

Berenschot



Organisatiestructuur theaters LV

Uitwerking van organisatie voor samenwerkende theaters in
Leidschendam en Voorburg in opdracht van de gemeente

Inhoud – rapport 15 oktober 2020, intern en vertrouwelijk

- Opdracht, aanpak en status
- Facts & figures
- Eisen aan de toekomstige organisatie
- Ontwerpcriteria
- Uitwerkingsvragen van organisatieontwerp
- Iglo-model
- Werkvelden
- Functies
- Organisatieontwerp met 'bevelstructuur'
- Coördinatiemechanismen
- Functieomschrijvingen (opmaat) en inschaling
- Besluitvorming & vervolg

Opdracht van gemeente LV aan Berenschot, aanpak en status

Op basis van de bespreking in het Bestuurlijk Overleg op 7 september 2020 is afgesproken de externe adviseur opnieuw te betrekken met de volgende opdrachtformulering:

"De concrete uitwerking van functieprofielen, taakomschrijvingen en bevoegdheden bij een organisatiestructuur van één organisatie met één bestuur, met op operationeel niveau één directeur en één locatiemanager"

Bastiaan Vinkenburg van Berenschot heeft een aantal documenten bestudeerd, zoals plannen, verslagen en functieomschrijvingen van beide theaters. Bastiaan heeft telefoongesprekken gevoerd met Monique Daal van de gemeente, Oscar van Schijndel van Het Veur Theater en Rogier Helwig van Theater Ludens. Vervolgens heeft hij dit document in concept opgesteld. Zijn bevindingen en voorstel zijn op dinsdag 6 oktober besproken met Oscar en Rogier. Oscar en Rogier hebben naar aanleiding van deze bespreking geen bezwaar gemaakt om het voorstel in deze vorm aan de gemeente te verzenden. De gemeente heeft besloten dit rapport ook aan de besturen van de theaters te sturen en een gezamenlijke presentatie en bespreking te organiseren.

Raadsbesluit van juni 2019 over samenwerking conform Scenario 3

De Raad heeft uit de geschetste scenario's gekozen voor scenario 3: samenwerking, twee podia vanuit één organisatie. Steun voor deze stap van de theaters door de keuze voor scenario 3 levert het volgende op:

- Er is in de kernen Leidschendam en Voorburg elk een levendig theater, waar ruimte is voor zowel landelijk als lokaal talent, waar cultuurmaatschappelijke partners een plek voor presentatie en bijeenkomstenvinden en die ook commercieel aantrekkelijke locaties aanbieden.
- Beide podia bieden een complementaire cultuurprogrammering en combineren maatschappelijke en (semi)commerciële activiteiten met een horeca-ondersteuning.
- Beide podia worden geëxploiteerd door één organisatie die efficiënt werkt op het gebied van programmering en contractering, PR, aansturing van vrijwilligers en gastvrijheid.
- De organisatie is voor beide podia gesprekspartner aan de subsidietafels voor partners en gemeente om gezamenlijk ambities uit het Sociaal en Ruimtelijk Kompas te behalen, o.a. op het gebied van talentontwikkeling, maar ook om lokaal invulling te kunnen geven aan de Cultuurankermethode uit het Regioprofiel Cultuur.

Facts & figures Ludens en Veur

Aanbod op jaarbasis

- 215 voorstellingen: 125 Ludens, 90 Veur (inclusief De Gezellen)
- 105 keer hotspot: 85 Ludens, 20 Veur
- Wens: Jeugdtheaterschool ook in Veur

Huidige organisatie Ludens

- Directeur, 36 u/wk
- Allround technicus, 36 u/wk
- Locatiemanager, 32 u/wk, donderdag t/m zondag
- PR/secretariaat, 18 u/wk
- Financiën/administratie, 10 u/wk, geen dienstverband maar zzp
- 60 vrijwilligers waaronder 5 coördinatoren: kassa, bar, zaalwacht, PR, IT

Huidige organisatie Veur

- Directeur theater/programmering, 24 u/wk
- Manager horeca, 36 u/wk vanuit V.O.F.; *nota bene: dit is nu dezelfde functionaris als de directeur theater/programmering*
- Hoofdtechnicus, zzp en twee technici, ook zzp, inzet techniek totaal 30 u/wk
- 20 vrijwilligers: publiciteit, beheer, gastheer/gastvrouw, bar, kassa

Eisen aan de toekomstige organisatie

In de opdracht van de gemeente

- Eén organisatie met één bestuur
- Eén directeur en één locatiemanager
- Eén aanspreekpunt voor de gemeente
- Twee locaties met complementaire programmering, maatschappelijk en (semi)commercieel aanbod en horeca
- Efficiënt en binnen financiële kaders van € 315.000 exploitatiesubsidie per jaar
- 'mean en lean' (sic) organisatie, geïnterpreteerd als slank en doelgericht
- Heldere bevelstructuur
- Praktische en logistieke voorwaarden voor het runnen van twee podia

Bronnen

- Raadsbesluit
- Toelichting vervolgtraject

In de zienswijze van Ludens

- Eén organisatie met twee podia met elk hun eigen identiteit
- In beide theaters een betaalde kern
- Eerlijk loon naar eerlijk werken
- Goed werkgeverschap / fair practice
- Techniek professioneel uitvoeren
- Eén verantwoordelijke directeur
- Eén aanspreekpunt voor partners
- Meer dan één verantwoordelijke voor (gelijktijdige) operatie op twee locaties
- Coördinatoren sturen vrijwilligers aan

Bronnen

- Opzet uitvoeringsplan 30 september
- Mail Ernst Ford 16 september
- Gesprek Rogier Helwig 30 september

In de zienswijze van Veur

- Twee podia met elk hun eigen identiteit, in nog te bepalen construct
- In beide theaters een betaalde kern
- Eerlijk loon naar eerlijk werken
- Goed werkgeverschap / fair practice
- Techniek professioneel uitvoeren
- Horeca professioneel aansturen
- Verantwoordelijkheid over eigen huis en de eigen programmering

Bronnen

- Verslag overleg 4 september
- Mail Ron van der Meer 27 september
- Gesprek Oscar van Schijndel 30 september

Ontwerpcriteria - Berenschot

- a) Eén organisatie met één eindverantwoordelijk bestuur, conform het bestuursmodel van de Governance Code Cultuur 2014
- b) Heldere verdeling van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden, en daarmee de bevelstructuur: wie beslist waarover
- c) Bedrijfskritische processen beleggen bij gekwalificeerd en voldoende gehonoreerd personeel, bovenop inzet van vrijwilligers
- d) Meer output in activiteiten en bereik prevaleert boven besparing op kosten en inzet, dus is behoud van werk het streven
- e) Gezamenlijk aansturen en uitvoeren wat centraal kan, per locatie aansturen en uitvoeren wat lokaal moet gebeuren
- f) Compacte, efficiënte organisatie maar waar mogelijk met achtervang om kwetsbaarheid en (operationele) risico's te beperken

Uitwerkingsvragen van een organisatieontwerp: meer dan een harkje

Drie vragen dienen te worden beantwoord:



Arbeidsverdeling: hoe wordt de taak van de organisatie verdeeld in kleinere taken voor de onderdelen?



Besluitvorming: wie neemt welke besluiten?



Coördinatie: hoe worden de onderdelen aan elkaar geknoopt?

Het Iglo-model onderscheidt drie onderdelen in de exploitatie

De exploitatie van culturele instellingen en de publieke financiering daarvoor worden in het Iglo-model in drie onderdelen onderscheiden, waardoor op elk van deze delen apart beleid én concrete prestatieafspraken kunnen worden gemaakt. Het model maakt namelijk inzichtelijk welk deel van de gemeentelijke financiering wordt besteed aan welke soort lasten:

A) Voorziening: huisvesting, infrastructuur en staforganisaties

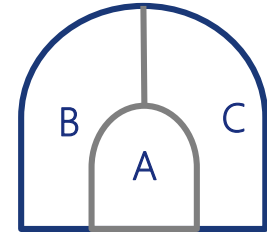
- geheel gesubsidieerd op basis van meerjarige vaste lasten

B) Subsidiabele culturele activiteiten met gemeentelijke prioriteit

- deels gedekt door eigen inkomsten, deels gesubsidieerd

C) Vrije ruimte: overige culturele en commerciële activiteiten

- geheel gedekt door eigen inkomsten en private financiering, zonder gemeentelijke subsidie



Het Iglo-model kan ook behulpzaam zijn voor het identificeren van de verschillende onderdelen in de exploitatie van de beide theaters in Leidschendam-Voorburg. Beide locaties hebben een voorziening met vaste lasten voor huisvesting en infrastructuur, maar beide hebben nauwelijks een staforganisatie. Theater Ludens richt zich vooral op activiteiten in deel B, dus culturele activiteiten met een artistiek en/of maatschappelijk karakter, waarvoor de gemeente subsidie verstrekt en eisen aan stelt. Ludens heeft ook horeca en enige commerciële activiteiten in huis. Het Veur Theater programmeert vooral cultureel aanbod uit de vrije sector, waar zo min mogelijk verlies op wordt gemaakt, en is actief op het gebied van horeca en culturele en commerciële verhuur, dus vooral deel C. De theaters zien kansen om de activiteiten te verbreden naar deel B (Veur) en deel C (Ludens).

Werkvelden voor arbeidsverdeling *(met verwijzing naar Iglo-deel)*

Centraal – coördinatie vanuit kantoor

- Beleid & bestuur (A/B/C)
- Artistiek-culturele programmering* (B)
- Sociaal-cultureel aanbod (hotspot, B)
- Cultureel aanbod uit vrije sector* (C)
- Verhuur / evenementen (sales) (C)
- Publiciteit & Marketing (B/C)
- Externe relaties & partners (A/B)
- Inkoop, met name horeca (C)
- Office management (A)
- Kaartverkoop digitaal (B/C)
- ICT / systeembeheer (A)
- Financiën / administratie (A)
- Personeelszaken / vrijwilligerszaken (A)

Per locatie – realisatie in de theaters

- Gastheerschap (B/C)
- Kaartverkoop fysiek / zaalwacht (B/C)
- Techniek (B/C)
- Gebouwbeheer (A)
- Horeca / bar (uitvoering) (C)
- Verhuur / evenementen (uitvoering) (C)
- (Coördinatie van) vrijwilligers (B/C)

** Het is van belang om een goede definitie te formuleren tussen artistiek-culturele programmering (deel B) en cultureel aanbod uit de vrije sector (deel C), waarbij overigens een strikte afbakening niet mogelijk maar ook niet noodzakelijk is, als er overeenstemming over is, passend bij de identiteit van de theaters.*

Combinaties van werkvelden, als opmaat voor functies

Centraal

Directie & externe contacten

Programmering artistiek & sociaal

Cultureel aanbod vrije sector & sales

Publiciteit & Marketing

Financiën / ICT / systeembeheer

Theater Ludens Voorburg

Locatiemanagement

Horeca & verhuur

Ontvangst & kaartverkoop

Techniek & beheer

Coördinatie vrijwilligers

Veur Theater Leidschendam

Locatiemanagement

Horeca & verhuur

Ontvangst & kaartverkoop

Techniek & beheer

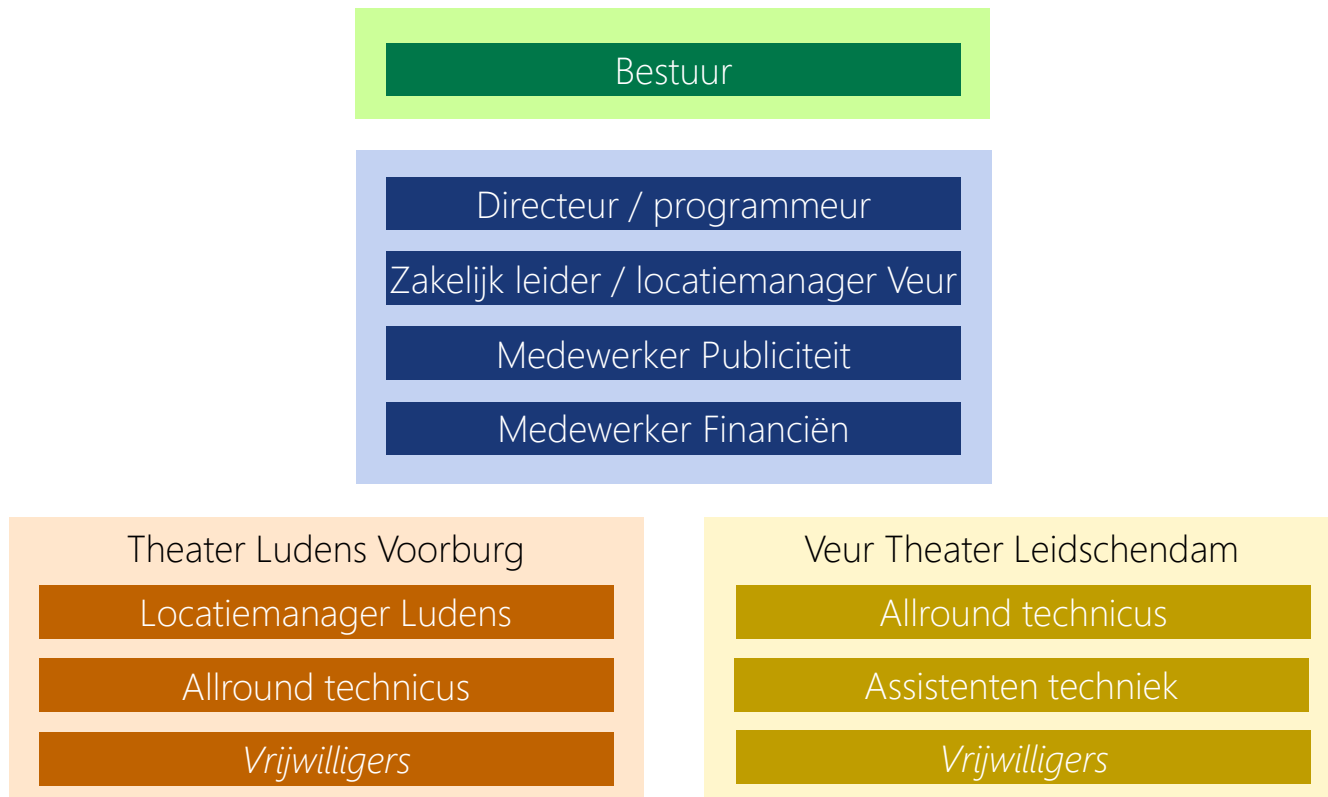
Coördinatie vrijwilligers

Functies (rollen, niet functionarissen)

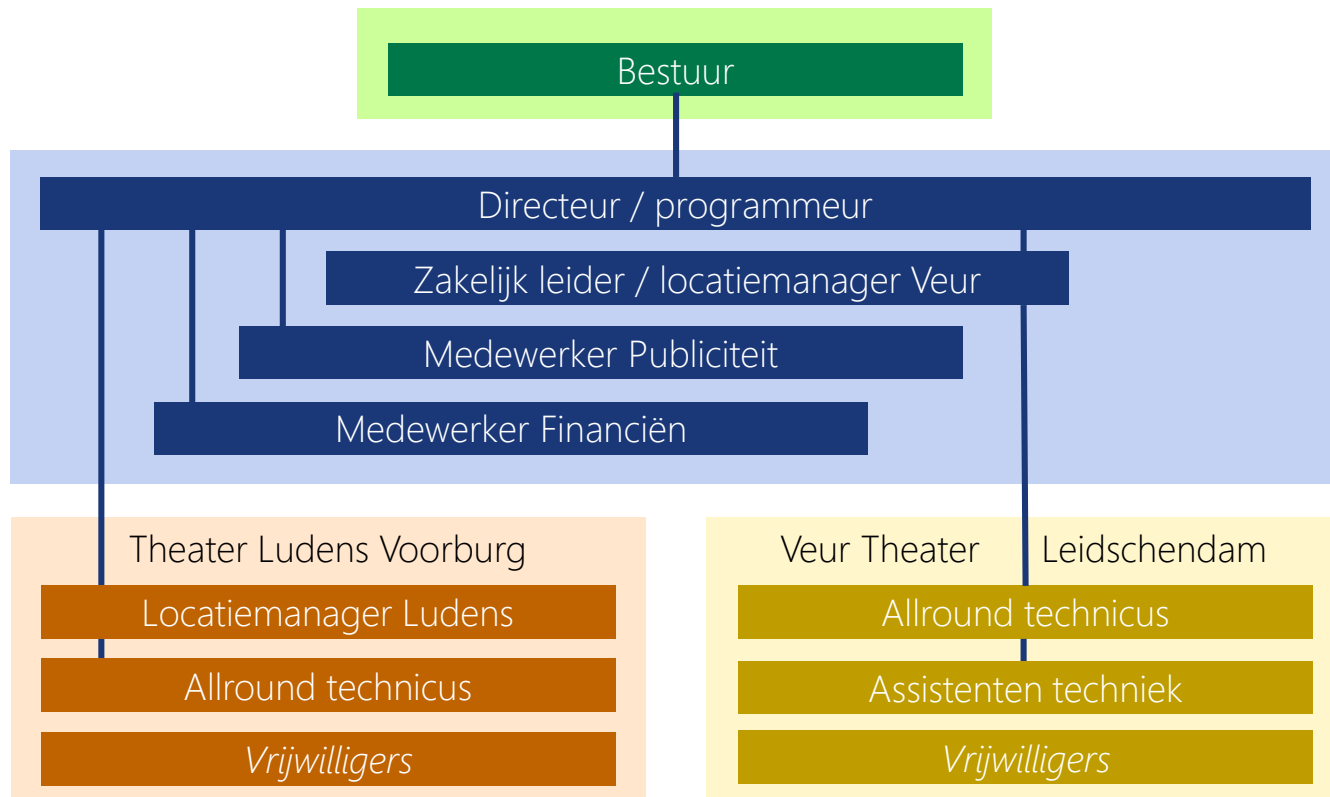
In onderstaande lijst staan verschillende functies benoemd, mede op basis van (bestaande) functieprofielen, zie verderop. Let wel: het betreft niet per se (afzonderlijke) rollen van functionarissen; de functies kunnen worden verdeeld, gedeeld en gecombineerd

- **Bestuur** – eindverantwoordelijk, portefeuilleverdeling met voorzitter, penningmeester en aanvullende expertises
- **Directeur** – verantwoordelijk voor beleid en uitvoering binnen kaders van bestuur, ten aanzien van programmering, hotspot, financiën, publiciteit, gebouwen en faciliteiten. Leidinggevende, interne aansturing en extern aanspreekpunt voor stakeholders
- **Programmeur** – verantwoordelijk voor en realiseert artistiek-culturele programmering en sociaal-cultureel aanbod (hotspot), stemt af met programmeurs op deelgebieden zoals film, klassieke muziek en jeugdtheater, en met partners
- **Zakelijk leider** – verantwoordelijk voor bedrijfseconomische en organisatorische exploitatie van horeca en commerciële activiteiten, en realiseert daartoe inkoop en uitvoering van cultureel aanbod uit vrije sector, horeca, evenementen en verhuur
- **Locatiemanager** – verzorgt operationele leiding op een locatie, met inkoop, bemensing, dagelijkse activiteiten op de locatie, met coördinerende rol voor verhuur, systeembeheer, kaartverkoop, inzet van vrijwilligers, schoonmaak en facilitaire dienst
- **Allround technicus** – verzorgt technische realisatie van voorstellingen en verhuur, stuurt assistenten aan, tevens gebouwbeheer
- **Medewerker publiciteit** – realiseert marketing, publiciteit, website, social media, interne communicatie en office management
- **Medewerker financiën** – realiseert boekhouding, verzorgt kasstromen en kasbeheer
- **Vrijwilligers** – realiseren praktische zaken op vele vlakken, begeleid door coördinator van vrijwilligers

Functies belegd bij functionarissen



Lijnen van 'bevelstructuur', basis voor besluitvorming



Coördinatiemechanismen

De lijnen in het overzicht met bevelstructuur beschrijven de hiërarchische verhoudingen. Naast deze formele lijnen zijn echter de coördinatiemechanismen voor de praktijk van belang. In diverse overleggen worden in goede samenspraak keuzes gemaakt en besluiten genomen, zonder dat hiërarchie daarin de doorslag geeft.

Nader in te vullen coördinatiemechanismen zijn onder meer:

- Frequent overleg tussen bestuur en directeur/programmeur
- Afstemming tussen bestuur en overige functionarissen, in het bijzonder de zakelijk leider
- Programmeringsoverleg tussen directeur/programmeur, zakelijk leider en programmacommissies
- Budgetbepaling: jaarbegroting door bestuur en directeur, deelbegrotingen door directeur en functionarissen
- Budgetbewaking: managementinformatie, kwartaalrapportages, afstemming over afwijkingen
- Overleg tussen zakelijk leider en locatiemanager over commerciële benutting van beide locaties
- Operationeel overleg tussen locaties, over planning, uitwisseling en vervanging
- Inrichting van functionerings- en beoordelingssystematiek
- Planning en roostering van vrijwilligers door vrijwillige coördinatoren
- Afspraken over vormen van en wegen voor escalatie en conflictbemiddeling

Functieomschrijvingen (opmaat daarnaar toe) en schalen

- **Directeur/programmeur:** uitgangspunt is bestaande functieomschrijving Ludens, schaal 9
- **Zakelijk leider/locatiemanager:** nader op te stellen functieomschrijving, met voorzet van Oscar, zie ook hieronder, schaal 7
- **Locatiemanager Ludens:** uitgangspunt is bestaande functieomschrijving Ludens, schaal 6
- **Allround technicus:** uitgangspunt is bestaande functieomschrijving Ludens, schaal 4
- **Medewerker publiciteit:** uitgangspunt is bestaande functieomschrijving Ludens, schaal 4
- **Medewerker financiën:** nader te bepalen indien dit een dienstverband wordt

Deze schalen zijn conform de cao Nederlandse podia. Op dit moment zijn echter niet alle (arbeids)voorwaarden conform cao. Het Veur volgt de cao nog niet. Ludens spiegelt zich aan de cao, maar keert onder meer geen pensioen uit, door geldgebrek. Er is in dit voorstel geen financiële vertaling gemaakt van de functieverdeling en de inschaling, wat ook niet in de vraag aan ons zit.

Zakelijk leider/locatiemanager is geen bestaande functie in de cao, maar wordt gebaseerd op de volgende rollen:

- Programmeur, schaal 7
- Coördinator horeca / hoofd horeca klein theater, schaal 7
- Hoofd commerciële activiteiten en serviceverlening, schaal 8
- Hoofd facilitaire dienst, schaal 7

Overeenkomstige elementen in deze rollen zijn grote mate van zelfstandigheid, externe relaties, uitvoering van regiediensten en rapporteren aan directeur. Hieruit moet een preciezere functieomschrijving worden opgesteld, als dit één nieuwe functie wordt.

Besluitvorming & vervolg

- Het concept van dit rapport is besproken met Oscar en Rogier, maar zij beschikken er nog niet op papier/digitaal over
- De versie van 7 oktober is voorgelegd aan de gemeente
- Daarna wordt het voorstel voor de organisatiestructuur als beschreven in dit rapport voorgelegd aan de huidige twee besturen
- Er wordt een gezamenlijke bijeenkomst belegd voor een presentatie en bespreking van het rapport
- Elk bestuur wordt gevraagd om een principiële reactie, met keuze uit vier opties:
 - *JA*, akkoord, hier gaan we mee verder
 - *JA MITS*, akkoord, maar wel onder bepaalde voorwaarden, namelijk: ...
 - *NEE TENZIJ*, niet akkoord, behalve onder bepaalde voorwaarden, namelijk: ...
 - *NEE*, niet akkoord en we werken niet meer mee aan het komen tot één organisatie
- De reacties van de besturen, met ieder een van bovenstaande opties, bepalen de volgende stappen