

‘Hallo, hier Hilversum.....

Dit was vroeger de standaard aankondiging van de Nederlandse radio en televisie voor een belangrijke mededeling. In de slipstream van deze kreet wil ik, als directeur van Globe, centrum voor kunst en cultuur in Hilversum, een opmerkelijke transitie melden. Na ruim een jaar van intensief overleg, onderhandelen en keihard werken is Globe er in geslaagd met succes zowel intern als extern te veranderen. Komend van de cao-kunsteducatie, is Globe nu een Coöperatieve Vereniging van zelfstandige ondernemers. Ruim 50 docenten hebben zich verenigd in een coöperatie waarin zij lessen en cursussen verzorgen in het vrije-tijds onderwijs en in het primair, secundair en beroepsonderwijs. In een lied gaat de titel van dit artikel vervolgens verder met.....hier is de Vara’. En inderdaad vanaf 1 september 2012 is Globe gehuisvest in de voormalige Vara studio aan de Heuvellaan in Hilversum, thans het gebouw van het Muziekcentrum van de Omroep.

### **Aanleiding**

Al jaren kampt Globe met financiële problemen. Vanaf het midden van de jaren negentig van de vorige eeuw is er sprake van een structurele subsidiedaling vanuit de verschillende overheden in Gooi en Vechtstreek, het werkgebied van Globe. Als gevolg daarvan zijn de cursusprijzen van Globe hoog. Gemiddeld genomen liggen de cursusprijzen ruim 50% boven het landelijk gemiddelde. De ratio tussen subsidie en eigen inkomsten is voor Globe 39% om 61%. De huidige economische crisis, waarin de overheid nog een tandje bij zette in haar bezuinigingsdrift en aarzelingen in particuliere bestedingen werd aangewakkerd, maakte de problemen voor Globe alleen maar groter. Het deelnemersaantal daalde, de subsidie werd nog minder en het onderwijs maakte steeds minder budget vrij voor cultuurprojecten. Medio 2011 werd duidelijk dat bij gelijkblijvend beleid Globe binnen een jaar failliet zou gaan. Vanuit het verantwoordelijkheidsbesef van goed bestuur heb ik naar mogelijkheden gezocht om dit te vermijden.

### **Drie scenario's**

Het eerste scenario zou min of meer vanzelf ontstaan als er niets gedaan werd aan de financiële problemen van Globe. Verdere terugloop in subsidies en in inkomsten uit de cursusgelden vanwege een krimpend aantal leerlingen en cursisten, zouden in 2012 leiden tot faillissement. De gemeente Hilversum was statutair verantwoordelijk voor de kosten van WW en wachtgelden, maar zou dit zeker niet zonder slag of stoot overnemen. Grote onzekerheid voor het personeel zou het gevolg zijn. Kortom alle betrokkenen, medewerkers, financiers, leveranciers en leerlingen zouden verliezen. Het tweede scenario zou op basis van kostenreductie en op basis van vrijwillig inleveren van cao-KE afspraken moeten verlopen. De overhead was al stevig omlaag gebracht en kon alleen maar omlaag als het serviceniveau voor klanten en medewerkers drastisch werd teruggeschroefd. Inleveren van cao afspraken (bijvoorbeeld garantie-uren en NLU) zou een moeizaam proces zijn en een onzekere uitkomst hebben. Dit scenario leek een onhaalbare zaak. Het derde scenario was al eerder in het Westerkwartier (de streek ten westen van de stad Groningen) gevolgd. Een streekmuziekschool was van een car-uwo organisatie omgevormd naar een coöperatieve vereniging van zelfstandige ondernemers. Alle medewerkers waren ontslagen en hadden afstand gedaan van hun rechtspositie en sociale zekerheden zoals arbeidsongeschiktheid, pensioen, garantie uren en Nlu. Als zelfstandige ondernemers met alle risico's en lasten, vormen zij in de Algemene Ledenvergadering het hoogste orgaan van de vereniging Kunstbedrijven Westerkwartier. Dit scenario leek het onderzoeken waard. Voor Globe betekende dit dat in dit scenario alle medewerkers zouden worden ontslagen, de gemeente garant zou moeten staan voor de financiering van het sociaal plan en een bedrijfsplan zou moeten worden geschreven voor het nog op te richten CV Globe.

## **Actoren**

Statutair is de gemeente Hilversum nog steeds het vangnet voor de VML, de muziekschool het grootste onderdeel van Globe. Bij een faillissement zou het huidige bestuur haar opdracht teruggeven aan de gemeente. Voor 85% van het personeel zou WW en wachtgeld (ruim 2,5 miljoen euri) door de gemeente moeten worden betaald. Meer dan 25 jaar weet het personeel, het bestuur en de elkaar opvolgende directies al dat het (voort)bestaan van Globe aan een zijden draad hangt. Alle geledingen in Globe zijn zich ten volle bewust van het moeizame bestaan. Het slechte nieuws van het onafwendbare dreigende faillissement kwam beslist niet als een verrassing. Iedereen zette opnieuw de schouders er onder om naar oplossingen (=doorgaan met werken!!) te zoeken.

Onverwacht doet zich voor Globe een buitenkans voor. Het MCO, dat het Radio Filharmonisch orkest, het Radio kamerorkest, het Groot Omroepkoor en het Metropool orkest huisvest, is naarstig op zoek naar extra inkomsten. Het idee is dat het gebouw van het MCO aan de Heuvellaan in Hilversum (de voormalige Varastudio) beter kan worden benut en geëxploiteerd. Het MCO biedt Globe aan, bij gelijkblijvende huisvestingskosten, een vleugel van het gebouw te huren. Een enorme sprong voorwaarts in huisvesting voor Globe. Intensieve samenwerking van de educatieve afdeling van het MCO met de afdeling 'projecten en lessen voor het onderwijs' van Globe biedt verder nog kansen. Voor het opstellen van het bedrijfsplan van het omgevormde Globe wordt prof. dr. Heinrich Winter van de RU van Groningen aangezocht. Deze was nauw betrokken bij het transitieproces in het Westerkwartier. Voor het opstellen van het Sociaal Plan werd mr. Rianne Wubs gevraagd. Ook zij was betrokken bij de transitie in het Westerkwartier en kon voor een juridisch naadloze afhechting zorgen bij de liquidatie van het oude Globe.

## **Proces**

Vanaf het eerste begin was ik mij ervan bewust dat een open en transparante communicatie over het transitieproces naar alle medewerkers van het grootste belang zou zijn. Goed nieuws, slecht nieuws, weinig nieuws, veel nieuws, elke week verscheen er een Reorganisatie Bulletin. De ondernemingsraad werd regelmatig geïnformeerd over de achtergronden en rechtspositionele consequenties voor medewerkers in het proces, waarbij het ontslag van het voltallige personeel onomstotelijk vast stond. Belangrijk hierbij was de balans in de afweging: wat vertel ik (nu) wel en wat vertel ik (nog) niet. Teveel informatie zou onnodige onrust geven, te weinig info onnodig wantrouwen.

In het najaar van 2011 nam wethouder cultuur van Hilversum Eric van der Want, het door Globe ontwikkelde plan op in zijn nota 'Visie op cultuur' ([www.hilversum.nl](http://www.hilversum.nl)). Daarin werden onorthodoxe voorstellen gedaan voor de financiering van enerzijds de afbouw van het oude Globe en anderzijds de financiering van het nieuwe Globe. Het Sociaal Plan zou gefinancierd worden door de gemeente Hilversum. De nog op te richten Coöperatieve Vereniging (CV) kon op haar beurt rekenen op een, weliswaar sterk verminderde, jaarlijkse subsidie. Er werd een budget ter beschikking gesteld voor het schrijven van een bedrijfsplan voor het nieuwe Globe. In dat bedrijfsplan wordt de overhead van de nieuwe CV volledig worden uitbesteed. Niemand heeft binnen de vereniging een vast diensverband. Op den duur komt het budget dat de gemeente aan de CV ter beschikking stelt, alleen ten goede aan producten voor het (basis) onderwijs. Vermeldenswaard is dat de vakorganisaties door het personeel op het beslissende moment buiten de onderhandelingen zijn gehouden. Door onhandig manoeuvreren en communiceren door de vakorganisaties was het vertrouwen bij het personeel in hun toegevoerde waarde bij het transitieproces van Globe, nihil. Het Sociaal Plan is afgestemd met en geaccordeerd door de ondernemingsraad. Gedurende het hele transitie proces heeft de ondernemingsraad op beslissende momenten een uiterst coöperatieve en constructieve houding aan de dag gelegd. Dat is van doorslaggevende betekenis geweest van het welslagen van de totale verandering. Meer dan 90% van het personeel ging akkoord met de vaststellingsovereenkomsten, waarin via een 'kantonrechter-achtige' formule, de rechten van het personeel werden afgekocht. In de afgelopen zomervakantie heeft alles zijn beslag gekregen. De afkoopsommen zijn uitbetaald. Per 1 september 2012 zijn alle docenten



ontslagen en lid geworden van de CV Globe. Per 1 september 2012 is de CV Globe gehuisvest in het gebouw van het MCO. Een jaar na de eerste confrontatie met de harde werkelijkheid van de onafwendbare verandering, kon ik de kersverse leden van de coöperatie toespreken in een schitterend verbouwde studio in het gebouw van het MCO.

### **Succesfactoren**

In dit soort transitieprocessen is het belangrijk om op zoek te gaan naar 'a window of opportunity's. Er moet een soort van beloning, iets extra stimulerend of een onverwacht motiverend element aanwezig zijn. Het leidt af van de problemen tijdens transitieproces en neutraliseert de pijn na de transitie. Bij het transitieproces van Globe was de huisvesting in het gebouw van het MCO een buitenkans die met beide handen is aangepakt. Ook de statutaire verbondenheid van de gemeente Hilversum met de grootste partner van Globe, de VML, was een buitenkans. Het legde een stevige financiële bodem onder het Sociaal Plan. Dankzij het feit dat dit 'raam van mogelijkheden' open stond, ontstond er ook een hoge mate van urgentie bij alle betrokken partijen: nu of nooit!! Zonder enige twijfel heeft ook de openheid en intensieve berichtgeving over alles wat met de verandering te maken had, bijgedragen aan het succesvol verlopen proces. Naast de regelmatig verstuurde Reorganisatie Bulletins, werden er op momenten dat er belangrijk nieuws te vermelden was, personeelsbijeenkomsten belegd waarin bestuur, directie, adviseurs en ondernemingsraad gezamenlijk optrokken in de communicatie naar het personeel. Dat gaf veel vertrouwen in de goede uitkomst. Een compliment verdienen ook zeker de adviseurs Heinrich Winter (bedrijfsplan) en Rianne Wubs (Sociaal Plan). De les hieruit is dat een organisatie nooit alleen met de beperking van de eigen kennis en kunde dit veranderingsproces moet ingaan. Zoek altijd (de juiste!!) externe deskundigheid. Vreemde ogen dwingen niet alleen, maar kunnen vastgeroeste verhoudingen binnen een organisatie lostrekken.

### **Toekomstperspectief**

Naar mijn stellige overtuiging biedt het model van de coöperatieve vereniging van zelfstandige ondernemers voordelen voor de toekomst. Het is 'Next Best' !! Niemand bij Globe had voor deze verandering gekozen op vrijwillige basis. Het is een oplossing die altijd beter is dan faillissement. Het stimuleert per definitie het ondernemerschap van de individuele docent. Het saneert en slankt organisaties af die geleidelijk onwenselijk bureaucratisch en star zijn geworden. Het doet recht aan de 'core business' van elk centrum van de kunsten: de centrale rol van de klant(leerling) leverancier (docent) relatie. Ondanks alle pijn, onzekerheid, verdriet en boosheid over het afscheid van de (schijn)veiligheid van de oude situatie binnen de kaders van een cao, heb ik het idee dat de CV Globe de pioniersfunctie die het nu heeft in de sector, al met verve waarmaakt.

Ton Temme  
Coördinator ad interim CV Globe (tot 1 januari 2013)

28 september 2012