zij volledig zicht heeft op alle kosten en daar zelf op kan sturen;
- Naar eigen inzicht kan in- en verkopen (zonder aanbestedingen ed);
- Zijn eigen ict-systeem kan hanteren, gerelateerd aan CRM, ticketsysteem en financiële administratie;
- Een op maat gemaakt flexibel personeelsbeleid kan voeren (toepassing cao Podiumkunsten);
- Geen *bypass* hoeft toe te passen zoals de horecastichting;
- Een goed klankbord heeft in de vorm van een professionele RvT;
- Aan fondsenwerving kan doen voor speciale projecten;
- Risicodragend kan (mee-)investeren in producties, zoals bv PLT doet;
- Zijn energie kan richten op (contact met) het publiek, i.p.v. op de gemeente.

Wat kost verzelfstandiging van Theater aan het Vrijthof?

- Eerste raming incidentele kosten:
ca. € 1.5 mln. (vooral: opbouw Eigen Vermogen)
- Exploitatie: op termijn budgettair neutraal.

Raming meer- en minderkosten van de verzelfstandiging zijn te vinden in rapport.

Is verder intern verzelfstandigen nog een optie?

Drie gradaties: (1) via het BBI, (2) via een contract en (3) via zelfbeheer.

Volledig zelfbeheer is doorgaans lastig te realiseren omdat:

- het managementcontract eenzijdig genegeerd kan worden door de gemeentelijke leiding.
- de gemeentelijke arbeidsvoorwaarden een beperking blijven vormen voor bedrijfsmatig werken.
- het benutten van de ruimte van zelfbeheer vraagt om een directievoering die 'welbewust eigenzinnig' is. Dit is in strijd met de bedrijfscultuur in gemeenten.