

Spacelab 4
3824 MR Amersfoort

POSTADRES
Postbus 490
3800 AL Amersfoort

TELEFOON
033 - 496 52 00

WEBSITE
www.bmcadvies.nl

Een toekomstbestendige en betaalbare theater- en kunsteducatiefunctie in Velsen

Naar een herstelplan met perspectief



Conceptrapport, versie 23/06/2017
Gemeente Velsen

BMC Advies B.V.
Juli 2017
D.E. te Winkel
drs. C. Wijn
Projectnummer: P002691
Correspondentienummer: AD-3006-86702

INSCHRIJVING KVK
nr. 32078667

ABN-AMRO
NL91ABNA0504035754

BTW
NL80.86.63.598 B.01

INHOUD

HOOFDSTUK 1	AANLEIDING	2
HOOFDSTUK 2	VERANTWOORDING WERKWIJZE	3
HOOFDSTUK 3	SAMENVATTING BEVINDINGEN	4
HOOFDSTUK 4	OMGEVINGSANALYSE	9
	4.1 Beleidskaders	9
	4.2 Relevante ontwikkelingen en trends	10
	4.3 Culturele infrastructuur Velsen	13
	4.4 Demografische ontwikkelingen	15
HOOFDSTUK 5	PRESTATIES EN PERSPECTIEF	16
	5.1 Algemeen	16
	5.2 Stadsschouwburg Velsen	16
	5.3 Kunstencentrum Velsen	21
HOOFDSTUK 6	TOEKOMSTSCENARIO'S EN AANBEVELINGEN	25
	6.1 Toekomstscenario's en aanbevelingen theaterfunctie	25
	6.2 Toekomstscenario's en aanbevelingen kunsteducatiefunctie	29
	6.3 Nabeschouwing bij scenario 2: over bibliotheek en volksuniversiteit	32
BIJLAGE 1	INFORMATIEDOCUMENT REVIEW SCHOUWBURG IJMUIDEN DATUM: 02/06/2017	34

Hoofdstuk 1

Aanleiding

De exploitatie van de Stadsschouwburg Velsen door de stichting Stadsschouwburg Velsen (hierna te noemen: SSV) is sinds 2012 structureel verliesgevend. Deze situatie heeft ertoe geleid dat er vanaf 2014 sprake is van een negatieve vermogenspositie.

Mede vanwege de precaire financiële situatie van SSV besloot het bestuur in mei 2016 om een interim-directeur aan te stellen. Door deze interim-directeur is met name aandacht besteed aan het optimaliseren van de werkprocessen en de financiële sturing, teneinde het exploitatieresultaat te verbeteren. Inmiddels ligt er een begroting en een activiteitenplan voor de periode 2017-2019. Omdat de gemeente waarde hecht aan een duurzame borging van de theaterfunctie binnen Velsen en bijgevolg aan een toekomstbestendige exploitatie, heeft zij BMC begin maart 2017 opdracht gegeven een review uit te voeren op de door de interim-directie van SSV aangeleverde cijfers en (daarmee) ook uitspraken te doen over de effectiviteit van de verbetermaatregelen die door de interim-directie in gang zijn gezet.

Lopende ons onderzoek is de situatie rond SSV nog zorgelijker geworden. De kantonrechter heeft het verzoek van het bestuur om ontbinding van de arbeidsovereenkomst afgewezen. Op basis van deze uitspraak en van een vonnis in kort geding d.d. 6 maart 2017 heeft de directeur zijn werkzaamheden weer hervat, maar is het arbeidsconflict niet opgelost. In de periode na het vonnis zijn enkele leden om gezondheidsredenen uit het bestuur getreden, waarna er een rompbestuur overbleef. De overgebleven bestuursleden hebben in april 2017 naar de gemeente toe aangegeven te streven naar een algehele vernieuwing van het bestuur. Tegelijkertijd leidde de situatie op de werkvloer ertoe dat een aantal stafleden van SSV zich heeft ziek gemeld.

De ontstane financiële, organisatorische en bestuurlijke situatie is voor het college van burgemeester en wethouders aanleiding geweest om de aan BMC gevraagde review uit te breiden dan wel te verdiepen naar een onderzoek naar de mogelijkheden om de theaterfunctie, met inbegrip van de kunsteducatiefunctie, in toekomstbestendig vaarwater te krijgen.

Hoofdstuk 2

Verantwoording werkwijze

Wij zijn ons onderzoek gestart met een quickscananalyse van het door de SSV aan de gemeente voorgelegde Activiteitenplan 2017-2019 en de daarbij behorende begroting. Onze conclusie naar aanleiding van deze analyse was dat het op basis van de aangeleverde stukken niet mogelijk was om valide uitspraken te doen over de haalbaarheid van het plan, een en ander vanwege het ontbreken van een adequate inhoudelijke en financiële onderbouwing. Wij hebben dit in een ambtelijk overleg met de gemeente op 27 maart jl. gemeld.

Nadat onze onderzoeksopdracht was uitgebreid, zijn wij begin mei 2017 begonnen met een nieuwe informatieronde. Wij hebben gesprekken gevoerd met de portefeuillehouder, met de bestuursvoorzitter ad interim van SSV, met leden van de bestuurscommissie die het huidige bestuur van de SSV adviseert, met de directeur en met de voormalige interim-directeur van SSV, met de accountant, met een vertegenwoordiging van het personeel en met de manager van het Kunstencentrum. Daarnaast hebben wij aanvullende informatie gekregen over de bedrijfsvoering van zowel SSV als het Kunstencentrum en van de toezichthouder die door de gemeente is aangesteld om de continuïteit in de bedrijfsvoering van de SSV te bewaken.

Aan de hand van de verkregen informatie en een beknopte omgevingsanalyse hebben wij de toekomstbestendigheid van de theaterfunctie en de kunsteducatiefunctie in Velsen beoordeeld. Wij hebben daarbij gekeken naar de mate waarin de prestaties van beide instellingen voldoen aan de gemeentelijke beleidskaders en doelstellingen, en aansluiten bij de demografische, maatschappelijke en economische ontwikkelingen in de gemeente en bij de algemene sectorale trends. Ook de financiële positie en de kwaliteit van de bedrijfsvoering en de bestuurlijke en organisatiekracht hebben wij betrokken bij onze beoordeling.

Onze analyse hebben wij verwerkt in een set verbetermaatregelen/aanbevelingen die erop gericht zijn de theaterfunctie en de kunsteducatiefunctie duurzaam te verankeren in de gemeenschap van Velsen.

Wij hebben bij onze beoordeling van de prestaties van SSV en het Kunstencentrum beperkt gebruikgemaakt van benchmarkgegevens, bijvoorbeeld van informatie uit het zogenoemde 'Theater Analyse Systeem' (TAS) van de Vereniging Schouwburg- en Concertgebouwdirecties (VSCD). Met nadruk wijzen wij erop dat een dergelijke benchmark niet doorslaggevend is voor onze beoordeling, maar dat wij deze vooral gebruiken om de validiteit van onze eigen waarneming te toetsen. Een benchmark behoudt namelijk altijd het karakter van 'appels met peren vergelijken', niet in de laatste plaats omdat de prestaties vaak bepaald worden door lokale (lees: unieke) omstandigheden. Daarnaast is de informatie uit de analysesystemen niet altijd even eenduidig en/of compleet.

Hoofdstuk 3

Samenvatting bevindingen

Vraagstelling en aanpak

In maart 2017 gaf u ons de opdracht een review uit te voeren op de door het bestuur van de Stichting Stadsschouwburg Velsen (SSV) aangeleverde **meerjarencijfers** en uitspraken te doen over de effectiviteit van de verbetermaatregelen die door de interim-directie in gang waren gezet.

Lopende het onderzoek werd de situatie rond SSV zorgelijker als gevolg van een crisis tussen bestuur en directie. Er ontstond een complexe financiële, organisatorische en bestuurlijke situatie, die voor u aanleiding was om ons te vragen de review uit te breiden dan wel te verdiepen naar de vraag hoe de stadsschouwburg, met inbegrip van de kunsteducatiefunctie, in **toekomstbestendig** vaarwater gebracht zou kunnen worden.

Wij startten ons onderzoek met een quickscananalyse van het door het bestuur van SSV voorgelegde Activiteitenplan 2017-2019 en de daarbij behorende begroting. Onze conclusie naar aanleiding van deze analyse was dat het op basis van de aangeleverde stukken niet mogelijk was om valide uitspraken te doen over de haalbaarheid van het plan, een en ander vanwege het **ontbreken van een adequate inhoudelijke en financiële onderbouwing**. Wij hebben dit in een ambtelijk overleg met de gemeente op 27 maart j. gemeld.

Nadat onze onderzoeksopdracht was uitgebreid, zijn wij begin mei 2017 begonnen met een nieuwe informatieronde en hebben wij gesprekken gevoerd met alle betrokkenen. Aan de hand van de verkregen informatie en een beknopte omgevingsanalyse hebben wij de toekomstbestendigheid van de theater- en de kunsteducatiefunctie in Velsen beoordeeld. Wij hebben daarbij gekeken naar de mate waarin de prestaties van beide instellingen voldoen aan de gemeentelijke beleidskaders en doelstellingen, en aansluiten bij de demografische, maatschappelijke en economische ontwikkelingen in de gemeente en bij de algemene sectorale trends, zoals het gegeven dat de **theaters in de middelgrote gemeenten** het momenteel om aanwijsbare redenen moeilijk hebben. Ook de financiële positie en de kwaliteit van de bedrijfsvoering, en de bestuurlijke en organisatiekracht hebben wij bij onze beoordeling betrokken.

Analyse

Onze analyse (hoofdstukken 4 en 5) hebben wij verwerkt in verbetermaatregelen/aanbevelingen die erop zijn gericht de theater- en de kunsteducatiefunctie duurzaam te verankeren in de gemeenschap van Velsen. Daarbij signaleren wij dat de preciaire financiële situatie en de interne conflicten van de stichting momenteel een bedreiging vormen voor de continuïteit van de onderneming. Maatregelen ter verbetering zullen dus in eerste instantie volledig gericht moeten zijn op deze kwesties. Eerst dient **de basis op orde** te worden gebracht. Daarna kan worden begonnen met de meer inhoudelijke doorontwikkeling van de theaterfunctie in Velsen.

Als de belangrijkste **verbetermaatregelen** zien wij in eerste instantie:

- het actualiseren/bijstellen van het activiteitenplan 2017-2019 en de daarbij behorende begroting op basis van reële en/of haalbare kengetallen en gericht op het weer binnen de financiële kaders brengen van de exploitatie;
- samenhangend met a: (tijdelijk) het reduceren van de meer risicovolle bedrijfsactiviteiten;
- het versterken van het (eindverantwoordelijk) management op het gebied van exploitatieontwikkeling en financiële sturing;

- d. het verbeteren van de bestuurskracht;
- e. samenhangend met c: het herinrichten en verbeteren van de administratieve structuur en sturingsprocessen;
- f. het onderzoeken van mogelijkheden voor verbetering rendement bedrijfsactiviteiten (kostenreductie, vergroten van eigen inkomsten);
- g. het ontvlechten van de personele unie van SSV en Kunstencentrum Velsen (zowel m.b.t. bestuur als m.b.t. tot de directie);
- h. het saneren van de negatieve vermogenspositie door de gemeente Velsen gekoppeld aan een taakstellend verbeterplan (zie onder a t/m f genoemd).

In tweede instantie kan dan worden gewerkt aan:

- i. het versterken van de relatie tussen de schouwburg en de gemeenschap van Velsen: doorontwikkeling naar Stadspodium met een grotere focus op activiteiten voor en door de lokale gemeenschap;
- j. het onderzoeken van mogelijkheden voor een niet-vrijblijvende samenwerking met één of meer verwante instellingen in de regio (taken frontoffice en backoffice).

Een belangrijke bevinding is dat wij het niet mogelijk achten dat **de negatieve vermogenspositie** van de stichting binnen de staande exploitatie wordt opgelost. De verbetermaatregelen dienen dan ook primair te zijn gericht op het realiseren van een sluitende exploitatiebegroting op korte termijn. Voor de sanering van het negatieve eigen vermogen en het aanvullen van het eigen vermogen tot een niveau waarmee de stichting de gebruikelijke bedrijfsrisico's kan opvangen, zal de gemeente Velsen eenmalig (extra) middelen beschikbaar moeten stellen of zich garant moeten stellen voor een lening door de stichting op de kapitaalsmarkt.

Met betrekking tot het **kunstencentrum** hebben we vastgesteld dat het, gezien de voortgaande terugloop in muzikaleerlingen, knap te noemen is dat het KCV weet voort te bestaan. De continuïteit in de bedrijfsvoering rust op een aantal pijlers. Ten eerste betaalt KCV amper huur, ten tweede is de organisatie erin geslaagd om de personeelslasten over de jaren heen gestaag omlaag te brengen, ten derde zijn de medewerkers toegewijd en ten vierde zijn er enkele onderdelen binnen het centrum die constant (beeldend) en/of succesvol zijn (in het bijzonder de dans en de cultuureducatie op scholen).

Zelfs de perikelen van de afgelopen jaren rond het (interim-)management en de werkingskracht van de CAO Kunsteducatie (die in 2016 was opgeschort omdat werkgevers en werknemers in conflict waren) hebben er niet toe geleid dat het centrum kopje onder is gegaan. Dit is een bijzondere prestatie te noemen van staf en personeel.

Toekomst theater- en cultuureducatiefunctie

Om de theaterfunctie binnen de gemeente Velsen binnen de bestaande beleids- en financiële kaders duurzaam te borgen zijn naar onze mening drie scenario's denkbaar alsmede een '0-scenario' dat is gebaseerd op een situatie van ongewijzigd beleid. Hierna geven we de scenario's beknopt weer (zie verder hoofdstuk 6).

scenario 0: continueren huidige beleid/status quo

De bedrijfsvoering van SSV wordt binnen de huidige beleids- en financiële kaders en zonder het doorvoeren van verbetermaatregelen voortgezet.

Hoewel er kleine verbeteringen binnen de exploitatie kunnen worden gerealiseerd, zal het niet mogelijk blijken om binnen dit scenario tot een fundamentele ombuiging te komen. Exploitatietekorten en schulden zullen naar verwachting verder oplopen. Een faillissement is dan onafwendbaar. Omdat de gemeente nog een aanzienlijke vordering heeft op SSV, zal een deel van de financiële effecten van een faillissement uiteindelijk toch bij de gemeente terechtkomen. Ook de imagoschade als gevolg van het faillissement heeft een negatief financieel effect. Er zal sprake zijn van uitval van aanbod (en publiek).

Scenario 1: saneren en herstructureren binnen de huidige entiteit

SSV stelt in afstemming met de gemeente een Verbeterplan op. Dit Verbeterplan is er primair op gericht om de exploitatie weer binnen de bestaande financiële kaders te brengen en secundair om tot een verdere doorontwikkeling van SSV tot een eigentijds stadspodium te komen.

In dit scenario toont de gemeente zich bereid om in relatie tot het Verbeterplan het negatieve eigen vermogen van de stichting eenmalig te saneren tot een niveau waarop de stichting de gebruikelijke bedrijfsrisico's zelf kan opvangen. Dit kan (a) door een bijdrage à fonds perdu ter aanzuivering van het eigen vermogen (uiteraard onder voorwaarden) of (b) door een gemeentelijke garantstelling op een lening die SSV in de markt (bijv. bij de BNG) kan aangaan.

Scenario 2: nauwe samenwerking met een podiumorganisatie in de regio

SSV gaat een niet-vrijblijvende samenwerking aan met een podium of culturele organisatie in de regio. Een dergelijke samenwerking kent meerdere varianten: van samenwerking in de back- en frontoffice tot het volledig opgaan in een nieuwe podiumkunstenorganisatie. Het ligt voor de hand om daarvoor allereerst te kijken naar een mogelijke samenwerking met Beverwijk (Kennemer Theater).

Artistiek-inhoudelijke versterking door krachtenbundeling. Financiële voordelen, maar deze moeten zeker op korte termijn niet worden overschat. Nieuwe organisatie is minder vatbaar voor schommelingen, omdat per locatie gemakkelijker kan worden op- en afgeschaald.

Scenario 3: overname exploitatie door private partij:

In dit scenario neemt een private partij de exploitatie van de theaterfunctie in Velsen integraal over. De private partij verplicht zich om op basis van een financiële afspraak met de gemeente een nader overeen te komen theateraanbod te initiëren en te garanderen. De subsidierelatie gaat over in een inkooprelatie.

Financieel risico blijft voor de gemeente beperkt tot nihil. Aanbod is voor langere tijd gewaarborgd.

Wat betreft het **Kunstencentrum** hebben wij een advies voor zowel het bestuur van het KCV als voor de gemeente.

Onzes inziens is voor het bestuur van het KCV nu het moment aangekomen om sterk toe te gaan werken naar model 1 uit het reorganisatieplan van 2014. Karakteristiek voor model 1 is dat er nog maar een kleine kern van vast personeel overblijft.

Gezien de governanceproblemen op bestuurs- en directieniveau, maar ook om inhoudelijke redenen adviseren wij het bestuur van het KCV om een einde te maken aan de personele unie tussen SSV en KCV. Het centrum vereist een andere aansturing en andere inhoudelijke oriëntatie dan de schouwburg.

Voor de gemeente zien wij drie scenario's waar het gaat om de kunsteducatiefunctie.

scenario 0: continueren huidige beleid

De kunsteducatiefunctie blijft uitgeoefend worden door het KCV en wel binnen de huidige beleids- en financiële kaders. Waarschijnlijk wordt het centrum om bedrijfseconomische redenen gedwongen om op niet al te lange termijn over te gaan op model 1 uit het reorganisatieplan.

Het is belangrijk dat de gemeente de voorwaarden blijft bewaken waaronder de eenmalige impuls van € 250.000,— die in 2015 is verstrekt. Immers, met name wat betreft de vaststellingsovereenkomsten en de verhouding les- en voorbereidingstijd kunnen (en moeten) er nog stappen worden gezet. Een snellere uitval dan voorzien van de vraag naar muzieklessen kan snel tot nieuwe exploitatieproblemen leiden.

scenario 1: beëindigen van de subsidie

Het KCV krijgt met ingang van een nader te bepalen jaar geen subsidie meer. Het gevolg zal zijn dat de stichting failliet gaat, omdat er geen afscheid genomen kan worden van personeel zonder dat dit hoge kosten met zich meebrengt (de stichting is eigen risicodragers).

De kunsteducatiefunctie zal voor een deel kunnen worden overgenomen door particuliere aanbieders die nu ook al in de markt actief zijn.

Voor inwoners die dit niet kunnen betalen kan de gemeente een Jeugdcultuurfonds inzetten. De gemeente kan ervoor kiezen om de cultuureducatie op de scholen verder te intensiveren.

Er kan verschraving in het kunsteducatieaanbod optreden in Velsen optreden. Daarnaast kan er imagoschade voor de gemeente zijn.

scenario 2: sturing aan de ontwikkeling

Er wordt actief op gestuurd dat het KCV wordt verbonden aan een andere, verwante organisatie. Dat kan inhoudelijk (programmatisch), maar ook ruimtelijk (qua huisvesting) en wellicht zelfs organisatorisch. Het meest voor de hand liggend is om het KCV te koppelen aan de openbare bibliotheek.

De integratie moet inhoudelijk beginnen (afstemmen van het aanbod aan de scholen) en kan worden gevolgd door het KCV ruimtelijk onder te brengen in de openbare bibliotheek. Door de activiteiten van KCV te koppelen aan de bibliotheek worden beide organisaties versterkt:

- Richting de scholen ontstaat er één aanbieder voor alle vormen van cultuureducatie.
- Voor cultuur in de vrije tijd ontstaat ook één loket.
- Qua organisatiekracht kan de bibliotheek het kunstencentrum versterken.

Specifiek voor scenario 2 geldt dat het mooi zou zijn als ook het aanbod van de volksuniversiteit hieraan gekoppeld kon worden. De volksuniversiteit kan baat hebben bij modernisering in een setting die op eigentijdse manier invulling geeft aan concepten van leren en kennisoverdracht.

Een kwartiermaker zou in nader overleg tussen bibliotheek, KCV en volksuniversiteit kunnen onderzoeken hoe en onder welke voorwaarden de drie organisaties inhoudelijk, ruimtelijk/fysiek en organisatorisch kunnen worden geïntegreerd.

Hoofdstuk 4

Omgevingsanalyse

4.1 Beleidskaders

De gemeente heeft voor de periode 2014-2017 een Nota Kunst- en Cultuurbeleid '*Cultuur kleurt het leven*' opgesteld. Speerpunten in het beleid zijn de verdere doorontwikkeling van 'cultuureducatie' en het realiseren van meer verbindingen tussen kunst- en cultuur en andere sectoren van de samenleving.

Specifiek voor cultuureducatie zijn de volgende beleidsontwikkelingen benoemd:

- a) In 2016 zijn op minimaal 10 scholen voor primair onderwijs doorgaande leerlijnen en menu's voor cultuureducatie gerealiseerd die theoretisch onderbouwd zijn en verbindingen leggen met het schoolcurriculum.
- b) In 2016 zijn de leerkrachten op deze scholen gecoacht op competentieontwikkeling voor cultuureducatie en het theoretisch onderbouwen van cultuureducatie vanuit de school, met als gevolg dat zij in staat zijn om cultuureducatie (deels) zelf vorm te geven en te doceren, en dat zij weten op welke onderdelen zij collega's of cultuuraanbieders kunnen inzetten.
- c) In 2016 zijn cultuuraanbieders gecoacht op competentieontwikkeling, kennis van het onderwijscurriculum en ontwikkeling van een educatieve visie, zodat zij met hun aanbod kunnen aansluiten op de onderwijspraktijk, en een visie hebben op hun aanbod in relatie tot het curriculum/doorlopende leerlijnen.
- d) In 2016 zijn er duurzame samenwerkingsverbanden ontstaan tussen scholen en aanbieders door lokale inzet daarop en door provinciale faciliteiten en ondersteuning om die samenwerking op te zetten.
- e) In 2016 is er in samenwerking tussen provincie, gemeente en het onderwijs een instrumentarium gerealiseerd voor het meten en documenteren van de culturele ontwikkeling van leerlingen.

In het coalitieakkoord 2014-2018 is het volgende opgenomen over vrijetijdsbesteding op het gebied van cultuur:

'Velsen kent een rijk verenigingsleven. Wij willen dat zeker behouden en zo mogelijk versterken. Waar mogelijk worden verenigingen, maar ook hun vrijwilligers ondersteund. Het rijke culturele leven draagt bij aan een prettig vestigingsklimaat en aan de ontwikkeling van talenten. Belangrijk hierin zijn SSV, het Kunstencentrum en de Bibliotheek Velsen, waarbij veel belang gehecht wordt aan de binding met het onderwijs. Als het gaat om cultureel ondernemerschap biedt het oude PEN gebouw (Het Witte Theater) volop mogelijkheden. Deze ingezette lijn wordt voortgezet, waarbij uitgangspunt blijft dat de functies van het Witte Theater gewaarborgd worden.'

Ten aanzien van de podia en podiumkunsten zijn door de gemeente recent de volgende beleidsdoelen geformuleerd:

- kostendekkende programmering;
- verhoging van de bezettingsgraad, zowel qua bezoekersaantallen als wat betreft betaald gebruik van de beschikbare ruimtes;
- intensivering van zowel lokale als regionale samenwerking;
- aantrekken nieuwe inkomstenbronnen.

Cultureel maatschappelijk:

- Onveranderd zijn de missie (UIT zijn en THUIS voelen in de Stadsschouwburg Velsen) en de ambities (door middel van een kwalitatief hoogstaand en divers podiumkunstaanbod Velsen voorzien van een veelkleurig en verrassend cultuurklimaat, dat uitstraalt in de regio en een grote promotionele waarde voor Velsen vertegenwoordigt).
- In de praktijk betekent dit dat in de programmering kwaliteit, diversiteit en kostendekkend centraal staat. Dit zowel voor de professionele voorstellingen als voor het podium dat wordt geboden aan de lokale amateurverenigingen.
- Speciale aandacht op cultureel en educatief gebied zal gegeven blijven worden aan de jeugd tot 18 jaar en aan dat deel van de lokale bevolking dat nog niet bij SSV over de vloer komt.

SSV en het Kunstencentrum onderhouden een subsidierelatie met de gemeente Velsen. Deze relatie wordt jaarlijks bekrachtigd in een subsidiebeschikking op grond van de ASV 2013. In de beschikkingen wordt verwezen naar de gemeentelijke beleidskaders en worden de beleidsdoelstellingen verwoord. Ook wordt gerefereerd aan het door de organisatie ingediende beleidsplan of jaarplan. De beoogde resultaten worden in algemene termen aangeduid en niet – zoals elders wel gebeurd – uitgewerkt in een (meer gedetailleerde) prestatieovereenkomst en/of uitvoeringsovereenkomst.

Naast een subsidierelatie onderhoudt de gemeente ook een verhuurder/huurderrelatie met beide instellingen. Eén en ander is vastgelegd in een huurovereenkomst.

4.2 Relevante ontwikkelingen en trends

Uit onze actuele adviespraktijk blijkt dat de schouwburgen in de middelgrote gemeenten (tussen ca. 45.000 en 100.000 inwoners) het moeilijk hebben. Tien redenen waarom diverse theaters in middelgrote steden op dit moment worstelen met hun exploitatie:

1. Stagnerende exploitatiesubsidies

Voor bijna alle culturele organisaties geldt dat sinds de Bankencrisis het subsidieniveau is bevroren. Soms is er ook bezuinigd. Op theaters weliswaar veel minder dan op bibliotheken en kunstencentra, maar in de middelgrote steden hebben ook de schouwburgen vaak moeten inleveren. Ondertussen bedroeg de inflatie sinds 2008 circa 13% (consumenten-prijsindex). Het gevolg: minder geld voor voorstellingen.

2. Concurrentie

De vrijetijdsmarkt kent een heel grote concurrentie. Nederlanders hebben het druk en er is maar weinig tijd voor uitgaan. Uit SCP-onderzoek blijkt dat Nederlanders per week gemiddeld over 45 uur vrije tijd beschikken. Mediagebruik (vooral: televisiekijken) is met 19 uur per week (= 40% van de vrije tijd) de meest gekozen vrijetijdsbesteding. Sociale contacten staan met 9 uur per week op de tweede plaats, het beoefenen van hobby's met 6 uur op de derde plek. Per week zijn Nederlanders verder ruim 3,5 uur voor hun vrije tijd onderweg. Dat is meer dan er overblijft voor uitgaan, waarvoor uiteindelijk slechts een kleine 3 uur per week resteert.

3. Minder gesubsidieerd aanbod

Uit het onderzoek 'De staat van cultuur' van de Boekmanstichting en het SCP (2015) blijkt dat – mede door landelijke bezuinigingen – vanaf 2011 een sterke daling in het totale aanbod aan podiumkunstvoorstellingen is opgetreden: ruim 14% minder.

De daling van het aantal voorstellingen en concerten was het grootst bij de kleinere podia, de klassieke genres (klassieke muziek, opera, ballet en toneel) en de theaters buiten de Randstad. Het aantal bezoekers daalde mee, maar minder hard.

4. Het publiek wil beleving

Alleen ouder publiek gaat nog 'uit gewoonte' naar de schouwburg. Jongeren zoeken 'beleving', het liefst samen met vrienden. Waar vind je de populaire acts van dit moment? Bij festivals en op unieke locaties: Connie Janssen in de Onderzeebootloods, Scapino in de Ferro Dome, Vis à Vis op het strand van Almere, Oerol op Terschelling, de Mattheüs Passionen her en der in het land. Wat opvalt: zelden zijn die unieke locaties in de doorsnee middelgrote stad. En praktisch nooit is de schouwburg – bijvoorbeeld als producent – erbij betrokken.

En als het theater dan wordt bezocht, dan moet dat natuurlijk een belevenis zijn. Het publiek is door de audiovisuele media gewend geraakt aan een hoog kwaliteitsniveau en is daarom kritisch als het gaat om levende kunstuitingen. Nederlanders gaan daarbij gemiddeld eenmaal per jaar naar een grote productie. Dan moet niet alleen de voorstelling aan alle verwachtingen voldoen, maar ook het gebouw, het parkeren, het personeel et cetera. Vroeger bleef de voorstelling op het podium, nu gaan de acteurs en zangers de zaal in, worden er rookmachines gebruikt en wordt water, kleur en geur ingezet om de avond tot een succes te maken. Met dineren vooraf en een meet & greet na afloop. Geen zaken waarin de middelgrote schouwburgen voorop (kunnen) lopen.

5. De schouwburg heeft zijn 'gidsfunctie' verloren

De theaters en hun directeuren zijn niet langer de vanzelfsprekende schakels tussen vraag en aanbod. De traditionele intermediaire taak van de schouwburg is verdwenen: gezelschappen regelen zelf een speelplek, makers zoeken direct contact met publiek, publiek zoekt op internet zelf uit waar het heen wil en koopt als het interesse heeft zijn tickets online – inclusief de optie om het gebodene gewoon vanaf de tablet te consumeren. Het publiek laat zich steeds minder leiden door het seizoensprogramma van een instelling en laat zich minder beïnvloeden door het vanzelfsprekende gezag van kenners en instituties.

6. De musicals reizen niet meer

Nadat eerder al vrije (musical)producenten als Mark Vijn en EJB Entertainment failliet gingen, waren recent de ontwikkelingen bij Stage Entertainment zorgelijk. Het is de vraag of er in de toekomst nog groot gemonteerde musicals op tournee gaan. Waarschijnlijker is dat het aanbod van grote musicals definitief geconcentreerd wordt bij enkele grote vaste podia, zoals het Beatrix Theater in Utrecht en het Circustheater in Den Haag.

7. Bekende cabaretiers zijn kieskeurig

Al decennialang programmeren de theaters steeds meer 'amusement' en de explosie van cabarettalent in de afgelopen 25 jaar is daaraan mede te danken. De bekende cabaretiers zijn zeer gewild en hebben het daarom voor het uitzoeken. Zij kiezen bij voorkeur voor grotere zalen in grotere steden en laten de regio en de kleinere gemeenten in toenemende mate links liggen.

7. Antiroemcultus

De cabaretiers danken hun succes mede aan hun bekendheid van tv en internet. Maar hoe staat dat met andere theatermakers? De publicist Wijbrand Schaap (van Cultuurpers) wijst er geregeld op dat het publiek in de eerste plaats komt voor acteurs die bekend zijn van tv, van internet, uit de bladen of van eerdere voorstellingen.

Omdat de gemiddelde theatermakers echter weinig moeten hebben van commercie en publiciteit, treedt er een discrepantie op. Schaap stelt dat in het Nederlandse theater een antioemcultus is ontstaan en dat het publiek daardoor zijn interesse heeft verloren. Dit kan een rol spelen in de middelgrote steden, waar het publiek minder sophisticated is. Daar willen de toeschouwers in toenemende mate acteurs zien met wie ze voor die ene avond een innige relatie kunnen aangaan. De dingen die theatermakers belangrijk vinden (het verhaal, de boodschap, het decor) vinden zij in toenemende mate bijzaak ...

9. Minder intrinsieke interesse

Al enkele jaren loopt de belangstelling terug voor amateurverenigingen en voor lessen bij kunstencentra – toch vaak de basis voor culturele belangstelling. Van 2007 tot 2011 liep bijvoorbeeld het percentage regelmatige beoefenaars van amateurkunst van 16 jaar en ouder terug: bij het bespelen van een instrument van 12% naar 10% van de bevolking, bij theater van 14% naar 10% en voor beeldende kunst van 21% naar 16%. Let wel: deze daling ging vooraf aan de bezuinigingen door de gemeenten. De Cultuurindex rapporteerde over de gehele linie in de periode 2007-2013 een teruggang van circa 7% in actieve kunst-beoefening. Het is mogelijk dat de geleidelijke terugloop demografische oorzaken heeft (ontgroening en vergrijzing), iets wat in de middelgrote steden meer speelt dan in de hbo- en universiteitssteden.

10. Bevolkingskrimp

En over demografie gesproken: in Zeeuws-Vlaanderen, Zuid-Limburg, de Achterhoek en Noord- en Oost-Groningen krimpt de bevolking met 16% tot 2040. De theaters die daar liggen zien hun voedingsgebied slinken. Daarnaast zijn er gebieden waar de bevolking nu nog niet afneemt, maar in de toekomst wel. Daar daalt het aantal inwoners tot 2040 naar verwachting met 4%. We hebben het dan over onder andere Noordwest- en Zuidoost-Friesland, Oost-Drenthe, de Kop van Noord-Holland, de Krimpener en de Hoeksche Waard en Noord- en Midden-Limburg.

Wat betreft de lokale *culturele infrastructuur* (i.e. het geheel aan culturele organisaties en cultuurgebouwen, zie ook in de navolgende paragraaf) zien wij de volgende trends:

- In samenhang met clustering van accommodaties: bundeling van organisaties. Soms in de vorm van samenwerkingsverbanden waarin backofficetaken gezamenlijk worden uitgevoerd, bijvoorbeeld ten aanzien van gebouw- en/of collectiebeheer, inkoop, systeembeheer en administratieve taken, soms ook verdergaand.
- Onder druk van bezuinigingen zijn veel culturele organisaties gedwongen minder afhankelijk te worden van subsidies en meer draagvlak te zoeken bij het bedrijfsleven (sponsoring) en de bevolking (hogere particuliere bijdragen, meer vrijwilligerswerk). Er is sprake van stijgende marketingbudgetten in de strijd om de gunst van het publiek.
- Flexibilisering van de organisatie. Veel organisaties proberen toe te groeien naar een kleine(re) kern van vaste professionals, met daaromheen een flexibele schil van freelancers, vrijwilligers en samenwerkingspartners. Flexibele netwerkorganisaties lijken de toekomst te hebben.
- Nieuwe samenwerkingsvormen op het snijvlak van publiek en privaat. Steeds vaker zien we commerciële organisaties de exploitatie van cultuuraccommodaties overnemen, waarbij de overheid zich beperkt tot het formuleren van een culturele opdracht en daarvoor een budget meegEEft. Tussenvormen zijn er ook: commerciële organisaties die de exploitatie van een cultuurgebouw verzorgen, waarbij een culturele instelling met subsidie van de overheid de programmering verzorgt.

NB Op de relevante trends en ontwikkelingen met betrekking tot de kunstencentra in Nederland zijn wij in 2015 ingegaan in ons rapport over het toekomstperspectief voor het KCV: *Beoordeling frictiekosten en toekomstperspectief Kunstencentrum Velsen*.

4.3 Culturele infrastructuur Velsen

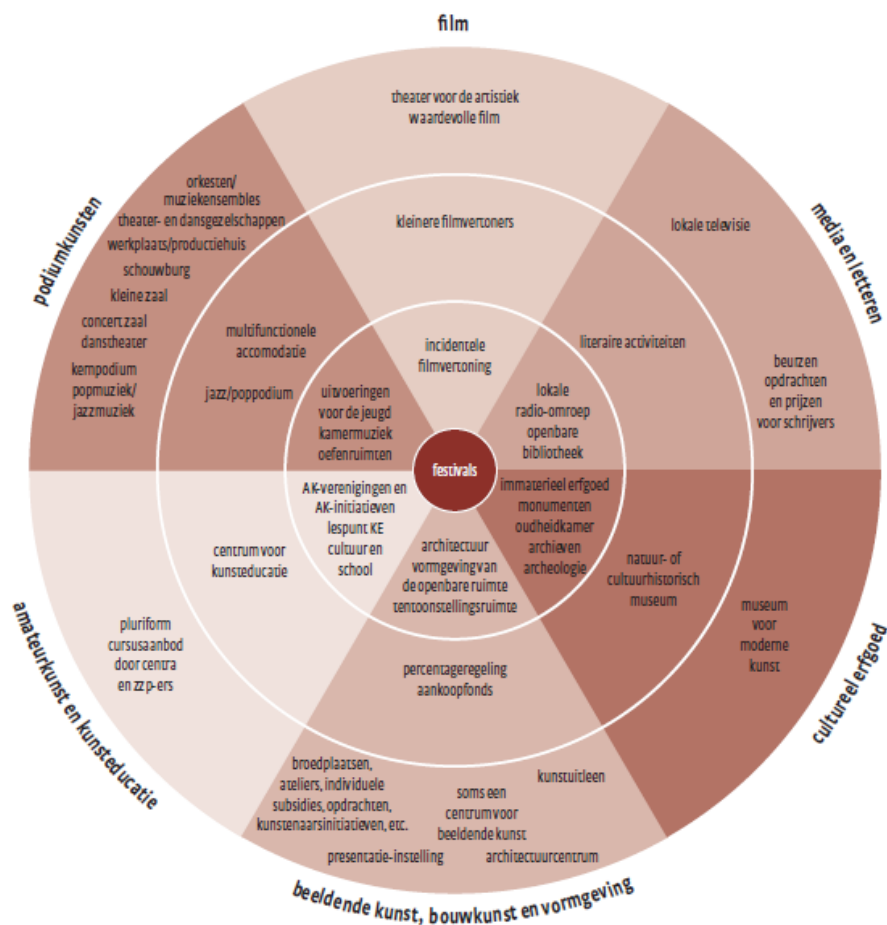
SSV, Bibliotheek Velsen en Kunstencentrum Velsen vormen het hart van de culturele infrastructuur in Velsen. Daarnaast beschikt Velsen over drie unieke musea: het Pieter Vermeulen Museum, het Zee en Havenmuseum en het Bunkermuseum. Het rijke verenigingsleven op het gebied van amateurkunst komt samen in de Velser Gemeenschap die de belangen van circa 50 amateurkunstorganisaties behartigt. Ook de beeldende-kunstsector is in de culturele infrastructuur van Velsen goed vertegenwoordigd. Een aantal festivals met regionale en zelfs nationale en internationale uitstraling complementeren het rijke aanbod aan culturele activiteiten. Voorbeelden zijn het Havenfestival, Pre Sail en Dance/Dutch Vally.

Als we naar de grotere regio kijken waarin Velsen ligt, valt op dat het culturele aanbod in dit gebied zeer divers en hoogwaardig is, niet in de laatste plaats vanwege de nabijheid van Haarlem (onder andere het Teylers Museum, Frans Hals Museum, De Hallen, Toneelschuur, de Philharmonie en de Stadsschouwburg). Ook Beverwijk beschikt over een professioneel theater met twee zalen waarvan de capaciteit van de grootste zaal overeenkomst met die van SSV.

Om handvatten te bieden voor het vormgeven van gemeentelijk cultuurbeleid heeft de VNG in samenspraak met Cor Wijn van BMC Advies een ringenmodel ontwikkeld, dat door veel gemeenten gebruikt wordt als richtlijn voor de inrichting van de culturele infrastructuur (zie de figuur op de volgende pagina uit 2014). In dit model is een indeling beschreven in drie 'stappen':

- 1) kernachtig gemeentelijk cultuurbeleid;
- 2) uitgebreid gemeentelijk cultuurbeleid;
- 3) alomvattend gemeentelijk cultuurbeleid.

Het model geeft daarmee een overzicht van de basisinfrastructuur voor gemeenten van verschillende schaalgrootte. Het model kan als toetsingskader worden gebruikt voor de culturele infrastructuur en het opsporen van eventuele hiaten of juist de aanwezigheid van extra voorzieningen. Die extra voorzieningen, die in principe buiten het ringenmodel vallen, dragen bij aan het onderscheidend vermogen van de gemeente. Vanzelfsprekend is dit model slechts 'richtinggevend'. Per gemeente kunnen er omstandigheden zijn die aanleiding geven voor een van het ringenmodel afwijkende infrastructuur.



In het model is het aantal inwoners het uitgangspunt, waarbij de minimaal 'vereiste' culturele infrastructuur binnen de gemeente wordt aangegeven. De grenzen liggen respectievelijk bij

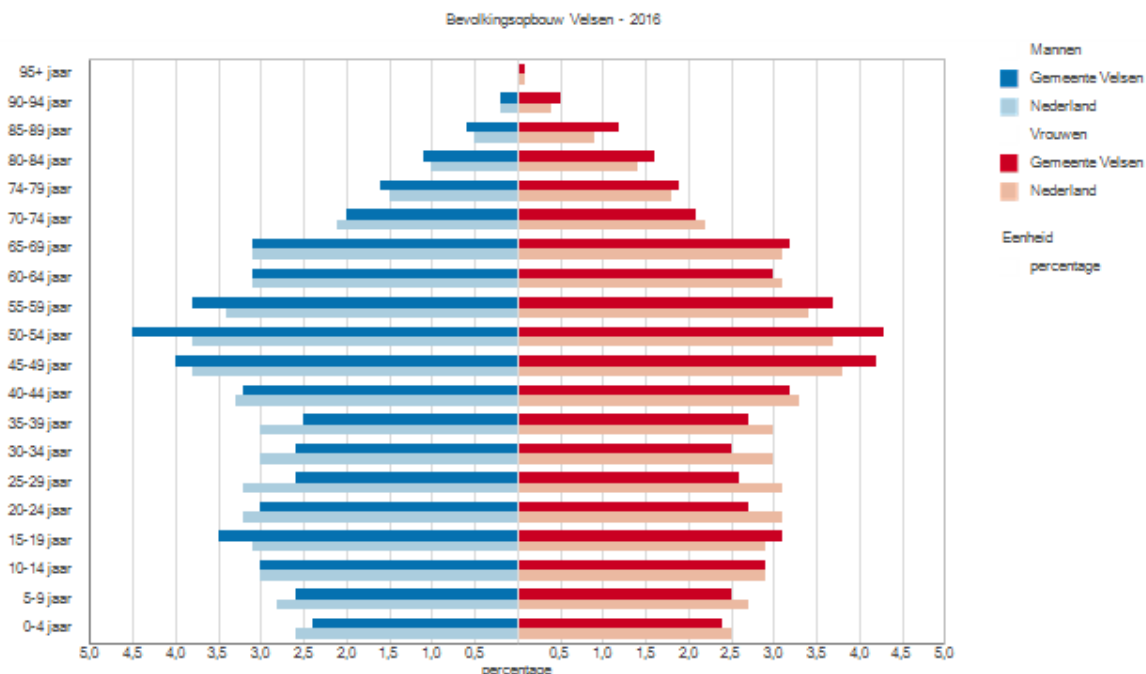
- tot circa 25.000-30.000 inwoners;
- tot circa 90.000-100.000 inwoners;
- meer dan circa 90.000-100.000 inwoners.

De vier grote steden worden daarnaast nog als een aparte categorie gezien.

De gemeente Velsen zit met ruim 67.000 in de middelste ring. De gemeentelijke opdracht behorende bij deze schaalgrootte is die van een 'uitgebreid gemeentelijk cultuurbeleid'. Het voorzieningenniveau in de gemeente komt hier grotendeels mee overeen. Daar waar voorzieningen ontbreken, bijvoorbeeld een poppodium of filmhuis, wordt dit gecompenseerd door het voorzieningenniveau in de grotere regio.

4.4 Demografische ontwikkelingen

De bevolkingsopbouw van de gemeente Velsen naar leeftijd ziet er globaal als volgt uit:



Bron: BRP gemeente Velsen / CBS (voor cijfers Provincie NH en Nederland)

Wat in de demografische ontwikkeling van de gemeente Velsen opvalt is dat het aantal inwoners van 0-9 jaar achterblijft bij de landelijke ontwikkeling. Tegelijkertijd is het aantal inwoners dat ouder is dan 45 jaar aanzienlijk groter dan landelijk gemiddeld.

Als we kijken naar de afkomst van de inwoners van de gemeente Velsen zien we dat 17% van de bevolking van allochtone afkomst is. Circa 9% van deze groep is van westerse afkomst en circa 8% van niet-westerse afkomst.

Een vergelijking tussen de gemeenten in de grotere regio wat betreft huishoudens met maximaal 105% van het sociaal minimuminkomen laat zien dat Velsen met 8,2% gemiddeld beter 'scoort' dan de meeste andere gemeenten (Amsterdam, Lelystad, Almere, Hilversum, Haarlem, Zaanstad en Purmerend).

Hoofdstuk 5

Prestaties en perspectief

5.1 Algemeen

In dit hoofdstuk beoordelen wij de inhoudelijke en bedrijfseconomische prestaties van SSV en het Kunstencentrum Velsen. Deze beoordeling vormt het vertrekpunt voor het herstelplan, dan wel de maatregelen die nodig zijn om de podiumkunstenfunctie en de kunsteducatiefunctie duurzaam te borgen.

5.2 Stadsschouwburg Velsen

Structuur

De exploitatie van SSV is ondergebracht in twee rechtspersonen: stichting Stadsschouwburg Velsen (exploitatie theater) en de stichting Serviceverlening Stadschouwburg Velsen (exploitatie horeca). Beide rechtspersonen vormen bestuurlijk en organisatorisch een eenheid. De bestuursstructuur is een 'directeur-bestuur'-model.

Inhoudelijke prestaties

In 2016 werden er door SSV 129 professionele voorstellingen gepresenteerd/geïnitieerd en 33 amateurvoorstellingen. Deze cijfers laten gemiddeld voor beide categorieën een lichte toename zien ten opzichte van de aantallen die in de daaraan voorafgaande jaren werden gepresenteerd/geïnitieerd. De inhoud/samenstelling van het programma vinden wij passen bij de aard en schaal van Velsen en bij de schaalgrootte van het theater. Wel valt ons op dat het programma sterk gericht op de autochtone doelgroepen binnen Velsen. De aantallen professionele podiumkunstenvoorstellingen vinden wij eerder aan de hoge dan aan de lage kant.

In 2016 werd bij de professionele voorstellingen een gemiddelde zaalbezetting van 53% gerealiseerd. De bezettingsgraad in 2016 laat gemiddeld een lichte daling zien ten opzichte van de voorafgaande jaren. Wij vinden de gemiddelde bezettingsgraad gegeven de inhoud/samenstelling van het programma en gelet op de prestaties van theaters met een vergelijkbare schaalgrootte te laag. Een gemiddelde bezettingsgraad van 60-65% moet binnen de context van Velsen haalbaar zijn.

Opvallend is dat het aantal activiteiten in het kader van cultuureducatie in de afgelopen jaren substantieel is gedaald (2016: 9, 2013: 19). Vooralsnog ontbreekt een verklaring voor deze ontwikkeling.

Met inachtneming van de voornoemde kanttekeningen kan ons inziens worden gesteld dat de inhoudelijke prestaties van SSV op hoofdlijnen aansluiten bij de inhoudelijke beleidskaders en doelstellingen van de gemeente.

Financiële prestaties en bedrijfsvoering

De exploitatie van SSV is in de afgelopen drie jaar verliesgevend geweest. In 2014 en 2015 werd bij de stichting Stadsschouwburg Velsen een negatief exploitatieresultaat gerealiseerd van respectievelijk - € 111.47,— en - € 221.810,—. Op het moment van afronding van ons onderzoek (medio juni 2017) was er nog geen definitieve en goedgekeurde jaarrekening 2016 van beide stichtingen beschikbaar. Vooralsnog wordt er voor 2016 bij de stichting Stadsschouwburg Velsen een tekort van circa - € 230.000,— begroot. Dit zou leiden tot een negatieve vermogenspositie ultimo 2016 van circa - € 517.000,—.

De liquiditeitspositie is uiterst precair. De current ratio bedraagt op basis van de door de stichting aangeleverde cijfers ultimo 2016 0,21. Omdat wij niet beschikken over een crediteurenoverzicht, kunnen wij geen uitspraken doen over de aard van de kortlopende schulden. Het debiteurenoverzicht waarover wij wel beschikken laat zien dat de grootste vordering die SSV heeft betrekking heeft op de dienstverlening aan de (eigen) horecastichting. Het gaat om een bedrag van circa € 56.000,—.

De voor de (eigen) financiële sturing benodigde kengetallen ontbraken op het moment dat wij ons onderzoek startten. Op ons verzoek heeft SSV met terugwerkende kracht nog een aantal van deze kengetallen uit de financiële administratie gedestilleerd (zie onder andere het Informatiedocument als bijlage bij deze rapportage). In ieder geval kan vooralsnog geen goed inzicht worden verkregen in het (netto)resultaat van de activiteiten en/of activiteiten-groepen. Ook zijn aan ons geen stukken beschikbaar gesteld waaruit zou kunnen blijken op welke wijze de stichting proactief stuurt op financiële resultaten. De administratie lijkt met name ingericht te zijn voor een financiële verantwoording achteraf.

Op basis van onze analyse stellen wij vast dat SVV in financiële zin niet 'in control' is. Een adequate sturing op de resultaten van de diverse bedrijfsactiviteiten ontbreekt. Dit lijkt een van de belangrijkste oorzaken te zijn van de negatieve exploitatie van de afgelopen jaren.

Kijken we naar de opbouw van kosten en baten, dan valt op dat het aandeel voorstellingskosten bij SSV hoger ligt dan het landelijk gemiddelde (+ 8%), het aandeel huisvestingskosten fors lager (- 14%), het aandeel eigen inkomsten hoger (+ 5%) en (bijgevolg) het aandeel subsidie lager (- 5%). Daarbij dient wel te worden aangetekend dat deze waarneming maar beperkt valide is. Zie de eerdere opmerking over de waarde van benchmarking.

Vanwege de personele problemen die binnen SSV hebben gespeeld of nog spelen is er in 2016 sprake van aanzienlijke incidentele kosten. De stichting verantwoordt in deze een bedrag van € 115.799,— aan (extra) kosten interim-directie en juridische bijstand. Wij kunnen de volledigheid van dit bedrag vooralsnog niet controleren.

De gemiddelde besteding per bezoek bij de entree overall bedraagt per bezoek € 17,42 (exclusief btw). Dit bedrag vinden wij gezien de aard van het programma-aanbod en de schaal van de SSV een 'marktconform' bedrag.

Het 'dekkingspercentage' bij de voorstellingen, dat wil zeggen: de mate waarin de recette de directe voorstellingskosten (gages, uitkoopsommen, afdracht auteursrechten en inhuur apparatuur) afdekt is op basis van de door de stichting aangeleverde informatie in de afgelopen jaren gedaald. Bedroeg dit percentage in 2013 117%, in 2016 zal dit naar verwachting uitkomen op 104%.

Dit percentage is mogelijk niet helemaal zuiver, omdat we vooralsnog niet goed hebben kunnen controleren welke directe kosten wel en welke kosten niet zijn verdisconteerd in dit percentage.

Het aantal verhuringen, zowel cultureel-maatschappelijk als 'commercieel', is in de periode 2013-2016 substantieel gedaald. Het teruglopen van het aantal verhuringen binnen de zakelijke markt is wat ons betreft nog wel verklaarbaar. Dit is een landelijke trend, waarmee veel schouwburgen de afgelopen jaren mede onder invloed van de economische crisis te maken hebben gehad. Overigens trekt de markt voor zakelijke verhuringen op dit moment wel weer aan en dat biedt ook perspectief voor de theaterfunctie in Velsen. Meer opvallend is de afname van het aantal cultureel-maatschappelijke verhuringen. Deze ontwikkeling kunnen wij vooralsnog niet verklaren.

Omdat SSV geen goede toerekening van kosten aan de bedrijfsactiviteiten kent, is het niet mogelijk om het feitelijke rendement van de verhuuractiviteiten te bepalen.

De gemiddelde besteding per bezoek bij de horeca overall bedroeg € 3,69 (exclusief btw). Dit bedrag beoordelen wij voor de theatervoorstellingen als redelijk 'marktconform', maar gelet op alle andere activiteiten die SSV nog organiseert of zou kunnen organiseren vinden wij dit bedrag overall aan de lage kant.

Organisatie

Wij beoordelen de inrichting van de organisatie (beschreven functies, taken, verantwoordelijkheden) als in beginsel passend bij de schaalgrootte van SSV. Dat geldt ook voor de omvang van de organisatie: 9,8 fte, verdeeld over 14 vaste medewerkers.

De aansturing van de organisatie en financiële sturing verlopen naar onze waarneming suboptimaal (zie ook hiervoor). Er lijkt binnen de bestaande verhoudingen in het geval van de directeur ook sprake van een te hoge werkdruk, mede ook vanwege zijn 'dubbelfunctie' als directeur van het Kunstencentrum.

Het voortdurende arbeidsconflict tussen de directeur en het bestuur en tussen de directeur en een deel van de staf zien wij als een aanzienlijk risico voor de continuïteit van de onderneming.

Activiteitenplan 2017-2019 en begroting

Het activiteitenplan 2017-2019 en de bijbehorende begroting vormden het (oorspronkelijke) vertrekpunt voor ons onderzoek. Dit plan is tot stand gekomen onder verantwoordelijkheid van een interim-directie.

Het plan voorziet in een ombuiging van beleid en/of het doorvoeren van een aantal verbetermaatregelen waardoor er vanaf het lopende boekjaar (2017) weer sprake is van een positief exploitatieresultaat, oplopend tot € 151.140,— in 2019. Bijgevolg zou in 2019 het negatieve eigen vermogen worden teruggebracht naar - € 99.763,—. Volgens de opsteller(s) van het plan kan een en ander worden gerealiseerd door een substantiële toename van het aantal bezoeken bij activiteiten op het gebied van amateurkunst en lokale makers, door tariefaanpassingen (gebruik faciliteiten ten behoeve van amateurkunst en theatertoeslag bij voorstellingen amateurkunst), door een beter bezetting bij de professionele podiumkunstvoorstellingen en door een afname/stabilisatie van de personeelskosten ten opzichte van periode 2013-2015.

Wij beoordelen het activiteitenplan 2017-2019 in haar huidige vorm als niet valide en wel om de volgende redenen:

- De haalbaarheid van de beleidswijzigingen wordt in algemene zin onvoldoende onderbouwd (bijvoorbeeld door marktverkenning of -analyse).
- Samenhangend met a: relevante kengetallen ter onderbouwing ontbreken.
- Er zit een forse discrepantie tussen enerzijds de noodzaak om meer activiteiten voor en met de gemeenschap te organiseren en anderzijds de tarieven voor dergelijke activiteiten te verhogen (risico van uitval bij verhoging tarieven).
- Er wordt geen verband gelegd tussen de beoogde beleidswijzigingen en de stand van de huidige organisatie (onder andere beschikbare inzet, beschikbare competenties).
- Er is sprake van een opeenstapeling van risico's (meer bezoeken + hogere bestedingen per bezoek).

Gebleken is dat de huidige directie niet in staat is om het activiteitenplan 2017-2019 en de daarbij behorende begroting inhoudelijk te verantwoorden, terwijl zij vanzelfsprekend voor het plan wel formeel verantwoordelijk is.

SWOT-analyse

Sterk	Zwak
- al lange tijd een belangrijke basisvoorziening in de gemeente - vaste publieksgroepen die worden bediend - in de regio een bekend merk - veel ervaring, met name op de inhoudelijke aspecten van het theaterbedrijf - goede positie in het netwerk van impresariaten - goede pers met betrekking tot gastvrijheid	- vermogenspositie - bestuurskracht - kwaliteit integraal management - financiële sturing - staat en uitstraling van het theater (op middellange en lange termijn) - bezettingsgraad voorstellingen - personele unie met Kunstencentrum
Kans	Bedreiging
- meer verbinding met de gemeenschap van Velsen (doorontwikkeling naar stadspodium) - demografische ontwikkelingen (jongeren, senioren, diversiteit) bieden mogelijkheden voor verdere verbreding en aanwas nieuw publiek - de zakelijke markt voor verhuringen trekt weer wat aan en biedt theater mogelijkheden om aandeel eigen inkomsten verder omhoog te brengen - samenwerking regionaal (benutten kennisdeling en schaalvoordelen)	- toenemende concurrentie met als mogelijk gevolg uitval van publiek - demografische ontwikkelingen (als SSV hier onvoldoende op in speelt)

Verbetermaatregelen

Als we kijken naar het activiteitenaanbod dat de schouwburg in Velsen op jaarbasis initieert, organiseert en/of faciliteert (230 activiteiten in 2016), naar het totale aantal bezoeken op jaarbasis (73.258 in 2016), naar de bijzondere belangstelling die van het publiek uitgaat voor typisch lokale producties of evenementen, en naar de kansen die er in de markt nog liggen, mogen wij stellen dat een theaterfunctie in de gemeente Velsen bestaansrecht heeft, dan wel voorziet in een behoefte. Dat wil overigens niet zeggen dat die theaterfunctie optimaal uit de verf komt. Eigenlijk verre van dat.

De precaire financiële situatie waarin de stichting verkeert en de interne conflicten die de stichting kent vormen binnen de huidige beleidskaders de grootste bedreiging voor de continuïteit van de onderneming. Maatregelen ter verbetering zullen dus in eerste instantie volledig gericht moeten zijn op deze kwesties. Eerst dient de basis op orde te worden gebracht. Daarna kan worden begonnen met de meer inhoudelijke doorontwikkeling van de theaterfunctie in Velsen.

De belangrijkste verbetermaatregelen in eerste instantie zijn:

- a. het actualiseren/bijstellen van het activiteitenplan 2017-2019 en de daarbij behorende begroting op basis van reële en/of haalbare kengetallen, en gericht op het weer binnen de financiële kaders brengen van de exploitatie;
- b. samenhangend met a: (tijdelijk) het reduceren van de meer risicovolle bedrijfsactiviteiten;
- c. het versterken van het (eindverantwoordelijk) management op het gebied van exploitatieontwikkeling en financiële sturing;
- d. het verbeteren van de bestuurskracht;
- e. samenhangend met c: het herinrichten en verbeteren van de administratieve structuur en sturingsprocessen;
- f. het onderzoeken van mogelijkheden voor verbetering rendement bedrijfsactiviteiten (kostenreductie, vergroten van eigen inkomsten);
- g. het ontvlechten van personele unie SSV en Kunstencentrum Velsen;
- h. het saneren van de negatieve vermogenspositie door de gemeente Velsen gekoppeld aan een taakstellend verbeterplan (zie zaken onder a t/m f genoemd).

In tweede instantie kan dan worden gewerkt aan:

- i. het versterken van de relatie tussen het theater en de gemeenschap van Velsen: doorontwikkeling naar Stadspodium met een grotere focus op activiteiten voor en door de lokale gemeenschap;
- j. het onderzoeken van mogelijkheden voor een niet-vrijblijvende samenwerking met één of meer collega-instellingen (taken frontoffice en backoffice)

Ad h

Wij achten het niet mogelijk dat de negatieve vermogenspositie van de stichting binnen de staande exploitatie wordt opgelost. De verbetermaatregelen dienen dan ook primair te zijn gericht op het realiseren van een sluitende exploitatiebegroting op korte termijn. Voor de sanering van het negatieve eigen vermogen en het aanvullen van het eigen vermogen tot een niveau waarmee de stichting de gebruikelijke bedrijfsrisico's kan opvangen zal de gemeente Velsen eenmalig (extra) middelen beschikbaar moeten stellen of zich garant moeten stellen voor een lening die de SSV op de kapitaalmarkt aangaat.

5.3 Kunstencentrum Velsen

De Stichting Kunstencentrum Velsen (hierna te noemen: KCV of: het centrum) is een zelfstandige rechtspersoon, maar is aan de stichting Stadsschouwburg (SSV) verbonden doordat bestuur en directie van de stichting een personele unie vormen met de SSV.

De periode 2011-2015

Sinds 2011 is KCV in transitie. Het centrum kreeg in 2011 een bezuiniging opgelegd van € 155.000,— (op een totaalsubsidie van de gemeente van circa € 600.000,—). Vanwege deze subsidiekorting en ook vanwege ontwikkelingen in de markt voor kunsteducatie moest het centrum ombuigingen doorvoeren. Er werden deeltijdontslaggronden doorgevoerd, maar dit bleek niet voldoende te zijn om de begroting sluitend te krijgen.

De positie van KCV werd eind 2013 zorgelijk. Alleen dankzij de rekeningcourantverhouding met de Stadsschouwburg (een financiering van € 56.746) waren er op dat moment nog geen liquiditeitsproblemen, maar door het grote negatieve bedrijfsresultaat werd er fors ingeteerd op het eigen vermogen, waardoor de solvabiliteit van de stichting ondermaats werd.

Na afsluiting van 2013 bleek KCV niet financieel gezond te zijn. In 2013 ontstond een tekort van maar liefst € 173.000,—, ondanks wederom een deeltijdontslagronde in november. In het voorjaar van 2014 werd duidelijk dat een stevige hervorming noodzakelijk was. Er werden vijf modellen voor een nieuw reorganisatiemodel uitgewerkt, waarvan **model 4** door bestuur en directie werd uitgekozen. Het kenmerk van dit model is:

- verdere verkleining van het docententeam door middel van deeltijdontslaggrondes;
- verkleining van de overheadkosten door het wegsnijden van een managementlaag;
- handhaving van de ondersteuning aan het onderwijs;
- handhaving van de ondersteuning van amateurverenigingen door middel van individuele lessen;
- marktconforme en kostendekkende tarieven;
- instroom nieuwe docenten als zzp'er.

Eind 2014 deed het centrum het verzoek aan de gemeente om eenmalig de kosten die waren gemoeid met de implementatie van model 4 te willen voldoen. In reactie daarop vroeg de gemeente aan BMC om advies over (a) de onderbouwing van het frictiebedrag, (b) de overige risico's in de bedrijfsvoering en (c) de weg die zou moeten worden ingeslagen om op termijn een gezonde exploitatie te kunnen realiseren.

In ons advies aan de gemeente van april 2015 stelden wij voor om de financiële bijdrage van de gemeente voorwaardelijk beschikbaar te stellen. Als mogelijke voorwaarden noemden wij:

- dat de extra middelen gefaseerd beschikbaar gesteld zouden kunnen worden, mede afhankelijk van het succes dat KCV zou boeken in de onderhandelingen met de werknemers;
- dat er zo spoedig mogelijk aanvullende maatregelen moesten worden genomen om de kosten te beheersen. Als voorbeeld noemden wij daarbij concreet het aanpassen van de verhouding tussen lestijd en voorbereidingstijd;
- dat in overleg met centra in de regio tot samenwerking en zodoende verdere efficiencyverbetering gekomen zou moeten worden.

De strategie van KCV

Over de strategie van KCV schreven wij in 2015 dat het duidelijk was dat het centrum sinds de eerste aanzegging van de gemeentelijke bezuiniging de weg van de geleidelijkheid had bewandeld.

Getracht was met kleine ingrepen en via het geleidelijk afbouwen van de personeelsformatie (van docenten van wie het leerlingenaantal afnam) de bezuiniging op te vangen. Tegelijkertijd werd geprobeerd om met een offensieve strategie het tij te keren wat betreft cursistenaantallen en inkomsten, wat niet lukte. Met de keuze in het najaar van 2014 voor reorganisatiemodel 4 werd ingezet op hervorming van de organisatie, maar eigenlijk was dit te laat. Wij constateerden in april 2015 ‘dat de remweg lang was geweest en feitelijk te lang, gezien de liquiditeitspositie van de stichting’. Echter, wij tekenden ook aan dat een snelle reorganisatie hoge eenmalige kosten met zich meebrengt en dat de organisatie er om begrijpelijke redenen voor had gekozen om die zeer hoge kosten te voorkomen.

De uitgangspunten van 2015

In ons rapport van april 2015 adviseerden wij de gemeente om – met het oog op een gezonde toekomst voor het centrum – in de aansturing van KCV erop te letten dat de volgende punten zouden worden doorgevoerd:

- het snel doorvoeren van de maatregelen die deel uitmaakten van model 4;
- het werken met een nieuwe, realistische meerjarenbegroting;
- de begroting te baseren op opbrengsten uit het cursusaanbod van € 375.000,—;
- meevallende inkomsten direct te gebruiken voor de noodzakelijke versterking van de eigen vermogenspositie.

Daarnaast stelden wij voor dat KCV zou gaan samenwerken met de centra in de regio (Beverwijk, Heemskerk). Wij stelden voor om te komen tot het vormen van een gezamenlijk ‘hoofdkantoor’ voor de PIOFACH-taken (Personeel, Inkoop, Organisatie, Financiën, Automatisering, Communicatie en Huisvesting), onder het gelijktijdige behoud van de afzonderlijke juridische entiteiten. Ook zouden bepaalde stafdiensten (denk aan educatie en pr & marketing) kunnen worden gepoold.

Voorts signaleerden wij dat het centrum in zijn nieuwe constellatie wellicht behoefte zou krijgen aan een ander type directeur: één die enerzijds sterk in het werkveld van de kunsteducatie zou zijn geworteld en anderzijds het centrum stevig kon aansturen op basis van ondernemerschap.

Belangrijk is de waarschuwing die wij afgaven wat betreft de cursusopbrengsten. Wij gaven aan dat als mocht blijken dat het niveau van € 375.000,—, aan cursistenbijdragen in 2015 en 2016 niet zou worden gehaald, model 4 uit het reorganisatieplan moest worden losgelaten., In dat geval zou alsnog moeten worden overgeschakeld op model 1. Dit model typeerden wij als ‘het ultieme alternatief’ als model 4 niet bestendig mocht blijken, bijvoorbeeld als gevolg van verdere vraaguitval.

De koers sinds 2015

Op basis van het BMC-advies besloten college en gemeenteraad om KCV financieel te helpen. Daarbij werden strikte voorwaarden gesteld, te weten:

- Er moesten vaststellingsovereenkomsten worden opgesteld met de medewerkers die onvoldoende leerlingen hadden.
- Er mocht geen nieuw personeel worden aangenomen onder de CAO Kunsteducatie.
- De verhouding les- en voorbereidingstijd moest worden aangepast.
- KCV moest het gevoerde financieel beleid in 2015 en 2016 verantwoorden door middel van kwartaalrapportages.

Inmiddels zijn we twee jaar verder en kan er een tussenbalans worden opgemaakt. Wat opvalt is dat de financiële hulp die de gemeente heeft geboden heeft uitgepakt zoals was beoogd: het centrum heeft zich staande gehouden en de eigen vermogenspositie is verbeterd. In onderstaande tabel zijn de financiële kengetallen opgenomen.

	2016	2015	2014	2013	2012
Opbrengsten Cursusgelden	€ 336.035 (begroot: € 300.000)	€ 361.710 (begroot: € 375.000)	€ 386.918	€ 398.406	€ 417.713
Opbrengsten projecten	€ 93.874	€ 90.769	€ 97.779	€ 103.795	€ 78.060
Exploitatiesubsidie gemeente	€ 368.876	€ 368.876	€ 364.580	€ 502.330	€ 574.130
Totale personeelskosten	€ 828.430	€ 870.682	€ 911.320	€ 954.490	€ 1.051.795
Resultaat exploitatie	€ - 4.990	€ - 4.298	€ - 82.775	€ - 172.945	€ - 57.667
Eigen vermogen	€ - 19.649	€ - 14.659	€ -141.804	€ - 94.030	€ 78.337
Frictiekosten		€ 138.557			
Dotatie gemeente		€ 250.000			

Wat echter ook opvalt is dat de opbrengst aan cursusgelden in 2015 en 2016 onder de door ons geformuleerde kritische grens van € 375.000,— is gekomen en steeds verder lijkt weg te zakken. Zoomen we hierop in dan zijn de volgende cijfers van belang:

Specificering opbrengsten cursusgelden	2016	2015	2014	2013	2012
Muziek	€ 137.375	€ 173.359	€ 206.313	€ 202.589	€ 215.043
Dans	€ 140.344	€ 129.678	€ 124.496	€ 131.326	€ 143.288
Beeldend	€ 51.408	€ 51.568	€ 47.944	€ 55.968	€ 51.159
Theater	€ 6.908	€ 7.105	€ 8.165	€ 8.523	€ 8.223

Kort samengevat: dans doet het door de jaren heen onverminderd goed, beeldend (voor volwassen cursisten) is heel constant, theater gaat wat minder en muziek kampt met een grote terugloop.

Hierbij kan wel worden aangetekend dat waarschijnlijk sprake is van een neerwaartse spiraal die zichzelf oproept. Immers: als er geheel of gedeeltelijk afscheid wordt genomen van docenten (zoals het beleid is conform model 4), ontstaat ook de beweging dat leerlingen het elders gaan zoeken (bij andere docenten, of bij dezelfde docenten maar dan in een zzp-situatie).

Conclusie

Gezien de voortgaande terugloop in het aantal muzikaleerlingen is het knap te noemen dat KCV weet voort te bestaan. De continuïteit in de bedrijfsvoering rust op een aantal pijlers. Ten eerste betaalt KCV amper huur, ten tweede is de organisatie erin geslaagd om de personeelslasten over de jaren heen gestaag omlaag te brengen (zoals in bovenstaande tabel is te zien), ten derde zijn de medewerkers toegewijd en ten vierde zijn er enkele onderdelen binnen het centrum die constant (beeldend) en/of succesvol zijn (in het bijzonder de dans en de cultuureducatie op scholen).

Zelfs de perikelen van de afgelopen jaren rond het (interim-)management en de werkingskracht van de CAO Kunsteducatie (die in 2016 was opgeschort omdat werkgevers en werknemers in conflict waren) hebben er niet toe geleid dat het centrum kopje onder is gegaan. Dit is beslist een bijzondere prestatie te noemen van staf en personeel.

Hoofdstuk 6

Toekomstscenario's en aanbevelingen

6.1 Toekomstscenario's en aanbevelingen theaterfunctie

Om de theaterfunctie binnen de gemeente Velsen binnen de bestaande beleids- en financiële kaders duurzaam te borgen zijn er naar onze mening drie scenario's denkbaar. Deze scenario's werken wij hieronder op hoofdlijnen uit. Daarnaast hebben wij de vrijheid genomen om nog een vierde scenario uit te werken, dat wij het '0-scenario' noemen. In dit scenario beschrijven wij wat er zal gebeuren bij het continueren van het huidige beleid of anders gezegd: in de situatie waarin niet wordt ingegrepen op de huidige bedrijfsvoering.

Scenario 0: continueren huidige beleid

Kenmerk:

De theaterfunctie blijft uitgeoefend worden door de SSV en wel binnen de huidige beleids- en financiële kaders en zonder het doorvoeren van verbetermaatregelen.

Randvoorwaarden:

Het staande beleid is van toepassing.

Inhoudelijke ontwikkeling:

Het activiteitsaanbod wordt in zijn huidige vorm voortgezet.

Organisatie:

De huidige organisatiestructuur en inrichting blijven gehandhaafd.

Effecten:

Hoewel kleine verbeteringen binnen de exploitatie kunnen worden gerealiseerd, zal het niet mogelijk blijken om binnen dit scenario tot een fundamentele ombuiging te komen. Exploitatietekorten en -schulden zullen naar verwachting verder oplopen. Een faillissement is dan onafwendbaar. Een groot deel van de financiële effecten van een faillissement zullen uiteindelijk bij de gemeente terechtkomen. Er zal sprake zijn van uitval van aanbod (en publiek).

Voordelen:

- zicht op mogelijkheden voor een 'doorstart' van SSV (zonder last van het verleden);
- vrijval van subsidie als wordt besloten om de professionele theaterfunctie binnen de gemeente Velsen niet voort te zetten.

Risico's:

- uitval aanbod (en publiek);
- desinvestering (onder andere door verlies van het netwerk dat in de afgelopen jaren is opgebouwd);
- imagoschade;
- rekening komt voor een belangrijk deel (toch) bij de gemeente te liggen;
- geen garantie op voortzetting functie in huidige vorm.

Scenario 1: saneren en herstructureren binnen de huidige entiteit

Kenmerk:

SSV stelt in afstemming met de gemeente een Verbeterplan op. Dit Verbeterplan is er primair op gericht om de exploitatie weer binnen de bestaande financiële kaders te brengen en secundair om tot een verdere doorontwikkeling van de theaterfunctie (tot een eigentijds stadspodium) te komen.

Randvoorwaarden:

In het Verbeterplan komen ten minste aan de orde:

- actualisatie activiteitenplan 2017-2019;
- versterken van het eindverantwoordelijk management;
- versterken bestuurskracht;
- verbeteren administratieve en sturingsstructuur;
- verbeteren rendement bedrijfsactiviteiten;
- ontvlechting van Kunstencentrum;
- inhoudelijke doorontwikkeling tot stadspodium;
- samenwerking gericht op meer efficiency en schaalvoordelen.

Zie ook paragraaf 5.2.

De gemeente is bereid om in relatie tot het Verbeterplan het negatieve eigen vermogen van de stichting eenmalig te saneren tot een niveau waarop de stichting de gebruikelijke bedrijfsrisico's zelf kan opvangen. Dit kan (a) door een bijdrage à fonds perdu ter aanzuivering van het eigen vermogen (uiteeraard onder voorwaarden) of (b) door een gemeentelijke garantstelling op een lening die SSV in de markt (bijv. bij de BNG) kan aangaan.

Inhoudelijke ontwikkeling:

De theaterfunctie zal (nog) meer inkleuring krijgen met behulp van de eigen gemeenschap, die intensiever betrokken wordt bij de programmering en ook meer ruimte krijgt om eigen ideeën te ontwikkelen en uit te voeren. Er komt met name meer aandacht voor jongeren, senioren en inwoners van allochtone afkomst.

Organisatie:

Er is sprake van een herstructurering van de organisatie.

Effecten:

Exploitatie wordt weer binnen de staande financiële kaders gebracht. Financiële risico's voor de gemeente worden kleiner. De inhoudelijke ontwikkeling van de theaterfunctie sluit beter aan bij de algemene ontwikkelingen binnen de podiumkunstensector. Door meer onderscheidende programmering versterkt het theater zijn concurrentiepositie.

Voordelen:

- Transitie is relatief snel te realiseren.

Risico's:

- ontbreken van bestuurlijk en politiek draagvlak voor een forse (eenmalige) financiële bijdrage;
- ontbreken van bereidheid huidige directeur om mee te werken aan de sanering en herstructurering;

- ontbreken van bestuurlijke en organisatorische slagkracht om sanering en herstructurering te realiseren;
- gemeente blijft belangrijke risicodragende partij.

Scenario 2: nieuwe samenwerking met een podiumorganisatie in de regio

Kenmerk:

Om de theaterfunctie efficiënter vorm te geven wordt een niet-vrijblijvende samenwerking aangegaan met een podium of culturele organisatie in de regio. Een dergelijke samenwerking kent meerdere varianten: van samenwerking in de back- en frontoffice tot het volledig opgaan in een nieuwe podiumkunstenorganisatie. Het ligt voor de hand om daarvoor allereerst te kijken naar een mogelijke samenwerking met Beverwijk (Kennemer Theater).

Randvoorwaarden:

Noodzaak uitvoering verbetermaatregelen (zie hiervoor) en versterking vermogenspositie (zie hiervoor) geldt onverkort ook voor dit scenario.

Er dient over dit scenario ook een gemeentegrens overschrijdend commitment (bestuurlijk en politiek) te zijn over nut en noodzaak. Vergt zorgvuldig onderzoek.

Inhoudelijke ontwikkeling:

Dit scenario maakt het mogelijk om te komen tot een meer samenhangend en onderscheidend regionaal podiumkunstenaanbod en tegelijkertijd een versterking van de binding met de lokale gemeenschap(pen).

Organisatie:

Dit scenario biedt zicht op efficiency- en schaalvoordelen (één directie, één gezamenlijke backoffice et cetera).

Effecten:

Artistiek-inhoudelijk versterking door krachtenbundeling. Financiële voordelen, maar deze moeten zeker op korte termijn niet worden overschat. De nieuwe organisatie is wel minder vatbaar voor conjunctuurschommelingen, omdat er per locatie gemakkelijker kan worden op- en afgeschaald.

Voordelen:

- kennisdeling en schaalvoordelen;
- efficiëntere inzet van middelen;
- mogelijk minder risico's voor de participerende gemeente(n);
- versterking regionale culturele infrastructuur.

Risico's:

- ontbreken bestuurlijk en politiek draagvlak voor forse (eenmalige) financiële bijdrage;
- ontbreken bestuurlijk commitment in grotere regio en/of gemeentegrensoverstijgend;
- ontbreken bereidheid om autonomie deels of geheel op te geven;
- scenario is sterk afhankelijk van beschikbaarheid en bereidheid derde partij;
- ontbreken bestuurlijke en organisatorische slagkracht om samenwerking tot stand te brengen;
- mogelijk frictiekosten vanwege organisatorische herstructurering;
- gemeente blijft risicodragende partij.

NB Het is goed mogelijk of zelfs zeer wenselijk om scenario 1 en 2 tegelijkertijd uit te werken, waarbij wel in ogenschouw moet worden genomen dat de uitvoering van scenario 1 een randvoorwaarde is voor de haalbaarheid van scenario 2, in ieder geval waar het de financiële sanering betreft.

Scenario 3: overname exploitatie door private partij

Kenmerken:

In dit scenario neemt een private partij het invullen van de theaterfunctie in Velsen integraal op zich. De private partij verplicht zich om op basis van een financiële afspraak met de gemeente een nader overeen te komen theateraangebod te initiëren en te garanderen. De subsidierelatie gaat over in een inkooprelatie.

Randvoorwaarden:

De gemeente dient in beginsel bereid te zijn om de exploitatie van de theaterfunctie na een aanbestedingsprocedure schuldenvrij te gunnen aan een private partij en mogelijk zorg te dragen voor de afhandeling van frictiekosten, voor zover dit onderdeel van de onderhandelingen met de private partij is. Aard, aantal en overige voorwaarden met betrekking tot het door de private partij te ontwikkelen aanbod dienen gedetailleerd te worden vastgelegd. Er dient met de private partij tevens een huurovereenkomst te worden afgesloten.

Inhoudelijke ontwikkeling:

Er kan een relevant podiumkunstenaanbod worden gegarandeerd. Deze constructie sluit ook niet uit dat de theaterfunctie meer de invulling krijgt van het Stadspodium.

Organisatie:

Externe partij neemt onder voorbehoud van speciale eisen en/of omstandigheden de bestaande organisatie zo veel mogelijk over.

Effecten:

Financieel risico blijft voor de gemeente beperkt tot nihil. Aanbod is voor langere tijd gewaarborgd,

Voordelen:

- beperkt tot nihil risico gemeente;
- professionele exploitatie;
- gegarandeerd aanbod;
- mogelijkheden om activiteitenaanbod op basis van gemeentelijke beleidskeuzes uit te breiden of in te krimpen.

Risico's:

- bestuurlijke en/of politieke weerstand tegen het verder 'op afstand' plaatsen van de theaterexploitatie;
- accent kan minder komen te liggen op doorontwikkeling SSV tot Stadspodium;
- mogelijk minder binding met lokale gemeenschap vanwege meer centrale aansturing;
- aanbesteding.

6.2 Toekomstscenario's en aanbevelingen kunsteducatiefunctie

KCV weet de bedrijfsvoering nog altijd te continueren, maar toch zien wij een glijvlucht naar beneden als gevolg van de dalende aantallen muziekleerlingen. Verwijzend naar het reorganisatieplan van oktober 2014 en ons advies van april 2015 stellen wij vast dat model 4 niet houdbaar zal blijven. Vooral het handhaven van de individuele (muziek)lessen tegen marktconforme en kostendekkende tarieven blijkt te hoog gegrepen.

Advies aan bestuur KCV: nu van model 4 naar model 1

Onzes inziens is voor het bestuur van KCV nu het moment aangekomen om te kiezen voor de terugvaloptie van model 1. Een voordeel hierbij is dat KCV nog continuïteit kent. Hierdoor is het mogelijk om de overgang in de komende tijd geleidelijk tot stand te brengen.

Karakteristiek voor model 1 is dat er nog maar een kleine kern van vast personeel overblijft. In feite is model 1 een netwerkorganisatie, met als kenmerken:

- Alle individuele lessen (afdeling muziek) worden buiten de organisatie gebracht en gegeven door zzp-docenten; het centrum fungeert alleen nog als platform dat tussen vraag en aanbod bemiddelt.
- Ook de individuele lessen aan leerlingen van amateurverenigingen worden buiten de organisatie verzorgd.
- De afdeling Dans werkt kostendekkend (en kan desgewenst zelfstandig verdergaan).
- De functie naar het onderwijs blijft intact en wordt door de gemeente en de scholen financieel mogelijk gemaakt.
- KCV vervult faciliterende taken naar zelfstandige docenten (= bemiddelen tussen vraag en aanbod);
- PIOFACH-taken (Personeel, Informatievoorziening, Organisatie, Financiën, Administratieve organisatie, Communicatie en Huisvesting) worden zo veel mogelijk gepoold met andere organisaties.

Niet alleen gezien de governanceproblemen op bestuurs- en directieniveau, maar ook om inhoudelijke redenen adviseren wij het bestuur van KCV voorts om een einde te maken aan de personele unie tussen SSV en KCV. Het centrum vereist een andere aansturing en een andere inhoudelijke oriëntatie dan de schouwburg.

Kort getypeerd: De schouwburg moet op de vrijetijdsmarkt zijn positie bevechten en handhaven en vergt naast zakelijke expertise vooral actuele kennis van de podiumkunstenmarkt (landelijk en lokaal). Het kunstencentrum moet zich vooral gaan richten op de scholen en op de bemiddeling tussen vraag en aanbod en moet de samenwerking weten te vinden met andere educatieve aanbieders.

Scenario's voor de gemeente

Voor de gemeente zien wij drie scenario's waar het gaat om de kunsteducatiefunctie.

Scenario 0: continueren huidige beleid

Kenmerk:

De kunsteducatiefunctie blijft uitgeoefend worden door KCV en wel binnen de huidige beleids- en financiële kaders. Waarschijnlijk wordt het centrum om bedrijfseconomische redenen gedwongen om op niet al te lange termijn over te gaan op model 1 uit het reorganisatieplan.

Randvoorwaarden:

Het staande beleid blijft van toepassing.

Inhoudelijke ontwikkeling:

Het activiteitsaanbod wordt in zijn huidige vorm voortgezet, maar het individueel muziekonderwijs zal waarschijnlijk verder afkalven.

Organisatie:

Het verdient aanbeveling dat de governancestructuur wordt aangepast, zodat de personele unie met de SSV wordt verbroken.

Voordelen:

'Zachte landing' van KCV.

Risico's:

- Het is zaak om de lopende bedrijfsvoering van KCV te blijven monitoren. Het is belangrijk dat de gemeente de voorwaarden, waaronder de eenmalige impuls van € 250.000,— die in 2015 is verstrekt, ook in 2017 en 2018 strikt blijft bewaken. Immers, met name wat betreft de vaststellingsovereenkomsten en de verhouding les- en voorbereidingstijd kunnen (en moeten) er nog stappen worden gezet. Een nieuw stichtingsbestuur moet met prioriteit hieraan (verder) werken.
- Daarnaast blijft periodiek toezicht op het financiële beleid van belang. Dit heeft tot dusverre zijn vruchten afgeworpen en blijft belangrijk. Een snellere uitval dan voorzien van de vraag naar muzieklessen kan snel tot nieuwe exploitatieproblemen leiden.

Scenario 1: beëindigen van de subsidie

Kenmerk:

KCV krijgt met ingang van een nader te bepalen jaar geen subsidie meer. Het gevolg zal zijn dat de stichting failliet gaat, omdat er geen afscheid genomen kan worden van personeel zonder dat dit hoge kosten met zich meebrengt (de stichting is zoals aangegeven eigen risicodragers).

Randvoorwaarden:

- Het beëindigen van subsidie vergt een zorgvuldige juridische aanpak conform de Algemene wet bestuursrecht. De beëindiging dient ruim van tevoren te worden aangekondigd.
- De stichting zal zich tot de gemeente wenden met het verzoek een sociaal plan te financieren. Wellicht valt hier juridisch onderuit te komen. Maar moreel ligt er bij de gemeente wel een verplichting na de vele jaren van subsidiëring.

Inhoudelijke ontwikkeling:

De kunsteducatiefunctie zal voor een deel kunnen worden overgenomen door particuliere aanbieders die nu ook al in de markt actief zijn.

Voor inwoners die dit niet kunnen betalen kan de gemeente een Jeugdcultuurfonds inzetten. De gemeente kan ervoor kiezen om de cultuureducatie op de scholen verder te intensiveren.

Organisatie:

De stichting houdt na verloop van tijd op te bestaan.

Effecten:

Er kan verschraling optreden omdat:

- in een aantal instrumenten waarschijnlijk geen les meer zal worden gegeven in Velsen;
- de mogelijkheden voor samenspel wegvallen;
- er geen kunstencentrum meer zal zijn dat als organisator optreedt voor concerten, exposities, evenementen et cetera;
- muzieklessen in het particuliere circuit voor deelnemers duurder kunnen uitpakken.

Voordelen:

De gemeente speelt geld vrij dat een andere bestemming kan krijgen, bijvoorbeeld voor cultuureducatie in het onderwijs.

Risico's:

- Het sociaal plan kan aanmerkelijke kosten met zich meebrengen.
- Er kan imagoschade voor de gemeente ontstaan.
- Voor sommige inwoners kan het particuliere lesaanbod onbetaalbaar blijken.

Scenario 2: sturing aan de ontwikkeling

Kenmerk:

Er wordt actief op gestuurd dat KCV wordt verbonden aan een andere, verwante organisatie. Dat kan inhoudelijk (programmatisch), maar ook ruimtelijk (qua huisvesting) en wellicht zelfs organisatorisch. Het meest voor de hand liggend is om KCV te koppelen aan de openbare bibliotheek.

Randvoorwaarden:

Het is wenselijk dat KCV financieel en qua governance 'op orde' is. En dat de ontvangende partij (i.c. de bibliotheek) meerwaarde ziet in een koppeling. Dit blijkt overigens het geval.

Inhoudelijke ontwikkeling:

Dit scenario maakt het mogelijk dat alle cultuuraanbod dat voor de scholen wordt ontwikkeld (lessen en leerlijnen in het kader van Cultuureducatie-met-Kwaliteit, muzieklessen op school, buitenschools aanbod in het kader van IKC-ontwikkelingen) in één hand te brengen. Dit maakt gecoördineerde actie mogelijk en is voor de scholen gemakkelijk en overzichtelijk.

Organisatie:

De integratie moet inhoudelijk beginnen (afstemmen van het aanbod aan de scholen) en kan worden gevolgd door KCV ruimtelijk onder te brengen in de openbare bibliotheek. Dit is voor gebruikers gemakkelijk en herkenbaar en zorgt dat bij de bibliotheek de loop er nog meer in komt. Daarna kunnen ook backofficetaken worden gedeeld. Dit alles kan plaatsvinden zonder dat er gemorreld hoeft te worden aan de juridische entiteiten.

Effecten:

Versterking van het aanbod aan de scholen door krachtenbundeling. Financiële voordelen door samenwerking in de backoffice, hoewel dit zeer beperkt zal zijn.

Voordelen:

Door de activiteiten van KCV te koppelen aan de bibliotheek worden beide organisaties versterkt:

- Richting de scholen ontstaat er één aanbieder voor alle vormen van cultuureducatie.
- Voor cultuur in de vrije tijd ontstaat ook één loket.
- Qua organisatiekracht kan de bibliotheek het kunstencentrum versterken.

Risico's:

- Het is zaak om de lopende bedrijfsvoering van KCV te blijven monitoren. Het is belangrijk dat de gemeente de voorwaarden, waaronder de eenmalige impuls van € 250.000,— die in 2015 is verstrekt, ook in 2017 en 2018 strikt blijft bewaken. Immers, met name wat betreft de vaststellingsovereenkomsten en de verhouding les- en voorbereidingstijd kunnen (en moeten) er nog stappen worden gezet. Een nieuw stichtingsbestuur moet met prioriteit hieraan (verder)werken.
- Daarnaast blijft periodiek toezicht op het financiële beleid van belang. Dit heeft tot dusverre zijn vruchten afgeworpen en blijft belangrijk.

6.3 Nabeschouwing bij scenario 2: over bibliotheek en volksuniversiteit

Wij denken dat KCV baat zal hebben bij een nauwe samenwerking met de bibliotheek Velsen. Belangrijk in dit verband is het Beleidsplan 2017-2020 van de bibliotheek Velsen. Hierin geeft de bibliotheek aan het roer om te gooien. Kort getypeerd: van een bibliotheek waarin boeken uitleen belangrijk is naar een bibliotheek die zich ook inzet om de persoonlijke ontwikkeling van mensen te bevorderen, in het bijzonder jeugdigen, ouderen, laaggeletterden en mensen die minder digitaal vaardig zijn.

De bibliotheek Velsen heeft de komende jaren drie pijlers:

- *Retail Bibliotheek*: om het leesplezier van volwassenen en kinderen te bevorderen;
- *Maatschappelijke bibliotheek*: om de zelfontplooiing van burgers te stimuleren;
- *Educatieve bibliotheek*: gericht op kinderen en jongeren.

Op dit moment gaat circa 80% van de middelen van de bibliotheek Velsen nog naar de pijler klassieke bibliotheek (lees: de uitleenfunctie), 5% naar de pijler maatschappelijke Bibliotheek en 15% naar de pijler Educatieve Bibliotheek. In de nieuwe situatie zullen alle pijlers van voldoende middelen worden voorzien om deze te kunnen ontwikkelen en op een goede manier neer te zetten. Dat betekent dat de middelen de komende jaren zullen worden herverdeeld. En dat betekent ook dat de bibliotheek naar manieren zoekt om de educatieve pijler uit te bouwen en te versterken.

Het mooiste zou zijn als ook het aanbod van de volksuniversiteit hieraan gekoppeld kon worden. De volksuniversiteit is nu nog een zelfstandige stichting die is gelieerd (qua huisvesting) aan het KCV. Echter, de volksuniversiteit kan baat hebben bij modernisering in een setting die op een eigentijdse manier invulling geeft aan concepten van leren en kennisoverdracht. In veel steden in Nederland werken de bibliotheken en volksuniversiteiten al samen en zijn zij in hetzelfde pand gehuisvest. Nieuwe educatievormen op het snijvlak van volksuniversiteit en Studium Generale-achtige formules komen hierbij tot wasdom. Denk aan de succesvolle formule van de 'KennisMakers' van de bibliotheek in Den Bosch. Daarbij faciliteert de bibliotheek dat mensen hun unieke kennis (dat kan van alles zijn) met anderen delen via een presentatie, een workshop, een filmavond, een lezingenreeks et cetera. Daarbij is de vorm helemaal vrij; deze wordt in onderling overleg tussen de bibliotheek en de degene die zijn/haar kennis wil delen bepaald.

Op welke wijze KCV, bibliotheek en volksuniversiteit aan elkaar gekoppeld kunnen worden moet nader worden bekeken. Er zijn diverse varianten, die afhangen van de manier waarop de samenwerking wordt vormgegeven: juridisch (wel of niet tezamen in één stichting), ruimtelijk (al dan niet samen in één gebouw) en programmatisch (welke projecten bied je samen aan?).

De bibliotheek Velsen heeft aangegeven in ieder geval belangstelling te hebben voor een ruimtelijke fusie. Concreet: de bibliotheek zou graag onderdak bieden aan het kunstencentrum, hetzij op de huidige locatie van de bibliotheek (boven de AH), hetzij op een andere plek in het centrum van IJmuiden. De bibliotheek streeft naar een transformatie van zijn gebouw. De bibliotheek wil toe naar multifunctioneel ruimtegebruik en wil uitgroeien tot een informatiecentrum met pleinen die met samenwerkingspartners worden bemand en onderhouden/opgezet worden. Dit naar het voorbeeld van o.a. Zoetermeer, waar wordt gewerkt aan de totstandkoming van wat wordt genoemd een 'Centrum LIB'. In dit concept gaan dertig organisaties op educatief, cultureel en maatschappelijk gebied samenwerken op een centrale plek in de stad, bij het gemeentehuis. In Zoetermeer moet het geheel uitgroeien tot een centrum voor lezen, leren, informeren en beleven. Partijen die participeren zijn de dienstverlenende partners uit de non-profithoek. Ook in Velsen staat de bibliotheek zo'n concept voor ogen. Het kunstencentrum zou hierin zeer goed passen. Enkele cursusruimten alsmede de administratie en wellicht een expositiedeel kunnen dan in het Informatiecentrum worden ondergebracht. En de lessen en cursussen kunnen grotendeels in de scholen en in de buurthuizen plaatsvinden.

Een kwartiermaker zou in nader overleg tussen bibliotheek, KCV en volksuniversiteit kunnen onderzoeken hoe en onder welke voorwaarden het KCV zowel inhoudelijk/programmatisch als ruimtelijk en organisatorisch kan indalen in de bibliotheek.

Bijlage 1

Informatiedocument review Schouwburg IJmuiden

Datum: 02/06/2017

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
exploitatie resultaat	(23.646)	(111.470)	(221.810)	(229.019)	124.690	141.140	151.140
stand eigen vermogen	45.567	(65.904)	(287.714)	(516.733)	(392.043)	(250.903)	(99.763)
batens							
resultaat voorstellingen*	172.083	105.851	92.913	43.243	40.000	50.000	60.000
recettes	1.201.415 (54%)	921.601 (46%)	1.083.415 (50%)	1.157.327 (50%)			
subsidie	829.540 (37%)	862.440 (43%)	870.414 (40%)	870.414 (38%)	875.636	875.636	875.636
overige opbrengsten	194.315 (9%)	228.132 (11%)	234.237 (10%)	264.835 (12%)	320.000	320.000	320.000
theatertoeslag					107.000	116.000	116.000
totaal	2.225.270 (100%)	2.012.173 (100%)	2.188.066 (100%)	2.292.576 (100%)	1.342.636	1.361.636	1.371.636
lasten							
voorstellingskosten	1.029.332 (45%)	815.750 (38%)	990.502 (42%)	1.114.084 (46%)			
personeelskosten	616.580 (27%)	617.661 (29%)	657.758 (28%)	531.135 (22%)	550.000	552.850	552.850
overige personeelskosten	64.022 (3%)	123.033 (6%)	166.138 (7%)	177.547 (7%)	130.000	130.000	130.000
huisvestingskosten	396.289 (17%)	378.296 (18%)	392.966 (16%)	392.917 (16%)	402.000	403.700	403.700
kantoorkosten	67.167 (3%)	81.386 (4%)	64.687 (3%)	65.723 (3%)	60.500	60.500	60.500
publiciteitskosten	62.333 (3%)	61.058 (3%)	45.629 (2%)	51.193 (2%)	45.000	45.000	45.000
algemene kosten	40.822 (2%)	50.732 (2%)	42.630 (2%)	65.167 (3%)	24.000	24.000	24.000
afschrijvingen	0	0	5.278 (0%)	8.321 (1%)	8.446	8.446	8.446
totaal bedrijfslasten	2.276.545 (100%)	2.127.917 (100%)	2.365.588 (100%)	2.406.087 (100%)	1.219.946	1.224.496	1.224.496
financiële baten	(8.245)	(4.274)	(2.268)	(291)	(2.000)	(4.000)	(4.000)

bijzondere baten	(19.384)	0	(8.444)	0	0	0	0
bijzondere lasten			55.000	115.799			
totaal	2.248.916	2.123.643	2.409.876	2.521.595	1.217.946	1.220.496	1.220.496
aantal fte.	12	11	11	9,8	9,7		
aantal vaste medewerkers	14	13	13	14	12		
capaciteit zaal	716	716	716	716			
professionele theateervoorstellingen	122	103	121	129			
aantal bezoeken professionele theateervoorstellingen	48.941	38.099	49.225	46.942			50.000
gemiddelde bezetting per professionele theateervoorstelling	56%	52%	59%	53%			
amateurvoorstellingen	23	34	29	33			
aantal bezoeken amateurvoorstellingen	7.127	15.112	14.060	15.368			15.000
aantal voorstellingen Thalia Theater	9	7					
aantal bezoeken Thalia Theater	1.057	767					
aantal voorstellingen Witte Theater			21	36		w	
aantal bezoeken Witte Theater			2.061	3.672			
aantal voorstellingen Haarlem			8	2			
aantal bezoeken Haarlem			498	125			
aantal voorstellingen op locatie	9	4		6			
aantal bezoeken voorstellingen op locatie	551	235		398			
verhouding professionele voorstellingen/amateurvoorstellingen	6,1	3,4	5,2	5,2			
verhuringen en diversen	40	24	16	15			
aantal bezoeken verhuringen en diversen	8.335	5.087	4.673	4.718			8.500
educatie	19	13	6	9			
aantal bezoeken educatie	6.198	3.620	2.100	2.035			6.500
totaal aantal activiteiten	222	185	201	230			
totaal aantal bezoeken	72.209	62.920	72.617	73.258			80.000
opbrengsten zaalhuur	78.051	90.851	102.970	108.966			
pacht	30.000	30.000	30.000	30.000			
dekkingspercentage recette/directe voorstellingskosten	117%	113%	109%	104%			
gemiddeld aantal uren inzet techniek per voorstelling/activiteit	33	31	29	27			
subsidie per bezoek (exclusief verhuur)	12,99	14,91	13,31	13,44			
totaal bruto omzet horeca	294.416	276.216	270.732	270.112			
gemiddelde besteding per bezoek professionele theateervoorstelling	4,17	4,46	3,86	3,91			
gemiddelde besteding per bezoek	4,08	4,39	3,73	3,74			

horeca overall							
personeelskosten horeca	135.712	140.077	141.252	136.857			
percentage personeelskosten van de bruto horecaomzet	46%	51%	52%	51%			
inkoopkosten horeca	65.751	61.612	54.849	57.285			
percentage inkoop van totale omzet	22%	22%	20%	21%			

algemeen
rechtspersoon: Stichting Stadsschouwburg Velsen en Stichting Serviceverlening Stadsschouwburg Velsen bestuursmodel: bestuur- en directiemodel (schouwburg) en RVT (horeca) Activiteitenplan 2017: Toename professionele aanbod in 15/16, 16/17 en 17/18, respectievelijk 121, 125 en 140. Ontwikkeling lokale makers en overig gebruik: 60, 26 en 60. Totaal voorstellingen: 181, 151 en 200. Aanbod in het Witte Theater: 33, 36 en PM. Er wordt uitgegaan van 10.000 (extra) bezoeken door activiteiten op het gebied van amateurkunst en/of lokale makers. Tariefaanpassingen voor gebruik faciliteiten ten behoeve van amateurkunst (+ € 300,00 per repetitiedag) + theatertoeslag op de amateurvoorstellingen (€ 2,50 x 10.000). Doelstelling verhoging bezettingsgraad: 10%. Er zijn meerdere versies van de meerjarige exploitatieraming. Subsidiebeschikking 2017: Naast het behalen van de culturele en maatschappelijke doelstellingen ook op orde brengen bedrijfsvoering/borgen continuïteit onderneming. doelen: • kostendekkende programmering • verhoging bezettingsgraad (voorstellingen en verhuringen) • versterking lokale en regionale samenwerking • aanboren nieuwe inkomstenbronnen • kwaliteit, diversiteit en financieel rendement van de programmering staat voorop • speciale aandacht voor jeugd tot 18 jaar en nieuwe publieksgroepen • regionale uitstraling