

Governance Chocoladefabriek

Tijdens het raadsdebat op 15 mei is er gesproken over een mogelijk andere governancestructuur voor de Chocoladefabriek. Er werd geopperd om een overkoepelende stichting op te zetten die verantwoordelijk wordt voor het beheer en exploitatie van het gebouw, marketing en eventuele programmering. En wellicht ook doorgroeien naar één directievoerder voor de verschillende partners.

In deze memo wordt eerst de huidige structuur beschreven. Vervolgens gaan we in op de mogelijke governancestructuren die passen in de lijn van het gevoerde debat op basis van een aantal voorbeelden.

Huidige structuur

De Bibliotheek is hoofdhuurder en exploitant gebouw. Daarmee is zij aanspreekpunt voor de verhuurder en zorgt zij voor het beheer, de schoonmaak en beveiliging en voert zij de regie over de gezamenlijke programmering en marketing.

De partners in de Chocoladefabriek zijn georganiseerd in werkgroepen voor gezamenlijke activiteiten. De facilitaire werkgroep heeft de verantwoording om samen het gebouw op orde te houden. Regelmatig zijn er themadagen waar alle partners samen het programma voor ontwikkelen, aanvullend op elkaar en ieder vanuit zijn eigen expertise en kracht. Dit wordt afgestemd in de werkgroep Programmering.

Concreet voorbeeld van wat deze werkgroep organiseert is het festival "Onder Spanning" op 22 juni aanstaande. Dan zijn er CSI-labs voor kinderen, wandeling langs historische moordlocaties in Gouda door het Streekarchief, een Moorddiner Kruim etc. Verder organiseren zij de zomer- en winterfestivals, parkbios enzovoorts.

De werkgroep Communicatie verzorgt de persberichten over (activiteiten in) de Chocoladefabriek, het tijdschrift BONBON, de social media accounts van de Chocoladefabriek en de website.

Er is daarmee 1 afzender voor communicatie; de Chocoladefabriek.

Medewerkers van de partners in de Chocoladefabriek dragen in deze constructie bij aan de gezamenlijke uitstraling en programmering van het succesvolle concept.

Naast deze samenwerking hebben partners ook ieder zijn eigen activiteiten en gezicht.

De bibliotheek Gouda bijvoorbeeld is méér dan alleen de Stadsbibliotheek in de Chocoladefabriek, Ze heeft vier Kinderbibliotheken met doelgroepgerichte activiteiten waar bibliotheek Gouda de afzender is in de communicatie. De Bibliotheek is opgericht als een stichting met een Raad van Toezicht.

Het Streekarchief voert voor de gemeente Gouda en diverse regiogemeenten de Archiefwet 1995 uit, waarvoor het ook als eigen entiteit dient te opereren. Het SAMH is een gemeenschappelijke regeling, waarin door de deelnemende gemeenten regie wordt gevoerd door middel van een algemeen en dagelijks bestuur.

In de huidige opzet is er geen onderlinge financiële afhankelijkheid bij de reguliere activiteiten van de partners. Dus iedere huurder draagt zelf het risico als activiteiten niet goed lopen. Dit is tevens ook motivator voor de partijen om zich maximaal in te spannen om succesvolle activiteiten te hebben en te houden.

De kracht van het concept Chocoladefabriek kan beschreven worden als:

Meerdere eigen identiteiten die voor verschillende doelgroepen aantrekkelijk zijn in één gebouw met een herkenbaar gezicht. Samenwerking waar mogelijk, maar ook op eigen benen staan. Informele, goedwerkende kruisbestuiving. Het geheel is meer dan de som der delen.

Onderlinge dienstverlening / diensten ten behoeven van andere partijen zijn vastgelegd in de afspraken van de gebruikersovereenkomsten.

Vaste huurders / bewoners:

- Bibliotheek (subsidierelatie)
- Streekarchief (bijdrage aan de Gemeenschappelijke Regeling)
- Drukkerswerkplaats
- Kruim

En verdere gebruikers:

- Taalhuis (subsidierelatie)
- Taalaanbieders
- Libertum (kantoor en activiteiten) (subsidierelatie)
- VRspace
- Gouda FM
- Diverse flexibele verhuur

2^{de} verdieping

Beoogde vaste huurders / bewoners:

- VR Space
- Taalontmoeting (subsidierelatie)
- Libertum (subsidierelatie)
- Musicalschool Mirakel

En verdere beoogde gebruikers:

- Techniekwerkplaats (samenwerking brede school (basis en middelbaar), bibliotheek en bedrijfsleven)
- Diverse flexibele verhuur

Mogelijke andere opzet governance:

Na de opening van de Chocoladefabriek is door de bibliotheek kritisch gekeken naar de organisatievorm, omdat gebouwbeheer en exploitatie niet de oorspronkelijke corebusiness is van een bibliotheekorganisatie. Hiervoor zijn diverse gesprekken gevoerd met governance specialisten en een specialist op het gebied van coöperaties. Ook is gesproken met andere bibliotheekdirecties, aangezien dit vraagstuk meer en meer gaat spelen in het speelveld van bibliotheken. In de veranderende rol van de bibliotheek komt namelijk meer de netwerkfunctie en de rol van samenwerkingsorganisatie op het gebied van taal en verhaal naar voren.

Gekeken is naar voorbeelden in den lande en het functioneren daarvan, zijnde:

- o Prins 27 in Den Haag (Koorenhuis)
- o Eemhuis in Amersfoort
- o Rozet in Arnhem

Twee governance-modellen komen daarin naar voren;

- 1) *Overkoepelende stichting of coöperatie voor beheer & exploitatie gebouw, zonder programmerende taken.*

Taken van een dergelijke overkoepeling:

- beheren, onderhouden en ontwikkelen van gebouw en faciliteiten;
- faciliteren en ondersteunen van culturele, maatschappelijke en zakelijke activiteiten en evenementen.

- 2) *Overkoepelende stichting of coöperatie voor beheer & exploitatie gebouw, met programmerende taken*

Taken van een dergelijke overkoepeling:

- beheren, onderhouden en ontwikkelen van gebouw en faciliteiten;
- faciliteren en ondersteunen van culturele, maatschappelijke en zakelijke activiteiten en evenementen.
- realiseren, door te faciliteren, ondersteunen en initiëren, van een volledig en divers programma- en activiteiten aanbod.

Kostenstructuur van een dergelijke opzet:

Uitgaven van een dergelijke stichting/coöperatie zijn:

- huur
- vaste lasten
- servicekosten (schoonmaak, beveiliging en dergelijke)
- onderhoudskosten
- ICT (WIFI, reserveringsprogramma enz)
- Personeelskosten
- Marketing en promotie
- Activiteitenkosten (in geval van categorie 2-organisatie)

Inkomsten:

- Huuropbrengsten structureel en incidenteel
- Eventueel gedeeld personeel met de partijen.
- Subsidie, direct of indirect
- Inkomsten uit activiteiten (in geval van categorie 2-organisatie)

Prins 27 / het Koorenhuis (categorie 1, zonder bibliotheek)

Het Koorenhuis is een cultureel verzamelgebouw in de binnenstad van Den Haag, net buiten het stadscentrum. Qua soort activiteiten is het Koorenhuis het beste te vergelijken met de Garensplannerij. Er is geen bibliotheek in gehuisvest.

Voor het beheren en exploiteren van het gebouw is de stichting Prins 27 verantwoordelijk. Hiervoor is 7 Fte in dienst van de organisatie en werken zijn met een Raad van Toezicht, waar vacatievergoedingen voor beschikbaar zijn.

In het geval van het Koorenhuis is er naast de opbrengsten uit verhuur van de ruimten, waarbij ook een servicevergoeding is verdisconteerd, een subsidierelatie met de gemeente.

Jaarlijks ontvangen zij circa € 290.000 aan subsidie en wordt een eventueel exploitatietekort bij de jaarrekening ook gedekt door de gemeente.

Eemhuis (categorie 1, met bibliotheek)

In het Eemhuis in Amersfoort zijn bibliotheek, cultuureducatie, archief en horeca gehuisvest, samen met een Kunsttuileen, citymarketing en FaSadE. Het Eemhuis is tevens een coöperatie boven de partijen voor het regelen van alle facilitaire zaken als schoonmaak en verhuur. Verder wordt veel samengewerkt op het gebied van programmering en communicatie. Dit gebeurt door de partijen zelf door het eigen personeel van bibliotheek, museum en cultuureducatie. Het bestaande personeel van de partijen zijn dus verantwoordelijk voor het slagen van de coöperatie. Er is hiermee een juridische entiteit hoofdverantwoordelijk voor het gebouw en daarmee ook risicodragend.

De financiële middelen voor het Eemhuis zijn opgenomen in de subsidies van de partijen. Daarbij moet opgemerkt worden dat deze sinds de opening en oprichting van het Eemhuis in 2014 zijn verhoogd en tot op heden is het niet mogelijk geweest deze naar beneden bij te stellen.

Rozet (categorie 2, maximale variant)

Rozet is niet alleen de naam van het gebouw waar diverse disciplines in zijn samengebracht, maar ook de organisatiernaam van de gezamenlijke organisatie. In deze grote organisatie zijn bibliotheek, kunsttuileen, cultuureducatie, archief en horeca ondergebracht. Ze hebben één directie, vallen onder dezelfde cao en ook programmerende taken. De organisatie Rozet is ook huurder en exploitant van het gebouw.

Het fusieproces is in 2016 in gang gezet. Het heeft veel tijd en energie (en dus ook geld) gekost om deze fusie in goede banen te leiden. Denk dan bijvoorbeeld aan het creëren van één organisatiecultuur, de inrichting van het functiehuis en het gelijkstellen van de arbeidsvoorwaarden in een sociaal plan.

Rozet ontvangt van de gemeente in totaal € 9,2 miljoen subsidie, waarvan € 2,9 miljoen huisvestingskosten. Het gehele subsidiebedrag is 80 % van de totale inkomsten van Rozet.

Vergelijking Chocoladefabriek Gouda

Op onderwerpen waar samen op gewerkt kan worden, wordt al in werkgroepen samengewerkt door de verschillende partijen, waarin zowel vanuit de publieke als private hoek een bijdrage wordt geleverd vanuit eigen specialismen.

De bibliotheek is als grootste partij een vaste, stabiele partner van de gemeente in de uitvoering van diverse beleidsdoelstellingen, hoofdhuurder en beheerder. Ze zijn daarmee ook verantwoordelijk voor de onderverhuur aan andere partijen in de stad, die verbinding hebben met het concept en daarmee bewaker van de onderlinge synergie. De RvT van de bibliotheek is aanspreekpunt wanneer er problemen zijn tussen huurder en verhuurder of tussen verhuurder en onderhuurders.

Maandelijks komen 1 of meerdere gemeenten uit het land op bezoek bij de Chocoladefabriek om te leren van de opzet van het concept, omdat het als een succesvolle formule wordt gezien.

Een aparte stichting heeft naast mogelijke synergievoordelen die in de huidige opzet ook behaald worden, ook nadelen, denk aan voeren van administratie en accountantskosten, personeel voor de dagelijkse gang van zaken en aansturing.

Organisaties in de chocoladefabriek zullen als “bedrijf” willen blijven functioneren en eigen aansturing behoeven. De vaste kosten voor de individuele partijen nemen op dat vlak niet af. Sterker nog, wanneer zij zouden moeten bijdragen aan de bekostiging van een overkoepelende organisatie, zal dit naar verwachting negatieve consequenties hebben voor hun begroting en een beroep doen op de gemeente voor een hogere subsidiebijdrage.

Het opzetten van een overkoepelende stichting die zich bijvoorbeeld ook richt op marketingactiviteiten, ontziet de onderliggende organisaties niet van werk t.b.v. marketing voor de eigen organisatie. Voor de eigen organisatie zullen zij markering blijven voeren om ook in de regio en op andere locaties zichtbaar te blijven.

In een shared service concept zou wellicht op termijn voordeel te behalen zijn, maar dan dient rekening gehouden te worden met de investering die het met zich meebrengt om de omslag te maken. Zeker gezien de diverse organisatievormen en verschillende werkwijzen, kan dit een hoge investering zijn, waarvan het rendement en de haalbaarheid vooraf moeilijk te bepalen is.

Denk bijvoorbeeld aan de verschillende rechtsposities van de medewerkers in een gemeenschappelijke regeling (CAR-UWO), de Drukkerswerkplaats (vrijwilligers) en Bibliotheek (cao Openbare Bibliotheken). Wanneer je dit zou willen verenigen in een gezamenlijke HRafdeling, vraagt het om verschillende expertises om de individuele organisaties goed te bedienen.

Doordat de gemeente niet met iedere partij een subsidierelatie heeft, is dit concept niet op te leggen.

Daarnaast vraagt het opzetten van een dergelijk concept om een forse investering zowel aan de kant van de shared services, als bij de organisaties voor het omzetten van systemen en eventueel ontslag/omscholing van vaste medewerkers.