

Terugblik

op mijn ervaringen tijdens mijn interim-periode dd. 2 november 2018 tot 18 april 2019
In theater de Speeldoos in Vught.

Vacquières d.d. 21-06-2019

Onderstaande tekst is een weergave van mijn ervaringen tijdens mijn meest recente opdracht in theater de Speeldoos in Vught. Met name handelt het om de relatie tussen de organisatie en de onderscheiden vertegenwoordigers van de gemeente Vught. In dit opzicht waren mijn ervaringen op zijn minst “bijzonder”. Vooral door frequente verbazing die ik had bij veel van de zaken die zich afspeelden.

Normaal doe ik dit nooit, maar in dit geval voel ik een sterke urgentie om toch mijn beleving te delen en tegenwicht te bieden aan het beeld dat van de situatie zoals dat bij herhaling door de gemeente is geschetst. Beschouw het ook maar als een uitgebreide reactie op het blog van Toine v.d. Ven van 20 april j.l.

Waarschijnlijk bewijs ik mijzelf met deze reactie geen dienst, maar het gaat mij in deze situatie vooral om de mensen die in meer of mindere mate zijn geraakt door de betreffende situatie. Anderzijds om er zelf van te leren en op een rijtje te krijgen welke mechanismen een rol hebben gespeeld. Ook voor mijzelf omdat ik slecht tegen eenzijdigheid en onrechtvaardigheid kan en dat kennelijk niet naast mij kan neerleggen.

Vooraf schrijf ik dit ook voor de gemeente als een vorm van feedback, waarvan ik hoop dat zij niet direct in het defensief schiet, maar er voor openstaat om zelfkritisch te kijken naar haar bestuurscultuur, de kwaliteit van beleid en besluitvorming en de inrichting van haar relatie met de door haar gesubsidieerde organisaties.

Om deze redenen wil ik een aantal zaken alsnog in een meer genuanceerd perspectief plaatsen.

Ik beseft terdege dat ik ook reacties zal krijgen in de sfeer van “gefrustreerd omdat hij zijn zin niet heeft gekregen”. Het zou jammer zijn voor degenen die dit denken en hun reactie daartoe beperken. Zij tonen daarmee aan niet bereid of in staat te zijn op hun eigen handelen te reflecteren, of dat van anderen waarmee zij zich verbonden voelen.

Dat kan natuurlijk. Een dergelijke primaire reactie is eigenlijk heel menselijk. In haar recente boek “*Hersenhack*” beschrijft Margriet Sitskoorn, hoogleraar klinische psychologie, dat je als mens geneigd bent je eigen ideeën te versterken. Dat geldt ook voor mijzelf. Je hersenen zijn er volgens haar écht op ingericht om het eigen gelijk te bevestigen. Je zoekt vooral naar informatie en/of neemt feiten aan die het eigen gelijk bevestigen. Je zoekt dus vooral naar argumenten die je al kent. Wat daar niet bij past, wordt genegeerd en je hoeft je eigen identiteit, of die van de groep waarvan je deel uitmaakt, geen geweld aan te doen. “*Ego defence*” is hierbij het onderliggende mechanisme. Om je eigen ideeën niet te hoeven bijstellen, wijs je die van anderen af.

Dit mechanisme is in het normale sociale verkeer al aanwezig. In situaties waarin met elkaar in conflict is, treedt dit in versterkte mate op.

De gevolgen hiervan worden kwalijker als je op een positie zit waarbij je veel invloed hebt op beslissingen die betekenisvolle gevolgen hebben voor veel andere mensen. Als je in welke relatie dan ook de grootste speelsterkte¹ hebt, dien je je van dit mechanisme bewust te zijn. Men kan elkaar niet meer overhalen met argumenten.

Als je jezelf hiervan bewust bent heb je ook de mogelijkheid hier op een andere manier mee op te gaan. Het getuigt van kracht als je bereid bent op zoek te gaan naar informatie die je

¹ Onder speelsterkte versta ik de mogelijkheid om het verloop van de dingen te in de gewenste richting te beïnvloeden

eigen mening ontkracht, in plaats van versterkt en kijkt of daar iets nuttigs in zit. Dan ben je in dialoog, kun je nader tot elkaar komen en jezelf/ jouw groep ontwikkelen.²

Van leden van het gemeentebestuur en raadsleden, mensen/groepen met een grote speelsterkte, mag/moet verwacht worden dat zij over de laatstgenoemde vaardigheid beschikken. Vooral ook omdat het de kwaliteit van de besluitvorming versterkt. De mate waarin die vaardigheid is ontwikkeld bepaalt, samen met de inhoudelijke onderbouwing van het handelen, de mate van professionaliteit.

Mijn ervaring in Vught was dat zowel college als raad en de ambtelijke tak er te weinig blijk van hebben gegeven dat zij in hun relatie met de Speeldoos boven de emotie konden gaan staan en in staat waren de situatie op inhoud te blijven beoordelen. Ik vind het zwak dat het college zich bij de genomen besluiten herhaaldelijk verschuilt achter het krachtige standpunt van de raad. Natuurlijk was dat ten aanzien van de Speeldoos ondubbelzinnig duidelijk. Maar het was ook duidelijk dat er onder het standpunt van de raad weinig tot geen inhoudelijke onderbouwing/visie lag. Het was vooral gebaseerd op de emotie rond de gebeurtenissen. Ik heb bij herhaling gevraagd waarom men geen middelen aan professionele podiumkunsten beschikbaar wilde stellen? Dat antwoord heb ik nooit gekregen. Beleid is sterk als je na een besluit 5x antwoord kun geven op de vraag "waarom". Als dan het antwoord nog overeind staat, is het een weloverwogen besluit³. Kortom, de besluitvorming van het college was in deze situatie verre van professioneel. Gezien hun speelsterkte is hen dat zeker aan te rekenen. Hierdoor is er veel stuk gemaakt van een culturele voorziening die de potentie had heel goed te zijn.

Natuurlijk was er ook de andere partij, i.c. het Speeldoosbestuur, dat zijn rol had in deze situatie. Ook zij misten vanaf enig moment de nuance. Zonder dat ik iets wil afdoen aan hun verantwoordelijkheden, waren zij in de meeste situaties echter wel de partij die door besluitvorming van de gemeente in de verdediging werd gedwongen. Ook hun handelen wordt in het onderstaande belicht.

De periode na de afronding van mijn opdracht, heb ik zeker ook benut om mijzelf af te vragen of het wel of niet goed is om na ruim twee maanden deze kant van het verhaal nog naar voren te brengen. Natuurlijk is er aarzeling, maar ik kan echter, ook na deze periode van reflectie en afstand nemen van de emotie die de raadsvergadering van 18 april jl. bij mij opriep, niet tot een andere conclusie komen dan dit toch te moeten doen.

Het bijzondere is dat je bij het nemen van zo'n besluit soms aanwijzingen krijgt die je over de aarzeling heen zetten. Een daarvan kreeg ik van A.F. Th van der Heijden, die ergens in zijn laatste boek "Mooi doodliggen" schreef dat een blad bedoeld is om op te schrijven en niet om voor de mond te houden.

De doorslag gaf een frase uit een interview met Elco Brinkman in de Volkskrant, waar iemand hem adviseerde zijn ervaringen niet te laten weglopen: "verzin iets waardoor deze periode niet vergeefs is". Doen dus!

² Margriet Sitskoorn. Volkskrantbijlage d.d. 8 juni j.l

³ Op de eerste vraag "waarom?" komt een antwoord. Dat antwoord wordt weer op "waarom?" bevestigd. enz.tot 5x. Bv. Waarom geen professionele podiumkunsten? Antwoord: In Den Bosch is alles. Waarom is dat beter dan voor relatief weinig middelen binnen de gemeente te houden, vooral omdat het in combinatie met cultuureducatie en amateurs veel toevoegt? Het antwoord hierop is nooit gegeven, dus kwam men niet verder dan het eerste waarom. Niet sterk.

1. Inleiding:

Vrijdag 21 juni:

Ik zit nu ruim twee maanden in Frankrijk. Twee maanden ook na de raadsvergadering van 18 april j.l. Een bijeenkomst die mij nog lang zal heugen. Vooral omdat het de anti climax was van een opdracht, die ik graag tot een ander einde had gebracht. Ik begon daaraan in november van het vorig jaar.

Een nieuwe interim opdracht is altijd spannend. Je weet niet precies in wat voor situatie je terecht komt en welke mensen daarin acteren. Die van de Speeldoos bleek vrij specifiek en afwijkend te zijn van hetgeen ik meestal tegen kom. Vaak zijn het problemen in de organisatie waarvoor men een oplossing zoekt. In Vught lagen de problemen vooral in de relatie tussen organisatie en gemeente. Binnen een dergelijke relatie (subsidieverlener/ financier en leverancier) zijn veel zaken van invloed op de kwaliteit van die relatie. Vooral de politieke component maakt dat er vaak ook minder objectieve factoren een rol in de besluitvorming spelen. Vooral in moeilijker omstandigheden bestaat het risico dat begrip en respect voor elkaar niet meer vanzelfsprekend zijn. Het laatste bleek in Vught in verhevigde mate aan de hand te zijn.

In praktische zin trof ik een organisatie aan, die in haar opzet veel potentie had, maar toch in haar laatste fase van continuïteit verkeerde. De potentie zat in de combinatie van buitenschoolse cultuureducatie (StarsOnStage (StoS), het ondersteunen en faciliteren van zo'n 43 amateur verenigingen én het presenteren van zo'n 70-80 professionele podiumkunsten. Dit bood veel kansen op symbiose en synergie. Die werden ook volop benut. Het was dan ook leuk werken. De hele dag door waren er mensen, jong en oud, in het gebouw aanwezig en klonken de gesprekken en muziek in mijn kamer door. Dat gaf een inspirerende energie, die zich ook in het functioneren van de medewerkers en organisatie manifesteerde.

Het laatste was opmerkelijk. Met vier langdurig zieken, kwamen de werkzaamheden neer op een relatief klein team. Ik heb zelden zo veel bewondering gehad voor medewerkers die zich ondanks alle negativiteit, onzekerheid en druk die zij hebben ervaren, zo onvoorwaardelijk en met veel enthousiasme zich bleven inzetten voor de organisatie waarin zij geloofden!

Toen ik de 18^e april j.l mijn opdracht afrondde, was van die organisatorische situatie en kansen niets meer over. Wat restte was ondersteuning van de amateurverenigingen en het huisvesten en enigszins faciliteren van MDM. (Muziek, Dans en Musical Vught). Dit is stichting die op initiatief van de gemeente is opgericht om de activiteiten voor de buitenschoolse cultuureducatie per 1 januari j.l. over te nemen van StoS.

Bij die afbraak zou je zeggen: "dan heb je als interim directeur iets niet goed gedaan!". De realiteit is dat het ook zo voelt. Ik ben niet voldoende in staat geweest mensen, en dan met name vertegenwoordigers van de gemeente, mee te krijgen in een beweging die zij vanaf het begin duidelijk ook niet wilden. Dat voelt als een nederlaag, vooral omdat het juist het mee krijgen van mensen een aspect was dat mij tot nu toe in mijn werk goed af ging.

De vraag is of hetgeen ik wilde bereiken, namelijk het continueren van de drie activiteiten onder één regie, überhaupt een kans heeft gehad. Veel betekenend in deze situatie is wat de cultuurwethouder e.a. mij zeiden: "*Hans, als jij hier anderhalf jaar geleden zou zijn geweest, of wellicht over een jaar hier weer zou zijn, dan was het allemaal veel minder een probleem geweest*".

Er was in de relatie tussen gemeente en Speeldoos dus kennelijk al zoveel voorgevallen dat een rationele afweging van argumenten in deze fase zeer moeilijk zou worden. Dat is ook gebleken!

Uiteraard wist ik dat die relatie zeer verstoord was. Het vertrouwen in bestuur en directie was kennelijk zover gedaald, dat men geen andere oplossing zag dan de relatie maar helemaal te beëindigen. Er lagen al twee intrekingsbeschikkingen. De eerste voor StarsOnSatge. Met de tweede werd aangegeven dat per 1 juli a.s de subsidierelatie in zijn geheel zou worden beëindigd! Een nogal draconische maatregel, waar veel aan vooraf is gegaan.

De kern van het probleem was dat de gemeente al in 2004 had besloten dat zij geen subsidiemiddelen meer beschikbaar wilde stellen voor professionele podiumkunsten. Voor die tijd deed zij dit wel. Dit besluit was meer een bezuinigingsmaatregel, dan een beslissing op inhoudelijke gronden. Het bijzondere was dat na 2004 het programmeren van professioneel theater gewoon doorging. De organisatie gaf aan dat zij dit financierde uit de opbrengst van commerciële activiteiten en het doorbelasten van personeelskosten aan de amateurverenigingen en later ook StarsOnStage. Uiteraard voor zover die partijen ook gebruik maakten van de diensten van de theatermedewerkers. Dit gebeurde vooral op het terrein van marketing, coördinatie, kaartverkoop, horeca en theatertechniek.

Dit alles gebeurde binnen een totaal subsidiebedrag van zo'n € 580K. Dat was het bedrag dat de gemeente voor StarsOnStage en het ondersteunen van de amateurverenigingen beschikbaar stelde.

Tot 2016 bleef de situatie ongewijzigd. De jaarrekeningen van de Speeldoos werden steeds goedgekeurd en door de gemeente aanvaard. Wel bleef er voortdurend bij de gemeente de vraag aanwezig of er nu echt geen subsidiemiddelen voor professioneel theater werden aangewend?

Het bestuur en de directie van de Speeldoos gaven steeds aan dat dit niet het geval was. Eerder nog het tegendeel. Professioneel theater zou zelfs een positief resultaat opleveren dat toegevoegd kon worden aan de dienstverlening voor de amateurs.

Omdat de gemeente bleef twijfelen en deze bewering onafhankelijk bevestigd wilde zien, heeft men meerdere pogingen ondernomen om duidelijkheid te krijgen. Bureau Berenschot en nog twee onafhankelijke financieel deskundigen hebben geprobeerd helderheid in de situatie te krijgen. Allen echter zonder een eenduidig resultaat! "Het zou kunnen dat.... maar helemaal scherp krijgen wij het niet". Maar ook gaven zij in hun bevinding aan dat de gemeente in deze situatie ook niet van smetten vrij was. Zo heeft zij o.a. niet gereageerd op het verzoek van het Speeldoosbestuur om een passend controleprotocol aan te leveren. Daarmee had een belangrijk deel van de onduidelijkheid voorkomen kunnen worden.

Door het uitblijven van duidelijkheid kwamen directie en bestuur van de Speeldoos enerzijds en de gemeente anderzijds, steeds vinniger tegenover elkaar te staan. "Geen subsidie voor professioneel theater!", werd meer een principe kwestie dan een inhoudelijk onderbouwde beleidskeuze.

Het conflict ontwikkelde zich naar een niveau waarbij het uiteindelijk vooral ging om de relatie en niet meer om de inhoud. De aard en de omvang van de communicatie verslechterde. Men bekampte elkaar meer en meer via de media en steeds vaker persoonlijk, met de twee intrekingsbeschikkingen als voorlopig eindresultaat.

Dat was de situatie waarop ik binnenkwam. Vervolgens ontwikkelde zich een aantal gebeurtenissen die vijf maanden later hebben geleid tot de besluitvorming in de raadsvergadering van 18 april j.l.

In de aanloop naar dit besluit heeft de gemeente veel gezegd en via media gepubliceerd. Daarbij gingen de verwijten vooral richting de zittende directie en bestuur van de Speeldoos.

Op onderdelen terecht. Men heeft, zoals ook uit het vervolg van dit relaas zal blijken, al of niet bewust fouten gemaakt. Maar de bewoordingen die het college en de raad, met name in de raadsvergadering van 18 december j.l., kozen voor de kwalificatie er van, stonden in mijn opvatting te ver van de realiteit. In een gemeente als Vught, waar het verenigingsleven sterk is en men elkaar op meerdere plaatsen ontmoet, heeft dit de bestuursleden en directie van de Speeldoos flink en onredelijk beschadigd.

Bij alles wat daarover gezegd is, is de rol van de gemeente niet of nauwelijks belicht geweest. In de maanden dat ik in Vught actief ben geweest heeft de gemeente ook niet laten blijken dat reflectie op haar eigen handelen een sterk ontwikkelde eigenschap is. Het zou het college en de raad sieren zich af te vragen wat maakt dat een organisatie, die door haar gesubsidieerde activiteiten uitvoert, zover gaat, dat zij zelfs een bestuursrechtelijke procedure tegen haar belangrijkste financier opstart. Hoe kan het dat je als gemeente, de partij met toch de grootste speelsterkte en dus de meeste invloed op het verloop van het proces, dit niet hebt kunnen voorkomen?

Ik heb daar in mijn vijf Vughtse maanden wel een gevoel bij gekregen. Kort samengevat komt het er op neer dat beide partijen, Speeldoosbestuur aan de ene kant en gemeente aan de andere zijde, tekort zijn geschoten op meerdere criteria die voor een goede zakelijke relatie van belang zijn.

De belangrijkste van die criteria zijn:

Deskundigheid, professionaliteit, open en eerlijke communicatie, valide en betrouwbare informatie, toewijding, vertrouwen, respect, betrouwbaarheid, veiligheid, empathie, zorg voor elkaar, acceptatie.

Deze opsomming begint met een aantal instrumentele voorwaarden en ontwikkelt zich naar relationele en emotionele voorwaarden. In die volgorde zit een zekere voorwaardelijkheid. Als niet aan de instrumentele voorwaarden wordt voldaan, komt het met de emotionele kant meestal ook niet goed. Als negatieve emoties de overhand krijgen, dan wordt het heel lastig om weer tot een instrumenteel niveau terug te keren. Allerlei processen krijgen dan de overhand. De meest destructieve hiervan is het fenomeen "psychologiseren". Daarbij interpreteert en verklaart men het gedrag van anderen op basis van eigen veronderstellingen, zonder daarbij de werkelijke bedoeling van de ander nog te kunnen/willen zien. Als er iets is dat verwijdering tussen mensen creëert, dan is het dit proces wel. Mijn indruk was dat juist dit mechanisme in de relatie Speeldoos/Gemeente al in alle hevigheid plaatsvond op het moment dat ik het speelveld betrad.

Ik heb het twijfelachtige voorrecht gehad een aantal gevolgen hiervan zelf te ondervinden.

Het onderstaande is een weergave van mijn bevindingen. Omdat er in de pers e.a al genoeg gezegd en geschreven is over de rol van het oude bestuur en de directie, beschrijf ik vooral mijn eigen ervaringen met het gedrag van de gemeente.(i.c. voornamelijk college en raad). Ik plaats deze in het perspectief van bovengenoemde relatiecriteria.

Tot zover de context van mijn opdracht en de reden om deze te beschrijven. Omdat ik vanaf de eerste dag mijn ervaringen in de Speeldoos heb gedocumenteerd, kan ik dezekant van het verhaal beschrijven aan de hand van concrete en controleerbare gebeurtenissen.

In deze beschrijving wordt een aantal keren doorverwezen naar bijpassende documenten. Daar door is er op onderdelen sprake van herhaling. Deze weghalen zou echter de structuur van de betreffende betogen doorbreken. Om die reden hoop ik op begrip van de lezer.

Hans Kraaijeveld 18 juni 2019.

2. Fase 1: De eerste indrukken en het heftige vervolg

Relatiecriteria “in play”: Respect, eerlijkheid, betrouwbaarheid, open communicatie en deskundigheid.

6 november. Mijn eerste werkdag in Vught. De situatie die mij geschetst was en ook aantref, bevestigt dat de relatie tussen gemeente en organisatie zeer verstoord is en zich vooral op betrekkingen niveau afspeelt.

Zelf was ik verbaasd over de aard van het probleem. Voor een subsidiebedrag van € 580K had men Buitenschoolse Cultuureducatie, ondersteuning van 43 amateurverenigingen én professionele podiumkunsten. Dit alles voor de helft van een subsidiebedrag dat in heel veel gemeenten wordt geïnvesteerd in theater alleen al! Ik heb mijn verbazing dan ook tot uitdrukking gebracht in een brief aan het college. Op die brief heb ik geen reactie gekregen.

Een gegeven is dat de Speeldoos niet goed heeft kunnen aangeven dat er geen sprake was van aanwending van subsidiemiddelen voor professioneel theater. Men suggereerde zelfs dat uit deze activiteit een bijdrage van zo'n € 20K wordt geleverd aan de amateuractiviteiten.

Ik was verbaasd over het feit dat eerdere onderzoeken naar deze situatie geen duidelijkheid hadden geboden. Zo complex kon het toch niet zijn?

In tegenstelling tot eerdere onderzoeken, ben ik niet uitgegaan van de bestaande administratie. Mijn benadering ging uit van de drie activiteiten. Als daarvoor een aparte begroting zou worden gemaakt, waar zouden wij dan op uitkomen? Vervolgens nagaan wat de mogelijke synergiën tussen de verschillende activiteiten is en dan heb je het eindplaatje. Toen werd ook zichtbaar dat professionele podiumkunsten op zich geen geld opleveren. Ook werd duidelijk dat de opbrengst uit commerciële activiteiten en doorberekende lasten, niet voldoende waren om de volledige kosten van professioneel theater te dekken. Het kon dus niet anders dan dat besparingen elders (o.a. op onderhoud) en een deel van subsidiemiddelen (tussen de € 30K en € 50K) zijn aangewend om het resterende verschil te overbruggen. Op basis van die bevindingen heb ik het Speeldoos bestuur aangegeven dat, hoe moeilijk ook, ik hun beweringen niet kon onderschrijven.

In deze eerste weken vond ook een drietal gesprekken plaats met de wethouders Toine v.d. Ven en Guus van Woosik. Ook de ambtelijk vertegenwoordiger Rik Compagne was hierbij aanwezig. De eerste gesprekken liepen steeds vast, omdat herhaaldelijk werd teruggevallen op oude standpunten. Pogingen om de exploitatie van professionele podiumkunsten los te maken van de rest, bijvoorbeeld door het in een aparte stichting onder te brengen, bleken praktisch ongewenst en niet haalbaar. Ik probeerde nieuwe openingen te vinden en mee te denken vanuit het standpunt van de gemeente. Ik deelde niet hun visie op theater, maar begreep wel welke rol zij wilden ten opzichte van de organisatie en welk inzicht zij wilden hebben. Om de impasse te doorbreken zou ik een andere benadering uitwerken. Toen ik dat voorstelde nodigde dhr. Van Woosik ons uit om te overwegen dan ook maar een verzoek tot een subsidiebijdrage voor de professionele podiumkunsten in te dienen. Een onverwachte wending omdat tot nu toe de gemeente de mogelijkheid daartoe had uitgesloten. Later zou ook blijken dat dit zeker geen welgemeend advies was!

Uiteindelijk ging het bestuur van de Speeldoos mee in mijn opvattingen over de financiële kant van de situatie. Daarop is het geheel in een notitie beschreven en aangeboden aan het college. Na een ambtelijk overleg kreeg ik zelf de gelegenheid om in het voltallige college een toelichting op de cijfers te geven en vooral ook op de manier waarop deze in relatie tot de staande werkwijze geïnterpreteerd moesten worden.

Ik was mij bewust van het risico dat het Speeldoos bestuur beticht zou kunnen worden van onjuist handelen. Dat zou voor een deel terecht zijn. Maar voor een ander deel paste meer nuance. Zij handelden namelijk in de traditie van een werkwijze die in 2004 is ontstaan, die tot en met 2016 steeds door de gemeente is gesanctioneerd en die was omgeven met onduidelijke afspraken op cruciale punten.

6 december

Het gesprek met het College verliep plezierig. Aan het eind gaf de burgemeester aan blij te zijn met de openheid, omdat er nu een duidelijke basis was om met elkaar over de toekomst te praten.

Dat stemde mij hoopvol om in het vervolg de inhoud en vooral het gesprek over wel/niet professioneel theater, weer voorop te kunnen stellen.

Aansluitend op dit gesprek, werd een extra raadsvergadering belegd. Voorafgaand daaraan wilde ik graag de raadsleden nog een keer een toelichting geven op de actuele situatie en informeren over de visie die ik heb op het belang van de professionele podiumkunsten, ook in Vught. Die bijeenkomst werd gepland op maandag 17 december, de dag voor de raadsvergadering.

De eerste teleurstelling ten aanzien van mijn eigen verwachtingen kreeg ik bij het lezen van het collegeadvies aan de raad. Daaruit beek dat mijn informatie toch vooral eenzijdig werd gebruikt om het eigen gelijk te bevestigen en ruimte te bieden aan het uiten van veel gevoelens. In de tekst van het advies was van enige nuance nauwelijks sprake. Geschokt en verontwaardigd was de strekking van de bewoordingen.

Maandag 17 december

Deze dag verzorgden wij op het podium van de Speeldoos een presentatie voor de raadsleden. De belangstelling was verheugend groot, maar toen al werd duidelijk dat de emotionele kant van de situatie bij de meeste raadsleden heel veel groter was dan de belangstelling voor de inhoud van de presentatie. De eerlijkheid gebiedt te zeggen dat ik de diepte van de gevoelens jegens directie en bestuur van de Speeldoos volkomen onderschat heb. Pas later werd mij duidelijk dat de presentatie dan ook niet de inhoud had die paste bij de informatiebehoefte van de raadsleden.

Die emotionele kant van het verhaal werd verder ondubbelzinnig duidelijk in de extra raadsvergadering van 18 december. Ook hier de zeer eenzijdige interpretatie van de cijfers. In krachtige en soms kwetsende bewoordingen werd het handelen van het Speeldoosbestuur en directeur door de raadsleden veroordeeld. Al het andere deed er niet toe. Het geheel kreeg het karakter van een finale afrekening en sloot met een unanieme motie van wantrouwen jegens het bestuur en de directeur.

Nog steeds niet voldoende bewust van de omvang van heersende gevoelens, had ik de heftigheid van die bijeenkomst niet verwacht. Toen ik mijn verbazing daarover bij dhr. Van Woesik tot uitdrukking bracht, kreeg ik als reactie "*had je dit niet verwacht dan!*" Toen was ik zelf geschokt. Met die opmerking kregen de gesprekken die wij in de afgelopen periode met hem e.a. hebben gehad, voor mij opeens een heel ander karakter. Op geen enkele wijze heeft hij of een van de anderen mij geïnformeerd over de heftigheid van de emotie en de gevoelens bij de raadsleden. Als dat vooraf meer duidelijk was geweest, had ik een andere route gekozen voor het oplossingstraject en een andere inhoud van de presentatie. Vooral ook kreeg zijn uitnodiging tot het indienen van een aanvraag voor professionele podiumkunsten voor mij het karakter van een ongegeneerde valstrik. Ik voelde mij op een zeer onaangename manier gebruikt.

Het beeld dat (ook naar buiten) van de situatie werd geschetst was dat van een malverserende directie en bestuur. Een veel zwarter en aanmatigend beeld, dan in mijn ogen de werkelijke omvang van hun rol was. Wat de Speeldoos geprobeerd heeft is om binnen de kaders van de beschikbaar gestelde subsidie meer te doen voor het zelfde geld. Dat meer was het blijven aanbieden van professionele podiumkunst. Dit vanuit de visie dat de combinatie van muziek, dans en musical voor kinderen en jongeren, de activiteiten van de amateurverenigingen én professioneel theater een belangrijke meerwaarde heeft. In de situatie van Vught deel ik als onafhankelijk adviseur die opvatting. Deze verworvenheid heeft men uit alle macht proberen te behouden. Daarnaast was er tussen bestuur en gemeente geen duidelijkheid over de vraag op welke wijze de eigen verdiensten uit o.a. horeca en zaalverhuur, aangewend konden worden. De uiteenlopende beelden en verwachtingen op dit punt hebben zeker bijgedragen tot het ontstaan van het probleem.

Wat men ook niet goed heeft gedaan is in te zien/te (h)erkennen dat bij het rondkrijgen van de exploitatie van professioneel theater, het aanwenden van subsidiemiddelen onvermijdelijk was. Als gevolg van deze factoren bleef ook de openheid en financiële duidelijkheid in de richting van de gemeente uit en raakte het onderhoud van het gebouw en installaties achterop. Met alle bekende gevolgen van dien.

Was het Speeldoosbestuur onbewust onbekwaam of bewust onbekwaam? Op basis van wat ik daarvan zelf heb meegekregen neig ik sterk naar het eerste. Hun verantwoordelijkheid, rol en de bijdrage in het effect ervan is er echter niet minder om. Wat voor hen pleit is dat zij zich met heel veel energie en betrokkenheid hebben ingezet voor de Speeldoos en dat elke euro subsidie en eigen inkomsten aan cultuur is besteed en niet aan het voordeel van iets of iemand anders! In alles wat er gebeurd is, is dit aspect volledig ondergesneeuwd.

Hoe dan ook, in haar vergadering van 19 december constateerde het Speeldoosbestuur dat er geen enkele basis meer was voor samenwerking. Mede omdat de gemeente eerder al had aangegeven de subsidierelatie per 1 juli te beëindigen, besloot het bestuur om in het belang van de Speeldoos terug te treden.

Dezelfde avond traden drie leden per direct af. De overige drie waren bereid om tot uiterlijk ultimo 31 december aan te blijven, zodat er gelegenheid was om nieuwe bestuurskandidaten te zoeken.

Omdat niemand van het oude Speeldoosbestuur zich hiertoe geroepen voelde, is bij de gemeente het verzoek neergelegd om zich hierop te oriënteren en iemand voor te dragen. De opdracht aan deze persoon was om zo snel mogelijk een nieuw bestuur samen te stellen.

Door vertegenwoordigers van de gemeente is met een aantal mensen contact gezocht. Uiteindelijk heeft dit niet tot resultaat geleid en is de gemeentesecretaris op persoonlijke titel gevraagd deze taak op zich te nemen. Dit werd duidelijk in de dagen tussen Kerst en Oud en Nieuw j.l.

Ik heb toen direct de secretaresse van de gemeentesecretaris gevraagd de inschrijfpapieren voor de Kamer van Koophandel (KvK) voor hem in orde te maken.

Omdat de gemeentesecretaris met vakantie was, bleek contact niet eerder mogelijk dan donderdag 10 januari. Die dag had ik een gesprek gepland met hem, wethouder V.d. Ven en dhr. Compagne.

Voorafgaand aan dit gesprek, had het college zich op 7 januari intern georiënteerd op een mogelijke aanpak.

Donderdag 10 januari.

Op die donderdag gebeurde er een aantal zaken achter elkaar. Ik werd 's morgens gebeld door de KvK. De medewerkster wees mij op het feit dat zij wel de uitschrijving van het hele Speeldoos bestuur had ontvangen, maar niet de inschrijving van de tijdelijk bestuurder i.c. de

gemeente-secretaris. Die inschrijving bleek nog niet door de gemeente in orde te zijn gemaakt. Als de KvK de uitschrijving had geregistreerd, dan zou dat betekenen dat er geen Speeldoos bestuur meer was om de overdracht te regelen en dat een nieuw bestuur dan via de rechter benoemd moest worden.

Om dit te voorkomen heb ik een van de leden van het af te treden bestuur gebeld met het verzoek toch nog even aan te blijven zodat wij een oplossing voor deze situatie konden vinden. Hij was hiertoe bereid.

In de dagen hieraan voorafgaand had een aantal mensen uit Vught met een grote staat van dienst, een goed profiel en geen "rugzakje" ten aanzien van het dossier Speeldoos, zich spontaan gemeld en bereid verklaard om zitting te nemen in een nieuw Speeldoosbestuur. Ik heb die namen ook doorgegeven aan de gemeente. Zelf bleek de gemeente ook een aantal reacties te hebben gehad. Het bestaan van potentieel nieuwe bestuursleden was al bekend op het moment dat de gemeente zich op 7 januari intern oriënteerde.

Die donderdag 10 januari had ik ook 's morgens een afspraak met de (interim) directeur van Theater aan de Parade. (TadP). Dit met het doel de mogelijkheden op samenwerking en afstemming te verkennen. Tijdens dat gesprek kreeg ik van haar te horen dat de burgemeester van Vught contact had gezocht met de voorzitter van de Raad van Commissarissen van TadP. Hij werd uitgenodigd zitting te nemen in een interim bestuur voor de Speeldoos, tevens met het doel de situatie van de Speeldoos door te lichten. Naast hem, is nog een aantal mensen uit het netwerk van de burgemeester/college voor het interim bestuur benaderd.

Voor mij was dat om een aantal redenen een verrassing

- In de eerste plaats omdat ik dit initiatief via derden moest horen. Ik was niet vooraf over dit voornemen geïnformeerd. Slordig omdat ik op dat moment nog de enige actieve en formele vertegenwoordiger van de Speeldoos was.
- In de tweede plaats omdat het formeren van een (interim)bestuur niet tot de primaire taak van de gemeente behoort. Zeker niet omdat er op dat moment ook de mogelijkheid was langs de reguliere weg tot een nieuw bestuur te komen. Ik vond dit om die reden dan ook een ongepaste actie.
- In de derde plaats omdat ik een interim bestuur met een opdracht vanuit de gemeente, op dat moment niet de meest gewenste benadering vond. Dat vroeg weer extra tijd terwijl er binnen de Speeldoos door alles wat er al gebeurd was, veel behoefte was aan duidelijkheid en continuïteit. Nagenoeg alle relevante informatie was al beschikbaar.
- In de vierde plaats omdat dit geen recht deed aan het aanbod van de zeer gekwalificeerde mensen die inmiddels hun belangstelling voor het bestuur hadden kenbaar gemaakt.

In het gesprek dat ik nog steeds die zelfde donderdag 's middags met de gemeentesecretaris, wethouder en ambtenaar had, heb ik mijn bezwaren tegen deze gang van zaken kenbaar gemaakt. Ik heb toen aangedrongen op een ander proces waarbij meer recht wordt gedaan aan de juiste gang van zaken, i.c. eerst een gesprek met de bestuurlijk belangstellenden en aan de hand daarvan afspraken maken over het vervolg. Theoretisch had ik er zelfs voor kunnen zorgen dat het nieuwe bestuur met de belangstellende kandidaten van start zou gaan. Het enige wat daarvoor nodig was, was de handtekening van het oud bestuurslid onder de inschrijfformulieren van de nieuwe leden. Maar omdat ik hechtte aan een goede samenwerking met de gemeente, zocht ik hun instemming en heb ik dit eerst als optie in het overleg met de gemeente ingebracht.

Dhr. Van de Ven gaf aan dat hij aan het eind van diezelfde donderdagmiddag nog een overleg over deze situatie met de burgemeester had en e.e.a. zou bespreken. De volgende ochtend koppelde hij mij terug dat de burgemeester wilde vasthouden aan de door hem vastgestelde werkwijze.

Dit vond ik een moment waarop de burgemeester naar mijn inzicht te veel politiek bedrijft en hij polariseert op het moment dat hij zou moeten verbinden. In de vijf maanden die ik hem heb meegemaakt, heeft hij dat gevoel niet bij mij kunnen wegnemen.

Omdat ik het een niet juiste gang van zaken vond heb ik op dat moment volhard in mijn eigen visie en gevraagd om een vervolggesprek. Formeel kon de gemeente niets doen, omdat de gemeentesecretaris nog niet als tijdelijk bestuurder was ingeschreven en de verantwoordelijkheid nog steeds lag bij een van de leden van het oude bestuur. De afspraak was dat het vervolggesprek maandag 14 januari zou plaatsvinden.

Vrijdag 11 januari

En dan komt het..! Deze vrijdag werd ik aan het eind van de middag gebeld door het enige nog aangebleven bestuurslid. Hij was benaderd door dhr. Van Woelik, met het verzoek het KvK inschrijfformulier voor de gemeentesecretaris te ondertekenen. Dit, terwijl de afspraak was gemaakt hierover na het weekeinde verder te praten. Ik heb het bestuurslid dan ook nadrukkelijk verzocht niet te tekenen omdat daarmee mijn onderhandelingspositie zou zijn ondergraven en alle macht bij de gemeente zou komen te liggen.

Aansluitend daarop heb ik dhr. Van Woelik gebeld en hem duidelijk mijn boosheid kenbaar gemaakt voor wederom een actie achter mijn rug om. Dat werd een stevig gesprek, mede omdat hij suggereerde dat mijn vasthoudendheid wellicht te maken had dat ik iets te verbergen zou hebben!

Zeker in de context van alle gebeurtenissen vond ik dat een schandalige insinuatie. Integriteit is een eigenschap die kennelijk niet door hem herkend wordt.

Uiteindelijk hield ik vast aan de afspraak dat ik op maandag 14 januari om 10.00 een gesprek met de gemeentesecretaris zou hebben om te kijken hoe wij uit deze situatie konden weggomen en een gedeeld voorstel te ontwikkelen voor een vervoltraject. Maar daarmee bleek het nog niet klaar!

Zondag 13 januari

Aan het eind van die middag werd ik weer gebeld door het oud bestuurslid. Hij was nu op een nieuwjaarsreceptie opnieuw benaderd door de wethouders Van Woelik en Pennings. Van hen kreeg hij tijdens de receptie (!) te horen dat het voltallige college besloten zou hebben dat het KvK formulier van de gemeentesecretaris die avond voor 20.00 uur moest worden ondertekend. Zo niet, (quote) "*dan trekt de gemeente zijn handen van de Speeldoos af en zou iedereen op straat komen te staan!*" Kortom, een staaltje van ongegeneerd powerplay dat in mijn opvatting alle proporties van fatsoenlijk bestuur te buiten gaat. Kennelijk was het college (of de heren van Woelik en v.d. Mortel ?) er alles aan gelegen om directe regie op de situatie te krijgen.

Omdat mijn eigen ego niet groter is dan de zaak, heb ik mijn verzet tegen de ondertekening opgegeven. Als dat niet zou zijn gebeurd dan was de kans op een constructieve samenwerking met de gemeente nagenoeg nihil en zou de gemeente ongetwijfeld vasthouden aan haar eerder genomen besluit om per 1 juli a.s. haar subsidie aan de Speeldoos te beëindigen. Die zondagavond is de inschrijving van de gemeentesecretaris alsnog getekend.

Maandag 14 januari bel ik 's morgens eerst wethouder Van de Ven om deze situatie en mijn gevoel daarover te schetsen. Wat bleek en ik ook al vermoedde, was dat de heer Van de Ven

zo eerlijk was aan te geven dat hij niet op de hoogte was van de actie van dhr. Van Woelik en dat deze daarmee zeker ook niet namens het hele college zou hebben gesproken. Kortom, dhr van Woelik is er in mijn beleving in geslaagd om in een heel korte periode voor mij een beeld van zichzelf te schetsen als een bestuurder die nogal laakbaar bestuurlijk gedrag vertoont. In de periode die volgde ontbrak hij op alle volgende bijeenkomsten waar ik bij was en heb ik hem niet meer gesproken.

Aansluitend had ik op die maandagochtend het geplande overleg met de gemeentesecretaris. Op zich iemand waar ik voldoende vertrouwen in had. Aan het begin van dit gesprek schoof de burgemeester even aan om mij mee te delen, dat hij niet gesteld was op de wijze waarop ik mij ten aanzien van zijn actie rond het interim bestuur had geuit (een paar vriendjes van de burgemeester die worden ingevlogen). Oké niet ten onrechte, maar het gaf mij ook de gelegenheid mijn ongenoegen over de hele gang van zaken toe te lichten. Voor een deel vond ik begrip. Het vervolggesprek met de gemeentesecretaris verliep verder constructief en in goede sfeer.

Wel heb ik mij afgevraagd waarom het college zo hechtte aan de vorming van een door haar ingesteld interim bestuur. Hun opdracht was om een "foto" te maken van de actuele situatie in de Speeldoos. Maar dat had ook gekund door die opdracht neer te leggen bij een regulier benoemd bestuur. Alle informatie voor die foto lag al klaar. Desnoods had men de foto van een regulier bestuur nog eens onafhankelijk kunnen laten toetsen.

Wat bleek is dat de gemeente zich met het doordrukken van het interim bestuur ook kwetsbaar voor speculaties maakt. Toen bekend werd dat de gemeente een interim bestuur had doorgedrukt, kwamen al snel van meerdere kanten de verhalen/ veronderstellingen/ speculaties op mij af. *"Het is ze, net zoals eerder bij de bibliotheek e.a. te doen om goedkoop zeggenschap en bezit te krijgen over het gebouw. (Dit is/was eigendom van de stichting Speeldoos en ligt daarmee binnen de bevoegdheden van het stichtingsbestuur i.c. nu het interim bestuur)". "Het zal dan net als bij de eerdere situaties, wel weer in handen komen van* *"Benieuwd wie dan de installatietechnische opdrachten krijgt".*

Ik moet aannemen dat het college zich van deze geluiden bewust is. Vanuit dit perspectief maakt men zich in de situatie van de Speeldoos dan ook extra kwetsbaar voor het versterken van dit soort geluiden. Alleen al om die reden zou het college zich m.i. moeten onthouden van de handelwijze die zij nu (kennelijk weer) etaleerde.

Een bijkomend aspect was dat de bezwaarprocedure die door het oude bestuur tegen de subsidiebeschikkingen van de gemeente was gestart, niet werd doorgezet. Hoewel de bezwaren in eerste instantie door een bezwaarcommissie ongegrond werden verklaard, achtte de advocaat van het oude bestuur een uitspraak in hoger beroep zeer kansrijk. Zo kansrijk zelfs, dat zij bereid waren om na het aftreden van het bestuur, de procedure op eigen kosten voort te zetten.

Het interim bestuur kwam hiermee voor een lastige vraag te staan, maar heeft uiteindelijk besloten de hele procedure stop te zetten. Daarmee verdween ook de mogelijkheid een meer genuanceerd beeld van het handelen van het oude Speeldoosbestuur en de gemeente zelf te schetsen.

Maandag 22 januari

Die dag maakte ik voor het eerst kennis met twee van de drie leden van het interim bestuur. Een plezierige ontmoeting met mensen die ik vertrouwde in hun deskundigheid en objectiviteit. Hun reputatie was te groot om zich m.i. voor een of ander karretje te laten spannen.

Op mijn aandringen had diezelfde dag een aantal mensen dat zich eerder spontaan had aangemeld voor een nieuw regulier bestuur, een gesprek met wethouder Van de Ven en dhr. Compagne.

Na afloop van dat gesprek kwamen zij naar mij toe om verslag te doen. Zij waren nogal teleurgesteld, omdat in dat gesprek een beeld werd geschetst van de plannen van het college, ic. een Speeldoos, hoe dan ook zonder professionele podiumkunsten. Dit was niet het model waar de kandidaten hun kwaliteiten aan wilden lenen. Zij hebben zich dan ook alle vier teruggetrokken.

Ondertussen:

Door al het voorgaande heen ontwikkelde zich op het terrein van de buitenschoolse cultuureducatie, de transitie van StarsOnStage(StoS) naar MDM. De aanleiding daartoe was dat per 1 januari j.l. de subsidierelatie met StoS door de gemeente was beëindigd.

De directe reden van dat besluit was dat het bestuur van StoS (=ook bestuur van de Speeldoos) had aangegeven dat de exploitatie van StoS niet meer haalbaar was voor het subsidiebedrag dat door de gemeente voor 2019 in het vooruitzicht was gesteld i.c. € 105,5K.

Op zich een niet geheel onlogische conclusie als je nagaat hoe het subsidieniveau zich in de jaren daarvoor heeft ontwikkeld. Op het moment dat de Speeldoos in de tweede helft van 2015 een aantal activiteiten overnam van het failliete MIK (muziekschool e.a), kreeg men rond de € 298K.

In de periode daarna daalde in drie jaar tijd de subsidie met 65%!, zonder dat hieraan een deugdelijke inhoudelijke onderbouwing ten grondslag lag. De belangstelling voor de activiteiten van StoS namen in die periode alleen maar toe.

De reden voor de veranderde subsidietoekenning lag in een beleidswijziging 2016. Destijds is gekozen voor een herverdeling van de beschikbare middelen voor buitenschoolse cultuureducatie door het uitschrijven van een *tender*. Hierbij konden meerdere aanbieders een aanvraag voor subsidie indienen. Dit alles wel binnen hetzelfde volume aan subsidiemiddelen. Het gevolg was dat er middelen bij StoS moesten worden weg gehaald om andere initiatieven te kunnen financieren.

Die tender heeft verder geleid tot opmerkelijke uitkomsten. Naast StarsOnStage, kregen nog twee partijen subsidie voor vergelijkbare activiteiten, waarbij omgerekend de subsidie per leerling/ deelnemer significant uiteen loopt. Inhoudelijk zijn de verschillen echter niet zodanig groot dat daaruit de discrepanties logischerwijs verklaard kunnen worden.

De wijze waarop de ingrepen in het subsidieniveau plaatsvonden heeft bij de Speeldoos veel frustratie en verzet veroorzaakt. De beslissingen werden opgelegd zonder dat de situatie daartoe aanleiding gaf. Vaak kwamen de beschikkingen vlak voor of zelfs in de periode waarin de bezuiniging moest plaatsvinden.

De fout die men in die periode maakte, is dat gemeente en bestuur niet met elkaar aan tafel zijn gegaan om te bepalen op welke wijze die teruggang in subsidie in de praktijk gerealiseerd zou kunnen worden. De reden daarvoor legt men in elkaars perk. Het effect was in ieder geval dat op het moment dat het Speeldoosbestuur aangaf de activiteiten van StoS niet voor € 105,5K te kunnen continueren, dit voor de gemeente aanleiding was een beëindigingbeschikking te sturen. Er moest vervolgens een alternatief worden gevonden.

In de gesprekken die wij in november met beide wethouders voerden, hebben wij geadviseerd alleen het bestuur van StarsOnStage te vernieuwen. Dat was voldoende om de zelfstandigheid en onafhankelijkheid van StarsOnStage te waarborgen en de activiteiten voor leerlingen, docenten en ouders de lessen/activiteiten ongestoord voort te zetten.

Wat later bleek is dat de gemeente in die periode al gesprekken was gestart met een aantal mensen om tot oprichting te komen van een nieuwe stichting die de taken van StarsOnStage

zou moeten overnemen. De vraag blijft waarom beide wethouders in de gesprekken met ons daar op geen enkele manier melding van gemaakt hebben, ook niet op het moment dat wij suggereerden het StoS bestuur te verzelfstandigen. Wederom een illustratie van een hardnekkig gebrek aan gemeentelijke bereidheid open kaart met elkaar te spelen.

De overdracht van StoS naar MDM verliep moeizaam. Dat lag niet zozeer aan het nieuwe bestuur van MDM, maar meer aan de positie waarin zij door de gemeente zijn gebracht. Zodra duidelijk werd dat de gemeente met MDM in gesprek was, hebben wij in december al gewezen op een aantal risico's, onder andere die van kostenverhoging a.g.v. BTW voorschriften. Maar vooral ook dat men rekening moest houden met de bepalingen van "overdracht van onderneming" (OVO). Daarvan is sprake als dezelfde activiteiten, met dezelfde mensen op dezelfde plaats overgaan van de ene organisatie naar de andere. De ontvangende organisatie moet dan ook alle (personele) verplichtingen van de te beëindigen organisatie overnemen.

Het lijkt er op dat de gemeente zich van beide aspecten niet voldoende bewust was. Lange tijd is aan deze waarschuwingen noch door gemeente, noch door het bestuur van MDM serieus aandacht gegeven. Dit leidde tot zeer verkrampde situaties, waarin MDM zoveel mogelijk afstand nam van de Speeldoos, vanuit de gedachte dat hiermee een OVO kon worden voorkomen. Dit heeft er o.a. toe geleid dat men de leerlingenadministratie en andere relevante informatie niet van StoS wilde overnemen. Het gevolg was dat alle leerlingen zich opnieuw moesten inschrijven, docenten nieuwe contracten moesten aangaan, MDM de coördinator die in dienst was van StoS niet wilde overnemen en ook geen gebruik meer wilde maken van de faciliteiten op het gebied van marketing, kaartverkoop en techniek. MDM zou alles zelf gaan regelen. Inmiddels is het laatste vrij belastend voor hen gebleken en probeert de Speeldoos constructief mee te werken en te streven naar een goede samenwerking. Het overnemen van de medewerker die in dienst was van StarsonStage verliep zodanig stroef, dat betrokkene uiteindelijk zelf besloten heeft niet voor MDM te willen werken. Het was duidelijk dat de gemeente zich vooraf onvoldoende rekenschap heeft gegeven van de consequenties van haar aanpak. Mede hierdoor was MDM onvoldoende voorbereid op de gevolgen van het overnemen van de activiteiten van StoS.

Opvallend is ook de wijze waarop de begroting van MDM tot stand is gekomen. Deze is zonder enige ruggespraak met StoS gemaakt. De 105,5K subsidie was leidend. Dat heeft o.a. geleid tot een raming voor huur van de lesruimten in de Speeldoos van € 67K. Dit is minder dan de helft van hetgeen door de Speeldoos was gecalculeerd op basis van het daadwerkelijk gebruik door MDM. Die berekening is nooit door de gemeente weerlegd. De oplossing die de gemeente voor dit probleem koos, is dat het verschil moet worden opgebracht uit de exploitatie van de Speeldoos (ex. theater). Dat betekent dat MDM, via de subsidie van de Speeldoos, extra gesubsidieerd wordt voor haar activiteiten. Dat geeft derhalve een vertekend beeld van de realiteit. Het probleem van de te krappe MDM begroting wordt hiermee gecamoufleerd.

Daarnaast is het opmerkelijk dat er door de gemeente bij de Speeldoos voortdurend op is aangedrongen dat de subsidie voor de ondersteuning aan amateurverenigingen, absoluut niet voor iets anders gebruik mag worden!

Met de oplossingsrichting die de gemeente ten behoeve van MDM koos en aan de Speeldoos oplegde, haalt zij haar eigen standpunt onderuit en bevestigt zij het gelijk van het oude Speeldoos-bestuur dat het niet voor € 105,5K subsidie kan!

Effectief huurt MDM nu ruimtes van de Speeldoos voor gemiddeld € 9,65 per uur ruimte, inclusief gebruik van instrumenten en andere faciliteiten. Een stuk onder de reguliere marktwaarde.

Verder over MDM geen kwaad woord. Men doet erg zijn best het goede te doen, maar loopt ook nog wel op tegen een tekort aan organisatorische professionaliteit.

Wat ik fundamenteel onjuist vind is dat er vanuit de gemeente op geen enkele manier inhoudelijk is gereageerd op bovenstaande constatering. Zonder enig overleg en bijna schaamteloos worden de dingen doorgezet.

Kortom in deze eerste, nogal turbulente fase heb ik persoonlijk en soms indringend, ervaren dat aan de zijde van de gemeente/het college op de relatiecriteria respect, eerlijkheid, betrouwbaarheid en open communicatie, veel ruimte is voor verbetering. Rond de oprichting van MDM werd ook de noodzakelijke deskundigheid gemist.

3. Fase 2: Het Vughts interbellum

Relatieaspect “in play”: Empathie

13 maart: Weinig ontwikkeling in afwachting van de rapportage van het interim bestuur. Alles daarvoor is ruim op tijd door ons aangeleverd. Wat de medewerkers betreft zetten wij nog vol in op het handhaven van de professionele podiumkunsten. Onze visie hierop en wat wij wilden, zijn in een recente beleidsnotitie beschreven. Het zou moeilijk te begrijpen zijn als de gemeente de argumenten zou negeren, zeker niet in relatie tot de relatief lage investering die hierin van haar gevraagd wordt.

Het was jammer te ervaren dat de gemeente gedurende de hele periode, zelf weinig beweging toonde. Je zou mogen verwachten dat vanaf het moment dat er openheid is, er duidelijkheid is geboden over de financiën, het oude bestuur is afgetreden en de persoonlijke relaties tussen actoren over het algemeen goed zijn, er meer gezamenlijk naar een nieuw toekomstperspectief wordt gewerkt.

Helaas bleek de praktijk weerbarstiger. Met enige regelmaat werd voorgehouden dat er nog steeds een subsidiebeschikking ligt waarin staat dat de subsidie voor de Speeldoos per 1 juli a.s. zal worden beëindigd en dat het handhaven van professioneel theater geen optie was. Verder was men, bijvoorbeeld d.m.v. een voorlopige voorziening, niet bereid bij te springen in het oplossen van een probleem met de lift voor minder validen. De Speeldoos zelf beschikte niet meer over de middelen. Daar is van alles van te zeggen, maar dat maakt het probleem er niet minder op. Het doet dus pijn te zien dat men wel bereid is € 40K te stoppen in de initiële kosten van MDM. Een uitgave die voorkomen had kunnen worden door StoS onder een ander bestuur te continueren en gelijktijdig de professionaliteit te behouden. Maar het dringende verzoek om tijdelijk bij te springen in het herstellen van een voorziening ten behoeve van mindervaliden, kreeg geen gehoor.

In mijn eigen rol leek men mij kennelijk nog te zien als representant van het oude bestuur, omdat ik door hen ben aangesteld. Dit alles leidde tot voortdurend uitstellen van beslismomenten. Voor medewerkers en gebruikers bracht dit veel onrust met zich mee. Het is duidelijk dat ondanks betere betrekkingen, de empathie en “gunfactor” voor de Speeldoos bij de gemeente nog nauwelijks boven nul uitkomt. Dit blijkt ook uit het feit dat de gemeente al haar eigen activiteiten of in de Petrus, of in Novalis laat plaatsvinden.

4. Fase 3. Het eindspel

Relatiecriteria “in play”: Professionaliteit, deskundigheid, openheid, betrouwbaarheid, communicatie

Vrijdag 29 maart

Het interim bestuur heeft haar rapport aangeboden aan het College. Daaraan voorafgaand zijn er twee besprekingen geweest tussen het bestuur en het College.

Het rapport geeft een korte schets van de aanloop naar het probleem en daarin significante gebeurtenissen. Vervolgens presenteert men twee begrotingen. Een zonder en een met professioneel theater. Aansluitend legt men een aantal beslispunten en mogelijke consequenties daarvan, aan het college en de raad voor. (Zie: [Rapport-speeldoos-versie-RVO-29-maart.pdf](#))

Bij het uitbrengen van het rapport is de onafhankelijkheid en objectiviteit van het interim bestuur sterk benadrukt. Dat heeft er in eerste instantie toe geleid dat het interim bestuur geen advies uitbracht en ook voor zichzelf geen taak zag in het toelichten van het rapport aan b.v. de raadsleden. Dit mede op basis van advies van het College. Later is dit door vragen van raadsleden teruggedraaid en heeft men alsnog haar werkwijze en visie kunnen toelichten.

Donderdag 3 april.

De gemeente brengt een persbericht uit naar aanleiding van het rapport. Dit gebeurt ook weer zonder mij daar over in te lichten, of bij de inhoud te betrekken. Het tweede hoeft ook niet. Het eerste wel. Nu was het gevolg dat ik de medewerkers niet heb kunnen voorbereiden en zij van websites moeten lezen wat het oordeel van de gemeente over de toekomst van de Speeldoos was.

De toonzetting van het persbericht was weer een en al verontwaardiging en een duw in de richting van het oude bestuur. Bovendien staan er in het bericht onjuistheden. Ik heb mijn beleving over deze situatie in telefonisch met Toine v.d. Ven gedeeld. (Zie: [Reactie-inhoud-persbericht.pdf](#)) Het voelt als terug bij af!

Dat was ook het moment waarop ik moest erkennen dat het handhaven van professionele podiumkunsten vrijwel een onmogelijke opgave zou zijn. Dat neemt niet weg dat wij besloten hadden tot het laatste moment te proberen raadsleden op andere gedachten te brengen. Om hen alle informatie mee te geven die voor een zorgvuldige besluitvorming van belang is, ontvingen de raadsleden en het college ons recent vastgestelde beleid. (Zie: [Beleidsintentie-Speeldoos.pdf](#)), Daarbij ook een leeswijzer waarin wij op verschillende facetten het belang van een brede Speeldoos voor de inwoners en het bestuur van Vught hebben beschreven. (Zie: [De-betekenis-van-de-Speeldoos-voor-Vught.pdf](#)) En tot slot onze reactie op het advies aan de raadsleden dat hen door het college voor de extra raads-vergadering van 18 december werd aangeboden. Op dit advies was vanuit ons perspectief veel aan te merken. (Zie: [Aanvullingen-op-het-Raadsvoorstel.pdf](#))

Voorafgaand aan de raadsvergadering hebben wij de raadsleden op maandag 17 april uitgenodigd voor een informatiebijeenkomst in de Speeldoos. Gelukkig waren alle fracties vertegenwoordigd. Daar heb ik mijn belevingen zoals hierboven en in de andere documenten beschreven, met hen gedeeld en onze reactie op het raadsadvies toegelicht.

Bijzonder vond ik wel het moment dat ik naar aanleiding van het benoemen van mijn ervaringen met dhr. Van Woelik, van twee kanten het verwijt kreeg dat ik dat hier, ten overstaan van al zijn collega's deed. Het zou m.i. van meer bestuurlijke moraal getuigen als zij juist zijn handelwijze hadden veroordeeld.

Die zelfde avond had ook het interim bestuur een bijeenkomst met de fractievoorzitters. Naar ik begreep heeft het bestuur op een goede wijze haar bevindingen toegelicht. Desgevraagd hebben zij aangegeven het standpunt te delen dat professionele podiumkunsten (onder voorwaarden, zie beleidsplan) ook voor Vught, een waardevol onderdeel kan zijn van het culturele spectrum.

Dinsdag 18 april.

De dag des oordeels. De raadsvergadering zelf was voor mij één grote anticlimax. Hoewel ik de uitkomst wel verwacht had, was ik toch teleurgesteld door hetgeen er gezegd werd. Of

vooral wat er niet gezegd werd! Op geen enkele wijze is gereageerd op de informatie die wij hadden aangereikt als onderbouwing voor het handhaven van professioneel theater in combinatie met de andere twee activiteiten. Ook niet op de situaties die wij hadden geschetst, waarbij naar ons oordeel sprake was van onjuist handelen van de gemeente. Het was duidelijk dat al die informatie werd genegeerd, omdat deze kennelijk niet paste bij het standpunt dat verdedigd moest worden i.c. hoe dan ook géén (subsidie voor) professionele podiumkunsten. Opvallend is ook dat niemand vanuit de raad, op een vertegenwoordiger van het CDA na, voorafgaand aan de raadsvergadering naar ons is toegekomen om een extra toelichting te vragen op onze informatie en daarover van gedachten te wisselen.

Achteraf heb ik er veel spijt van dat ik niet eerder beseftte dat ik daar zelf meer proactief in had moeten zijn en zelf het initiatief had moeten nemen om alle fracties apart te bezoeken.

Een uitzondering op handhaving van eerder ingenomen standpunten vormden de raadsleden van de SP en het CDA en een stemverklaring van een van de leden uit de PvdA fractie. Zij hadden de moed om in de raadsvergadering voor te stellen om eerst maar eens het cultuurbeleid te actualiseren. De laatste beleidsnota in dit kader stamt uit 2007! Zij waren echter de enigen die een nieuw geluid lieten horen. Alle overige raadsleden persisteerden in hun eerder ingenomen standpunt. Namelijk geen subsidie naar professioneel theater. Alles nog steeds zonder dat tegenover onze informatie een ander inhoudelijk argument was geplaatst! Mijn gevoel daarover laat zich raden!

Daarnaast waren er twee situaties uit deze vergadering die mij in het bijzonder raakten. Dat was het optreden van dhr. Mark Dumaine, fractievoorzitter van de VVD. Iemand waarvan ik vind dat hij op een onprettige en unfaire wijze politiek bedrijft. In dit dossier ontweek hij de dialoog. Zijn reacties op de raadsleden die durfden af te wijken van een eerder collectief raadsbesluit werden in woord, maar vooral ook non-verbaal gedrag, gekapitteld. Wat in zijn bewoordingen als gebrek aan stevigheid werd geduid, was voor mij voortschrijdend inzicht bij raadsleden die kennelijk wel de moeite hadden genomen hun stukken te lezen en relevante informatie serieus te wegen. Daar heb ik dhr. Dumaine in de vijf maanden dat ik hem heb meegemaakt niet op kunnen betrappen. Het past niet collega raadsleden weg te zetten op de wijze waarop hij dat deed. Op geen enkele manier is hij ingegaan op argumenten om tot een andere afweging te komen. Zijn opmerking dat de Cultuurnota van 2007 nog steeds van kracht is zolang er nog geen nieuwe nota is, getuigt van weinig visie, realiteitszin, gebrek aan inzicht in het beleidsterrein en dogmatisme.

Mijn tweede teleurstelling kreeg ik bij de beantwoording van vragen door Toine v.d. Ven. Op zich iemand die ik graag mag, maar ook iemand die zijn politieke ambities moet zien te combineren met de druk op het innemen van standpunten, waarvan ik vermoed dat deze niet geheel de zijne zijn. Maar zo werkt het kennelijk nu eenmaal.

Mijn teleurstelling zat er vooral in dat hij blijk gaf van een ambivalente houding t.a.v. van professioneel theater in Vught. Op het moment dat je dat afwijst en tegelijk zegt dat de Speeldoos wellicht als try-out-theater kan dienen en/of samenwerking met Theater aan de Parade kunt zoeken, dan lijkt het er in de eerste plaats op dat het beleidsplan niet (goed) gelezen is. Daarin wordt nadrukkelijk gesproken over focusprogrammering (incl. try-out) en inhoudelijke afstemming en samenwerking met Den Bosch. Ten tweede wekt het de indruk dat hij niet goed weet hoe de professionele theatersector werkt.

Tot slot is het natuurlijk vreemd dat de gemeente (terecht) wel middelen over heeft voor de ontwikkeling van cultureel talent, maar op het moment dat talent de kans krijgt door te stromen naar het professionele podium zijn ze in Vught niet meer welkom!

Het meest teleurgesteld echter was ik over zijn opmerking dat in december a.s. de raadsleden een nieuwe cultuurnota tegemoet mogen zien, maar dat zij (quote) “*er niet op*

hoefden te rekenen dat professioneel theater daarvan een onderdeel zou zijn! Beleid ontwikkelen is toch echt iets anders dan opschrijven wat je vindt! Daar horen goede demografische en marktanalyses aan vooraf te gaan. Hoe ziet onze bevolkingsopbouw er uit qua leeftijd, inkomenspositie, lifestyle kenmerken, waar in de gemeente wonen zij, waar ligt hun (potentiële) culturele belangstelling e.d.? Wat maakt dat mensen die potentieel in theater/cultuur geïnteresseerd zijn toch niet komen. Wat kunnen wij doen om die drempels weg te nemen? Informatie die van belang is om tot onderbouwde keuzes te komen. Op basis daarvan krijg je inzicht in behoeften en ontwikkel je een cultuurvisie, waarbij je niet op voorhand al elementen uitsluit. In dit opzicht was het inspreekmoment van een jonge vader tijdens de raadsvergadering veelzeggend. Hij roemde juist de combinatie van voorzieningen en belichaamde precies wat wij in ons beleidsplan voor ogen hadden.

Ik heb in mijn interim periode geprobeerd een aantal van deze analyses zelf uit te voeren. Bij het opvragen van demografische gegevens echter kwam de gemeenten bij herhaling niet verder dan een overzicht van de leeftijdsopbouw en een verwijzing naar de site van het Bureau voor de Statistiek. Dat bracht mij niet veel verder. Het lijkt mij dat daarmee belangrijke voorwaarden ontbreken om tot een goede onderbouwing van beleid te komen, op welk beleidsterrein dan ook.

Deze raadsvergadering was voor mij dan ook een teleurstellende afsluiting van een opdracht die op zich veel boeiende aspecten kende. Zelf heb ik toch ook weer veel geleerd. Ik ben ondanks al mijn ervaring kennelijk toch naïef geweest in de gedachte dat goede argumenten het uiteindelijk wel van emotie zouden winnen, zeker bij professionele bestuurders en raadsleden. Zij worden geacht besluiten te nemen op basis van inhoudelijke afwegingen. In de casus van de Speeldoos heb ik helaas niets van een inhoudelijke dialoog gemerkt. Dat dit alles naar eigen zeggen een jaar geleden minder een probleem zou zijn geweest, maakt het recente raadsbesluit, als gevolg waarvan een goede voorziening verloren is gegaan en aantal medewerkers ontslagen moet worden, alleen maar pijnlijker. Het zegt veel over het niveau van professionaliteit van het college en de raad.

Tot zover mijn bevindingen

5. Slotwoord:

Als ik al het voorgaande probeer samen te vatten dan komt het er voor mij op neer dat het college en de raad zo gefocust zijn geweest op de aard van het conflict en de emoties die dit heeft losgemaakt, dat het daarbij het zicht op eigen ideeën heeft weggenomen.

Het heeft geleid tot bestuurlijk gedrag dat zich kenmerkte door onduidelijk cultuurbeleid, opleggen van niet inhoudelijk onderbouwde maatregelen en het niet overdenken van consequenties van interventies. Dat aan de zijde van de Speeldoos het gevoel bestaat dat gedachten, visies, meningen zijn genegeerd of in ieder geval nauwelijks serieus inhoudelijk zijn besproken is dan ook niet vreemd.

Dat frustrert en verscherpt het verzet.

Ook in de vijf maanden dat ik hier actief ben geweest heb ik, ondanks volledige openheid van mijn zijde en overwegend plezierige contacten, vergelijkbare ervaringen opgedaan. Ik snap dan ook wel iets van de frustraties van voorgaande besturen.

Het is niet redelijk te volstaan met te zeggen dat zij dit over zichzelf hebben afgeroepen. Het zou de gemeente sieren haar eigen aandeel in het ontstaan van deze situatie te evalueren en daaruit eigen lessen te trekken.

Mijn verwondering zit vooral in het ogenschijnlijke gemak waarmee de gemeente verstrekkende besluiten neemt, zonder goed te beseffen welke consequenties voor de betreffende organisatie daar uit voortvloeien en zonder daarover met elkaar in gesprek te gaan. In mijn korte periode heb ik daarvan al een flink aantal voorbeelden mogen ervaren⁴. Mijn mening is dat de gemeente zich kan verbeteren op veel van de relatieaspecten. Een paar suggesties:

- Vermijden van eenzijdige interpretatie van gepresenteerde cijfers en informatie.
- Betrachten van wederkerige openheid
- Versterken van het nadenken over het uitstralings-effect van beslissingen. Inleven in wat het effect van een besluit voor de ander betekent.
- Laten zien dat informatie die niet bij de gemeentelijke standpunten past, in ieder geval is meegenomen in de besluitvorming. Zorgen voor een inhoudelijke reactie of het initiatief nemen tot een inhoudelijke dialoog. Belangrijk is een afwijkend besluit te motiveren.
- Duidelijk zijn over de strategie en bewaken van de bestuurlijke moraal/ bestuurscultuur.
- Vermijden van slordigheden rond persberichten, zowel procedureel als inhoudelijk. Voorkom stemmingmakerij.
- Versterken van kennis die nodig is om besluiten op hun juridische consequenties te beoordelen. Daarmee vermijdt men zo'n onzorgvuldige gang van zaken als rond MDM, zowel organisatorisch als financieel.
- In overleg gaan met betrokken partijen om samen vast te stellen hoe lang het implementatietraject van besluiten mag/kan zijn
- Niet zonder enig overleg claimen van zaken die de gemeente niet vanzelfsprekend toebehoren. Bij voorbeeld het toe-eigenen van de commerciële opbrengsten, die nooit onderdeel zijn geweest van de subsidievoorwaarden. (zie aanvullingen op raadsvoorstel t.b.v. 18 april).
- Voorkomen van situaties waarbij de integriteit van collegeleden in het geding kan zijn.
- Laten zien dat men ook reflecteert op de eigen rol in de ontstane situatie en deel de bevindingen.
- Betrachten van criteria die voor het onderhouden van een goede relatie tussen gemeente en belanghebbenden van belang zijn.

De meest belangrijke grond voor de problemen lijkt mij echter het ontbreken van een helder, goed onderbouwd en breed gedragen cultuurbeleid. En vooral ook beelden bij de concrete uitvoering er van. Hierdoor is er geen relatie tussen besluitvorming en te bereiken doelen. Daarmee ontbreekt voor de gemeente een duidelijk referentiekader voor beoordeling en besluitvorming. Nu krijgen deze een ad hoc karakter en ontbreekt een sterke inhoudelijke onderbouwing.

Dit leidt er onder andere toe dat beoordeling van de prestatie van de gesubsidieerde organisaties vooral plaats vindt aan de hand van zeer gedetailleerde resultaatovereenkomsten en de beoordeling van uitkomsten tot drie cijfers achter de komma van de van de jaarrekening.

In het geval van de Speeldoos gaat het om veel arbitrair geformuleerde prestaties waarvan niet duidelijk is welke effecten men beoogt en waarom. Dat gaat dan in de trant van: voor vereniging X, willen wij dat jullie 'die en die' activiteiten gaan uitvoeren. Daarmee is zoveel uur gemoeid en mag dan Y kosten. Het totaal van al die verrichtingen bepaalt dan de subsidiebijdrage. Een dergelijke benadering is niet meer van deze tijd.

⁴ De toelichting op deze punten zijn te vinden in een of meer van de bijbehorende documenten.

Als de gemeente wel over een sterk cultuurbeleid zou beschikken, dan zou de vraag aan de culturele organisaties beter kunnen zijn: “Op welke manier denken jullie een bijdrage te gaan leveren aan het realiseren van de gemeentelijke cultuurdoelen”; “Wat willen jullie met jullie activiteiten veroorzaken?”; “Wat is de waarde daarvan?”, “Waarom zouden wij daar subsidie voor beschikbaar moeten stellen”; “Hoe organiseer je niet alleen toegevoegde waarde, maar voor ook (door cliënten en gemeente) toegekende waarde?”; “Hoe zorg je er voor dat je het publieks-/deelnemerspotentieel optimaal aan je bindt?” enz.

Kortom, bevragen op voorwaarden/criteria die van belang zijn om tot waardevolle en kwalitatief goede prestaties te komen. Als een organisatie die voorwaarden goed op orde heeft, dan komt het onder de streep ook goed.

Dat is anders dan wat er nu in Vught gebeurt. De huidige resultaatovereenkomst smooit elke vorm van creativiteit en initiatief en past niet meer bij het ontwikkelen van vaardigheden die voor de toekomst van belang zijn.

Dat is ook contrair aan wat culturele organisaties kenmerkt, namelijk creativiteit, ambitie, enorme betrokkenheid, kansen zien e.d. Voor partijen die door onduidelijk beleid in hun ambities worden beperkt of benadeeld, voelt dit als keurslijf en/of willekeur. Door niet op een constructieve en respectvolle wijze met elkaar over visie en inhoud in gesprek te gaan, organiseert de gemeente haar eigen verzet.

De gemeente heeft in dit alles de grootste speelsterkte. Zij heeft dan ook de grootste kracht in het ontstaan of voorkomen van conflicten. Juist vanuit die speelsterkte is het van belang dat men zich realiseert dat bij het richten van de wijsvinger op anderen, er tenminste drie vingers naar jezelf wijzen!

Ik hoop oprecht dat, na alles wat er nu gebeurd is, de gemeente weer wat sympathie voor de Speeldoos ontwikkelt en de nieuwe situatie een kans geeft om weer tot een betekenisvolle culturele voorziening uit te groeien.

Hans Kraaijeveld
Vacquieres (FR) 21 juni 2019.