



Cultuurbedrijf Doetinchem

Fusieplan

Versie definitief, juni 2020

1	Preambule	3
2	Inleiding	4
3	Programma's van het Cultuurbedrijf	6
	Presentatie	6
	Participatie	6
	Educatie	6
4	Het proces van organisatievorming	8
	Doorlooptijd.....	8
	Centraal en decentraal	8
	Financiën, frictie- en innovatiekosten	8
5	Fusievorm.....	10
	Statutaire constructie bij aanvang.....	10
	Doorontwikkeling.....	11
6	Organogram.....	12
7	De organisatie.....	13
	Vooraf	13
	Raad Van Toezicht/Commissarissen	13
	Ondernemingsraad	14
	Bestuur.....	14
	Managementteam.....	15
	Programma's	15
	Educatie	15
	Presentatie en Participatie.....	16
	Horeca & Verhuur	17
	Stafafdelingen.....	17
	Financiën en P&O.....	17
	Marketing & Communicatie	18
	Facilitair & Ticketing.....	19
	Techniek & Gebouwbeheer	21
8	Functies en functie invulling	23
	Vooraf.....	23
	Plaatsingen	23
9	Financiën	26
	Inleiding.....	26
	Exploitatie ontwikkeling.....	26
	Balansontwikkeling	27
	'Corona' exploitatie.....	29
10	Personeelsplan	31
	Bijlage: concept OR reglement.....	35

1 Preambule

Op het moment dat de voorgenomen fusie van de drie instellingen op het punt van realisatie staat, breekt over de hele wereld de coronacrisis uit. Deze crisis treft natuurlijk onze drie instellingen, maar vooral ook de burgers die gebruik maken van ons aanbod. Op het moment van schrijven van dit manifest is het einde nog bij lange na niet in zicht. Zowel niet het einde van het Corona tijdperk, als ook de na-ijlende gevolgen voor de economie en dus de publieke en private waardering en bijdragen voor de kunsten.

De effecten voor de korte en lange termijn zullen groot zijn en tot flinke problemen leiden. Tegelijkertijd geven veel nieuwe culturele initiatieven antwoord op de vraag naar verbondenheid en maatschappelijke samenhang. Hiermee wordt de toegevoegde waarde van de cultuur ongevraagd en onvermijdbaar uitdrukkelijk bevestigd.

De voorzitters van de Raden van Toezicht en de Raad van Commissarissen stellen zich op het standpunt dat we de problemen nu het beste in gezamenlijkheid kunnen oplossen. Het realiseren van de voorgenomen fusie is daarom meer dan ooit noodzakelijk.

De drie instellingen willen zo snel als maar enigszins mogelijk is overgaan tot de beoogde fusie. De datum van 1 september aanstaande is daarvoor het streven.

De cultuur in Nederland, Gelderland en specifiek de Achterhoek wordt zeer zwaar getroffen door de huidige crisis. Momenteel zetten alle instellingen –Gelderland breed- in gezamenlijkheid alle zeilen bij om te kunnen overleven. En we weten dat na deze overlevingsstrategie de culturele dienstverlening niet meer hetzelfde zal zijn als daarvoor. We zullen ongetwijfeld afscheid moeten nemen van beleid dat ons dierbaar is. We zullen –Achterhoek breed- aan nieuwe dienstverlening en samenwerkingsvormen moeten werken.

Meer dan ooit is daarom een voortvarende route naar de beoogde fusie noodzakelijk. Vanuit een sterke gezamenlijke organisatie is de toekomstige route het best begaanbaar.

We hebben gezamenlijke daadkracht nodig. Onze nieuwe schaalgrootte zal ons beter in staat stellen om de nadelige effecten van de crisis het hoofd te bieden en ons prachtige aanbod voor een lange termijn beschikbaar te houden voor onze bevolking. Tevens vergroten we onze kansen om onze dienstverlening in gezamenlijkheid door te ontwikkelen naar de cultuurvragen van deze en de komende tijd.

We staan thans alle drie voor de grootste uitdaging in ons bestaan.

We vertrouwen op een constructieve besluitvorming in al onze organisaties.

Mieke van de Broek, voorzitter RVT stichting MOG

René van Gils, voorzitter RVC NV Amphion

Vincent Maas, voorzitter RVT stichting De Gruitpoort.

juni 2020

2 Inleiding

In 2015 namen de instellingen Amphion, Gruitpoort en Muziekschool het initiatief om te onderzoeken of verregaande samenwerking tot de mogelijkheden zou behoren. De destijds - tegelijkertijd - aangekondigde bezuinigingen hebben deze verkenningen beïnvloed en vertraagd. Sinds begin 2019 hebben duidelijk gestelde kaders vanuit de gemeente Doetinchem het samenwerkings-onderzoek een nieuwe impuls gegeven.

In 2020 gaat –als resultaat van de verkenningen van afgelopen jaren- het “Cultuurbedrijf Doetinchem” er komen. De beoogde start is 01-09-2020.

In de maanden april t/m oktober 2019 hebben de drie instellingen gewerkt aan een Cultuurplan voor het Cultuurbedrijf. Het Cultuurplan is tot stand gekomen door de samenwerking van de directies en medewerkers van de drie instellingen, onder begeleiding van een extern procesbegeleider. Vanaf oktober 2019 werken we aan de organisatie daarvoor.

Het plan dat nu hier voorligt is daarvan het resultaat. Het lag er in concept al een tijd geleden, maar de gevolgen van de Corona crisis hebben ons tijdelijk teruggeworpen op onze eigen overlevingsmodus.

Inmiddels hebben toezichthouders en bestuurders echter besloten om juist nu de geplande fusie doorgang te laten vinden. Juist in deze tijden kunnen we in gezamenlijkheid de onzekere toekomst beter tegemoet treden. De preambule, die is toegevoegd is daarvan de onderstreping.

Een nieuwe organisatie bouwen vanuit drie bestaande, succesvolle organisaties is vaak een zeer kansrijke maar misschien ook wel de meest uitdagende vorm van fuseren. Alle organisaties zijn trots op wat ze presteren en willen graag behouden wat er goed gaat. Vanuit de eigen succeservaringen weet iedereen dat het altijd nog beter kan en iedereen is daarom ook bereid energie te steken in de veranderingen en processen die daar voor gelopen moeten worden. Maar bij voorkeur wil je natuurlijk dat die veranderingen niet ten koste gaan van wat je zelf aan successen hebt opgebouwd. En dat is lastig. Daarnaast moet tijdens de verbouwing de verkoop gewoon doorgaan.

Dit algemene beeld geldt niet alleen voor het Cultuurbedrijf waarover dit document gaat. Het is een proces dat elke fuserende organisatie zal moeten doorlopen. Het perspectief is helder en makkelijk opgeschreven. De pijn zit in de uitvoering. Mensen zullen afstand moeten doen van wat al werkt. Aanpassen wat al succesvol is. Dat gaat om werkprocessen, om collegiale verbindingen, om werkplekken en wellicht zelfs om producten en diensten die men al jaren levert. Zonder 100% (financiële) zekerheid te hebben of het alternatief wel beter is. Dat vraagt lef en vertrouwen. En loyaliteit aan het plan. Want dat is het enige dat je hebt als medewerker. De nieuwe organisatie is er immers nog niet. En we weten allemaal dat je vertrouwen nooit kunt vragen, alleen kunt geven.

Er zal voor de meerderheid van de mensen die in onze organisaties werken wel het een en ander veranderen. We schalen op naar een grotere organisatie, er komt voor velen een organisatorische laag ‘bij’. En hoewel het werk soms in essentie hetzelfde blijft, kan het zijn, dat het onder een andere afdeling gaat vallen, soms met een andere leidinggevende.

Onze organisaties kennen veel ‘duizendpotige functies’. Dat wil zeggen dat een functionaris in meerdere onderdelen van de bedrijfsvoering werkzaam is. Dat zal voor het grootste deel zo blijven. Dat wil zeggen, dat er meerdere functioneel leidinggevenden kunnen zijn, zoals nu. Maar alle functies zijn wel ondergebracht in één afdeling. Dat wil zeggen dat er voor iedereen in de organisatie maar een personeel leidinggevende is.

Kortom, zo starten we dit proces. Vanuit de bestuurders, vanuit de werkgroepen. In de wetenschap dat het echte werk pas op 1 september 2020 zal beginnen. Dat doen we met vertrouwen omdat we vertrouwen hebben in de mensen die het gaan doen. Onze eigen teams. We geloven er stellig in dat we samen verder komen en dat we met gezamenlijk optrekken nóg beter kunnen presenteren voor de stad en haar regio, dat het daardoor beter wordt dan wat we nu afzonderlijk doen.

Vanaf september 2020 bestaat het Cultuurbedrijf dan alleen nog maar op papier. De komende jaren moeten we het samen echt maken en we durven met elkaar ook alle (financiële) risico's en onzekerheden van dien te onderkennen.

De wijze waarop we starten met deze onderneming is niet in beton gegoten. Het is een start en we blijven voortdurend de vinger aan de pols houden in de wetenschap dat een organisatie zo goed is, als de mensen die erin werken en de kwaliteit van de samenwerking.

In afwachting en onder voorbehoud van goedkeuring van de toezichthoudende organen alsmede de formeel juridische beslissende entiteiten (aandeelhouders en gemeenten) én de adviezen vanuit de personeelsorganen (OR's en AR) gaan we ons verder inzetten voor de totstandkoming van het Cultuurbedrijf.

*Ester van de Haar
Henk Lubberdink
Charles Droste*

juni 2020

3 Programma's van het Cultuurbedrijf

We hebben een Cultuurplan gemaakt, dat als basis dient voor de verdere ontwikkeling van het Cultuurbedrijf. Het beschrijft de inhoudelijk/artistische en maatschappelijke pijlers waarop de organisatie wordt gebouwd.

Het plan geeft een antwoord op de doelen die hiervoor door de gemeente Doetinchem zijn gesteld. Het plan is te beschouwen als een integraal onderdeel van dit Fusieplan.

Onze samenleving verandert in snel tempo. Culturele instellingen kunnen daarbij niet achterblijven en zullen permanent moeten innoveren om aan te blijven sluiten bij wat de samenleving van hen vraagt. Alle drie de instellingen hebben specifieke competenties en netwerken. Door die samen te voegen kunnen wij de ontwikkelingen die de komende jaren op ons afkomen omzetten in nieuwe producten en diensten. In één organisatie kunnen medewerkers elkaar inspireren tot innovatie. Het verschil tussen "hoge" en "lage" cultuur verdwijnt. Was er vroeger sprake van een door de "elite" bewust in stad gehouden scheiding tussen "echte kunst" en "vermaak", tegenwoordig vermengen de diverse kunstdisciplines zich moeiteloos.

Het doel van het Cultuurbedrijf is: "het bevorderen van de kwaliteit van de toegankelijkheid van cultuurpresentatie, cultuurparticipatie en cultuureducatie". Het Cultuurbedrijf brengt de activiteiten die de drie instellingen nu afzonderlijk hebben daarom onder in drie programmatische afdelingen, presentatie, educatie en participatie.

Presentatie

Het Cultuurbedrijf is de expert in Doetinchem en omgeving waar het gaat om de programmering en organisatie van voorstellingen en andere kunstuitingen. Amphion heeft de kennis in huis voor een hoogwaardige programmering in alle mogelijke disciplines. Qua presentaties bereikt Amphion 90% van het publiek met haar voorstellingen en Gruitpoort en de Muziekschool samen de overige 10% met o.a. films en concerten.

Qua exploitatie van zes verschillende zalen¹ is het Cultuurbedrijf zeer flexibel.

De commercialiteit in de bedrijfsvoering en het maximale resultaat qua bereik van mensen staan bovenaan. In het Cultuurbedrijf kan qua programmering de artistieke meer aan bod komen (kleine zaal producties) en kan het filmaanbod meer resultaatgericht worden.

Participatie

Het Cultuurbedrijf staat voor de inclusieve samenleving. Door cultuurprojecten biedt zij inwoners van Doetinchem en omstreken de mogelijkheid actief deel te nemen aan cultuur en daarmee aan de maatschappij. Jongeren, ouderen en andere doelgroepen krijgen ondersteuning bij het organiseren van eigen evenementen en kunnen daarvoor gebruik maken van studio's, podia en andere ruimtes van het Cultuurbedrijf.

Het gaat om artistieke en culturele initiatieven die een rol kunnen spelen in actuele gemeentelijke en maatschappelijke (zorg)vraagstukken. Het gaat hier dus niet zo zeer om particuliere klanten die producten afnemen maar om partnerschappen en vrijwilligersparticipatie. Deze vorm van cultuurparticipatie is een van de drie fundamenteën van het cultuurbedrijf omdat maatschappelijke (zorg)partners en gemeenten hebben ervaren dat kunst en cultuur een beweging op gang kunnen brengen die op diverse beleidsterrein effect sorteert, waaronder preventie, zelfregie en participatie voor burgers.

Educatie

Cultuureducatie is een steeds belangrijker en substantiëler onderdeel geworden van de opgave voor het onderwijs om jonge mensen voor te bereiden op de samenleving van nu en die van de toekomst.

Het Cultuurbedrijf wil en zal daar een essentiële rol vervullen. Doordat de educatietaken nu verspreid liggen over de drie organisaties ontstaat er een concurrentie die voor scholen onduidelijk is en verdere ontwikkelingen in de weg staat. We nemen de verantwoordelijkheid voor het totale aanbod op het gebied van cultuureducatie en non formele leren en dragen daarmee bij aan de culturele levensloop van de inwoners van Doetinchem en omstreken.

Specifiek m.b.t. muziekonderwijs is op te merken, dat kwalitatief goed en toegankelijk muziekonderwijs geborgd dient te worden. Dit vindt plaats in het regulier onderwijs, maar zeker

¹ grote zaal Amphion (870 stoelen), kleine zaal Amphion (290 stoelen), twee zalen Gruitpoort (106 en 55 stoelen, concertzaal Muziekschool (220 stoelen) , popzaal Muziekschool (55 stoelen seated en 120 bezoekers staand)

ook daarbuiten, zoals het muziekonderwijs dat de huidige muziekschool (i.c. Cultuurbedrijf) verzorgt voor kinderen, groepen, ensembles, harmonieën en fanfares. We vatten het begrip 'educatie' breed op. 'Leren' is immers veel breder dan alleen datgene, wat we in een formele leeromgeving aangeboden krijgen.

"Leren" met betrekking tot het begrip *presentatie*: het bezoeken en genieten van een voorstelling of concert en het ervaren van beeldende kunst verrijkt niet alleen ons gemoed, maar leert het ons tevens kritisch, analyserend en verdiepend naar de wereld te kijken.,

"Leren" met betrekking tot het begrip *participatie*: de werkwijze en projecten zijn niet meer en niet minder dan een aaneenschakeling van cultuureducatieve momenten.

"Leren" met betrekking tot het (formeel) afgebakende begrip *educatie*: het Cultuurbedrijf ziet het als haar missie om niet alleen breed in de samenleving educatieve cultuur aan te jagen, stimuleren en uit te voeren, maar wil zich vooral graag focussen op die plek, die we in onze 21^e eeuw gecreëerd hebben om jonge mensen voor te bereiden op hun toekomst en die van de samenleving.

4 Het proces van organisatievorming

We hebben daarvoor een plan van aanpak gemaakt voor 2019-2020 en zijn als team van bestuurders onder voorzitterschap van de kwartiermaker aan de slag gegaan. We noemen dat de Raad van Bestuur (RVB).

Ook hebben we een 'Transitie Raad van Toezicht' geformeerd, bestaande uit twee vertegenwoordigers van de twee raden van Toezicht en de Raad van Commissarissen (TRVT). Zij zien toe op het proces en de resultaten en zijn uiteindelijk verantwoordelijk voor de governance structuur van de nieuwe organisatie.

Al in een vroeg stadium hebben we de Ondernemingsraden en de personeelsvertegenwoordiging bij de plannen betrokken.

Voor de broodnodige inhoudelijke input voor de nieuwe organisatie hebben we zes werkgroepen geformeerd, die steeds bestonden uit drie vertegenwoordigers van de verschillende instellingen. Met hun hebben we – in een zeer constructieve sfeer- de huidige situatie en de wensen en mogelijkheden voor de toekomst verkend.

De resultaten daarvan zijn besproken in de RVB en waar nodig aangepast en maken onderdeel uit van de voorliggende notitie.

Doorlooptijd

We werken in seizoen 2019-2020 aan de totstandkoming van één cultuurbedrijf, één organisatie. We hebben daarvoor een relatief korte tijd beschikbaar.

Globaal genomen zijn er twee manieren:

- Vóór een dergelijke fusie is alles voorbereid en 'op orde': inhoudelijk meerjarenplan, organisatie, financiën en vanaf de datum van fusie kan met volle kracht vooruit gestoomd worden. Eerdere ervaringen hebben geleerd dat een dergelijk proces een zeer lange doorlooptijd vergt en tegelijkertijd geen garantie op succes is. De werkelijkheid is immers weerbarstiger dan het papier.
- De noodzakelijke inhoudelijke parameters voor een start zijn vastgelegd, de governance structuur is op orde en de randvoorwaardelijke organisatieonderdelen zijn opgelijnd (financiën ...). Vanaf datum fusie wordt gewerkt aan het totstandkoming van een organisatie. Een proces van jaren, maar vanaf de start met één bestuur, één toezicht, één gezamenlijke begroting en zoveel mogelijk neuzen dezelfde kant op.

We redden het niet om de eerste methode te volgen en het is ook maar de vraag of deze na al 4 jaar bezig zijn het gewenste resultaat oplevert.

We kiezen dus voor de tweede weg, want we willen op 1 september 2020 starten.

Centraal en decentraal

We constateren tegelijkertijd, dat we (nog) in drie gescheiden panden gehuisvest zijn. En dat maakt organisatorische synergie moeilijker.

Daarnaast willen we de organisatie zoveel mogelijk als één bedrijf oplijnen. Het motto is: zoveel mogelijk centraal en decentraal waar nodig.

Onderdelen, waarvan we nu al denken, dat ze gecentraliseerd moeten worden zijn:

- één website (een portal voor alle merken en de merken separaat)
- één ticketingsysteem (met decentrale kassa's)
- gezamenlijke verkoop en marketing, in ieder geval beleidsmatig
- één financiële afdeling
- één afdeling techniek
- één afdeling horeca en verhuur

Al deze onderdelen van de bedrijfsvoering hebben we onder de loep genomen.

Dit document is daarvan het resultaat.

Dat betekent ook dat we hebben nagedacht over een integrale bestuursstructuur, beslissingsbevoegdheid en natuurlijk het toezicht en de medezeggenschap. Dat hebben we uiteraard met de gezamenlijke toezichthouders gedaan.

Ook hebben we daarin meegenomen, dat een 'samengevoegde' organisatie op termijn kostenbesparend kan werken. We zullen zien, dat niet alle onderdelen (meteen) een kostenreductie met zich mee brengen.

Financiën, frictie- en innovatiekosten

We zijn dit proces gestart met een tekort in de begroting 2020 van € 295.000,--. We hebben daarnaast de vrije reserve bestudeerd uit de balansen van de drie te fuseren instellingen. Er is anno jaarrekening 2019 geen substantiële reserve. Tegelijkertijd heeft de gemeente Doetinchem

aangegeven, dat er geen extra middelen meer voorhanden zijn, anders dan de bijdrage m.b.t. de frictiekosten voor de reorganisatie van de docenten van de Muziekschool in 2020.

In het kader van een financieel gezond Cultuurbedrijf heeft dat de volgende consequenties:

- we zullen een aantal jaren (3-5) nodig hebben om substantiële zwarte cijfers te draaien. Dat is noodzakelijk om vanaf dat moment voldoende weerstandsvermogen op te bouwen (streven is 20% van het balanstotaal).
- In de jaren daarvoor hebben we een jaarlijks negatief exploitatieresultaat. We zullen de gezamenlijke reserves daarvoor moeten aanspreken. Zie daarvoor de financiële paragraaf in deze notitie.
- Bovenstaande heeft tot gevolg dat we geen of nauwelijks ruimte hebben voor frictiekosten in het kader van reorganisatie. We streven er naar om zoveel mogelijk interne (her)plaatsing te laten plaatsvinden en de weg van de natuurlijke afvloeiing te bewandelen bij boventaligheid.
- We gaan daarbij echter niet voorbij aan de kwalitatieve eisen van de functie invulling.
- We zullen aanvankelijk spaarzaam moeten zijn met innovatiekosten en alleen de hoogstnoodzakelijke investeringen doen.

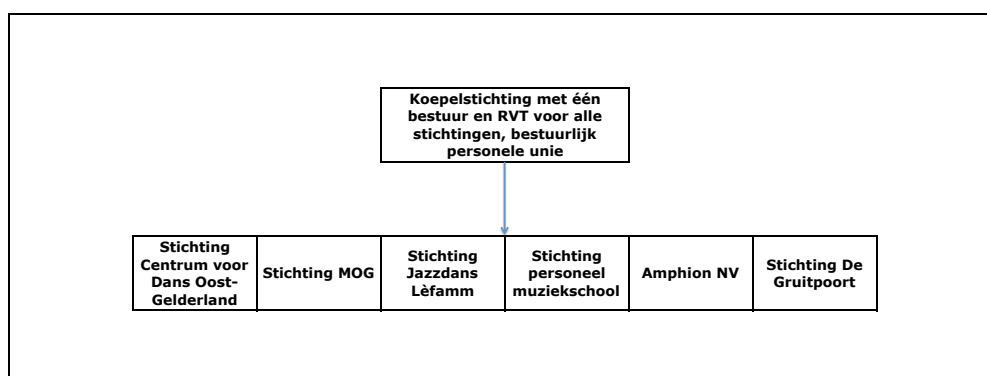
5 Fusievorm

Statutaire constructie bij aanvang

We gaan, mede vanwege het noodzakelijke tempo, over tot een bestuurlijke fusie van de afzonderlijke rechtspersonen en niet een juridische fusie tot een stichting.

Een bestuurlijke fusie kent een aantal varianten. De kern is echter dat de afzonderlijke rechtspersonen blijven bestaan, maar gezamenlijk bestuurd worden door één bestuur/directie en dat het toezicht wordt georganiseerd in één toezichthoudend orgaan, conform de Governance Code Cultuur. Er is aldus sprake van een bestuurlijke en toezichthoudende personele unie.

Schematisch ziet deze constructie er als volgt uit²:



De kenmerken van deze constructie zijn:

- Op bestuursniveau kennen de rechtspersonen een personele unie. Dat wil zeggen dat een en hetzelfde bestuur (bestuursteam of directeur/bestuurder) eindverantwoordelijk is voor alle rechtspersonen. Statutair is dat vastgelegd.
- Datzelfde geldt voor de Raad van Toezicht/Commissarissen.
- Tevens is statutair vastgelegd dat er bij de rechtspersonen geen statutenwijzigingen kunnen plaatsvinden, zonder toestemming van de andere rechtspersonen. Gezien de personele unie is dat ook via de bestuurlijke en toezichthoudende constructie al vastgelegd.
- Er is één bestuursreglement voor alle rechtspersonen.
- Er is één toezichtsvisie en –kader voor alle rechtspersonen.
- We werken conform de Governance Code Cultuur.
- De werknemers blijven in dienst van hun 'eigen' rechtspersoon. Er hoeft geen verandering van rechtspositie te worden toegepast. Ook de staande CAO's en rechtspositieregelingen kunnen blijven bestaan (zelfs verschillende naast elkaar). De geldende rechtspositieregeling van de Muziekschool (CAO-SGO met B3 status³) is aflopend. In deze stichting wordt geen nieuw personeel meer ondergebracht. Daarvoor heeft de Muziekschool de stichting Personeel Muziekschool Oost-Gelderland opgericht. Dit is louter een rechtspersoon, waarin personeel is ondergebracht. Deze gaat mee in de nieuwe constructie.
- Nieuw personeel, dat qua functie inhoud onder de CAO KE valt, komt in dienst van stichting De Gruitpoort. Nieuw personeel dat qua functie inhoud onder de CAO NP valt komt in dienst bij NV Amphion. Er bestaat immers (nog) geen algemene Cultuur CAO
- Ook de twee reeds gelieerde 'dansstichtingen' gaan mee.
- De start kent daardoor een bepaalde mate van herkenbaarheid en eigenheid voor de medewerkers.
- Het beleid van het Cultuurbedrijf wordt vanuit één regie door het bestuur/directieteam gevoerd. Dat orgaan is de bestuur/directie van alle rechtspersonen. Dit wordt bijgestaan door een hoofdenoverleg en managementteam, dat vanuit de verschillende functies wordt samengesteld. De personele organisatie loopt dus dwars door de rechtspositionele heen.
- Er is sprake van een geconsolideerde begroting en exploitatie. De subsidiestromen bij de verschillende rechtspersonen worden naar één rechtspersoon (koepelstichting) gebracht en

² De Muziekschool heeft al een dergelijke bestuurlijke constructie met de twee dansstichtingen. Voor de volledigheid zijn deze hier meegenomen.

³ De CAO-SGO is de opvolger van de CAR/UWO. Dit is de cao die op 1 januari 2020 is gaan gelden. De Werkgeversvereniging Samenwerkende Gemeentelijke Organisaties (WSGO) en de vakbonden FNV, CNV Overheid en FDO-MHA hebben op 13 december de cao formeel bekrachtigd.

op basis van deelbegrotingen verdeeld over de verschillende functies. Met de gemeente Doetinchem is dat als dusdanig afgestemd.

- De gevolgen van een eventueel faillissement van een van de rechtspersonen zijn alleen van toepassing op die ene rechtspersoon. Daartoe wordt de administratief/financiële organisatie passend ingericht. Er kan geen verhaal worden gezocht op het vermogen van de overige rechtspersonen⁴.
- Alle 'verbonden' rechtspersonen zijn een fiscale eenheid voor de omzetbelasting, zodat wederzijdse diensten onderling niet omzetbelastingplichtig zijn. Dat zou de kosten van de constructie immers behoorlijk belasten.
- Subsidiegevers, fondsen en sponsors kunnen rechtstreeks doneren aan gerichte projecten en afzonderlijke rechtspersonen. De afrekening van deze subsidies en donaties vindt ook plaats binnen de jaarrekening van de betreffende rechtspersoon.

Een dergelijke fusie kan (formeel) in een kort tijdsbestek worden gerealiseerd. Aanpassing van statuten, toestemming van de belastingdienst en inschrijvingen bij de KVK zijn daarvoor voldoende. Voor de aanpassing van de statuten van zowel Stichting Muziekschool Oost-Gelderland als de statuten van de Stichting personeel Muziekschool is goedkeuring vereist van de gemeente Doetinchem, Montferland en Oude IJsselstreek.

Aan de dan bestaande constructie kunnen in de toekomst eenvoudig andere stichtingen en rechtspersonen worden toegevoegd.

Deze constructie wordt vorm gegeven middels een 'koepelstichting' met zes onderliggende entiteiten.

Er zijn goed functionerende voorbeelden van deze constructie in de culturele sector⁵.

De constructie heeft zich aldus bewezen.

Doorontwikkeling

De komende jaren zal de 'holding' vereenvoudigd (afgeslankt) kunnen worden. We denken daarbij aan de volgende (nader te onderzoeken) ontwikkelingen:

- De stichting MOG kent een aflopend personeelsbestand. De huidige werknemers vallen onder de CAO-SGO met een zgn. B3 status. Er wordt in deze stichting geen personeel meer ondergebracht. Het zal echter nog geruime tijd (15 jaar) duren, voordat de stichting 'personeels-leeg' is door natuurlijke afvloeiing. Er kan op enig moment sprake zijn van de mogelijkheid tot harmonisatie van CAO's (CAO-SGO --> CAO KE). In dat geval kan de bedrijfsvoering van MOG en Gruitpoort in elkaar opgaan.
- Stichting De Gruitpoort kent de CAO KE. Nieuw personeel dat in aanmerking komt voor deze CAO zal daar worden ondergebracht.
- Het valt te overwegen het personeel dat nu in dienst is bij de 'Stichting Personeel Muziekschool' (CAO KE) onder te brengen in stichting De Gruitpoort. Deze stichting is louter een 'personele' stichting om medewerkers in de CAO KE te kunnen onderbrengen. Er zit geen bedrijfsvoering in. De Gruitpoort hanteert dezelfde CAO. In deze stichting zit wel bedrijfsvoering. Daarmee kan de Stichting Personeel Muziekschool worden opgeheven.
- Onderbrengen van het personeel en de bedrijfsvoering van een of twee dansstichtingen bij elkaar of bij de Gruitpoort moet onderzocht worden.
- NV Amphion zal vooralsnog blijven bestaan. Zolang er geen 'algemene Cultuur CAO' is, komt nieuw personeel waarvoor deze CAO geldt in dienst van deze NV. Op termijn (met het in werking treden van één raam CAO voor de culturele sector) kan de NV fuseren met een (overgebleven) stichting.

⁴ Uitgezonderd de omzetbelasting, gezien de fiscale eenheid voor OB.

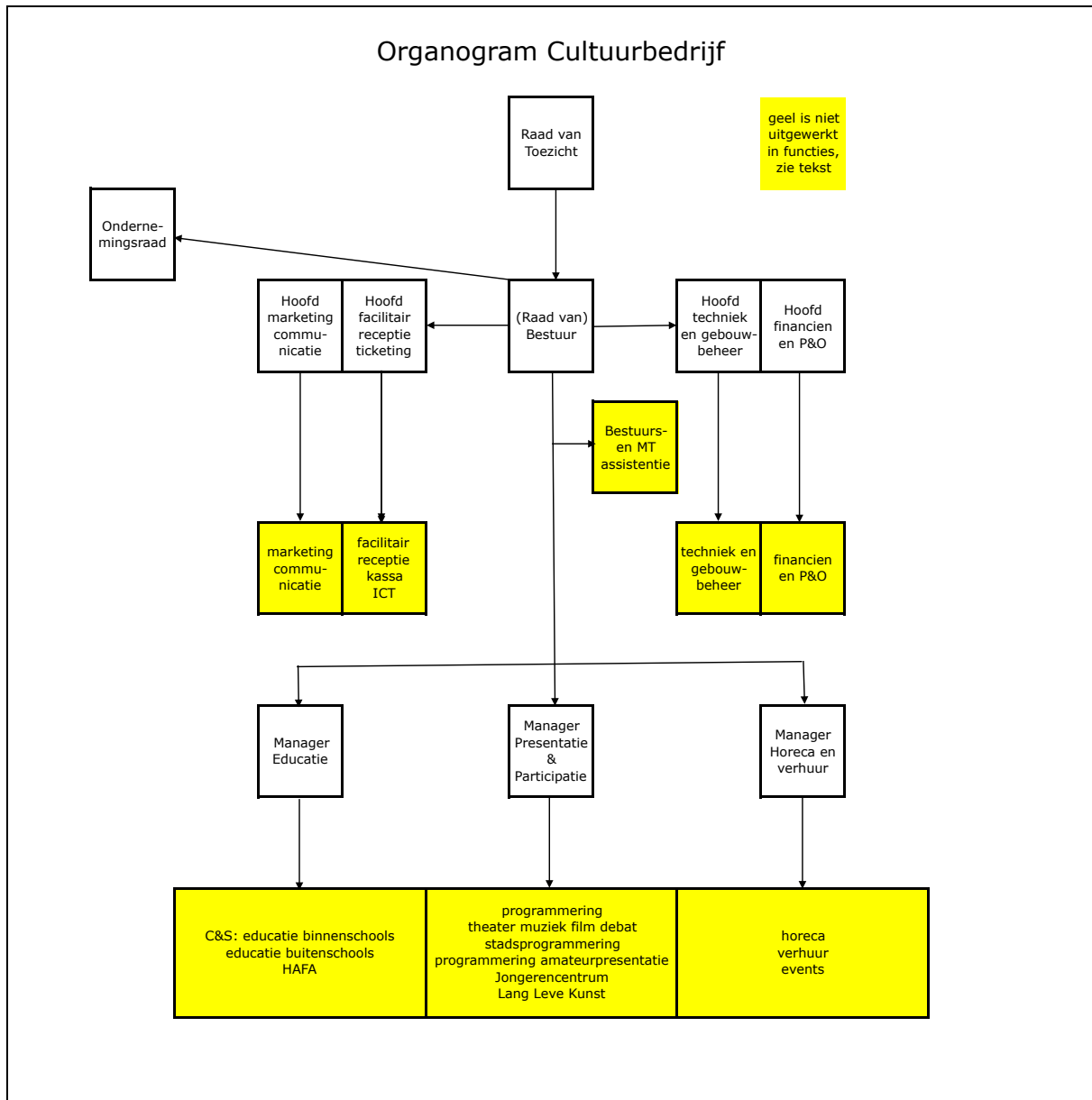
⁵ De huidige bedrijfsvoering van de Muziekschool MOG is in een dergelijk construct vorm gegeven. 'De Lindenberg' in Nijmegen werkt al meer dan 15 jaar met een dergelijke constructie (groeidend aantal aangesloten stichtingen). De festivals Sonsbeek en Mode biënnale in Arnhem en ook de organisatie van de 'Cultuurfabriek' in Meierijstad is als zodanig ingericht.

6 Organogram

We kiezen er voor een organisatie te bouwen op basis van de opgave voor de toekomst, waarin alle huidige medewerkers zoveel mogelijk een plek hebben. Uitgangspunt is dat alle in het Cultuurplan beschreven producten en diensten optimaal uitgevoerd kunnen blijven worden en waar mogelijk door de synergie nog beter kunnen worden. Een van de doelen van de fusie is immers dat klanten en de gemeenschap beter en rijker bediend worden.

Dat betekent dat bepaalde functies enerzijds 'versmallen' (meer focus krijgen) maar anderzijds juist 'verbreden' omdat binnen de taak 3 organisaties geïntegreerd moeten worden en dat meer tijd binnen die functie zal vergen.

In geval van natuurlijk verloop zullen we gedurende de transitieperiode steeds toetsen of het organogram aanpassingen vergt.



Vrijwilligers

Alle drie organisaties werken met vrijwilligers. Bij Amphion voor de artiestenontvangst en flyering. Bij de muziekschool om de horeca en andere facilitaire taken te ondersteunen. De Gruitpoort heeft zowel facilitaire als inhoudelijke vrijwilligers. Met name bij de ouderen- en de jongerenprogramma's participeren veel mensen op vrijwillige basis. De cultuurcoaches organiseren, programmeren en begeleiden projecten maar de uitvoering gebeurt door vrijwilligers. Dat is de kern van participatie en ook een belangrijk deel van het nieuwe cultuurbedrijf. Vrijwilligerswerk is maatschappelijk participeren. Het mag niet tot verdringen van betaalde arbeid leiden.

7 De organisatie

Vooraf

Onderstaande inrichting van de organisatie van het Cultuurbedrijf beschouwen we als een startmoment. Er wordt een nieuwe organisatie gevormd, die zich gaat ontwikkelen. Het hier beschreven model is dus niet 'in beton gegoten' en zal zich in de praktijk moeten bewijzen. In alle afdelingen, in de breedte en de diepte van de organisatie zal geregeld evaluatie plaatsvinden en bijstelling daar waar nodig.

Raad Van Toezicht/Commissarissen

Naast het borgen van de kwaliteit van het fusietraject en de formele rol in de goedkeuring op de besluitvorming, is ook de toekomstige samenstelling van de commissarissen/toezichthouders en het bestuur aan verandering onderhevig.

Bij deze fusie wordt één 'nieuwe' RvC/RvT samengesteld op basis van de benodigde kwaliteiten en competenties voor het toezichthoudend kader van de fusieorganisatie. Samenstelling, taken en bevoegdheden van de RvT/RvC Cultuurbedrijf worden statutair vastgelegd.

Het is aan te bevelen om voor de RvC/RvT van de fusieorganisatie te starten met het opstellen van nieuwe profielschetsen voor zijn leden. Het voorstel is uit te gaan van 7 leden.

Het kwaliteitsprofiel bestaat uit:

- het algemene profiel met kwaliteitskenmerken waaraan alle commissarissen/toezichthouders dienen te voldoen (gebruik van de huidige algemene kwaliteitskenmerken daarvoor)
- specifieke kwaliteitsprofielen afgestemd op de opgaven, ambities en de kennisgebieden van de nieuwe organisatie. Een voorstel voor kwaliteitszetsels:

- (1) kennis op het terrein van governance (de voorzitter)
- (2) kennis en ervaring op het terrein van kunst en cultuur
- (3) kennis en ervaring op het terrein van vastgoed
- (4) kennis en ervaring op het terrein van financiën en control
- (5) kennis en ervaring op het terrein van juridische zaken.
- (6) kennis en ervaring op het gebied van organisatie en HRM
- (7) kennis en ervaring op het gebied van commerciële bedrijfsvoering (bijvoorbeeld horeca)

Ten aanzien van de invulling van de nieuwe RvT/RvC zijn de volgende overwegingen te noemen:

- De praktijk laat vaak zien dat om te komen tot een passende samenstelling, de RvC/RvT (deels) wordt gevormd uit de leden van de afzonderlijke raden.
- Het is echter de overweging waard om ook frisse blikken in het toezicht te benoemen. Een samenstelling uit louter zittende leden heeft het gevaar in zich van standpunt-inname op basis van 'oude' bloedgroepen, waardoor nieuw beleid kan worden belemmerd.
- Een samenstelling met geheel nieuwe leden heeft het gevaar in zich, dat bestaande kennis en ervaring verloren gaat (continuïteit).
- Daarmee ligt het speelveld voor de benoeming tussen een geheel nieuwe raad en een raad samengesteld uit de huidige raden.
- Een te grote RvC/RvT, die eenvoudigweg bestaat uit een samenvoeging van alle bestaande raden, zorgt voor een onwerkbaar situatie die moet worden voorkomen.
- Om tegemoet te komen aan deze (vermeende) discrepantie tussen continuïteit en vernieuwing kan een adviesraad worden samengesteld voor een termijn van een tot twee jaar, bestaande uit huidige leden van de raden, die de bestaande kennis van de huidige toezichthouders borgt.
- Als er gekozen wordt voor een geheel nieuwe raad is het raadzaam een commissie samen te stellen, die op zoek gaat naar een nieuwe voorzitter, waarmee vervolgens via een openbare procedure (Governance Code Cultuur) leden geworven worden.
- Als er gekozen wordt voor een samenstelling met (deels) zittende leden kan er een schriftelijke belangstellingsprocedure onder de zittende worden gestart op basis van de kwaliteitskenmerken.
- Onderwerp van gesprek is wie of welk gremium uiteindelijk de keuze voor de bemensing maakt. Vaak wordt daarvoor een externe formateur gezocht.
- Het is raadzaam in de procedure de nieuwe bestuurders te betrekken.

Een optie is dat de overige zittende leden die niet toetreden tot de nieuwe raad deelnemen (als zij dat willen uiteraard) aan een adviesraad (2 keer per jaar of op afroep). Ook daarin zouden de bovengenoemde kwaliteiten gedubbeld kunnen worden. Deze raad kan aangevuld worden met vertegenwoordigers van klantgroepen, als de raad een meer permanent karakter krijgt (ambassadeurs).

De huidige toezichthoudende organen werken de samenstelling en procedure verder uit:

- Aantal zetels
- Kwaliteitsportefeuilles
- Verhouding zittend en nieuw
- Procedure van werving/plaatsing/benoeming

Ondernemingsraad

Met het bestuurlijk fuseren van de bovengenoemde rechtspersonen ontstaat er één bestuur en één toezichthoudend orgaan.

De (nieuw in te stellen) ondernemingsraad daarvoor is derhalve ook de OR van de totale holding, zijnde het Cultuurbedrijf. Gezien het aantal personeelsleden, dat in dienst is van de holding (120 op datum 01-02-2020) bestaat de OR uit 7 leden. Bij de statutaire start van het Cultuurbedrijf is het de verantwoordelijkheid van de ondernemer (het bestuur) verkiezingen uit te schrijven voor de nieuwe OR.

Wij willen daarover graag met de huidige personeelsvertegenwoordigingen in overleg, waarbij het reglement en de verkiezingen de eerste twee onderwerpen van gesprek zijn. In een bijlage is een voorlopig modelreglement opgenomen, dat vooralsnog niet uitgaat van zogenaamde kiesgroepen (uit afdelingen, rechtsvormen etc), maar van een algemene OR bestaande uit 7 leden. Voor de evenredigheid van vertegenwoordiging is het wellicht raadzaam om wel met kiesgroepen te werken om te voorkomen dat een deel van het personeel (bijvoorbeeld alleen docenten, of alleen kantoorpersoneel, of alleen vertegenwoordigers vanuit een stichting/NV) de medezeggenschap voert over het totale Cultuurbedrijf. Met kiesgroepen kan er 'gewogen' verkiesbaar gesteld en gekozen worden. In het geval daartoe wordt besloten is het modelreglement (bijlage) eenvoudig aan te passen.

Bestuur

Uitgangspunt: vooralsnog tweehoofdig bestuur met doorontwikkeling

Het is de opvatting van de toezichthouders, dat het bestuur van een cultuurorganisatie als ons Cultuurbedrijf (op termijn) ingevuld zou moeten worden door een eenhoofdige directeur/bestuurder.

Gezien de opgave echter, die er in de pioniersfase van het Cultuurbedrijf ligt, kiest de raad ervoor om voor de middellange termijn een tweehoofdig bestuur als 'transitieraad van bestuur' (een initiële raad) in te vullen. De raad denkt daarbij nu aan een transitieperiode van drie tot vijf jaar vanaf de start van het Cultuurbedrijf in september 2020.

De TRVT kiest voor een tweehoofdige raad van bestuur omdat er in deze periode een forse opgave voorligt:

- De drie organisaties en hun functie moeten worden geïntegreerd waarbij recht gedaan moet worden aan de te onderscheiden kwaliteiten
- Er dient een stevig financieel fundament onder de nieuwe organisatie te worden gelegd
- Er dient een goed managementteam te worden gevormd dat de bedrijfsmatige en inhoudelijke uitdagingen aan kan. Daarbij dient een afhankelijkheid van persoonlijke kwaliteiten te worden verbreed.
- Na de transitie periode ziet de TRVT een eenhoofdige raad van bestuur voor zich die zich vooral concentreert op strategie en algemeen bestuur.

De transitie (initiële) raad van bestuur heeft tevens de opdracht om i.s.m. de toezichthouder de organisatie en de bestuursconstructie zo vorm te geven, dat een eenhoofdige bestuur na de transitieperiode mogelijk is.

Directeur/bestuurder: portefeuille presentatie (1FTE).

Dit domein is met name verantwoordelijk voor het doorontwikkelen van de functie presentatie van het Cultuurbedrijf, o.a. door het vorm geven van zowel de landelijke programmering als de 'stadsprogrammering' en de amateurkunst presentatie. Presentatie is –naast haar inhoudelijke porté- de belangrijkste drager van de financiële spankracht van het bedrijf. Dit domein fourneert 84% marktinkomsten versus 16% subsidie. Dat moet minstens zo blijven, zeker de eerste jaren. Samen met de collega-bestuurder zal deze functionaris sturen op deze financiële en inhoudelijke opgave.

Directeur/bestuurder: portefeuille educatie en participatie (1 FTE).

De opgave van deze portefeuille is –naast de gedeelde verantwoordelijkheid m.b.t. financiën- primair een inhoudelijke. De grenzen tussen beide domeinen vervagen en overlappen. Immers, voor educatie en participatie dient voortdurend externe financiering uit partnerschappen en fondsen verworven te worden. Bovendien staat de subsidie van het vrije tijd aanbod in de educatie onder druk. Het is zaak op deze ontwikkeling vooruit te blijven lopen. Ook de verbinding met presentatie is voornamelijk een inhoudelijke opgave. Hierin dragen beide bestuurders een gedeelde verantwoordelijkheid.

Er is sprake van collegiaal bestuur, waarvan een der beide bestuurders de rol van voorzitter van de raad krijgt.

Bestuurs- en managementassistente

Bestuur en management wordt ondersteund door een medewerker op het gebied van secretariaat, planning, verslaglegging en agendabeheer.

Managementteam

Het Cultuurbedrijf kent een managementteam, dat het bestuur ondersteunt in bedrijfs- en beleidsvoering. De samenstelling is een afspiegeling van de programma's van het Cultuurbedrijf. Vaste leden (portefeuilles) daarvan zijn (naast de bestuurders):

- Manager educatie
- Manager presentatie en participatie
- Manager horeca en verhuur
- Hoofd financiën/controller

Het team kan aangevuld worden met functionarissen uit de organisatie, afhankelijk van de agenda. Het managementteam kent aldus een wisselende samenstelling op basis van de agenda.

Programma's

Educatie

Voor het cultuurbedrijf ligt de voornaamste artistiek/inhoudelijke opgave in het opnieuw stroomlijnen van het educatiedeel van de organisatie. Op hoofdlijnen liggen er educatieve taken op het gebied van:

- **Educatie binnenschools**
De wijze waarop de binnenschoolse educatie door beide instellingen op dit moment wordt uitgevoerd, is verschillend. De Gruitpoort werkt voornamelijk met cultuurcoaches (in dienst) en free lance docenten (ingehuurd). De Muziekschool geeft voornamelijk muziekles in het onderwijs, docenten zijn deels in dienst en deels ZZP-er, en organiseert onder de naam Bureau Cultuur en School workshops en schoolvoorstellingen. Het is de intentie van het Cultuurbedrijf het aanbod van dit bureau te verbreden en verdiepen (zie Cultuurplan). Deze verschillende werkwijzen moeten, in samenspraak met het onderwijs zelf, worden bijeengebracht in één vraag gestuurd aanbod voor de verschillende disciplines.
- **Educatie buitenschools**
Ook hierin is de werkwijze van de instellingen verschillend. De Gruitpoort heeft m.i.v. seizoen 19-20 geen uitvoerende docenten meer, ook niet als ZZPer, maar faciliteert in ruimteverhuur. Ook heeft de Gruitpoort een digitaal platform ontwikkeld waar deze huurders hun aanbod op kunnen publiceren en kunnen huurders gebruik maken van de publicatiekanalen van de Gruitpoort. De muziekschool geeft les aan leerlingen van 0 tot 85 jaar in het buitenschools programma in de vakken muziek en musical. Daarnaast neemt samenspel een belangrijke plaats in evenals talentontwikkeling richting het muziekvakonderwijs. Voor het gedeelte tot 15 jaar, samenspel en talentontwikkeling zijn de docenten in dienst. Met ingang van 2020 faciliteert ook de muziekschool docenten voor de leerlingen > 14 jaar d.m.v. ruimte en matching.
Ook deze verschillende werkwijzen en platforms moeten in de toekomst waar mogelijk en wenselijk worden gesynchroniseerd in een aanbod.
- **HABA**
De muziekschool heeft een aanbod voor leerlingen van HABA verenigingen. Hiervoor is geen ontwikkeldoelstelling benoemd.

De afdeling Educatie moet de komende jaren dus vormgeven aan de conceptuele en organisatorische integratie van de verschillende educatieonderdelen. Dat is een stevige opdracht. Om die reden kiezen we er in elk geval voor de transitieperiode voor om het programma Educatie stand alone onder één manager te brengen. De integratie met presentatie en participatie en horeca & verhuur moet tot stand komen door op managementniveau de verbinding te zoeken met de beide andere managers.

Presentatie en Participatie

In het Cultuurplan wordt de ontwikkeling beschreven om de presentatiefunctie te verbreden naar andere en nieuwe doelgroepen in de samenleving. Deze tendens verdiept en verbreedt de maatschappelijke relevantie van de presentatiefunctie. De verbinding met het maatschappelijk middelveld is hierbij van essentieel belang. De functie heeft nauw verband met het domein 'participatie', zoals in het Cultuurplan beschreven.

Het is daarom –naast de zwaarte van de educatie portefeuille- dat we ervoor kiezen om bij deze managementfunctie ook het domein participatie onder te brengen.

We gaan er daarbij van uit dat er op het gebied van de podiumkunsten een integraal cultureel programma ontwikkeld zal worden voor zoveel mogelijk groepen en individuen in de samenleving. We verlaten daarbij de traditionele betekenis van de term 'programmeren' (het boeken van voorstellingen etc.), maar hanteren dit begrip breed: het ontwikkelen en maken van programma's voor zoveel mogelijk publieksgroepen met een optimale mix van plaats en product.

In de huidige situatie is de bestuurder van Amphion tevens de programmeur van alle professionele theaterprogramma's. Voor de participatieprogramma's heeft GP programmaleiders die financieel en inhoudelijk verantwoordelijk zijn en aan de bestuurder rapporteren. Bij MOG is de presentatie en participatie geïntegreerd met de educatie.

De Participatie-programma's binnen het Cultuurbedrijf Lang Leve Kunst (ouderen) en JC (jongeren) zijn stevige en zelfstandig opererende programma's zijn met een natuurlijke verbinding met educatie. De uitdaging voor het Cultuurbedrijf ligt in het integreren van participatie en presentatie. Voor een optimale inhoudelijke integratie kiezen we er daarom in de nieuwe organisatie voor 'presentatie' en 'participatie' onder één programma te voegen.

Dit programma zal daardoor tot voornaamste taakgebieden hebben:

- Assistentie van de huidige programmeur m.b.t. professionele programmering theater, dans, muziek.
- Programmering filmhuis: het betreft de huidige twee zalen in de Gruitpoort en een eventuele uitbreiding naar een derde doek met een grotere zaalcapaciteit in Amphion.
- Programmering debat
- Stadsprogrammering en verbinding met evenementen in de stad.
- JC

Deze plek voor jongeren ontwikkelt zich steeds verder in de richting van een cultureel ontmoetings- en educatiepunt. De JC-Academy is daar een voorbeeld van. Onder deze naam worden de betaalde activiteiten van JC aangeboden. Muziektheaterschool is daar ondergebracht en ook een DJ-school en de Art & Design maken daar deel van uit. Vanwege verbredingsdoeleinden en inclusie wordt naar verbinding gezocht met andere doelgroepen.

- Lang Leve Kunst
Binnen het domein participatie ontwikkelen de programma's met ouderen zich sterk met de steeds grijzer wordende samenleving en de kwetsbaarheid, die deze ontwikkeling met zich meebrengt. Dit werkveld is een voorbeeld van de wijze waarop de stadsprogrammering zich kan ontwikkelen naar andere doelgroepen met nieuwe producten. Doelstelling is bestendiging van dit onderdeel en versterkte koppelingen met de andere afdelingen.
- Programmering amateurkunst

Op de zes podia van het Cultuurbedrijf vinden nu al een groot aantal amateurkunst presentaties plaats. Dan gaat het niet om de voorspeelavonden of lespresentaties, maar om programma's die door amateurs zijn ontwikkeld ten faveure van presentatie aan het publiek. De 'programmering' van dit aanbod komt nu nog door toeval tot stand. Het inrichten van deze functie moet deze tak van sport faciliteren en stimuleren om het brede veld van de amateurkunst in stad en regio blijvend te ondersteunen in de ontwikkeling.

Horeca & Verhuur

Resultaat werkgroep horeca en verhuur, bestaande uit: Gertje van Aalst, Merel Deijnen en Petra Koekman.

Een van de bedrijfsonderdelen van het nieuwe Cultuurbedrijf waar synergie in te halen valt betreft de horeca en verhuur, de zakelijke markt.

Omdat zowel Amphion als Gruitpoort iedere dag horeca en verhuuractiviteiten hebben en deze op beide locaties een belangrijke bijdrage aan de omzet leveren zal er tijdens deze activiteiten altijd een (meewerkend) floormanager gesitueerd moeten zijn. Datzelfde geldt voor de verhuur en eventorganisatie in alle drie panden.

De opdracht binnen dit bedrijfsonderdeel betreft:

- Gezamenlijke inkoop
- Gezamenlijke personeelsplanning (rotatie)
- Een loket voor verhuur en arrangementen (juiste activiteit op de juiste plek).
- Aandachtspunt is technische ondersteuning verhuur activiteiten
- Optimale gastbeleving op alle locaties

Ook hier dient de noodzaak zich aan voor een gezamenlijk planningssysteem dat alle drie locaties en ook de externe locaties waar met name de muziekschool werkt kan managen.

Horeca en verhuur kan dus met name extra groei genereren als een intensieve verbinding is met zowel de inhoudelijke programma's als alle stafafdelingen zoals deze hierna beschreven worden. Met name de facilitaire afdeling en gebouwbeheer.

Stafafdelingen

Financiën en P&O

Resultaat van de werkgroep Financiën en P&O, bestaande uit André Derksen, Hans te Boekhorst, Anita Vos en Eric Derksen.

Financiën

Elk van de organisaties kent de volgende vormen van vastlegging en rapportage.

- Registreren;
- Digitaliseren;
- Administreren;
- Rapporteren;
- Adviseren/analyseren.

Er is onderzocht welke systemen en middelen vanuit de bestaande entiteiten het beste werken, echter de werkgroep is gezamenlijk van mening dat het beste is om een vierde nieuwe invulling van deze route van vastlegging en rapportage te bewerkstelligen. Hiermee kunnen we op alle afdelingen resetten en de mensen een nieuwe invulling geven die bij deze nieuwe invulling past. Alle processen worden zo veel als mogelijk gedigitaliseerd, hetgeen door de organisaties als grote maar zeer wenselijke opgave gezien wordt.

Inkoopproces

Digitaliseren via Pro-Active: dit systeem hanteert Amphion en werkt goed: verantwoordelijke mensen (programmaleiders en afdelingshoofden) en directie fiatteren de inkoopfacturen, waarna deze automatisch geboekt en betaald worden.

Bij MOG en Gruitpoort geschiedt dit nog geheel handmatig;

Bankmutaties

Dit geschiedt bij Amphion en MOG handmatig, bij GP digitaal.

De Gruitpoort kan voor alle entiteiten inregelen dat de bankmutaties digitaal geschieden.

Hierbij worden alle mutaties automatisch geboekt op de juiste afdeling en de juiste grootboekrekening.

Financieel Pakket

Nu nog drie verschillende pakketten, in 2020 over naar één pakket. De keuze moet nog worden gemaakt. De controllers geven aan dat zijn/haar pakket niet heilig is. De voorkeur van de externe

controller van GP is Exact Online, aangezien dit pakket communiceert met alle andere relevante applicaties die binnen Cultuurbedrijf gaan werken.

Rapportage

GP gebruikt FactView.

Deze applicatie kan driedimensionaal rapporteren, rekening houdende met verschillende activiteiten en verschillende kostenplaatsen.

FactView is nu ingericht voor GP met 20 kostenplaatsen en 6 afdelingen; dit kan eenvoudig worden uitgebreid naar meer kostenplaatsen en meer afdelingen, zodat Amphion en MOG mee kunnen draaien in een uniforme rapportage.

De rapportage geschiedt zowel op winst- en verliesrekeningniveau, alsook naar opbrengsten en kosten per afdeling, gesplitst naar directie en indirecte opbrengsten en kosten.

Tevens kan vanuit de financiële administratie de balans worden weergegeven, weliswaar niet per afdeling of kostenplaats, wel per entiteit (Amphion, GP en MOG).

Indien hier voor gekozen wordt, kan FactView snel opgelijnd worden om de rapportage in Q1-2020 operationeel te hebben.

Hierbij maakt het overigens niet uit dat elke entiteit voorlopig nog met haar eigen financieel pakket werkt.

Salarisadministratie

Elke entiteit besteedt dit uit aan een externe salarisverwerkingsbureau.

Hieruit wordt één bedrijf gekozen die alle salarissen voor Cultuurbedrijf verwerkt, uiteraard rekening houdende met de verschillende bestaande CAO's;

Controlerend accountant

Voor GP en MOG controleert Stolwijk Accountants, bij Amphion controleert Confirm.

RVT en RVB van Cultuurbedrijf zullen één (nieuwe) accountant moeten kiezen voor controle van de cijfers van het Cultuurbedrijf.

Verkoop Horeca

Geschiedt bij Amphion met Booq: dit systeem voldoet en kan mede gebruikt worden voor horeca van GP en MOG. Dit onderdeel gaat qua uitvoering onder de afdeling Horeca&Verhuur vallen.

Verkoop Ticketing

Amphion gebruikt Itix: dit systeem voldoet en kan mede gebruikt worden door GP en MOG (inclusief verkoop instrumenten, evenementen, etc.). Dit onderdeel gaat qua uitvoering onder de afdeling Facilitair & Verkoop vallen.

P&O

De taken P&O worden bij de verschillende organisaties anders uitgevoerd.

- Bij de Muziekschool is het een combi functie met de controllersfunctie
- Bij Amphion is er een medewerker P&O, deels in combi met financiën.
- Bij de Gruitpoort is het een combifunctie met financiën. Het HR-advies is uitbesteed aan een vaste adviseur.

We houden P&O in een combi met financiën, gezien de samenhang van beide domeinen. Gezien de omvang en de complexiteit (in de transitiefase) van het Cultuurbedrijf hebben we formatie toegevoegd aan de P&O taak.

Marketing & Communicatie

Resultaat van de werkgroep Marketing & Communicatie bestaande uit Ellen Zwiers, John von der Linden, Petra Koekman.

Uit de inventarisatie van de werkgroep komt een veelvoud aan gezamenlijke producten en systemen naar voren:

- Website
- Nieuwsbrief
- Ladder
- Sociale media
- Advertising
- Brochures (analoog)
- Flyers

- Acties
- etc

Voor het grootste deel zijn deze taken gericht op sales en in mindere mate op PR.

De afdeling Marketing & Communicatie wordt in het nieuwe Cultuurbedrijf één zelfstandige afdeling die voor alle programma's werkt. De kaartverkoop valt niet onder deze afdeling (zoals dat nu bij Amphion het geval is). Kaartverkoop wordt onder de afdeling Facilitair en ticketing geïncorporeerd.

Omdat bij Muziekschool en Gruitpoort de marketing en communicatie in combinatiefuncties met verschillende andere taken vervuld wordt, is niet te kapitaliseren hoeveel FTE op dit moment binnen de huidige drie instellingen sec op Marketing & Communicatie ingezet wordt. Bij Amphion betreft het 6 medewerkers met in totaal 4,5 FTE. Door de managers Marketing & Communicatie, Horeca & Verhuur en Facilitair & Ticketing zal een nieuwe taakverdeling binnen deze afdeling worden gemaakt op basis van de opdracht en de beschikbare kennis en ervaring. Het totale werkbudget bedraagt momenteel ongeveer € 200.000

Als opgave van de afdeling Marketing & Communicatie voor de toekomst in het Cultuurbedrijf zijn de volgende items te noemen.

- Corporate communicatie Cultuurbedrijf versus 'merken'
 - Huisstijl
 - Websites
 - Magazine/periodiek
 - Etc
- Bijeenbrengen van D-bases voor direct marketing en communicatie
- Centraliseren van vormgeving (DTP), tekstproductie etc
- Gezamenlijke inkoop diensten en middelen
 - Advertising
 - Wegreclame
- Jaarkalender (interne prioritering, planning en werkverdeling)
- De huidige naam: Cultuurbedrijf Doetinchem (al dan niet met e.o.) wordt door de werkgroep als weinig inspirerend gekenschetst. Liever zien zij een andere naam voor de organisatie. Dit heeft prioriteit, voordat 'Cultuurbedrijf' niet meer weg te denken is. De werkgroep had al concrete suggesties. Op enig moment zal de organisatie betrokken worden bij de nieuwe naamgeving.

Er is een sterke wens en noodzaak alle (back office) personeel 'bij elkaar te brengen'. Voor de hand ligt om dat in het Cultuurkwartier te doen. Er is een concept PVE voor het aantal en aard van de werkplekken gemaakt, dat moet worden bij- en vastgesteld zodra 'de organisatie' helder is. Bij Amphion is daartoe geen fysieke mogelijkheid. Het in gebruik nemen van ruimtes in de Gruitpoort is wel een optie. Daar is voldoende ruimte vrij te maken. Dat gaat echter ten koste van huurinkomsten. Tevens is kantoorruimte in 'Het Dijkhuis' een verder te onderzoeken optie. Ook daar is voldoende ruimte voorhanden na de verbouwing. Daarvoor ligt inmiddels een 'vraagprijs' van de eigenaar. Naast de gebouwelijke analyse, zullen daarbij ook de consequenties m.b.t. investering en exploitatie in kaart gebracht moeten worden.

Facilitair & Ticketing

De werkzaamheden die vallen onder deze afdeling zijn in twee werkgroepen besproken. De werkgroep 'facilitair/huisvesting/planning/systeembeheer' bestond uit Paul Dekker, Merel Deijnen, Petra Koekman. De werkgroep 'kassa en ticketing' bestond uit Ellen Zwiers, John von der Linden en Petra Koekman.

Systeembeheer

De netwerken en systemen zijn bij de drie huidige instellingen verschillend georganiseerd en vanuit verschillende leveranciers betrokken. Bij alle instellingen draait er een veelvoud aan systemen onder de netwerken.

Ook de wijze waarop het systeembeheer is georganiseerd is verschillend. Bij Amphion is een medewerker belast met het algemene systeembeheer en zijn diverse medewerkers belast met applicatiebeheer. Bij de Gruitpoort ligt het systeembeheer ook bij een medewerker (combinatiefunctie). Het netwerk is een onderdeel van het gemeentelijk netwerk, waar ook onderhoud is geborgd. De Muziekschool heeft het systeembeheer uitbesteed, evenals het applicatiebeheer voor het management en NOP gedeelte en twee docenten zijn belast met applicatiebeheer voor het docentendeel.

De werkgroep wil hierin een eenheid aanbrengen. Prioriteit daarbinnen heeft het e-mail verkeer, agendabeheer en de telefonie. Makkelijke toegang van alle medewerkers onder elkaar en doorverwijzing van buiten naar intern.

Receptie en kassa

De drie gebouwen behoeven alle een eigen ontvangst. Bij alle instellingen is de receptie belast met diverse taken:

- Ontvangst (alle)
- Telefonie (alle)
- Cursus inschrijving (Muziekschool)
- Kassa (Amphion en Gruitpoort)
- Horeca (Gruitpoort)
- Film operations (Gruitpoort)

De openingstijden van de receptie/kassa verschillen.

- Gruitpoort: ma t/m vrijdag: 08.00-22.00 uur, za: 13.00-20.30 zo 15.00-20.30. Totaal 83u
- Amphion: ma t/m za 10.00-14.00 en rondom de voorstellingen. Totaal (ex voorstellingen) 24 uur op dagen en (schatting) 8 uur voorstellingen.
- Muziekschool: ma t/m do: 09.00-22.00 (receptie tot 17.00 daarna aan de bar), vrij: 09.00-21.00, za: 09-13.00. In totaal 68 uur (exclusief voorstellingen en concerten)

Er is de wens geuit om voor de info naar klanten een centraal ontmoetingspunt in te richten waar info ticketing en cursusverkoop centraal kan worden georganiseerd.

In de werkgroep facilitair gingen de handen daarvoor al wel op elkaar.

Het is een onderzoek waard om een dagelijks geopende desk te beginnen, waar alle burgers alle info kunnen krijgen m.b.t. programma's, lessen, presentaties, verhuringen etc etc. Geen evenementenbureau, maar alleen een winkel voor het Cultuurbedrijf. Deze kan later worden uitgebouwd.

Bijkomend, maar niet onbelangrijk: met een dergelijke operatie wordt ook fysiek het personeel bij elkaar gebracht.

Ticketing

In meer of mindere mate werken alle drie de huidige instellingen met kassa verkoop (ticketing)

- De Gruitpoort werkt met het systeem DMS (een sportschoolsysteem) en dat bevat niet. Ze willen een ander systeem.
In totaal worden er (met de tweede filmzaal) 25.000 tickets voor film verkocht en 5.000 voor andere activiteiten. 60% via de online voorverkoop en 40% via de dagkassa.
- Amphion werkt met Itix. In totaal 130.000 tickets, waarvan 95% online en 5% via de dagkassa.
- De Muziekschool maakt handmatig kaartjes en heeft een geldkistje voor de verkoop. In totaal maximaal 4000 tickets, alles via de dagkassa.

Bij Amphion en de Gruitpoort zijn de systemen verbonden met de financiële administratie en met de e-mail D-base. Amphion werkt met een nauwgezet bijgehouden D-base systeem, waarin de noodzakelijke NAW gegevens staan voor direct marketing. Bij de Gruitpoort zijn er minder kerngegevens voorhanden via het systeem. Bij de Muziekschool geen.

Bij alle instellingen vindt kaartcontrole plaats aan de deur van de zaal, oftewel via scanners, oftewel via live kaartcontrole. De systemen verschillen.

Bij alle instellingen (huizen) is de receptie de centrale plek waar kassa en ticketing bij elkaar komt.

De cursusadministratie bij de Muziekschool bestaat uit een separaat systeem voor aanmelding, financiële inning en administratie.

Het Cultuurbedrijf is zeer gebaat bij een centraal kassa en ticketing systeem, gezien bovenstaande inventarisatie (exclusief cursusadministratie). Bovendien (zie Marcom) is het gebruik van één kwalitatieve Dbase voor alle klantcontacten zeer wenselijk. Deze wordt met name gevoed vanuit het kassasysteem.

Voor onderzoek en implementatie van een systeem is de afdeling facilitair verantwoordelijk.

Schoonmaak

De schoonmaak bij de drie instellingen is verschillend georganiseerd:

- Amphion: uitbesteed o.l.v. hoofd horeca en verhuur (geen FTE)
- Gruitpoort: door beheerders/conciërges, o.l.v. hoofd facilitair. Deze constructie laat te wensen over. (Fte niet in te schatten, schoonmaak is kind van de rekening)

- Muziekschool: De conciërges zijn zowel in Doetinchem als in 's-Heerenberg verantwoordelijk voor de schoonmaak en worden in Doetinchem geassisteerd door een extra "hulp-conciërge" (0,5 fte gesubsidieerde baan)

Vooraf vanuit de Gruitpoort wordt de wens geuit de schoonmaak onder een (uitbesteed) regime te brengen. Vooralsnog werkt dat kostenverhogend (geen afvloeiing personeel). Nader onderzoek daarnaar is noodzakelijk.

Planning(systeem)

Facilitaire taken in de meest brede zin van het woord vergen een adequate planningsmodule. In diverse werkgroepen – techniek, gebouwbeheer, receptie, - kwam de behoefte hieraan sterk naar voren, mede ingegeven door de dislocatie van het Cultuurbedrijf.

De huidige instellingen hebben alle hun eigen (soms gebrekkige) modules daarvoor. Van Outlook tot handgeschreven plannings. De wijze waarop de personele en ruimtelijke planning wordt uitgevoerd verschilt.

Een onderzoek naar de integrale behoefte en een advies m.b.t. een (reeds aanwezig of nieuw) planningsstelsel is een opgave voor deze nieuwe afdeling. Amphion heeft met het stelsel Ultimo wellicht daarvoor de geschikte module.

Techniek & Gebouwbeheer

De werkzaamheden die vallen onder deze afdeling zijn in diverse werkgroepen besproken. De werkgroep 'facilitair/huisvesting/planning/stelselbeheer' bestond uit Paul Dekker, Merel Deijnen, Petra Koekman. De werkgroep 'techniek', bestaande uit Paul Dekker, John van der Linden, Henk Lubberdink.

Techniek

Alle drie de huidige 'huizen' maken gebruik van techniek, die de (vooral) podiumpresentaties ondersteunt. De taken, systemen en bemensing van de drie instellingen is verschillend:

Amphion

Werkt met een team van 5 technici in dienst en 7 medewerkers op ZZP basis aan het begeleiden van alle 300 presentaties in het huis per jaar. Het betreft vooral professionele voorstellingen, in mindere mate events, presentaties en lezingen. Amphion heeft de kwaliteit van systemen en personeel hoog in het vaandel.

Gruitpoort

De GP programmeert 1500 filmvertoningen per jaar in twee filmzalen. De bediening daarvan is in hoge mate geautomatiseerd en gebeurt door de kassamedewerkers.

Gruitpoort programmeert zelf geen professionele theatervoorstellingen (meer), maar faciliteert deze wel. Het betreft vooral eigen producties, verhuringen en de kleinere (school)voorstellingen. Daarnaast wordt techniek ingezet bij concertjes, DJ activiteiten, debatten en presentaties. Het betreft ongeveer 70 programma's per jaar.

Er is één medewerker belast met theatertechniek. Deze heeft daarvoor gemiddeld 12 uur per week ter beschikking. Het betreft een combifunctie met facilitair beheer.

Daarnaast worden er Beheer en onderhoud van de apparatuur gebeurt door de filmprogrammeur.

De Muziekschool

Deze heeft in Doetinchem de beschikking over twee geoutilleerde zalen (muziekzaal en popzaal).

De concertzaal is onlangs nog voorzien van nieuwe en hoogwaardige apparatuur.

In de zalen vinden per jaar ongeveer 40, presentaties plaats, waarbij professionele bediening noodzakelijk is. De overige (kleine) presentaties worden verzorgd door de docenten of vrijwilligers.

Voor de bediening en het onderhoud van de apparatuur in de muziekzaal wordt externe menskracht ingehuurd. In de popzaal wordt over het algemeen de apparatuur bediend door de pop docenten. Zij hebben daarvoor op het conservatorium scholing gehad.

De gehele (bovenstaande) techniek van het Cultuurbedrijf wordt ondergebracht bij Amphion.

Daarmee wordt een efficiëncyslag gemaakt en de kwaliteit van systemen en mensen geborgd en ontwikkeld. Amphion heeft daarvoor de expertise in huis.

Daar gaat de centrale regie plaatsvinden m.b.t.

- Planning
- Inkoop, inzet en onderhoud apparatuur
- Inzet personeel.

Gebouwbeheer (onderhoud)

De huisvestingssituatie van de drie instellingen is verschillend:

Amphion is eigenaar en heeft de verantwoordelijkheid voor zowel eigenaars- als huurders onderhoud.

De Gruitpoort huurt van de gemeente en is alleen verantwoordelijk voor het huurdersonderhoud.

De Muziekschool heeft het gebouw in gebruik en is alleen verantwoordelijk voor het huurdersonderhoud.

In beide laatste gevallen is de gemeente (BUHA) verantwoordelijk voor het eigenaarsonderhoud.

De Muziekschool heeft naast de hoofdvestiging twee grote nevenvestigingen, te weten vestiging Muziekschool Bergh en de vestiging in de DRU.

De vestiging in 's-Heerenberg wordt door MOG onderhouden. Het groot onderhoud aan het pand wordt gedaan door de verhuurder, de gemeente Montferland. Wel komt een groot deel van het tuinonderhoud voor rekening van MOG.

In de DRU is MOG een van de belangrijke en grote huurders in het pand. Onderhoud en beheer wordt gedragen door de stichting DRU Industriepark. Het tarief daarvoor zit in de huurprijs.

Verder huurt MOG op acht andere plaatsen één of meerdere lokalen.

Voor de Stichting Dans Oost-Gelderland – ook genoemd Jazz Dansschool Bertha Huls – is een dansstudio gehuurd in Doetinchem. Daar wordt de schoonmaak ingehuurd en beheer wordt geregeld door coördinator met hulp van vrijwilligers.

In alle gebouwen zijn diverse technische medewerkers en conciërges, veelal in combifuncties) belast met (deel)taken in het huurders onderhoud. Soms worden diensten daarvoor uitbesteed.

Bij Amphion ligt het totale gebouwbeheer onder verantwoordelijkheid van het hoofd techniek en Gebouwbeheer.

Bij de Gruitpoort ligt de leiding daarvan in handen van de facilitair manager.

Bij de Muziekschool bij de directie.

In het Cultuurbedrijf wordt het totale onderhoudsbeheer ondergebracht in deze afdeling onder leiding van een hoofd, het hoofd techniek en gebouwbeheer.

Opgave:

- Meerjaren onderhoudsplanning inclusief calculatie
- Personeelsplanning m.b.t. huurdersonderhoud
- Stroomlijnen onderhoudscontracten en leveranciers
- Bedrijfshulpverlening

Het is een overweging en een onderzoek waard, of het eigenaarsonderhoud van het pand van de Muziekschool en de Gruitpoort op termijn niet overgeheveld kan worden (met budgetten) naar het Cultuurbedrijf.

8 Functies en functie invulling

Vooraf

In de inleiding is aangegeven, dat substantiële frictiekosten ten gevolge van een grote reorganisatie niet mogelijk zijn, gezien de huidige financiële situatie van het Cultuurbedrijf. Dat wil zeggen, dat we werken vanuit een zo substantieel mogelijke interne (her)plaatsing van functionarissen in bestaande en nieuwe functies. De afslanking van de organisatie zal op termijn plaatsvinden d.m.v. natuurlijke afvloeiing.

M.b.t. de plaatsing is er (formeel) een aantal opties:

- **Gelijke functie:**
De functie is (nagenoeg) gelijk aan de functie van voor de fusie. Vaak kan de span of control wat groter zijn, of via herschikking van taken een of meerdere functie onderdelen verschuiven. Zolang dat echter niet substantieel is en de functie qua functie inhoud gelijk blijft, betreft het een 'gelijke' functie. Het is dan ook vanzelfsprekend dat de zittende functionaris de beoogd functiedrager is.
In de situatie, dat er voor de fusie twee van dergelijke (gelijke) functies waren en na de fusie nog maar een, is er sprake van interne plaatsingsgesprekken en wordt een van beide functionarissen 'boventallig' en komt in aanmerking voor herplaatsing.
- **Nieuwe functie:**
De functie komt in de préfusie situatie niet voor. Er moet dus geplaatst worden. Dat zal primair intern gebeuren. Indien daar geen geschikte kandidaat uit naar voren komt, is er sprake van externe werving.

Met het inrichten van het formatieplan (organogram) wordt tevens aangegeven welke functies gelijk zijn en welke nieuw. Vervolgens gaan de bestuurders met mensen informeel in gesprek over hun ambities. Dat kan leiden tot een procedure van 'benoemen' i.p.v. solliciteren en plaatsen. Die procedure vindt plaats voor alle functies.

Plaatsingen

BESTUUR

Bestuurder/directeur presentatie

Bestuurder/directeur educatie en participatie

Er is sprake van gelijke functies. Er zijn drie functionarissen, die voor een van beide functies in aanmerking komen. De verantwoordelijkheid voor de procedure en de plaatsing ligt bij de toezichthouders. Deze hebben daarvoor een procedure ontwikkeld, waarbij eerst intern geworven wordt. Mocht daaruit geen of slechts een geschikte kandidaat worden gevonden, beraden de toezichthouders over de te volgen vervolprocedure.

Bestuurs -en managementassistente

Er is sprake van één gelijke functie. Er vindt geen herschikking plaats.

EDUCATIE

Manager Educatie

Het betreft een nieuwe functie. Besloten wordt kandidaten voor deze functie in een open sollicitatie te werven. Eerst intern en daarna extern, als er geen geschikte kandidaat intern gevonden wordt.

Cultuurcoaches

In deze afdeling zijn diverse dienstverbanden aanwezig als cultuurcoach (Gruitpoort). Er is sprake van gelijke functies en er vindt geen herschikking plaats. Afhankelijk van de ontwikkeling kan er op termijn doorontwikkeling van de functies plaatsvinden.

Coördinator C&S

Binnen deze afdeling functioneert een coördinator C&S. Er is sprake van een gelijke functie en er vindt geen herschikking plaats. Deze functionaris kan o.l.v. de Manager Educatie en samen met de cultuurcoaches educatie uitvoering geven aan de transitie.

Coördinatoren

Bij de muziekschool hebben een aantal docenten coördinerende staftaken. Deze (deel)functies blijven bestaan. Er is sprake van gelijke functies en er vindt geen herschikking plaats.

Docenten

Deze functies blijven bestaan. Er is sprake van gelijke functies en er vindt geen herschikking plaats.

PRESENTATIE EN PARTICIPATIE

Manager Presentatie en Participatie

Het betreft een nieuwe functie. Besloten wordt kandidaten voor deze functie in een open sollicitatie te werven. Eerst intern en daarna extern, als er geen geschikte kandidaat intern gevonden wordt.

Programmaleider en cultuurcoaches JC

Deze functies blijven bestaan. Er is sprake van gelijke functies en er vindt geen herschikking plaats.

Programmaleider Ouderen en cultuurcoaches ouderen

Deze functies blijven bestaan. Er is sprake van gelijke functies en er vindt geen herschikking plaats.

Binnen deze afdeling vervalt de functie van Programmaleider Film, Theater en debat. Deze taken worden belegd bij de Manager Presentatie & Participatie.

HORECA & VERHUUR

Manager Horeca & Verhuur

Hier is sprake van een gelijke functie en er vindt geen herschikking plaats. Er is een functionaris bij Amphion die momenteel deze functie uitvoert. Bij de andere instellingen is er sprake van combinatiefuncties, waarin de horeca en verhuur is ondergebracht. Essentieel is dat tijdens alle uitvoerende activiteiten altijd een (meewerkend) floormanagement gesitueerd is.

Medewerker verhuur

Deze functie blijft bestaan. Er is sprake van een gelijke functie en er vindt geen herschikking plaats.

Medewerkers horeca

Deze functies blijven bestaan. Er is sprake van gelijke functies en er vindt geen herschikking plaats.

De medewerkers front & backoffice, de beheerders en conciërges die momenteel bij de andere instellingen taken binnen dit vakgebied vervullen worden o.b.v. benodigde formatie bij de verschillende locaties gestationeerd.

FINANCIËN EN P&O

Hoofd Financiën en P&O

Hier is sprake van een gelijke functie, waarvoor twee functionarissen in aanmerking komen, de controller van Amphion en de controller van de Muziekschool. Bij de Gruitpoort is de controller-functie aan een vaste adviseur uitbesteed.

Met beide kandidaten voor deze functie vinden plaatsingsgesprekken plaats.

Medewerkers financiën

De Gruitpoort heeft een medewerker (P&O en) Financiën. Amphion heeft een medewerker Financiën. Deze functies blijven bestaan. Er is sprake van een gelijke functie.

Medewerker P&O

Gezien de concentratie van alle taken m.b.t. P&O bij het hoofd P&O is er sprake van een nieuwe functie. Besloten wordt kandidaten voor deze functie in een open sollicitatie te werven. Eerst intern en daarna extern, als er geen geschikte kandidaat intern gevonden wordt.

MARKETING EN COMMUNICATIE

Hoofd Marketing & Communicatie

Hier is sprake van een gelijke functie. Daarvoor komen twee functionarissen in aanmerking: Hoofd Communicatie van Amphion en adviseur Communicatie bij de Gruitpoort.

Met beide kandidaten voor deze functie vinden plaatsingsgesprekken plaats.

Medewerkers Marketing & Communicatie

Deze functies blijven bestaan. Er is sprake van gelijke functies en er vindt geen herschikking plaats. Het betreft de huidige medewerkers marketing bij Amphion en de medewerkers front & backoffice bij de Gruitpoort.

De medewerkers die momenteel bij de andere instellingen taken binnen dit vakgebied vervullen worden o.b.v. benodigde formatie bij de verschillende afdelingen ingedeeld.

FACILITAIR EN TICKETING

Hoofd facilitair & Ticketing

Hier is sprake van een gelijke functie en er vindt geen herschikking plaats. Er is een functionaris bij de Gruitpoort die momenteel deze functie uitvoert, gecombineerd met Horeca en Events.

Medewerkers facilitair & ticketing

Deze functies blijven bestaan. Er is sprake van gelijke functies en er vindt alleen indien gewenst herschikking van werkplek plaats. Het betreft de huidige medewerkers bespreekbureau bij Amphion en de medewerkers front & backoffice bij de Gruitpoort en de medewerkers cursusadministratie bij de Muziekschool.

TECHNIEK EN GEBOUWBEHEER

Hoofd Techniek & Gebouwbeheer

Het betreft hier een gelijke functie. In de formatiestaat is er maar een functionaris, die een dergelijke taak uitvoert: het hoofd Techniek en Gebouwbeheer van Amphion. Er vindt geen herschikking van deze functie plaats. Vanwege de verbreding van deze functie naar 3 locaties zal goed onderzocht worden of de taakbelasting van deze functie door één functionaris vervuld kan worden of dat er scheiding van functies moet plaatsvinden.

Medewerkers Techniek

Deze functies blijven bestaan. Het betreft vooral de toneeltechnici van Amphion. Er is sprake van gelijke functies en er vindt geen herschikking plaats. Wel zal i.v.m. i.v.m. de taakverzwaring van het hoofd in deze afdeling enige herschikking van taken plaatsvinden.

Medewerkers Gebouw

Deze functies blijven bestaan. Het betreft vooral de beheerders/conciërges van Gruitpoort en Muziekschool. Er is sprake van gelijke functies en er vindt geen herschikking plaats. Wel zal mogelijk herschikking van taken plaatsvinden.

Voor een overzicht van alle functies en medewerkers, zie hoofdstuk 9.

9 Financiën

Inleiding

Een gedegen financiële exercitie is een noodzakelijk onderdeel van dit fusieproces. We starten immers het Cultuurbedrijf in een tijdsgewricht dat niet rooskleurig is m.b.t. de financiële positie van de instellingen. We noemen een aantal items, die daarop van invloed zijn:

- Zowel de Muziekschool, als De Gruitpoort (Amphion al eerder) hebben te maken met extra bezuinigingen, die ingaan op 01-01-2020. Dat loopt op tot een totaal van ruim 200K.
- Vanwege deze bezuinigingen heeft de Muziekschool per 01-01-2020 een reorganisatie doorgevoerd voor docenten die lesgeven aan leerlingen van 15 jaar en ouder.
- De recente gevelproblematiek van Amphion heeft de reserves van deze NV volledig opgesoupeerd aan advies- en advocaatkosten. Daartegenover staat de noodzaak van Amphion om op korte termijn onderhouds- en vervangingsinvesteringen te plegen.
- De herstellkosten van de gevel (realisatie in 2020) worden voor een groot deel gefinancierd door de gemeente Doetinchem, maar er resteert nog een substantieel bedrag te verwerven.

Een werkgroep bestaande uit de controllers van de instellingen o.l.v. de kwartiermaker in samenwerking met financieel analist Rob Godschalk heeft een uitgebreide studie gemaakt van de exploitatie en de balans ontwikkeling. Deze studie is herhaaldelijk onderwerp van gesprek en bijstelling geweest van de RVB en de TRVT.

We presenteren hieronder daarvan het samengevatte resultaat.

Exploitatie ontwikkeling

Als startpunt van de studie m.b.t. de exploitatie zijn we uitgegaan van de meest actuele cijfers m.b.t. de jaarrekening 2019 en de oorspronkelijke begroting 2020. Deze sluit op een (negatief) saldo van € 295.000,- voor de drie instellingen gezamenlijk (geconsolideerd).

Op basis daarvan hebben we een exploitatieberekening gemaakt over de jaren 2020 t/m 2025 en vervolgens zonder mutaties doorgetrokken naar 2029. Over de laatste vier jaren is geen extra raming gemaakt.

We hanteren daarbij de volgende uitgangspunten:

- We gaan uit van ongewijzigd beleid. Er is geen rekening gehouden met een wijziging van beleid vanwege een nieuw businessplan. Uiteraard zal het Cultuurbedrijf dat maken. De financiële prognose zal dan mee veranderen.
- We zijn uitgegaan van ongewijzigde subsidie toekenning.
- We hebben geen indexatie toegepast, noch in de kosten, noch in de baten. Peildatum is 01-01-2020.
- We hebben alle ons ter beschikking gestelde en bekende gegevens verwerkt in de prognoses.
- We gaan daarnaast uit van de meest actuele gegevens, nl. een concept jaarrekening 2019.

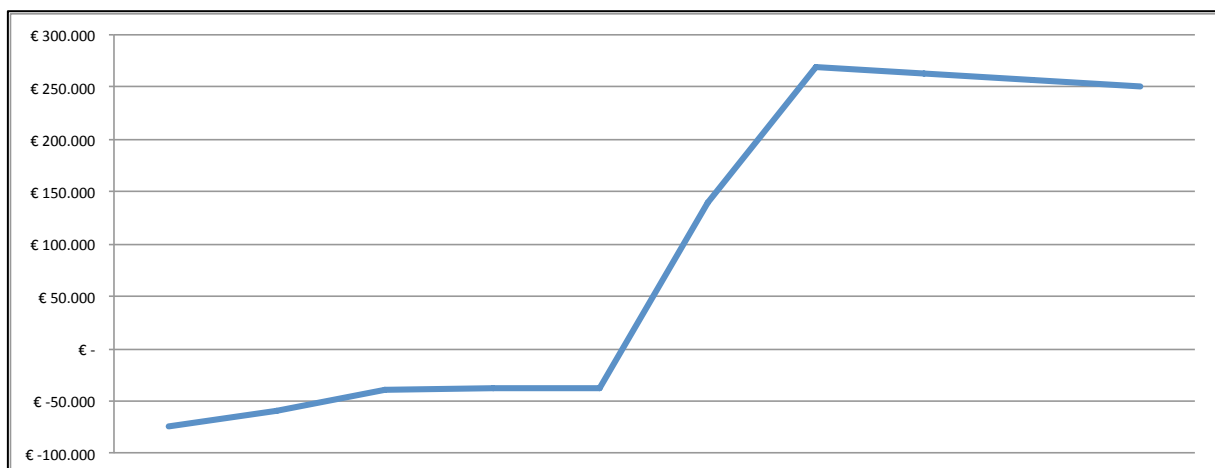
Via een aantal (autonome) ontwikkelingen wordt het exploitatie verloop geraamd:

- Uitgangspunt is de geconsolideerde begroting, die sluit op een negatief resultaat van € 295.00,- gemaakt aanvang 2019 door de instellingen.
- Actualisering 2020: bijstelling van deze begroting o.b.v. recent inzicht per januari 2020
- Onderwijs MOG: berekening o.b.v. krimp en afname leerling aantal
- Bonuskorting Amphion: nieuwe bonuskorting leveranciers
- Gevellasten en jubileum: m.i.v. 2020 minder en in 2021 geen extra kosten meer.
- Sponsorgelden: vrijval van balansreservering
- Dotatie groot onderhoud: stelselwijziging. Geen voorziening meer, maar afschrijven o.b.v. daadwerkelijke investeringen.
- Afschrijving: daarom wel afschrijving onderhoudsinvesteringen
- MJOP afschrijving: daarom ook afschrijvingen vervangingsinvesteringen
- Natuurlijke afvloeiing Amphion en MOG: personeel bereikt pensioenleeftijd.
- Additionele formatie: vanwege afvloeiing extra personele formatie aantrekken.
- Opstartkosten: zie specificatie in het Cultuurplan. Afschrijving over 5 jaar.

Exploitatieverloop Cultuurbedrijf versie 12-02-2020										
	begroting 2020	begroting 2021	begroting 2022	begroting 2023	begroting 2024	begroting 2025	begroting 2026	begroting 2027	begroting 2028	begroting 2029
Amphion	€ -127.171									
MOG	€ -43.378									
Gruitpoort	€ -124.321									
Totaal	€ -294.870									
IS										
Uitgangspunt totaal drie instellingen	€ -295.000	€ -295.000	€ -295.000	€ -295.000	€ -295.000	€ -295.000	€ -295.000	€ -295.000	€ -295.000	€ -295.000
bijstelling actualiteit januari 2020	€ -25.500	€ 27.000	€ 42.000	€ 42.000	€ 42.000	€ 42.000	€ 42.000	€ 42.000	€ 42.000	€ 42.000
	€ -320.500	€ -268.000	€ -253.000	€ -253.000	€ -253.000	€ -253.000	€ -253.000	€ -253.000	€ -253.000	€ -253.000
rendabilisering onderwijs MOG	€ 15.000	€ 26.000	€ 38.000	€ 43.000	€ 85.000	€ 95.000	€ 95.000	€ 95.000	€ 95.000	€ 95.000
	€ -320.500	€ -253.000	€ -227.000	€ -215.000	€ -210.000	€ -168.000	€ -158.000	€ -158.000	€ -158.000	€ -158.000
verruiming bonuskorting horeca	€ 10.000	€ 20.000	€ 20.000	€ 20.000	€ 20.000	€ 20.000	€ 20.000	€ 20.000	€ 20.000	€ 20.000
	€ -310.500	€ -233.000	€ -207.000	€ -195.000	€ -190.000	€ -148.000	€ -138.000	€ -138.000	€ -138.000	€ -138.000
vrijval sponsorgelden Amphion	€ 56.000									
	€ -254.500	€ -233.000	€ -207.000	€ -195.000	€ -190.000	€ -148.000	€ -138.000	€ -138.000	€ -138.000	€ -138.000
afname gevellasten en jubileum Amphion	€ 70.000	€ 130.000	€ 130.000	€ 130.000	€ 130.000	€ 130.000	€ 130.000	€ 130.000	€ 130.000	€ 130.000
	€ -184.500	€ -103.000	€ -77.000	€ -65.000	€ -60.000	€ -18.000	€ -8.000	€ -8.000	€ -8.000	€ -8.000
vervallen dotatie onderhoud	€ 156.000	€ 156.000	€ 156.000	€ 156.000	€ 156.000	€ 156.000	€ 156.000	€ 156.000	€ 156.000	€ 156.000
afschrijving onderhoud (600.000 10 jaar)	€ -6.000	€ -12.000	€ -18.000	€ -24.000	€ -30.000	€ -36.000	€ -42.000	€ -48.000	€ -54.000	€ -60.000
	€ -34.500	€ 41.000	€ 61.000	€ 67.000	€ 66.000	€ 102.000	€ 106.000	€ 100.000	€ 94.000	€ 88.000
MJOP afschrijving investeringen Amphion	€ -33.800	€ -33.800	€ -33.800	€ -38.300	€ -38.300	€ -52.100	€ -52.100	€ -52.100	€ -52.100	€ -52.100
	€ -68.300	€ 7.200	€ 27.200	€ 28.700	€ 27.700	€ 49.900	€ 53.900	€ 47.900	€ 41.900	€ 35.900
natuurlijke afvloeïng Amphion	€ 10.000	€ 20.000	€ 20.000	€ 20.000	€ 20.000	€ 20.000	€ 20.000	€ 20.000	€ 20.000	€ 20.000
	€ -58.300	€ 27.200	€ 47.200	€ 48.700	€ 47.700	€ 69.900	€ 73.900	€ 67.900	€ 61.900	€ 55.900
natuurlijke afvloeïng MOG						€ 190.000	€ 375.000	€ 375.000	€ 375.000	€ 375.000
additionele formatie .v.m. Afvloeïng		€ -70.000	€ -70.000	€ -70.000	€ -70.000	€ -120.000	€ -180.000	€ -180.000	€ -180.000	€ -180.000
	€ -58.300	€ -42.800	€ -22.800	€ -21.300	€ -22.300	€ 139.900	€ 268.900	€ 262.900	€ 256.900	€ 250.900
opstartkosten	€ -16.000	€ -16.000	€ -16.000	€ -16.000	€ -16.000					
	€ -74.300	€ -58.800	€ -38.800	€ -37.300	€ -38.300	€ 139.900	€ 268.900	€ 262.900	€ 256.900	€ 250.900

Het exploitatieverloop laat een negatief resultaat zien t/m 2024. Daarna stijgt het positieve saldo tot het bedrag van € 250.000.

De cumulatieve verliezen over de eerste boekjaren worden in mindering gebracht op de reserve van het Cultuurbedrijf.



Balansontwikkeling

Voor de ontwikkeling van de balans zijn drie elementen van belang, die we hieronder in een schema definiëren:

Definities

- Werkkapitaal vorderingen + liquide middelen – kortlopende schulden
- Current ratio $\frac{\text{(vorderingen + liquide middelen)}}{\text{kortlopende schulden}}$
- Solvabiliteit $\frac{\text{eigen vermogen}}{\text{balanstotaal}}$

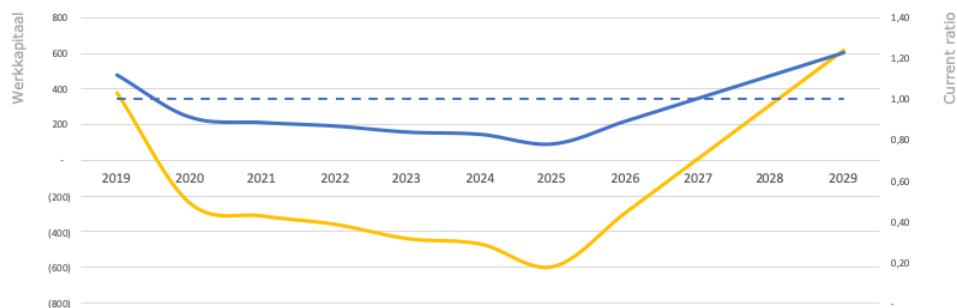
4a

9

De ontwikkeling van de **liquiditeit** en **het werkkapitaal** op de balans over de eerste tien jaar van het Cultuurbedrijf is als volgt in een grafiek weer te geven. Een liquiditeitscijfer van 1 (current ratio) wil zeggen, dat de onderneming bij onmiddellijke stopzetting aan zijn schulden kan voldoen. We gaan uit van continuïteit van de onderneming en derhalve is een lagere current ratio geen probleem.

Liquiditeit

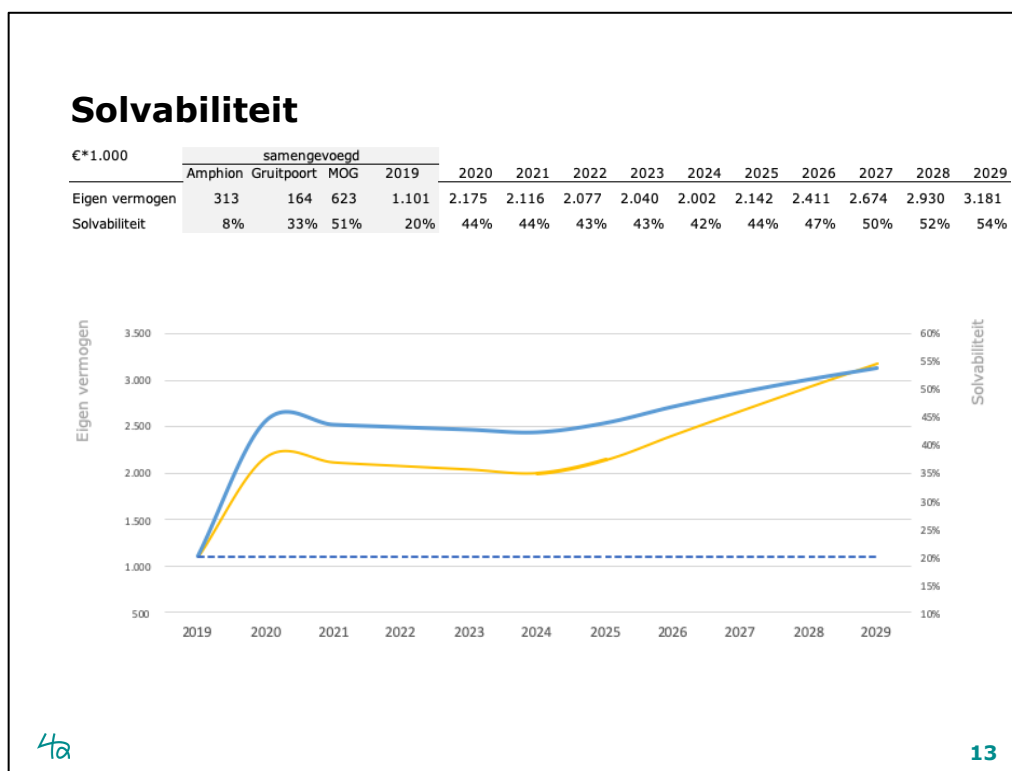
€*1.000	samengevoegd				2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
	Amphion	Gruitpoort	MOG	2019										
Vorderingen	83	93	362	538	538	538	538	538	538	538	538	538	538	538
Liquide middelen	2.193	242	570	3.004	1.903	1.830	1.783	1.703	1.673	1.546	1.849	2.152	2.455	2.758
Kortlopende schulden	(2.273)	(333)	(557)	(3.163)	(2.678)	(2.678)	(2.678)	(2.678)	(2.678)	(2.678)	(2.678)	(2.678)	(2.678)	(2.678)
Werkkapitaal	3	2	374	379	(237)	(310)	(357)	(437)	(467)	(594)	(291)	12	315	618
Current ratio	1,00	1,01	1,67	1,12	0,91	0,88	0,87	0,84	0,83	0,78	0,89	1,00	1,12	1,23



4a

11

De volgende grafiek laat de **solvabiliteit** zien van het Cultuurbedrijf. Dat begrip duidt de omvang van de weerstandsreserve aan, die noodzakelijk is voor eventueel tegenvallende resultaten. De algemene norm daarvoor is een minimum van 20% van het balanstotaal. In de grafiek is te zien, dat zulks al vanaf 2020 wordt gerealiseerd.



Uit de bovenstaande exercitie trekken we samenvattend de volgende conclusies:

Exploitatie

- De eerste jaren zal het Cultuurbedrijf een negatief resultaat draaien bij ongewijzigd beleid. Het is dus een opgave voor de nieuwe organisatie een businessplan te ontwikkelen, waarin demping of ombuiging van deze negatieve resultaten mogelijk wordt, om zo spoedig mogelijk in de zwarte cijfers te belanden.
- Behoedzaam omgaan met extra grote uitgaven en investeringen in de eerste jaren is gewenst. Deze kunnen (te) zwaar drukken op de exploitatie en balans.
- De nu geprognosticeerde negatieve saldi van de eerste boekjaren kunnen opgevangen worden uit het weerstandsvermogen van het Cultuurbedrijf.
- Vanaf 2025 worden de resultaten (bij ongewijzigd beleid) groeiend positief.

Balans

- De liquiditeitsprognose laat een daling zien tot 2025. Gezien de positieve exploitatie ontwikkeling vanaf dat moment stijgt de current ratio daarna weer.
- Nergens zakt de onderneming door het eis. De noodzakelijke grote investeringen van met name Amphion m.b.t. het gebouw kunnen uit eigen middelen worden gefinancierd en zijn geactiveerd en verwerkt in de exploitatie en balans.
- De solvabiliteit (weerstandvermogen voor het geval van tegenvallende resultaten) blijft gedurende de hele periode van de prognose op peil.
- In de berekeningen is geen rekening gehouden met de bestemmingsreserve, die de gemeente Doetinchem opbouwt t.b.v. vervangingsinvesteringen van Amphion (jaarlijks € 50.000,- vanaf 2017 tot een maximum van € 750.000,-)

'Corona' exploitatie

Bovenstaande exploitatie- en balansexercitie zijn gemaakt, voordat de Corona crisis zijn invloed op de exploitatie kreeg. Als finale check zal het resultaat van een nadere studie daarnaar worden meegenomen in het proces. Toezichthouders en bestuur zijn van mening dat "bij zwaarwegende

financiële problemen (bijvoorbeeld een dreigend faillissement) dan heroverweging van het fusievoornemen zal moeten plaatsvinden”⁶.

⁶ Citaat uit het 'manifest'.

10 Personeelsplan

Het onderstaande overzicht redeneert vanuit de nieuwe organisatie. Daarin staan de functies benoemd van de nieuwe organisatie⁷.

Waar sprake is van een gelijke functie, waarvoor maar een kandidaat beschikbaar is, is er sprake van onmiddellijke plaatsing. Dan staat de naam van de functionaris genoemd.

Waar sprake is van een gelijke functie, waarvoor meerdere kandidaten in aanmerking komen, staat vermeld 'vacature'. Hiervoor wordt een interne plaatsingsprocedure gevoerd.

Waar sprake is van een nieuwe functie, die in de oude organisaties niet voorkomt, staat eveneens 'vacature' vermeld. Hiervoor wordt een interne plaatsingsprocedure gevoerd.

Waar achter de naam van de functionaris een * is geplaatst, betreft het een dubbelfunctie. De functieomvang staat dan elders beschreven. De functionaris ressorteert in dat geval onder de afdeling waar de formatie is vermeld.

Waar het vakje **geel** is gemaakt betreft het een vacature, waarop intern gesolliciteerd kan worden.

ORGANISATIE CULTUURBEDRIJF	functionaris	(FTE) ⁸ per functie	FTE per afd.	huidige organisatie
Nieuwe formatie met invulling				
Bestuur/directie				
Directeur/bestuurder presentatie	vacature	1		
Directeur/bestuurder educatie en participatie	vacature	1		
Bestuurs- en managementassistent	Petra Koekman	0,67		MOG
Totaal afdeling			2,67	
Afdeling Financiën en P&O				
Hoofd financiën en P&O	vacature	1		
Medewerker P&O en financiën	Vacature	1		
Medewerker P&O en Financiën	Anita Vos	0,56		Gruitpoort
Boekhoudkundig werknemer	Ilona Visser	0,2		Amphion
Totaal afdeling			2,76	
Afdeling Marketing & Communicatie				
Hoofd Marketing & Communicatie	Vacature	1		
Medewerker marketing (en ICT)	Michael Zaayer	1		Amphion
Medewerker marketing	Marloes van Gemert	0,9		Amphion
Medewerker marketing	Juul van Gessel	0,9		Amphion
Medewerker front&backoffice	Arielle Metselaar	0,89		Gruitpoort
Medewerker front&backoffice	Claudia Van Bree	0,56		Gruitpoort
Medewerker front&backoffice	Ingrid Haverkort*			Gruitpoort
Medewerker front&backoffice	Wendy Van Keulen*			Gruitpoort
Bestuurs- en managementassistent	Petra Koekman*			MOG
Totaal afdeling			5,25	
Afdeling Techniek en Gebouwbeheer				
Hoofd Techniek en Gebouwbeheer	Paul Dekker	1		Amphion
Toneeltechnicus	Joris Besselink	1		Amphion

⁷ In de huidige organisaties werken in totaal 120 medewerkers in dienstverband, zijn 120 personen regelmatig als ZZPer aan het werk en werken ruim 160 vrijwilligers. In de bijlage zijn de ZZPers en de Vrijwilligers opgenomen.

⁸ Afgerond op twee decimalen

Toneeltechnicus	Remco Koot	1		Amphion
Toneeltechnicus	Mick de Kort	0,3		Amphion
Toneeltechnicus	Bram Schoenmakers	0,3		Amphion
Toneeltechnicus	Maureen te Braak	0,2		Amphion
Toneeltechnicus	Raoul van Stralendorff	0,8		Amphion
Toneeltechnicus	vacature	1		Amphion
Facilitair medewerker licht en geluid	Gijs Ruesink	1		Gruitpoort
Facilitair medewerker schoonmaak & gebouw	Erik Pruijm*			Gruitpoort
Conciërge A (incl. schoonmaak)	Henno Peters*			MOG
Totaal afdeling			6,6	
Afdeling Facilitair & Ticketing				
Hoofd Facilitair & Ticketing	Merel Deijnen	1		Gruitpoort
1e Medewerker bespreekbureau	Trudy Boes	0,7		Amphion
Medewerker bespreekbureau	Marian Bosveld	0,6		Amphion
Medewerker bespreekbureau	Marianne Kuiperij	0,4		Amphion
Medewerker bespreekbureau	Pleuni Verweijen	0,6		Amphion
Medewerker bespreekbureau	vacature i.v.m. pensioen	0,2		Amphion
Leerlingenadministratie	Nancy te Kamp	0,78		MOG
Leerlingenadministratie	Wilma Fenneman	0,42		MOG
Medewerker front&backoffice	Ingrid Haverkort	0,5		Gruitpoort
Medewerker front&backoffice	Wendy Van Keulen	0,67		Gruitpoort
Facilitair medewerker	Mo Kouis	0,5		Gruitpoort
Facilitair medewerker	Tristan Derksen	0,5		Gruitpoort
Facilitair medewerker schoonmaak & gebouw	Erik Pruijm	1		Gruitpoort
Medewerker schoonmaak	Wim Nieveld	0,5		MOG
Conciërge A (incl. schoonmaak)	Henno Peters	0,96		MOG
ICT hardware docenten	Wim Gertsen	0,14		MOG
Conciërge B (incl. schoonmaak)	Shieda Dinmohamed	0,61		MOG
Medewerker front&backoffice	Arielle Metselaar*			Gruitpoort
Medewerker front&backoffice	Claudia Van Bree*			Gruitpoort
Facilitair medewerker licht en geluid	Gijs Ruesink*			Gruitpoort
Medewerker marketing (en ICT)	Michael Zaayer*			Amphion
Totaal afdeling			10,08	
Afdeling Horeca en Verhuur				
Hoofd Horeca en Verhuur	Marc Hermsen	1		Amphion
Medewerker verhuur	Michelle Welling	1		Amphion
Portier	Bart Berendsen	0,8		Amphion
Portier	Willem van Dijk	0,5		Amphion
Portier	Janine Wijnberg	0,5		Amphion
Assistent Horeca/dienstverband	Rosanne Arendsen	0,3		Amphion
Assistent Horeca/dienstverband	Marit ten Barge	0,2		Amphion
Assistent Horeca/dienstverband	Patrick Boekhorst	0,2		Amphion
Assistent Horeca/dienstverband	Karita Brok- te Braak	0,5		Amphion
Assistent Horeca/dienstverband	Irene Buyvoets-Lowenthal	0,4		Amphion
Assistent Horeca/dienstverband	Melani Delleman	0,3		Amphion
Assistent Horeca/dienstverband	Chiel Derksen	0,5		Amphion

Assistent Horeca/dienstverband	Laura Garcia	0,2		Amphion
Assistent Horeca/dienstverband	Demi te Grootenhuis	0,3		Amphion
Assistent Horeca/dienstverband	Menno van Harten	0,3		Amphion
Assistent Horeca/dienstverband	Lotte Heins	0,3		Amphion
Assistent Horeca/dienstverband	Marit Hellings	0,2		Amphion
Assistent Horeca/dienstverband	Sanne Heijink	0,3		Amphion
Assistent Horeca/dienstverband	Ruud Hissink	0,2		Amphion
Assistent Horeca/dienstverband	Estelle Jansen-Rieken	0,3		Amphion
Assistent Horeca/dienstverband	Mieke Kiwitz- Keurentjes	0,3		Amphion
Assistent Horeca/dienstverband	Nick Leisink	0,4		Amphion
Assistent Horeca/dienstverband	Danique Leijzer	0,3		Amphion
Assistent Horeca/dienstverband	Jip Miltenburg	0,2		Amphion
Assistent Horeca/dienstverband	Cris Plijner	1		Amphion
Assistent Horeca/dienstverband	Janine Post	0,6		Amphion
Assistent Horeca/dienstverband	Femke Posthouwer	0,2		Amphion
Assistent Horeca/dienstverband	Trees Rasing	0,6		Amphion
Assistent Horeca/dienstverband	Claudia Riethorst- Slijkhuis	0,3		Amphion
Assistent Horeca/dienstverband	Philine Roelofs	0,2		Amphion
Assistent Horeca/dienstverband	Lisanne Schoppers	0,2		Amphion
Assistent Horeca/dienstverband	Wilme Visser-Hissink	0,4		Amphion
Assistent Horeca/dienstverband	Carmen Vos - Rozijn	0,4		Amphion
Assistent Horeca/dienstverband	Jochem Wesselink	0,3		Amphion
Assistent Horeca/dienstverband	Debbie Willemsen	0,3		Amphion
Conciërge A (incl. schoonmaak)	Henno Peters*			MOG
Conciërge B (incl. schoonmaak)	S. Dinmohamed*			MOG
Medewerker front&backoffice	Arielle Metselaar*			Gruitpoort
Medewerker front&backoffice	Claudia Van Bree*			Gruitpoort
Medewerker front&backoffice	Ingrid Haverkort*			Gruitpoort
Medewerker front&backoffice	Wendy Van Keulen*			Gruitpoort
Facilitair medewerker	Mo Kouis*			Gruitpoort
Facilitair medewerker	Tristan Derksen*			Gruitpoort
Facilitair medewerker schoonmaak & gebouw	Erik Pruim*			Gruitpoort
Totaal afdeling			14	
Afdeling Educatie				
Manager Educatie	Vacature	1		
Projectmedewerker educatie	Eefje Ernst	0,6		Gruitpoort
Cultuurcoach binnenschools	Iris Cucaro	0,29		Gruitpoort
Cultuurcoach binnenschools	Annemarie Oerlemans	0,44		Gruitpoort
Cultuurcoach binnenschools	Sofie Cornelissen	0,4		Gruitpoort
Coördinator binnenschools en BC&S	Wilma Strijbos	1		MOG
Coördinator Limu	Hein de Jong*			MOG
Coördinator Hafa/klassiek	Vacature*			MOG
Coördinator examens	Jos Peulers*			MOG
Coördinator dans	Ilse Derksen*			MOG
ICT hardware docenten	Wim Gertsen*			MOG
Docent/ dienstverband	Ronald Bekking	0,23		MOG
Docent/ dienstverband	Carola Booij	0,15		MOG
Docent/ dienstverband	Delphine van der Burgh	0,18		MOG

Docent/ dienstverband (incl 0,14 ICT)	Wim Gertsen	0,41		MOG
Docent/ dienstverband	Pauline Jansen	0,14		MOG
Docent/ dienstverband	Colin Janssen	0,17		MOG
Docent/ dienstverband (incl 0,22 coördinatie)	Hein de Jong	0,86		MOG
Docent/ dienstverband	Gerrit Klein Hulze	0,15		MOG
Docent/ dienstverband	Truus Litjens	0,15		MOG
Docent/ dienstverband	Anja Loesink	0,36		MOG
Docent/ dienstverband (incl 0,4 combinatie-functie)	Miranda Loff	0,72		MOG
Docent/ dienstverband	Leo Mongula	0,11		MOG
Docent/ dienstverband	Kirsten van Oort	0,48		MOG
Docent/ dienstverband (incl 0,14 coördinatie)	Jos Peulers	0,45		MOG
Docent/ dienstverband	Nicoline Post	0,21		MOG
Docent/ dienstverband	Birgit Sachtlevén	0,20		MOG
Docent/ dienstverband	Gido van Schijndel	0,25		MOG
Docent/ dienstverband	Maya Schulten	0,51		MOG
Docent/ dienstverband	Anita Simmes	0,41		MOG
Docent/ dienstverband	Ben Simmes	0,25		MOG
Docent/ dienstverband	Raimond Surquin	0,35		MOG
Docent/ dienstverband	Berry Tanck	0,66		MOG
Docent/ dienstverband	Hans Vader	0,02		MOG
Docent/ dienstverband	Marion van Hoecke	0,16		MOG
Docent/ dienstverband	Sonja Veer	0,18		MOG
Docent/ dienstverband	Joop Wallerbosch	0,32		MOG
Docent/ dienstverband	Hans Westerveld	0,59		MOG
Docent/ dienstverband	Remco Wijnands	0,35		MOG
Docent/ dienstverband	Marion Worst	0,56		MOG
Docent/ dienstverband	Ellen Zijm	0,13		MOG
Dirigent/ dienstverband	Alexander Geluk	0,08		MOG
Totaal afdeling			13,52	
Afdeling Presentatie & Participatie				
Manager Presentatie & Participatie	vacature	1		
Programmameider Jongeren	Ferdy Wissing	1		Gruitpoort
Cultuurcoach Jongeren	Daan Mooren	0,56		Gruitpoort
Cultuurcoach Jongeren	Yildiz Tosun	0,56		Gruitpoort
Cultuurcoach Jongeren	Vacature	0,67		
Programmameider Ouderen	Machteld van der Meij	0,8		Gruitpoort
Cultuurcoach Ouderen	Maria van der Post	0,89		Gruitpoort
Cultuurcoach Ouderen	Iris Cucaro	0,29		Gruitpoort
Cultuurcoach Ouderen	Annemarie Oerlemans	0,44		Gruitpoort
Totaal afdeling			6,21	
Totaal organisatie dienstverband			61,09	

Bijlage: concept OR reglement

Begripsbepalingen

Artikel 1

- a. de ondernemer: Bestuurder of bestuursteam
- b. de organisatie: Cultuurbedrijf Doetinchem
- c. de wet: [Wet op de ondernemingsraden \(WOR\)](#)
- d. de bedrijfscommissie: Markt II
- e. werknemersorganisaties: verenigingen van werknemers zoals bedoeld in artikel 9, lid 2 onder a van de WOR.
- f. De 'ondernemingsraad' wordt in het reglement afgekort tot 'OR'.

Samenstelling en zittingsduur

Artikel 2

- 2.1 De OR bestaat uit 7 leden. Er zijn (vooralsnog) geen kiesgroepen.
- 2.2 De OR kiest zelf de OR-leden en uit deze gekozen OR-leden wordt een voorzitter en plaatsvervangend voorzitter gekozen.
- 2.3 De voorzitter, of bij afwezigheid de plaatsvervangend voorzitter, vertegenwoordigt de OR juridisch gezien.

Artikel 3

- 3.1 De OR-leden treden om de 3 jaar tegelijk af.
- 3.2 De aftredende OR-leden zijn direct herkiesbaar. [5]

Vorbereiding van de verkiezing

Artikel 4

- 4.1 De organisatie van de OR-verkiezingen gebeurt onder verantwoordelijkheid van de OR.
- 4.2 De OR kan de organisatie van de OR-verkiezingen overdragen aan een OR-commissie.

Artikel 5

- 5.1 Iedereen die op de verkiezingsdatum minimaal 6 maanden in de organisatie werkt, mag zijn stem uitbrengen (actief kiesrecht).
- 5.2 Iedereen die op de verkiezingsdatum minimaal 12 maanden in de organisatie werkt, mag zich verkiesbaar stellen (passief kiesrecht).

Artikel 6

- 6.1 De OR bepaalt na overleg met de ondernemer de datum van de OR-verkiezingen én de tijdstippen van aanvang en einde van de stemperiode. De secretaris van de OR doet hierover mededelingen aan de ondernemer, aan de in de organisatie werkzame personen en aan de betrokken vakbonden. Tussen het doen van deze mededeling en de datum waarop de verkiezing wordt gehouden, moet minimaal dertien weken zitten.
- 6.2 De datum van de verkiezing ligt tussen de vier en twee weken voor de afloop van de zittingsperiode van de aftredende OR-leden.
- 6.3 De OR of de door hem ingestelde verkiezingscommissie kan zich bij de verkiezing laten bijstaan door één of meer stembureaus, die bestaan uit maximaal drie in de organisatie werkzame personen.

Artikel 7

- 7.1 Uiterlijk negen weken voor de verkiezingsdatum stelt de OR per kiesgroep een lijst op van de in de organisatie werkzame personen die op de verkiezingsdatum actief en/of passief kiesrecht hebben en verspreidt de lijst in de organisatie.
- 7.2 Kandidaatstelling gebeurt op basis van het inleveren van een lijst van één of meer kandidaten bij de secretaris. De secretaris verstrekt een gedagtekend bewijs van ontvangst op naam van degene die de lijst heeft ingediend.
- 7.3 Tot uiterlijk zes weken voor de verkiezingsdatum kunnen vakbonden, met vakbondsleden die kiesrecht hebben en tot een kiesgroep horen, voor die kiesgroep kandidatenlijsten indienen.
- 7.4 Binnen één week nadat de in lid 3 bedoelde termijn is verstreken, maakt de OR bekend welke vakbonden kandidatenlijsten hebben ingediend en voor welke kiesgroepen.
- 7.5 Na de in het vorige lid genoemde bekendmaking kunnen één of meer kiesgerechtigde werknemers die geen lid zijn van een vakbond die kandidaten heeft gesteld, kandidatenlijsten indienen voor de kiesgroep waartoe zij behoren.
- 7.6 Tot uiterlijk drie weken voor de verkiezingsdatum kunnen de in lid 5 bedoelde kandidatenlijsten bij de secretaris van de OR worden ingediend.
- 7.7 Bij elke kandidatenlijst wordt van iedere genoemde kandidaat een schriftelijke verklaring overlegd dat hij de kandidatuur aanvaardt.
- 7.8 De naam van een kandidaat mag slechts op één kandidatenlijst voorkomen.

Artikel 8

- 8.1 De OR onderzoekt of de ingediende kandidatenlijsten en de kandidaten die daarop voorkomen, voldoen aan de eisen van de wet en dit reglement.
- 8.2 De OR verklaart een kandidatenlijst die niet voldoet aan de in het vorige lid bedoelde eisen, ongeldig en doet hiervan direct schriftelijk onderbouwd mededeling aan degene(n) door wie de lijst is ingediend. In de week na de mededeling is er mogelijkheid om de lijst aan de gestelde eisen aan te passen.
- 8.3 De OR maakt de kandidatenlijsten uiterlijk twee weken voor de verkiezingsdatum bekend aan de in de organisatie werkzame personen.

Artikel 9

- 9.1 Als er in een kiesgroep niet meer kandidaten zijn gesteld dan er voor die kiesgroep plaatsen zijn te vervullen, vindt er in die kiesgroep geen verkiezing plaats en worden de gestelde kandidaten automatisch gekozen.

Wijze van stemmen bij verkiezingen

Artikel 10

- 10.1 De verkiezing gebeurt op basis van geheime schriftelijke stemming.
- 10.2 Op de dag van de OR-verkiezingen wordt door of namens de OR, op de door hem daarvoor aangewezen plaatsen, aan iedere kiesgerechtigde een gewaarmerkt stembiljet uitgereikt. Op dit stembiljet staan voor elke kiesgroep de kandidaten voor die kiesgroep vermeld. Direct na invulling deponeert de kiesgerechtigde persoon dit stembiljet in een daartoe bestemde bus, tenzij het stembiljet per post wordt verzonden.
- 10.3 Iedere kiesgerechtigde kan voor maximaal twee andere kiesgerechtigde personen een stembiljet invullen, op voorwaarde hij door hen schriftelijk is gemachtigd.

Artikel 11

- 11.1 Iedere kiesgerechtigde persoon brengt 7 stemmen uit. Let op: hij kan per kandidaat maar één stem uitbrengen.

Artikel 12

- 12.1 Na het einde van de stemming stelt de OR het aantal geldige stemmen vast dat op elke kandidaat is uitgebracht.
- 12.2 Ongeldig zijn de stembiljetten:
 - die niet door of namens de OR zijn gewaarmerkt;
 - waaruit niet duidelijk de keuze van de stemgerechtigde blijkt;
 - waarop niet het vereiste aantal stemmen is uitgebracht;
 - waarop andere aantekeningen voorkomen dan de uitgebrachte stemmen.

Artikel 13

- 13.1 Kandidaten die per kiesgroep achtereenvolgens het hoogste aantal stemmen kregen, worden verkozen. Als er voor de laatste te bezetten zetel(s) meer kandidaten zijn die een gelijk aantal stemmen hebben gekregen, beslist het lot.
- 13.2 De uitslag van de OR-verkiezingen wordt door de OR vastgesteld en bekendgemaakt aan de ondernemer, aan de in de organisatie werkzame personen en aan de vakbonden die kandidaten hebben voorgedragen.

Artikel 14

- 14.1 De gebruikte stembiljetten worden door de -secretaris in een gesloten envelop minimaal drie maanden bewaard.

Voorziening in tussentijdse vacatures

Artikel 15

- 15.1 In geval van een tussentijdse vacature in de OR wijst de raad een opvolger aan die voor de betrokken kiesgroep volgens de uitslag van de laatste OR-verkiezingen daarvoor als eerste in aanmerking komt.
- 15.2 De aanwijzing gebeurt binnen één maand na het ontstaan van de vacature. Artikel 13, lid 2 van dit reglement is van overeenkomstige toepassing.
- 15.3 Als er geen opvolger is aan te wijzen – zoals bedoeld in lid 1 van dit artikel – wordt er voor de vacature een tussentijdse verkiezing georganiseerd in de betrokken kiesgroep, tenzij binnen [10] Aantal maanden maanden nieuwe algemene OR-verkiezingen plaatsvinden.

Bezwaarregeling

Artikel 16

- 16.1 Iedere belanghebbende kan, binnen één week na de bekendmaking daarvan, bij de OR bezwaar maken tegen een besluit van de raad met betrekking tot:
- de bepaling van de datum van de verkiezing en de tijdstippen van aanvang en einde van de stemming, zoals geregeld in artikel 6 lid 1;
 - de opstelling van de lijst van kiesgerechtigde en verkiesbare personen, zoals geregeld in artikel 7 lid 1;
 - de geldigheid van een kandidatenlijst, zoals geregeld in artikel 8;
 - de vaststelling van de uitslag van de verkiezing, zoals geregeld in artikel 13 lid 2;
 - de voorziening in een tussentijdse vacature, zoals geregeld in artikel 15.
- 16.2 De OR reageert zo snel mogelijk op het bezwaar en treft daarbij de voorzieningen die nodig zijn.

Werkwijze en secretariaat van de OR

Artikel 17

- 17.1 De OR komt in een vergadering bij elkaar:
- op verzoek van de voorzitter;
 - op gemotiveerd verzoek van ten minste twee leden.
- 17.2 De voorzitter bepaalt de tijd en plaats van de vergadering. Een vergadering op verzoek van OR-leden vindt binnen veertien dagen plaats nadat de voorzitter het verzoek heeft ontvangen.
- 17.3 De secretaris doet op schriftelijke of elektronische wijze mededeling van de vergadering aan de leden van de OR. Deze mededeling vindt, behalve in spoedeisende gevallen, niet later plaats dan zeven dagen voor de vergadering.
- 17.4 Een vergadering kan slechts plaatsvinden indien de meerderheid van de leden van de OR, als bedoeld in artikel 2, lid 1 van het reglement, aanwezig is.
- 17.5 Bij afwezigheid van de voorzitter en van diens plaatsvervanger kiest de OR uit de aanwezige leden een voorzitter voor de vergadering.

Artikel 18

- 18.1 De OR benoemt een secretaris.
- 18.2 De secretaris is belast met het bijeenroepen van de OR, het opmaken van de agenda en het opstellen van het verslag van de vergadering en met het voeren en beheren van de correspondentie van de OR.

Artikel 19

- 19.1 De secretaris stelt in overleg met de voorzitter voor iedere vergadering een agenda op. Ieder OR-lid kan de secretaris vragen om een onderwerp op de agenda te zetten.
- 19.2 De secretaris stuurt de agenda aan de OR-leden en de ondernemer en bevordert, zoveel als mogelijk, dat de in de organisatie werkzame personen van de agenda kunnen kennismaken. Behalve in spoedeisende gevallen gebeurt de bekendmaking van de agenda niet later dan zeven dagen vóór de OR-vergadering.

Artikel 20

- 20.1 De OR beslist in vergaderingen via een meerderheid van stemmen. Voor de bepaling of aan dit voorschrift wordt voldaan, tellen de blanco stemmen niet mee.
- 20.2 Over zaken wordt mondeling en over personen wordt schriftelijk gestemd.
- 20.3 Als bij een besluit met betrekking tot de benoeming van een persoon geen van de kandidaten bij de eerste stemming de meerderheid haalt, vindt herstemming plaats tussen de twee kandidaten die bij de eerste stemming de meeste stemmen kregen. Bij deze herstemming is degene die de meeste stemmen krijgt, gekozen. Als de stemmen staken, beslist het lot.
- 20.4 Bij staking van stemmen over een voorstel dat de OR moet nemen dat niet gaat over een te benoemen persoon, wordt dit voorstel op de eerstvolgende vergadering opnieuw besproken. Als de stemmen dan weer staken, is het voorstel van tafel.

Verslag van de OR-vergadering

Artikel 21

- 21.1 Zo snel mogelijk na iedere OR-vergadering maakt de secretaris daarvan een verslag en stuurt hij dit in concept naar de OR-leden. De leden hebben de mogelijkheid om – liefst gemotiveerd – bezwaar te maken tegen de inhoud van het verslag. De OR beslist over de inhoud van het verslag en stelt het vast in zijn eerstvolgende vergadering.
- 21.2 De secretaris maakt het verslag bekend aan de in de organisatie werkzame personen en aan de ondernemer. Het verslag bevat geen gegevens waarvoor volgens artikel 20 van de Wet op de ondernemingsraden (WOR) geheimhouding geldt.

Artikel 22

- 22.1 De secretaris stelt jaarlijks vóór 1 april een OR-jaarverslag op van de werkzaamheden van de OR en de OR-commissies in het afgelopen jaar. Dit verslag behoeft de goedkeuring van de OR.
- 22.2 De secretaris maakt het jaarverslag na de goedkeuring van de OR bekend aan de ondernemer en aan de in de organisatie werkzame personen.

Slotbepaling**Artikel 23**

- 23.1 De OR kan dit reglement kan wijzigen en aanvullen via een officieel besluit in de OR-vergadering.
- 23.2 Vóór het vaststellen van de wijziging of aanvulling, stelt de OR de ondernemer in de gelegenheid om zijn mening erover te geven.
- 23.3 In de vergadering waarin wordt besloten het reglement te wijzigen of aan te vullen, moet minimaal twee derde van het aantal OR-leden, zoals bedoeld in artikel 2 lid 1 van het reglement, aanwezig zijn.
- 23.4 Een dergelijk besluit vereist een meerderheid van ten minste twee derde van de uitgebrachte stemmen. Voor de bepaling of aan dit voorschrift is voldaan, tellen blanco stemmen niet mee.
- 23.5 De OR maakt de wijziging of aanvulling bekend aan de in de organisatie werkzame personen en verstrekt een afschrift daarvan aan de ondernemer.

Voorzitter OR, namens de OR

Plaats, datum

.....

