



**Leidse Schouwburg
Stadsgehoorzaal**

Beleidsplan 2016-2020

Stichting Leidse Schouwburg en Stadsgehoorzaal

Voorwoord

De Leidse Schouwburg en Stadsgehoorzaal: al meer dan 300 jaar het culturele hart van de stad. Met bijzondere voorstellingen en concerten op wereldniveau. Maar dat is niet het enige. We zijn ook een plek voor evenementen, debatten, theatercolleges en educatie. Waar jong talent een kans krijgt en vooral waar u elkaar elke dag weer kunt ontmoeten. We zetten onze deuren wagenwijd open: we zijn een immers voor iedereen een podium.

In onze razendsnel veranderende samenleving komen veel traditionele domeinen en organisaties onder druk te staan. Zo ook het domein van kunst en cultuur en organisaties als theaters en concertzalen. Een afnemende belangstelling voor traditionele podiumkunsten en de opkomst van concurrenten in de belevingseconomie (van festivals en pretparken tot het verschijnen van funshoppes) dwingen ons tot het herijken van de waarden die de Leidse Schouwburg-Stadsgehoorzaal decennialang van bestaansrecht hebben voorzien. In het herformuleren van onze opdracht als podiumkunstinstelling zijn verjonging, diversificatie en participatie sleutelwoorden. Dit geldt voor de opbouw van publiek, voor de samenstelling van de interne organisatie en voor de mate waarin wij in staat zijn om onze van oudsher aanbod-gestuurde zendingsdrift om te buigen naar vraag-bewustzijn en het creatief vermogen om nieuw programma-aanbod te ontwikkelen.

Wij verkeren in de gelukkige omstandigheid dat wij twee schitterende erfgoedlocaties tot onze beschikking hebben om een brede waaier van (podium)kunsten aan het publiek in de Leidse regio te presenteren. De geschiedenis en esthetiek van onze huizen vervullen ons met trots maar de zorg voor het onderhoud en de noodzaak van aanpassingen om tegemoet te komen aan de veranderende eisen van publiek en bespelers drukken zwaar op onze exploitatiebegroting. In lijn met de constatering dat de waarde van de gebouwen duurzamer is dan die van de activiteiten die daarin plaatsvinden, streven wij naar een scheiding tussen de financiering van onze gebouwen en het programma, zoals vervat in een telkens vierjarige uitvoeringsovereenkomst met de gemeente Leiden.

Wij omarmen het cultureel ondernemerschap, niet alleen omdat het onze organisatie van een steviger financieel fundament voorziet maar ook omdat het ons in staat stelt om ons maatschappelijk breder te verankeren. De Stadsgehoorzaal is in de afgelopen jaren voor congres- en evenementorganisaties een aantrekkelijke locatie gebleken en die constatering noopt ons tot een scherper acquisitiebeleid dat ons in staat stelt om het eigen verdienvermogen te vergroten. Uiteraard gaat het om evenementen die in lijn zijn met het profiel van onze huizen en het beleid van de gemeente Leiden.

Horeca speelt in toenemende mate een doorslaggevende rol in het succes van een cultureel evenement. Of het nu gaat om de constatering dat de doorlopende verkoop van bier bij popconcerten de belangrijkste bron van inkomsten is of dat 'Burgers, beer & blues' beter verkoopt dan 'Bluesfestival' alleen: het is overduidelijk dat een steeds grotere publieksgroep zich niet makkelijk meer laat verleiden door een voorstelling of concert alleen. De integratie van horeca-aanbod in ons programma heeft daarom in de komende jaren onze grote aandacht.

Om de opdracht die wij onszelf gesteld hebben van een beeld te voorzien, hebben wij gekozen voor het motto: wij willen een dorpsplein zijn, geen klooster.

Nanette Ris, algemeen directeur

Inhoud

Voorwoord	2
1. Inleiding	4
2. Strategische keuzes	4
2.1 De omgevingsfactoren	4
2.3 Culturele programmering	5
2.4 Missie.....	6
2.5 Strategische doelen.....	7
3. Organisatorische hoofdstructuur	7
3.1 Afdelingen.....	7
3.1.1 Directie	8
3.1.2 Programmering	8
3.1.3 Marketing	9
3.1.4 Horeca & Verhuur	9
3.1.5 Planning & Control	10
3.1.6 Techniek & Gebouwbeheer.....	10
3.1.7 Secretariaat	11
3.1.8 Human Resource Management & Development	11
4. Huisvesting	11
5. Informatiebeleid	12
5.1 Doelstellingen ICT binnen LSS	12
5.2 Kritieke succesfactoren voor de ICT binnen LSS	12
6. Juridische aspecten	13
6.1 Van Stadspodia BV naar Stichting Leidse Schouwburg en Stadsgehoorzaal	13
6.2 Bestuursmodel en governance.....	13
7. Financiële kaders en meerjarenbegroting	14
7.1 Uitgangspunten voor de meerjarenbegroting	14
7.1.1 Activiteitsniveau	14
7.1.2 Subsidieniveau.....	14
7.1.3 Eigen inkomsten	15
7.1.4 Personeel en overhead.....	15
7.1.5 Sponsoring.....	15
7.2 Meerjarenbegroting.....	16

1. Inleiding

In dit bedrijfsplan zijn de strategische doelen, de inhoudelijke uitgangspunten en de missie & visie van de organisatie verwoord. Tevens zijn de keuze voor de nieuwe rechtspersoon, de statuten, de organisatorische hoofdstructuur, het personeelsplan, de financiële kaders en de huisvestingsaspecten beschreven.

2. Strategische keuzes

De naam van de nieuwe stichting is Stichting Leidse Schouwburg en Stadsgehoorzaal (LSS). De merknamen Leidse Schouwburg (LS) en Stadsgehoorzaal Leiden (SGZ) blijven onverminderd van kracht.

2.1 De omgevingsfactoren

• Consumententrends

Het gedrag van de consument wordt sterk beïnvloed wordt door individualisering, medialisering en technologisering. Anderzijds zijn sociale digitale netwerken belangrijker wanneer daar real-life ontmoetingen uit voort komen en zoekt men naar authentieke belevingen. Dat biedt kansen voor de historische panden van LSS, die unieke ontmoetingsplaatsen zijn en een authentieke beleving in zowel theater als muziek bieden.

• Clustering

Door het samenvoegen van de twee huizen is inhoudelijke, organisatorische en financiële synergie ontstaan. Inhoudelijk in de zin van optimale afstemming van het programma-aanbod en synergetische koppeling van culturele functies aan commerciële functies. De organisatorische meerwaarde is daaraan gekoppeld, het flexibel in kunnen zetten van personeel is afgestemd op de behoefte van activiteiten en daarmee op de behoefte van de klant. De zakelijke synergie bestaat voornamelijk uit het delen van de huisvestings- en andere beheerslasten.

• Begrenzing van capaciteitsuitbreiding

Producenten, zowel de gesubsidieerde als de commerciële, worden steeds kritischer ten aanzien van de verhouding kosten en opbrengsten. De hele grote producties, zowel op theater als muziekgebied, zijn door de omvang van de zalen en de stoelcapaciteit van LSS in Leiden niet haalbaar. Daarnaast maakt rijksbeleid, door het aanwijzen van acht grote stadstheatergezelschappen en jeugdtheater te koppelen aan acht grote steden, dat Leiden begrensd is in het culturele aanbod.

• Publiek is minder trouw aan accommodaties, het cultureel aanbod is bepalend

Onderzoek van o.a. TNS NIPO (2006) geeft aan dat publiek minder trouw is aan podia dan voorheen. Gelijktijdig geeft het aan dat er een toenemende belangstelling is voor de podiumkunsten. Dat laatste geldt overigens meer voor populaire muziek, musical, cabaret dan voor toneel, klassieke muziek, opera en dans. De historische panden van LSS en het diverse culturele aanbod spelen een grote rol in de mate waarin LSS aantrekkelijk zijn voor (potentiële) bezoekers. Onderzoeken bevestigen dat een hoge opleiding, hoog inkomen, geen kinderen en een grote stad liefst met een historische kern als woonplek, belangrijke kenmerken zijn van de grootverbruikers in de podiumkunsten. Leiden past goed in deze beschrijving. Die bezoekers zijn in toenemende mate omnivoor; ze bezoeken zowel kleinschalige, vernieuwende voorstellingen als grootschalige musicals en popconcerten (zapcultuur). Inmiddels is de laatste editie van de Atlas van gemeenten verschenen: hierin scoort Leiden beter dan voorgaande jaren als het gaat om kansen voor instellingen als LSS

• Cultuurbeleid in Leiden: het culturele profiel

Leiden wil graag haar innovatieve en culturele karakter en het creatieve imago van de stad bevorderen. Leiden streeft naar een uniek cultureel profiel voor de toekomstige bewoner van Leiden, met name de jeugd en de creatieve klasse, en de bezoekers van Leiden. LSS draagt met zijn

positieve imago, brede inhoudelijke programmering en publieksbereik substantieel bij aan het versterken van het culturele profiel in Leiden.

2.3 Culturele programmering

De programmering vormt, naast de commerciële verhuur, één van de twee kerntaken van LSS. Het programma wordt aangeboden in vijf zalen: de Leidse Schouwburg (539 plaatsen), de Grote Zaal (880 plaatsen), de Aalmarktzaal (364 plaatsen), de Breezaal (160 plaatsen). De programmering wordt in grote mate bepaald door deze capaciteiten en de technische mogelijkheden van de (monumentale) gebouwen.

LSS beschikt over twee unieke monumentale huizen: de kleinste van de grote concertzalen en de kleinste van de grote schouwburgen van het land. Sterk qua sfeer, maatvoering en historische omgeving. De organisatie is kansrijk, omdat zowel publiek als bespelers deze kenmerken in toenemende mate waarderen. De menselijke maat, hoge mate van intimiteit, het monumentale karakter en de veelgeroemde akoestiek bieden de programmering toegevoegde waarde en kwaliteit.

Een en ander betekent wel dat genres als grootschalig entertainment in de toekomst minder in Leiden gepresenteerd kunnen worden. Deze ontwikkeling is reeds in gang gezet bij de Leidse Schouwburg. Wat populaire muziek, muziektheater en show betreft biedt de grote zaal van de Stadsgehoorzaal voorlopig nog mogelijkheden, maar de kracht van de programmering wordt op de lange termijn bepaald door een koppeling van kleinschaliger kwaliteitsproducties en een grootschalige uitstraling.

Uitgangspunt voor de programmering is een aanbod waarin breed toegankelijk amusement en kunst met elkaar in evenwicht zijn: 'serious pleasure', vaak aantrekkelijk voor een breed publiek, maar ook regelmatig ambitieus voor een beperkter publiek dat houdt van vernieuwing en avontuur.

LSS stelt zich nadrukkelijk tot doel een toegankelijk 'Huis van de stad' te worden. Vooral de Stadsgehoorzaal met zijn verschillende zalen leent zich daartoe uitstekend. Niet alleen professionals krijgen er de ruimte, maar ook de amateur vindt er zijn podium. Door de educatieve functie uit te breiden neemt het jonge publiek uit de Leidse regio al vroeg kennis van het culturele aanbod van LSS.

De programmering richt zich voor het merendeel op de Leidse regio, maar heeft ook landelijke, soms zelfs internationale aantrekkingskracht. De volgende genres komen aan bod: cabaret, dans, jazz, jeugd- en familietheater, kamermuziek, klassieke muziek (groot), musical/show, muziektheater/theaterconcert, opera/operette, populaire muziek en toneel.

Leidse Schouwburg

Een breed aanbod voor jong en oud. Speerpunten: landelijk premièretheater, kwaliteitstoneel (niet al te groot gemonteerd), cabaret (Leids Cabaret Festival), het betere theaterlied, jeugd- en familietheater, (kleinschalig) muziektheater, (co-) producties (Stadsprojecten), functie voor Leidse toneelamateurs, projecten op gebied van theater en muziek; dvd-, tv- en filmopnames

Stadsgehoorzaal Grote Zaal

Een breed aanbod waaronder lichte-/popmuziek (dankzij een sterk verbeterde geluidsinstallatie). Huis van de Stad. Speerpunten: perfecte akoestiek voor barokmuziek, strijkersensembles, kamermuziek, Ensemble in Residence: Amsterdam Sinfonietta, speciale projecten (profiteren van flexibiliteit van de zaalinrichting/-opstelling), functie voor muzikamateurs, opnames cd/dvd, projecten op gebied van muziek en theater.

Stadsgehoorzaal Aalmarktzaal

De Aalmarktzaal draagt door zijn afmeting en akoestische kwaliteiten en de daarbij behorende kwaliteitsprogrammering sterk bij aan het imago van de Stadsgehoorzaal als kwaliteitspodium voor (kamer)muziek.

Speerpunten: perfecte akoestiek (vergelijk vorm en kwaliteit Wigmore Hall, Londen) voor kamermuziek en oude muziek, jeugd-/familieconcert, projecten conservatoria, Ensemble in Residence Amsterdam Sinfonietta. Huis van de Stad: functie voor amateurs.

Breezaal

Speciale projecten en multidisciplinaire projecten (o.m. beeldende kunst).

Jeugd

De programmering is voor een belangrijk deel op jong (jeugdig) publiek en hun ouders gericht, met name in de Leidse Schouwburg en de Aalmarktzaal. De kunsteducatieve functie zal verder ontwikkeld worden. Educatie in de (podium)kunsten wordt steeds belangrijker. In de huidige cultuurnota vormt het één van de speerpunten.

Producers en co-producers

Speerpunten: kerstproducties, speciale projecten (Breezaal, festivals). Partijen in de stad (B+C, stadstheater gezelschappen, De Nobel, Ins Blau, Cultuurfonds)

Samenwerking met cultuurpartners

LSS is ook in programmatisch opzicht een volwaardige netwerkorganisatie. Projecten worden gerealiseerd en voorgenomen met o.a.: Universiteit Leiden, de Leidse musea, de Veenfabriek, , Leids Internationaal Film Festival, Leids Cabaret Festival, StadsLab, Jeugdtheaterhuis Zuid-Holland, Leidse Jazzweek, Koninklijk Conservatorium, Sweelinck Conservatorium, Amsterdam Sinfonietta, Combattimento Consort Amsterdam.

Afstemming en samenwerking met een aantal cultuurpartners in de regio leidt tot uitbreiding en versteviging van het netwerk van LSS.

2.4 Missie

De Leidse Schouwburg en Stadsgehoorzaal zijn gastvrije en open huizen middenin de historische binnenstad van Leiden, waar bewoners van Leiden en omstreken en (podium)kunstenaars, wetenschappers en ondernemers van over de hele wereld elkaar ontmoeten en zich laten verrassen, inspireren en informeren. In al onze activiteiten verbinden wij mensen en initiatieven, bevorderen wij sociale cohesie en vergroten de levendigheid en leefbaarheid van de stad en regio Leiden.

De missie vertaalt zich in de onderstaande visie:

- LSS zorgt voor een financieel gezonde bedrijfsvoering. Dit doen wij door het optimaal organiseren van artistieke producties en commerciële verhuur. De inkomsten komen uit subsidies, kaartverkoop, sponsoring en uit de winstmarge van de commerciële verhuur.
- LSS zal zich in toenemende mate van andere podia onderscheiden door een verrassende, authentieke en persoonlijke aanpak. Zowel medewerkers als optredenden voegen zich in dit nieuwe podiumconcept dat wordt ingegeven door de menselijke maatvoering van zowel de schouwburg als de concertzaal die tezamen LSS vormen.
- Bij LSS staat de klant centraal. Van programmering tot interne organisatie is alles gericht op de verwachtingen, de behoeften en de eisen van de klant (artiest, leverancier, bezoeker, huurder). De unieke historische locaties, de brede artistieke programmering, de professionele verhuurorganisatie en het netwerk waarin LSS functioneert zijn van toegevoegde waarde voor de klant. Daarmee onderscheidt LSS zich van concurrerende podia.

- De interne organisatie is gericht op de twee producten die LSS levert, te weten de artistieke programmering en de commerciële verhuur. Het beheersen, borgen, verbeteren en vernieuwen van primaire, ondersteunende en besturingsprocessen in LSS is gericht op de waarde van de output voor de klant om daarmee de inkomsten te kunnen optimaliseren.
- LSS stelt zich op als een lerende organisatie in een dynamische omgeving. LSS is een flexibele organisatie die open, ondersteunend en familiair is ingesteld en tegelijkertijd eisen weet te stellen, innoveert en durft te ondernemen. Werknemers zijn sterk betrokken bij de organisatie, participeren en zijn trots op de organisatie. Men staat open voor verandering, nieuwe impulsen en ziet kansen om de zakelijke kant van de organisatie door te ontwikkelen. Men werkt aan de hand van doelen en kan hierop worden aangesproken.

LSS is een organisatie die buitengewoon gericht is op zijn verschillende klanten als publiek, gezelschappen, ensembles, impresariaten, producenten, bedrijfsleven en stadspartners. LSS levert hiermee een belangrijke bijdrage aan de stadseconomie en aan de ontwikkeling van Leiden tot cultuurstad.

2.5 Strategische doelen

1. Klantenfocus & Segmentatie
LSS is een op de vraag van de klant gerichte, professionele organisatie. Wij richten ons op een breed publiek in Leiden en wijde omgeving met een breed aanbod aan producten. Daarbij staat de waarde die wij kunnen hebben voor onze klanten centraal.
2. Samenwerking & Verdienvermogen
LSS zoekt samenwerking in de meest brede zin in Leiden en de regio. Wij richten ons daarbij zowel op de culturele organisaties, educatieve instellingen als op het bedrijfsleven. Daarbij versterken wij onze organisatie op het gebied van kennis en middelen.
3. Technologische Innovatie & Imago
LSS erkent technologische innovatie als een basisvoorwaarde voor een sterk imago naar onze klanten en partners. Daarvoor zoeken wij samenwerking met andere culturele organisaties en het bedrijfsleven.
4. Externe financiering & Verdienvermogen
De logistiek van onze organisatie is flexibel en efficiënt. In combinatie met de diversiteit en capaciteit van onze gebouwen zijn wij in staat waarde te creëren voor het bedrijfsleven.
5. Stakeholders & Commerciële ontwikkelingen
LSS is zich bewust van het belang van het actief opbouwen, verbeteren en beheren van de relaties met de verschillende belanghebbenden bij onze organisatie. Wij zoeken de dialoog met onze stakeholders om ons optimaal commercieel, en ook daardoor artistiek, te kunnen ontwikkelen.

3. Organisatorische hoofdstructuur

3.1 Afdelingen

In de onderstaande beschrijvingen per afdeling wordt aangegeven waar de afdeling zich in de organisatie bevindt en worden de speerpunten per afdeling benoemd. Daarnaast wordt een korte inventarisatie gegeven van de reguliere taken. De uitwerking van de functionele inrichting, de werkwijze van de verschillende sectoren en afdelingen en het vertalen van de algemene doelstellingen zullen worden beschreven in de afdelingsplannen in de realisatiefase en bestaan uit de volgende onderdelen:

- algemene beschrijving van de afdeling.
- afdelingsdoelstellingen afgestemd op de strategische doelstellingen.

- speerpunten n.a.v. de afdelingsdoelstellingen.
- taken en resultaten van de afdeling.
- huidige en streefformatie.
- korte functiebeschrijvingen.
- overlegstructuren.
- (hulp)middelen.
- opleidings- en scholingsbehoefte.

3.1.1 Directie

De organisatie staat onder leiding van de algemeen directeur. De algemeen directeur legt verantwoording af aan de Raad van Toezicht.

Speerpunten:

1. De algehele, artistieke en zakelijke, leiding van en eindverantwoordelijkheid voor Stichting Leidse Schouwburg en Stadsgehoorzaal
2. Het „boegbeeld“ van Stichting Leidse Schouwburg en Stadsgehoorzaal te zijn; de vertegenwoordiging van Stichting Leidse Schouwburg en Stadsgehoorzaal richting alle stakeholders.

Onderstaand een opsomming van algemene taken van de directie:

- geeft leiding aan de organisatie;
- voert werkoverleg met de door hem geleide afdelingen;
- een slagvaardig en homogeen managementteam en zit het managementteam voor;
- ontwikkelt – binnen de vastgestelde kaders – het algemene strategische beleid en bewaakt dit;
- ziet toe op een goede bedrijfsvoering;
- ontwikkelt, onderhoudt en evalueert, in samenwerking met de afdelingen, de twee producten van de organisatie zijnde de artistieke programmering en de commerciële verhuur;
- bevordert dat Stadspodia Leiden de reputatie van een concert- en theaterzaal met een hoogwaardige en spraakmakende programmering verder voortzet;
- is voor de ondernemingsraad bestuurder in de zin van de WOR en onderhoudt met de raad een vruchtbare relatie.

3.1.2 Programmering

Kwantitatief uitgangspunt programmering: per seizoen vinden op de verschillende podia uiteindelijk 355 voorstellingen en concerten plaats).

Speerpunten:

1. Het initiatief nemen tot en verantwoordelijk zijn voor een optimaal artistiek beleid: in samenspraak met de zakelijk directeur en de hoofden van de andere afdelingen vast te stellen en voortdurend te ijken (en waar nodig bij te stellen) aan de actualiteit.
2. Het programmeren van een evenwichtig theaterseizoen volgens het voorgenomen artistiek beleid, binnen de daartoe gestelde (financiële) kaders.
3. Het daadwerkelijk realiseren/producen van het artistiek beleid.
4. Gedegen interne communicatie.
5. In goed overleg met Verhuur vaststellen van kaders voor het claimen van data t.b.v. de artistieke programmering (en vice versa).

Reguliere werkzaamheden:

- Het initiëren, ontwikkelen en programmeren van de culturele activiteiten;

- Het volgen van belangrijke culturele ontwikkelingen, in binnen- en buitenland en de eigen stad;
- Het onderhouden van contacten met collega-culturele instanties in binnen- en buitenland.

3.1.3 Marketing

De afdeling Marketing is (eind)verantwoordelijk voor de marketing van zowel het artistieke, als het commerciële product. De sector bestaat uit drie componenten (afdelingen): marketing, educatie en kaartverkoop.

Speerpunten:

1. Het initiatief nemen tot en verantwoordelijk zijn voor een optimaal marketing beleid, zowel t.a.v. de artistieke programmering als de commerciële verhuur.
2. Pro-actief beleid t.a.v. productontwikkeling en educatie.
3. Gedegen interne en externe communicatie.

Reguliere werkzaamheden:

- Verkrijgen en behouden van inzicht in wensen en behoeften van klanten en niet-klanten;
- Verkrijgen en behouden van inzicht in ervaringen van klanten;
- Tijdig inspelen op technologische ontwikkelingen en nieuw mediagebruik;
- Verkopen van toegangsbewijzen;
- Het volgen van belangrijke marketing ontwikkelingen, in binnen- en buitenland en de eigen stad;
- Het onderhouden van contacten met collega-culturele instanties in binnen- en buitenland.

3.1.4 Horeca & Verhuur

De sector Horeca & Verhuur bestaat uit twee afdelingen. De afdeling Horeca is verantwoordelijk voor de publieksbegeleiding, de food & beverage voor publiek, artiesten en medewerkers. Bij de afdeling Verhuur staat het tweede product van Stichting Leidse Schouwburg en Stadsgehoorzaal centraal, te weten de commerciële verhuur. De sector kent één eindverantwoordelijke. De dagelijkse leiding van de afdeling Verhuur ligt bij de senior-accountmanager.

Speerpunten:

1. Horeca werkt maximaal publieksgericht, efficiënt en kostenbewust binnen de financiële kaders. Horeca opereert budgettair neutraal door kosten te reduceren en inkomsten te verhogen vanaf het seizoen 2011-2012.
2. Pro-actief beleid top het gebied van productontwikkeling zowel voor de horeca als de verhuur.
3. In goed overleg met programmering vaststellen van kaders voor het claimen van data t.b.v. de commerciële verhuur.
4. Verhuur levert zowel actief als passief een optimaal (financieel) en zo interessant mogelijk resultaat. Commerciële verhuur is altijd een winstgevend onderdeel binnen Stichting Leidse Schouwburg en Stadsgehoorzaal en levert een financiële positieve bijdrage aan de exploitatie.
5. De afdeling Verhuur opereert te allen tijde zonder enig financieel risico.
6. Horeca en Verhuur zorgen voor een tijdige en volledige registratie en aanlevering van relevante managementgegevens, waaronder prognoses, analyse van evenementen en maandelijkse cijfers.

Reguliere werkzaamheden:

- Op basis van concept beschrijving evenement, vanuit programmering, heeft de afdeling Horeca een actieve rol in het ontwikkelen van een attractieve horeca die aansluit bij het concert of evenement.

- Bijhouden van kennis van de markt en horeca- en verhuurconcepten in ontwikkeling.
- Het volgen van belangrijke ontwikkelingen op het gebied van horeca en verhuur, in binnen- en buitenland en de eigen stad;
- Het onderhouden van contacten met collega-culturele instanties in binnen- en buitenland.

3.1.5 Planning & Control

De sector Planning & Control bestaat uit de afdelingen Administratie & Control en de afdeling ICT. De sector kent één eindverantwoordelijke.

Speerpunten:

1. Een transparante, accurate, actuele en volledige financiële administratie waarbij continuïteit gewaarborgd is en waar optimaal gebruik wordt gemaakt van geautomatiseerde toepassingen.
2. Werkprocessen zijn beschreven en de AO/IC is geïmplementeerd.
3. In stand houden van optimaal functionerende ICT-voorzieningen (inclusief telefonie) die voldoen aan de standaard professionele kwaliteitseisen rondom inrichting, continuïteit en veiligheid. Alles conform een door het management vastgesteld dienstverleningsniveau.
4. Het genereren, koppelen en beschikbaar stellen van managementinformatie die stichting Leidse Schouwburg en Stadsgehoorzaal staat stelt te sturen op een efficiënte en effectieve bedrijfsvoering.

Reguliere werkzaamheden:

- Ontwikkeling en uitvoeren Administratie & Control;
- Ontwikkeling en inhoudelijk bijdragen aan de totstandkoming van managementinformatie;
- Inkoop computers en supplies en het budgetbeheer daarvan;
- Onderhoud en beheer ICT-voorzieningen en telefonie;
- Het volgen van belangrijke administratieve- en ICT ontwikkelingen in binnen- en buitenland en de eigen stad;
- Het onderhouden van contacten met collega-culturele instanties in binnen- en buitenland.

3.1.6 Techniek & Gebouwbeheer

De sector Techniek & Gebouw bestaat uit de afdelingen productietechniek, gebouwbeheer en schoonmaak. De sector kent één eindverantwoordelijke.

Speerpunten:

1. Het efficiënt en dienstbaar aan de bespelers technisch realiseren van alle concerten/activiteiten op en rond alle podia van Stichting Leidse Schouwburg en Stadsgehoorzaal.
2. Een kwalitatief hoogwaardig onderhoud van de concert- en theaterzalen en de kantoren van Stadspodia Leiden binnen de gestelde budgettaire kaders.
3. De sector Techniek & Gebouw kenmerkt zich door een pro-actieve, serviceverhogende en zelfkritische houding.

Reguliere werkzaamheden:

- Het met aandacht voorbereiden, begeleiden en uitvoeren van de productietechniek;
- Het adviseren en faciliteren van alle bezoekende partijen;
- Het meedenken over en inhoud geven aan nieuwe concepten die bijdragen aan een positieve bedrijfsvoering;
- Regulier onderhoud gebouwen en technische installaties;
- Uitvoeren van kwalitatief hoogwaardige schoonmaak;
- Budgetbeheer huisvesting (inclusief investeringen);
- Beheer van contracten voor gebouwen en installaties;

- Beheer alarmsystemen.

3.1.7 Secretariaat

Het secretariaat is een stafafdeling van Stadspodia Leiden en valt onder de verantwoordelijkheid van de zakelijk directeur.

Speerpunten:

1. Op actieve en accurate wijze ondersteuning bieden aan directie en managementteam.
2. Zorgen voor continuïteit op het secretariaat.

Reguliere werkzaamheden:

- Zorgdragen voor de verwerking van inkomende post;
- Beheer van de postkamer, w.o. het verzenden van mailingen;
- Onderhouden van de adresbestanden van relaties binnen het daarvoor ontwikkelde systeem;
- Administratieve ondersteuning directie en managementteam;
- Voorraadbeheer van papier- en kantoorartikelen;
- Notuleren van overleggen.

3.1.8 Human Resource Management & Development

De Human Resource Management wordt (naar verwachting) ingehuurd en valt onder de verantwoordelijkheid van de zakelijk directeur.

Speerpunten:

1. ontwikkelen en analyse van managementinformatie.
2. vormgeven kwalitatief hoogwaardig personeelsbeleid.

Reguliere werkzaamheden :

- Personeelsdossiers & archief HRM Leidse Schouwburg & Stadsgehoorzaal Leiden
- samenvoegen;
- Opzetten PSA, ARBO en P&O;
- Afwikkeling verzelfstandigings- en fusietraject;
- Werving & selectie en in-, door- en uitstroom, opleiding en ontwikkeling;
- Arbo coördinatie; Arbo Jaarplan, RIE, BHV en Preventiemedewerkers;
- Intern communicatiebeleid t.a.v. HRM;
- Organisatiebeleid jaarlijks tijdig uitgewerkt tot op individueel medewerker-niveau (beoordelingscyclus);
- Advisering directie en management.

4. Huisvesting

De demarcatie over de verantwoordelijkheden en taken aangaande het onderhoud van de panden en de aanwezige installaties/voorzieningen tussen verhuurder en huurder vormt de basis voor een gedegen onderhoudsplanning. Een daaraan verbonden passend budget voor de uitvoer van het onderhoud is daarbij noodzakelijk.

Bij het nog vast te stellen huurcontract voor de verschillende gebouwen zal de demarcatielijn tussen huurder- en verhuurderverplichtingen zo moeten worden getrokken dat alle huurderverplichtingen uit het beschikbare vastgoedbudget kunnen worden gedekt. Een ontoereikend budget zal leiden tot een andere verdeling tussen de verplichtingen van huurder en verhuurder. In zo'n situatie zal dan in het nog vast te stellen huurcontract over bepaalde toekomstige investeringen moeten worden overeengekomen dat deze niet voor rekening van de huurder zullen zijn.

De financiële vertaling van de onderhoudsplanning is opgenomen in de algemene meerjarenbegroting van LSS.

5. Informatiebeleid

De strategische doelstellingen maken deel uit van het kwaliteitsmanagement. Onder kwaliteitsmanagement wordt hier verstaan het geheel van besturingsactiviteiten dat gericht is op het systematisch en gestructureerd meten, verbeteren, herontwerpen en borgen van kwaliteit van systemen en processen. Technische innovatie is cruciaal bij alle vijf de doelstellingen. Informatiebeleid is derhalve een integraal onderdeel van het bedrijfsbeleid, daarbij richt het zich op de gebieden van software, hardware als ook de infrastructuur van zowel de informatie- als de communicatietechnologie. Het informatiebeleid is gericht op de efficiëntie van bedrijfsprocessen en goede informatie over de bedrijfsvoering om het management zo goed mogelijk in de gelegenheid te stellen te sturen op een verbetering van de bedrijfsresultaten.

5.1 Doelstellingen ICT binnen LSS

De ICT heeft aansluitend op de bedrijfsbrede doelstellingen de onderstaande vier doelstellingen. Hierbij staat de gebruiker centraal. De gebruiker kan gedefinieerd worden als klant in de ruimste zin van het woord, daarmee doelend op zowel de betalende klanten als leveranciers, culturele partners, medewerkers, leidinggevendenden, bestuur e.a. In het afdelingsplan worden de doelstellingen verder uitgewerkt in taken en resultaten.

- Het in stand houden van optimaal functionerende ICT-voorzieningen (inclusief telefonie) die voldoen aan de standaard professionele kwaliteitseisen rondom inrichting, continuïteit en veiligheid. Alles conform een door het management vastgesteld dienstverleningsniveau;
- het voorkomen en verhelpen van onvolkomenheden in de installatie, het beheer of het gebruik van applicaties en basisregistraties;
- het optimaliseren van werkprocessen door het ontsluiten en beschikbaar stellen van digitale bedrijfsinformatie;
- het genereren, koppelen en beschikbaar stellen van managementinformatie die de LSS in staat stelt te sturen op een efficiënte en effectieve bedrijfsvoering.

5.2 Kritieke succesfactoren voor de ICT binnen LSS

Er zijn een aantal kritieke succesfactoren, factoren die bepalend zijn voor het al dan niet behalen van de doelstellingen m.b.t. de ICT binnen LSS. Deze succesfactoren worden ondergebracht in drie speerpunten:

1. Kennis & Scholing
Organisatiebreed dient men kennis te hebben van alle relevante informatie- en communicatie technologie binnen LSS. De directie en leidinggevendenden hebben daarbij een voorbeeldfunctie. Er worden voldoende tijd en middelen begroot voor trainingen en opleidingen m.b.t. ICT.
2. Uniformiteit
Alle systemen zijn toegankelijk vanaf elke werkplek, ongeacht de locatie. De informatie is uniform en wordt centraal opgeslagen. De documentenstroom wordt digitaal, van binnenkomende post tot facturering.
3. Koppeling
Alle systemen zijn optimaal gekoppeld waardoor de informatie gebruikt kan worden t.b.v. het ontwikkelen van het kwaliteitsmanagement binnen LSS.

6. Juridische aspecten

6.1 Van Stadspodia BV naar Stichting Leidse Schouwburg en Stadsgehoorzaal

Op 24 augustus 2010 stemde de Leidse Gemeenteraad in met het hoofdlijnenbesluit om de Leidse Schouwburg te verzelfstandigen en samen te voegen met de Stadsgehoorzaal Leiden.

De organisatie werd vormgegeven als besloten vennootschap met de gemeente Leiden als enig aandeelhouder.

De keuze voor een BV werd ingegeven door het feit dat bij een stichtingsvorm en een NV-structuur het financieel overschot als gevolg van het inverdienvermogen op basis van de verhuur- en congresfunctie, zou leiden tot vennootschapsbelastingplicht. Dit betekende dat een deel van het commercieel inverdienvermogen niet ten goede zou kunnen komen aan de culturele activiteiten van de organisatie, maar aan de fiscus diende te worden afgedragen. Daarnaast was de stichtingsvorm ongewenst wanneer er een te nadrukkelijke prestatie verantwoording aan de overheid was vereist. Als gevolg van een dergelijke nadrukkelijke prestatierelatie tussen de overheid (gemeente) en de organisatie bestond het risico dat de medewerkers van de organisatie niet onder de gewenste CAO voor de Nederlandse Podia kan worden gebracht, maar dat de CAR/UWO van toepassing bleef, wat voor een theaterorganisatie een moeilijk toepasbare en daarmee onwenselijke rechtspositionele positie tot gevolg zou hebben gehad.

Op basis van de keuze voor een besloten vennootschap, met de Gemeente Leiden als 100% aandeelhouder, was de relatie met de gemeentelijke overheid helder, was er geen sprake van vennootschapsbelastingplicht en kon worden uitgegaan van de gewenste CAO voor de Nederlandse Podia.

Inmiddels is per 1 januari 2016 de vennootschapsbelastingplicht komen te vervallen en is uit twee rechtspraken gebleken dat een omzetting naar een stichting niet leidt tot hernieuwing van de ambtenarenstatus voor de medewerkers. Omdat de BV vorm niet aansluit bij de functie van een gesubsidieerde publieke instelling zonder winstbejag, is besloten deze om te zetten in een stichting.

6.2 Bestuursmodel en governance

De algemeen directeur van Stichting de Leidse Schouwburg en Stadsgehoorzaal heeft te maken met het overheidsbeleid en de publieke taak enerzijds en de markt anderzijds. Zijn keuzes worden bepaald door artistieke waarde product, maar ook door effectief ondernemerschap en een gezonde bedrijfsvoering. De Raad van Toezicht ziet in dat krachtenveld toe op de wijze waarop de algemeen directeur zijn taak uitvoert.

De algemeen directeur is de bestuurder van de organisatie en in die zin eindverantwoordelijk. Een aantal afspraken en omgangsregels in de vorm van een directiestatuut is nodig en verstandig om enerzijds de bevoegdheden en handelingsvrijheid van de algemeen directeur te reguleren, en anderzijds de rol te beschrijven die de RvT jegens de algemeen directeur heeft. Deze zijn vastgelegd in het directiereglement.

De totstandkoming, samenstelling en het functioneren van de Raad van Toezicht zijn eveneens in een reglement vastgelegd. Hierbij is de Code Governance Cultuur leidend geweest.

7. Financiële kaders en meerjarenbegroting

7.1 Uitgangspunten voor de meerjarenbegroting

7.1.1 Activiteitsniveau

Het aantal activiteiten ligt in hoofdlijnen vastgelegd in een vierjarige uitvoeringsovereenkomst met de gemeente Leiden (UVOK). Zoals hieronder zichtbaar, is het aantal activiteiten in de afgelopen jaren gestaag toegenomen, waarbij 2016 een uitzonderlijke uitschieter vertoont.

	UVOK		
	2016	activiteiten	bezoekers
Voorstellingen/concerten		278	80.000
Amateurvoorstellingen/concerten		15	5.000
Co-producties		10	3.000
Overige activiteiten		95	24.000
Totaal		398	112.000

	Gerealiseerd	
	activiteiten	bezoekers
	293	93.050
	12	5.551
	10	3.000
	100	51.608
	415	153.209

	2017	activiteiten	bezoekers
Voorstellingen/concerten		280	85.000
Amateurvoorstellingen/concerten		20	6.000
Co-producties		15	5.000
Overige activiteiten		105	26.000
Totaal		420	122.000

	activiteiten	bezoekers
	287	83.796
	72	12.463
	43	5.587
	135	46.119
	537	147.965

	2018	activiteiten	bezoekers
Voorstellingen/concerten		280	90.000
Amateurvoorstellingen/concerten		28	7.000
Co-producties		20	7.000
Overige activiteiten		110	28.000
Totaal		438	132.000

	activiteiten	bezoekers
	248	81.081
	80	14.000
	19	6.172
	140	50.000
	487	151.253

	2019	activiteiten	bezoekers
Voorstellingen/concerten		250	86.000
Amateurvoorstellingen/concerten		90	15.000
Co-producties		20	7.000
Overige activiteiten		150	53.000
Totaal		510	161.000

Momenteel zijn de onderhandelingen met de gemeente Leiden gaande over de nieuwe UVOK periode die in 2019 ingaat. Daarop vooruitlopend hebben wij de ambities voor het kalenderjaar 2019 zoals hierboven vastgelegd.

7.1.2 Subsidieniveau

Momenteel ontvangt de organisatie een structurele subsidie van de gemeente Leiden, teneinde het tekort op de exploitatie te dekken. Aangezien er voor de uitvoering van activiteiten twee gebouwen met monumentenstatus worden gehuurd tegen commerciële verhuurprijzen van de gemeente, is de subsidie qua hoogte daar ook op afgestemd. Het is de ambitie om naast gemeentelijke bijdrage voor de programmering een hogere opbrengst uit derdengelden (private en corporate partners) te

verwerven, teneinde de realisatie van de culturele doelstellingen duurzaam te kunnen waarborgen. Hiertoe is allereerst de organisatie omgezet van een B.V. naar een Stichting en wordt een culturele ANBI status aangevraagd.

7.1.3 Eigen inkomsten

De eigen inkomsten komen voornamelijk voort uit culturele events, maar de locaties bieden gelegenheid om meer commerciële verhuur in te zetten. Dit vormt (naast het aantrekken van derdengelden) de basis voor nieuw cultureel ondernemerschap, waarbij de opbrengsten uit deze activiteiten geheel worden gebruikt ter dekking van de tekorten op de culturele programmering.

7.1.4 Personeel en overhead

Voor de personele bezetting van de nieuwe organisatie wordt uitgegaan van het principe “op regie”: er is een vaste formatie die voldoende is om de reguliere culturele programmering uit te voeren en voor de verschillende staf- en beheerstaken. Voor de commerciële activiteiten wordt gebruik gemaakt van een flexibele pool van medewerkers, waarvan de kosten worden doorberekend aan de gebruikers. En er is een pool van op te roepen horecamedewerkers, pas vanaf het niveau van horecasupervisors is sprake van een vast dienstverband.

7.1.5 Sponsoring

Naast de primaire geldstromen vanuit de particuliere markt (kaartverkoop en horecaomzet) en zakelijke markt (commerciële verhuuractiviteiten), de secundaire geldstroom, subsidie, is er nog een derde geldstroom te onderscheiden. Dit betreft de sponsoring vanuit het bedrijfsleven en particulieren. LSS wil zich actief inzetten om met een onderbouwd sponsorbeleid op gefundeerde en structurele wijze extra gelden uit de markt te halen. Omdat de omvang van de te verwachten gelden sterk kan fluctueren onder exogene factoren als bijvoorbeeld de economische situatie, worden gelden aangewend voor incidentele, concrete projecten en niet voor de reguliere bedrijfsvoering.

Naast zakelijke sponsoring wil LSS zich verder richten op donaties, giften en legaten uit de particuliere markt. In het buitenland worden op dit moment goede ervaringen opgedaan binnen een gebied dat in Nederland nog onderontwikkeld is.

7.2 Meerjarenbegroting

nr	Omschrijving	2016	2017	2018	2019	2020
1.1	Kaartverkoop voorstelling	1.315.000	1.415.000	1.515.000	1.515.000	1.515.000
1.2	Inkoopkosten voorstellingen	-1.190.000	-1.255.000	-1.315.000	-1.315.000	-1.315.000
1.3	Marge kaartverkoop	125.000	160.000	200.000	200.000	200.000
1.4	Overige opbrengsten voorstellingen	258.000	258.000	258.000	258.000	258.000
1.5	Overige kosten voorstellingen	-70.000	-80.000	-100.000	-100.000	-100.000
1.6	Marge overig voorstellingen	188.000	178.000	158.000	158.000	158.000
1.7	Marge voorstellingen totaal	313.000	338.000	358.000	358.000	358.000
2.1	Opbrengst Zaalverhuur	200.000	240.000	270.000	270.000	270.000
2.2	Overige verhuuropbrengsten excl. catering	240.000	280.000	310.000	310.000	310.000
2.3	Totale verhuuropbrengsten	440.000	520.000	580.000	580.000	580.000
2.4	Kosten verhuur excl. catering	-100.000	-128.000	-142.000	-142.000	-142.000
2.5	Marge verhuur	340.000	392.000	438.000	438.000	438.000
3.1	Opbrengst horeca voorstellingen	300.000	320.000	340.000	340.000	340.000
3.2	Opbrengst horeca verhuur incl. catering	360.000	380.000	420.000	420.000	420.000
3.3	Inkoopkn. horeca incl. catering	-246.000	-261.000	-283.000	-283.000	-283.000
3.4	Marge horeca	414.000	439.000	477.000	477.000	477.000
4	Totale marge voorstellingen/verhuur/horeca	1.067.000	1.169.000	1.273.000	1.273.000	1.273.000
5.1	Opbrengst marketing	-	-	-	-	-
5.2	Rente baten	5.000	3.000	3.000	3.000	3.000
5.4	Opbrengst fondsen/subsidies/vrienden	30.000	60.000	100.000	100.000	100.000
5.5	Subsidie gemeente	2.509.000	2.444.000	2.444.000	2.444.000	2.444.000
5.6	Totaal overige opbrengsten	2.754.000	2.507.000	2.801.000	2.801.000	2.801.000
6	Totaal opbrengsten	3.821.000	3.676.000	4.074.000	4.074.000	4.074.000
7.1	Personeelskosten	-2.120.000	-2.089.500	-2.146.000	-2.146.000	-2.146.000
7.2	Huisvestingskosten	-1.005.000	-1.018.000	-1.036.000	-1.036.000	-1.036.000
7.3	Kantoor en automatiseringskosten	-130.000	-133.500	-135.000	-135.000	-135.000
7.4	Marketing en pr kosten	-100.000	-105.000	-110.000	-110.000	-110.000
7.5	Algemene en financieringskosten	-50.000	-60.000	-62.000	-62.000	-62.000
7.6	Afschrijving + rente kosten	-288.000	-71.000	-337.000	-337.000	-337.000
7.7	Totale kosten	-3.693.000	-3.477.000	-3.826.000	-3.826.000	-3.826.000
8	Resultaat zonder korting subsidie	128.000	199.000	248.000	248.000	248.000
9	Korting subsidie ivm kapitaallasten LS	-224.000	-214.000	-208.000	-208.000	-208.000
10	Resultaat incl. korting subsidie	-96.000	-15.000	40.000	40.000	40.000
11	Aanvulling Eigen Vermogen					
12	Resultaat	-96.000	-15.000	40.000	40.000	40.000