

Berenschot

Aan: Besturen en directeuren Theater Ludens en Veur Theater
Cc: Monique Daal, gemeente Leidschendam-Voorburg
Van: Bastiaan Vinkenburg
Datum: 26 november 2020
Onderwerp: Terugkoppeling over drie sporen op weg naar nieuwe theaterorganisatie

Notitie

Beste bestuursleden en directeuren,

Op 6 november hebben we het door Berenschot opgeleverde voorstel voor een organisatiestructuur besproken met jullie, de beide besturen van de betrokken theaters. Het streven is om te komen tot één nieuwe theaterorganisatie, zo bleek uit de reacties van beide besturen die een *Ja, mits* uitspraken, oftewel een akkoord onder voorwaarden. De gemeente heeft Berenschot gevraagd de voorwaarden en onderbouwing te verkennen. In deze notitie geef ik aan waar deze verkenning toe heeft geleid.

Sporen naar besluitvorming

We hebben afgesproken om drie sporen nader uit te werken: 1 – programmering, 2 – financiën en 3 – coördinatie. Eindresultaat van de drie sporen samen kan een basis bieden voor een definitief besluit over de mogelijke samenvoeging tot één theaterorganisatie. Hieronder geef ik de bevindingen per spoor weer, en vervolgens schets ik mijn ervaringen met het doorlopen proces en de communicatie. Ten slotte trek ik een voorlopige conclusie, ten behoeve van ruggespraak met de beide besturen.

Spoor 1 – Programmering

Programmering vormt de essentie van het theaterwerk. De programmering bepaalt de identiteit, het publieksbereik en daarmee ook de bedrijfsvoering van theaters. Het betreft de voorstellingen waarvoor theaters zelf het initiatief nemen en het risico dragen.

In de gebouwen vinden naast programmering overige activiteiten plaats, zoals verhuringen, evenementen, repetities, educatieve activiteiten en cultureel-maatschappelijke activiteiten, als hotspot. In de toekomst kunnen deze aanvullende activiteiten worden uitgebreid en anders worden verdeeld over beide gebouwen. De verantwoordelijkheid over de verwerving en uitvoering van deze activiteiten kan tussen de directeur en de zakelijk leider worden verdeeld tussen (vooral) maatschappelijke en (vooral) commerciële activiteiten. Daarover, zo voorzien wij, kunnen goede afspraken worden gemaakt.

In onderstaand overzicht staan de activiteiten in 2019 in Ludens en Veur, gebaseerd op lijsten van beide theaters en in overleg nader gerubriceerd door Berenschot:

Berenschot

Aantal activiteiten in 2019	Ludens	Veur	Eindtotaal
Programmering	141	84	225
Cabaret	42	33	75
Muziek/dans	38	19	57
Toneel	6	2	8
Film (programmering door vrijwilligers)	28	17	45
Jeugdtheater (programmering door vrijwilligers)	27	13	40
Overige activiteiten	146	118	264
Educatie	30	22	52
Gezellen (repetities en voorstellingen)		74	74
Jeugdtheaterschool	85	6	91
Lezing/workshop	12	5	17
Pubquiz		11	11
Talent	19		19
Totaal	287	202	489

Rogier, Oscar en Bastiaan hebben de rolverdeling voor de professionele programmering voor cabaret, muziek, dans en toneel besproken. We hebben besproken of het mogelijk en zinlijk is om deze programmering te verdelen over meer programmeurs. De opties die we hebben bekeken en afgewezen voor de nieuwe organisatie zijn de volgende:

- Naar discipline: cabaret / muziek: geen haalbaar onderscheid, want aanbieders lopen door elkaar
- Naar karakter: artistiek / amusement (in IGLO-model B/C): niet goed te identificeren
- Naar aanbieder: beide theaters hebben nu relaties met vrijwel dezelfde impresariaten
- Naar locatie: Ludens / Veur: geen voordeel ten opzichte van huidige programmering

Rogier en Oscar constateren daarom allebei dat in een nieuwe gezamenlijke organisatie de professionele programmering in één hand zou moeten liggen. Het is aannemelijk dat het voor Ludens niet acceptabel is dat Rogier de programmering zou loslaten. Dan blijft als optie over dat Oscar de programmering wél los zou laten. Als hij de rol van zakelijk leider zou vervullen (zie spoor 3) dan zou deze portefeuille niet meer programmering omvatten, wat een fors offer lijkt. Hij zou wel mee kunnen denken over welk aanbod voor bestaande en nieuwe doelgroepen interessant kan zijn. Het is de vraag of hiermee de eigen identiteit van het Veur Theater voldoende wordt gewaarborgd.

Spoor 2 – Financiën

Samen met penningmeesters Thea en Alfred heeft Berenschot de financiën van de huidige organisaties naast elkaar gelegd, op basis van jaarrekening 2019, aan de hand van het IGLO-model. De voorlopige begroting van beide organisaties samen is in dezelfde structuur en in het IGLO-model gebracht. Vervolgens zijn de cijfers aangepast aan de door Berenschot voorgestelde organisatiestructuur, om een nieuwe begroting voor going concern (na de fusie en corona) op te bouwen. Deze nieuwe begroting gaat uit van hogere opbrengsten uit commerciële activiteiten en horeca, maar laat ook hogere kosten zien voor personeel en organisatie en voor afschrijvingen in Veur.

Berenschot

Conclusie hiervan is dat de keuze om tot één nieuwe organisatie te komen leidt tot een hoger beroep op structurele subsidie aan de gemeente. In 2019 ontving Ludens € 300.000 subsidie (waarvan € 20.000 voor het cultuurmenu) en Veur € 14.500 subsidie plus een bijdrage voor de eerste helft van seizoen 2019-2020 van € 10.000 (niet in de jaarrekening opgenomen). De nieuwe organisatie heeft, om tot een net positief exploitatieresultaat te komen, een structurele subsidie van € 365.000 nodig. Dat is € 18.000 minder dan is getoond in de voorlopige begroting van Ludens en Veur uit mei 2020. Er zijn hogere personeelslasten en afschrijvingen voorzien, vooral (maar niet alleen) ten gunste van de professionele inzet in Leidschendam. Ook zijn hogere opbrengsten geraamd, in totaal € 40.000, maar daarbij wordt opgemerkt dat deze onzeker en daarmee risicovol zijn. Deze hogere opbrengsten illustreren wel dat met de extra personele inzet wordt geïnvesteerd in het verdienmodel en dat deze ook leiden tot meer actief gebruik van de beide locaties, via horeca en commerciële activiteiten.

We merken nogmaals op dat dit uitgaat van going concern. We weten ook dat in 2021 de financiën nog sterk worden beïnvloed door corona, en dat met organisatieverandering ook transitiekosten zijn gemoeid. Daarmee is niet te verwachten dat deze begroting voor 2021 kan gelden, en dus geen basis biedt voor een subsidieaanvraag voor 2021. De nieuwe begroting laat vooral zien dat de extra subsidie bijdraagt aan de exploitatie van de theaterfunctie in Leidschendam.

De penningmeesters beraden zich op deze door Berenschot voorgestelde nieuwe begroting. Ook worden via deze notitie de voorlopige uitkomsten van deze berekeningen met de gemeente gedeeld. We houden voor ogen dat deze begroting de consequenties laat zien van het streven naar één nieuwe organisatie en de professionaliseringslag die daarin moet worden gemaakt. Er zijn alternatieven uit te werken om te bekijken of toekomstige exploitatie van twee podia in de gemeente mogelijk is in een andere vorm en met wellicht een lager beroep op (extra) subsidies.

Spoor 3 – Coördinatie

We werken de coördinatie binnen de door Berenschot beschreven organisatiestructuur uit. Hierbij is niet alleen aandacht voor de wisselwerking tussen directeur en zakelijk leider, maar ook tussen het bestuur en de verantwoordelijken. Dit spoor is opgepakt met beide voorzitters, Ron en Ernst. We hebben drie punten nader besproken. Dit leidt tot het volgende voorstel van Berenschot.

a. Coördinatiemechanismen tussen bestuur, directeur en zakelijk leider

Het bestuur is eindverantwoordelijk en kent één formele aansturingslijn naar de directeur. De directeur wordt de leidinggevende van de zakelijk leider. Bestuursbesluiten worden genomen in (formele) bestuursvergaderingen. Bij deze vergaderingen kunnen de directeur en de zakelijk leider worden uitgenodigd. In praktijk zal de directeur de meeste vergaderingen bijwonen.

De zakelijk leider zal op regelmatige basis overleg voeren met het bestuur. Het bestuur is immers financieel eindverantwoordelijk en moet daarom goed op de hoogte zijn van de verdiencapaciteit. Dit overleg is informeel en beeld- en oordeelsvormend. Waar nodig wordt de directeur bij dergelijk overleg betrokken. De directeur en de zakelijk leider zullen regelmatig overleg voeren over de zakelijke aangelegenheden in de organisatie en praktische afspraken maken, en zo tot keuzes komen. Als het maken van een belangrijke keuze niet in goed overleg tussen directeur en zakelijk leider lukt, wordt de keuze aan het bestuur voorgelegd.

Berenschot

b. Werkpakket van zakelijk leider

In de door Berenschot voorgestelde organisatiestructuur is een zakelijk leider opgenomen. Deze rol ligt tussen die van directeur en locatiemanager in. De zakelijk leider wordt verantwoordelijk voor de verdien capaciteit van de nieuwe organisatie, oftewel deel C. Onderdeel van deze rol is accountmanagement richting zakelijke relaties. De zakelijk leider verkoopt en organiseert daarmee de verhuur, evenementen en de horeca. De inbreng van de zakelijk leider voor programmering is besproken in spoor 1.

De zakelijk leider wordt niet de leidinggevende van de locatiemanager Ludens. Het is namelijk niet wenselijk of nodig om een extra (management)laag in de organisatie in te bouwen. Wel zal de zakelijk leider regelmatig overleg hebben met de locatiemanager Ludens, over planning en commerciële benutting van Ludens. De zakelijk leider kan daarbij ook instructies en opdrachten geven.

c. Vormgeving van nieuw bestuur

Berenschot stelt voor dat, bij positieve besluitvorming over de samenvoeging, op zo kort mogelijke termijn een nieuw bestuur wordt samengesteld dat de verantwoordelijkheid krijgt over beide stichtingen en de vorming van één nieuwe stichting aanstuurt.

Het nieuwe bestuur zal bestaan uit vijf leden. Beide huidige stichtingen kandideren hiervoor twee bestuursleden, waarschijnlijk uit eigen gelederen. Er komt één nieuwe onafhankelijke voorzitter.

Communicatie en proces

De verkenning van deze drie sporen heeft ook nader inzicht gegeven in de communicatie tussen beide organisaties. Daar zijn twee kanten in zichtbaar geworden:

- Enerzijds hebben beide organisaties meegewerkt aan het proces, genoeg informatie aangeleverd en zich ingespannen om oplossingen en keuzes te onderzoeken, op weg naar één organisatie.
- Anderzijds tonen beide organisaties in woord en geschrift dat er weinig vertrouwen in de andere partij is en dat eerder ingenomen posities maar beperkt worden verlaten.

De standpunten en zienswijzen ten aanzien van de drie sporen zijn wel gedeeld maar zijn beperkt dichter bij elkaar gekomen. Dit proces heeft vooral meer inzicht gegeven, maar niet meer zicht op een voorspoedig samengaan van beide organisaties.

Voorlopige conclusies

De uitkomsten van de drie sporen samen en het proces leiden volgens Berenschot tot de volgende conclusies: de kosten en de offers van de samenvoeging liggen hoog. Het lijkt twijfelachtig of de besturen en directeurs bereid zullen zijn en het verantwoord vinden om de samenvoeging door te voeren.

Ook in het geval dat er geen voldoende basis voor samenvoeging blijkt te zijn, is door sporen 1 en 2 wel nader zicht verkregen op de rolverdeling tussen de locaties / podia en de toekomstige financiën. Daarmee zijn de gemeente en de theaters ook geholpen, en daarover kan de Raad nader worden geïnformeerd.