

Bericht betr. gemeinsame, neue Organisation „TOBS“

„TOBS“:

- „Theater und Orchester Biel-Solothurn“
- „Théâtre et Orchestre de Bienne et de Soleure“

Bericht Phase II, 1. Etappe:

Grundlagen für

- **Grundsatzentscheide**
- **politische Entscheide**
- **Umsetzung, erste Schritte**

Themen:

- Die gemeinsame, neue Organisation TOBS:
Trägerschaft, Führungsstruktur, Organigramm, Kompetenzprofile der
Führungspersonen
- Finanzen:
TOBS Grobbudget, Finanzbedarf, Einsparungspotential, zusätzlich zur Verfügung
stehende Mittel
- Neuer Leistungsvertrag:
Eckwerte, Entwurf neuer Leistungsvertrag
- Grundsatzvereinbarung der bestehenden Stiftungen NSBT und SOB, Entwurf
- Zeitplan und weiteres Vorgehen

per 31.12.2010; Fassung 2.2.2011

mit den Stellungnahmen der beiden Stiftungsräte Theater und Orchester

Projektleiter

Dr. Cyrill Häring

Leonhardsstrasse 53, CH-4051 Basel
Tel +41 61 271 26 45 Fax +41 61 271 29 69 Mob +41 79 447 10 72
office@haeringbasel.ch

Inhaltsverzeichnis

0. Vorbemerkung	4
1. Allgemeiner Teil	6
1.1 Zusammenfassung des Berichtes	6
1.2 Was ist seit dem Zwischenbericht per 15.10.2010 geschehen?	8
1.3 Ziel und Zweck des vorliegenden Papiers.....	9
1.4 Gründe für die gemeinsame, neue Organisation.....	10
1.5 Leitsätze – Leitbild.....	10
1.6 Kommunikation.....	11
2. Finanzierungsträger - Haltung zum Projekt und dem Finanzrahmen	13
2.1 Stadt Biel	13
2.2 Stadt Solothurn.....	13
2.3 Kanton Bern.....	13
2.4 RKK Biel-Seeland.....	14
3. Die gemeinsame, neue Organisation	15
3.1 Trägerschaft	15
3.2 Führungsstruktur, Organigramm	15
3.2.1 <i>Strategische Leitung - Stiftungsrat</i>	15
3.2.2 <i>Operative Leitung</i>	16
3.3 Übergabephase bestehend an neu ab 1.7.11	16
3.4 Gründung Patronatskomitee.....	16
3.5 Gründung der neuen Organisation: Stiftung TOBS – Schritte, Übergang	17
4. Finanzen	18
4.1 Grobbudget.....	18
4.1.1 <i>Vorbemerkungen</i>	18
4.1.1.1 Zur Struktur und zum Aufbau des beiliegenden Grobbudgets.....	18
4.1.1.2 Finanzieller Rahmen des Grobbudgets	19
4.1.2 <i>Grundlagen</i>	20
4.1.3 <i>Annahmen</i>	20
4.2 Transformationskosten	21
4.2.1 <i>Transformationskosten im weiteren Sinne</i>	21
4.2.2 <i>Transformationskosten im weiteren Sinne - Überblick</i>	22
4.3 Teuerungsproblematik.....	23
4.4 Verteilschlüssel der Subventionen	23
4.5 Räume.....	24
4.5.1 <i>Stadttheater Biel</i>	24
4.5.2 <i>Stadttheater Solothurn</i>	25
4.5.3 <i>Probelokal Orchester</i>	25

4.5.4	<i>Palace Biel</i>	25
5.	Neuer Leistungsvertrag	26
6.	Grundsatzvereinbarung der beiden Stiftungsräte betreffend Neuorganisation - Entwurf	27
7.	Zeitplan - weiteres Vorgehen	28
7.1	Zeitplan	28
7.2	Weiteres Vorgehen	28
7.2.1	<i>Kurzfristig im ersten Semester 2011</i>	29
7.2.2	<i>Mittelfristig bis Mitte 2013</i>	29
8.	Schlussbemerkungen	30

Bemerkung zu den Bezeichnungen „Theater“ und „Orchester“

In diesem Bericht bedeuten in der Regel:

"Theater": Stiftung "Neues Städtebundtheater" NSBT oder: Theater Biel-Solothurn

"Orchester": Stiftung Orchestergesellschaft Biel SOB oder: Sinfonie Orchester Biel, SOB
resp. : Fondation "Nouveau Théâtre Associé" NTA; Fondation Orchestre Symphonique
Bienne OSB

0. Vorbemerkung

Weg der Entscheide - Stiftungsräte und Finanzierungsträger

Dieser Bericht geht an die beiden Stiftungsräte Theater und Orchester sowie an die Finanzierungsträger. Diese Gleichzeitigkeit hat zwei Gründe: zeitliche Gründe und die Tatsache, dass alle wesentlichen finanziellen Entscheide bereits grundsätzlich gefällt sind. Die Finanzierungsträger werden nun ihre abschliessenden Entscheide im Laufe des Jahres 2011 fassen. So wird z.B. der Gemeinderat der Stadt Biel bereits am 4. Februar 2011 seinen Beschluss im Hinblick auf die Vorlage an den Stadtrat fassen. Die Bemerkungen aus den Stiftungsratssitzungen Theater und Orchester werden zur Kenntnis gebracht. Am 2. Februar 2011 soll zudem in einer gemeinsamen Stiftungsratssitzung die Grundsatzvereinbarung der beiden Stiftungen für die gemeinsame, neue Organisation unterzeichnet werden. Diese wird ebenfalls den Finanzierungsträgern unterbreitet. Das Dokument wird für den weiteren Prozess massgebend sein.

Die Umsetzung benötigt Zeit – diese ist vorhanden

Der Weg bis zum definitiven Entscheid der Finanzierungsträger und der Stiftungsräte über die gemeinsame, neue Organisation ist sehr kurz: bis Mitte 2011. Eine noch längere Vorbereitungsphase als bisher (bis jetzt insgesamt mehr als eineinhalb Jahre) würde jedoch kaum neue Erkenntnisse bringen; der Übergang von der Theorie in die Praxis ist notwendig und wird noch offene Fragen konkret beantworten können. Und diese praktische Umsetzung und das Einspielen der gemeinsamen, neuen Organisation braucht Zeit. Mit Ende der neuen Subventionsperiode, also Mitte 2015, wird sich diese Umstellung eingespielt haben. Dieser notwendige, lange Zeithorizont ist bei all den Entscheidungen, die nun kurz- und mittelfristig anstehen, zu beachten.

Positive Erfahrungen mit der gemeinsamen Organisation in Biel

Diejenigen Personen, welche die gemeinsame Organisation von Orchester und Musiktheater in Biel (1971 -1996) noch aktiv in der Organisation miterlebt haben, haben dies als positive Erfahrung in Erinnerung.

Die Umstellung ist anspruchsvoll – dies lohnt sich für die Kultur

Die Umstellung erfordert Energie, das Ziel – mehr Flexibilität für die Planung und Umsetzung für die Kultur - lohnt sich, dies auf sich zu nehmen. Es braucht die Energie „de dépasser l'idée des deux organisations“. Dies ist die Schwierigkeit für die jetzt Verantwortlichen in den beiden getrennten Strukturen.

Neue verantwortliche Personen, welche ebenfalls mit Unternehmergeist wirken werden, werden diese Chance einfacher sehen und nutzen können. Diese Mischung von bisheriger Erfahrung und dem Unbelastet-Sein von der bisherigen Organisation wird für die gemeinsame, neue Organisation von Nutzen sein.

Das Grobbudget - Hinweis auf die grundsätzlichen Möglichkeiten, den Auftrag zu erfüllen

Das beigelegte Grobbudget zeigt die finanziellen Möglichkeiten der gemeinsamen, neuen Organisation. Es liegen Entwürfe der Businesspläne zugrunde. Innerhalb des gesteckten finanziellen Rahmens sind durch die strategisch und operativ Verantwortlichen der konkrete Finanzplan, die saisonalen Budgets sowie die definitiven Businesspläne zu erstellen sein. Der Rahmen des Leistungsvertrages mit geringen Minimalzahlen von Produktionen und der Flexibilität der Planung über vier Saisons (erstmalig in vollem Umfang ausschöpfbar in der übernächsten Subventionsperiode) gibt dafür einen grösseren Spielraum als bisher.

Gemeinsam weiter – erstes Etappenziel 15. Mai 2011 (Volksabstimmung Biel)

Die beiden Organisationen Theater und Orchester sind existenziell miteinander verbunden. Dies führt zur gemeinsamen, neuen Organisation. Der Weg dahin ist nicht mehr sehr lange, jedoch sehr heikel (situation vulnérable). Jede Änderung bringt auch Unsicherheit mit sich. An der gemeinsamen, neuen Organisation führt kein Weg vorbei. Sie wird beiden Organisationen Theater und Orchester mittel- und langfristig von Nutzen sein, für das Orchester kurzfristig überlebensnotwendig. Mit dieser Perspektive sind auch die kurzfristig auftretenden Fragen Probleme zu lösen, insbesondere in der nun dichten Übergangsphase. Ein negatives Ergebnis in dem nun folgenden politischen Prozess, etwa in der Volksabstimmung in Biel, lässt zwar die bisherigen Leistungsverträge in Kraft, die für das Überleben notwendigen Transformationskosten werden jedoch fehlen. Dies bedeutet das Ende des Orchesters, welche auch das Theater betrifft (Musiktheater). Das Theater selber würde – ohne Transformationskosten – mit den bisherigen ungenügenden Mitteln auskommen müssen.

Finanzielle Ausstattung von Theater und Orchester – in sehr engem finanziellem Rahmen

Die beiden Institutionen weisen darauf hin, dass sie unterfinanziert sind, dass die Löhne vergleichsweise sehr tief sind. Dies ist weitgehend nachvollziehbar. Durch die zusätzlichen Mittel, welche der gemeinsamen, neuen Organisation zur Verfügung stehen, wird dies etwas gemildert. Zudem gehen die jetzigen Verantwortlichen verständlicherweise vom Ist-Zustand aus und vergleichen von da her mit einem idealen Soll-Zustand der bestehenden Organisation. Die gemeinsame, neue Organisation ist als Ganzes neu zu begreifen und zu gestalten. Sie wird in verschiedener Hinsicht mehr an Flexibilität bringen. Mit über 11 Mio. CHF an Mitteln lässt sich einiges erreichen, der neue Leistungsvertrag mit seinen qualitativen und quantitativen Zielen ist realisierbar.

1. Allgemeiner Teil

1.1 Zusammenfassung des Berichtes

Dieser Bericht besteht aus zwei Teilen:

- Bericht mit den konzentriert dargestellten, wesentlichen Punkten für den Übergang in die gemeinsame, neue Organisation: Stiftung TOBS
- Anhang zum Bericht, mit Details zu den einzelnen Punkten des Berichts und Vereinbarungsentwürfen

Dieser Bericht mit Anhang ist auf dem Hintergrund des Berichtes Phase I (per 31.5.2010) und des Zwischenberichtes (per 15.10.2010) sowie der intensiven Projektarbeit im Jahre 2010 zu sehen.

Der Bericht enthält nach grundsätzlichen Vorbemerkungen folgende Kapitel:

Allgemeiner Teil

- Die Entwicklung des Projektes seit dem Zwischenbericht per 15.10.2010: u.a. Diskussion des Berichtes an einer gemeinsamen Stiftungsratssitzung NSBT und SOB; Verhandlungen und Beschlüsse der Finanzierungsträger inklusive dem Konsultationsbericht der RKK Biel-Seeland; den Massnahmen des Stiftungsrates Orchester, um das Defizit nachhaltig ab kommender Subventionsperiode zu eliminieren.
- Die Gründe für die gemeinsame, neue Organisation, deren Leitsätze und einen Leitbildentwurf.
- Die Vorschläge für die Regelung der Kommunikation über den vorliegenden Bericht.

Die gemeinsame, neue Organisation TOBS: Trägerschaft, Führungsstruktur, Organigramm, Kompetenzprofile der Führungspersonen

- Die neue Trägerschaft ab 1. Juli 2011 wird die neu zu gründende Stiftung TOBS sein, auf welche die beiden Stiftungen NSBT und SOB mit den Aktiven und Passiven, den Vertragsverhältnissen sowie den Betrieben Theater und Orchester übertragen werden.
- Die strategische Leitung liegt bei einem Stiftungsrat von 7-9 Mitgliedern. Er übernimmt die Verantwortung ab 1. Juli 2011.
- Die operative Leitung wird bei einer Geschäftsleitung liegen, welche zusammengesetzt ist aus: Gesamtleiter/in (Vorsitz und Entscheidkompetenz), drei Spartenleiter/innen, kaufmännische Leiter/in. Im Anhang sind die Kompetenzprofile umfassend skizziert.
- Die operative Leitung wird die Verantwortung gestaffelt übernehmen gemäss den jetzt geltenden Verträgen der bestehenden operativen Leitungen. Die vollständige

Übernahme der Verantwortung durch die neue operative Leitung wird Mitte 2013 erfolgen.

- Die Organigramme – bestehend und neu – sowie der Übergang von bestehend auf neu sind im Anhang detailliert beschrieben.

Finanzen: TOBS Grobbudget, Finanzbedarf, Einsparungspotential, zusätzlich zur Verfügung stehende Mittel

- Der Rahmen des Grobbudgets wurde durch die politischen Behörden auf der Grundlage des Berichtes Phase I und des Zwischenberichtes per 15.10.2010 sowie den Verhandlungen unter den Finanzierungsträgern festgelegt. Er entspricht einem "Szenario B+" (gleich bleibende Mittel mit einer massvollen Erhöhung: Transformationskosten).
- Die Transformationskosten im weiteren Sinne von insgesamt 3,05 Mio. CHF sollen von den Finanzierungsträgern übernommen werden, was eine Entlastung des Budgets der neuen Organisation, d.h. zusätzlich zur Verfügung stehende Mittel bedeutet.
- Der Finanzbedarf und das Einsparungspotenzial (gemäss Bericht Phase I Zwischenbericht per 15.10.2010) wurden im Grobbudget, soweit dessen festgelegter finanzielle Rahmen es erlaubt resp. erfordert, berücksichtigt.
- Das Grobbudget schliesst mit einem ausgeglichenen Ergebnis; dies ist nur möglich, weil der geltend gemachte Finanzbedarf nicht vollumfänglich berücksichtigt werden konnte und das zusätzliche Einnahmepotenzial vorsichtig eingesetzt wurde. Eine Einschränkung des Leistungskataloges wurde, soweit es im Rahmen des Projektes möglich ist, berücksichtigt; die definitiven Entscheide liegen bei den zukünftigen strategischen und operativen Leitungen.
- Als Abschluss des Kapitels Grobbudget wurde ein Hinweis auf die Fragen der Räume in Biel und in Solothurn (Unterhalts- und Sanierungsbedarf) eingefügt.

Neuer Leistungsvertrag: Eckwerte des Entwurfs neuer Leistungsvertrag

- Der neue Leistungsvertrag enthält gegenüber der bisherigen Situation reduzierte Mindestzahlen von Eigenproduktionen, die im Zeitraum der vierjährigen Subventionsperiode zu erreichen sind. Dies ergibt für die Planung mehr Flexibilität und inhaltlich sowie finanziell einen grösseren Spielraum.
- Im Übrigen richtet sich der neue Leistungsvertrag nach den üblichen Regeln.

Grundsatzvereinbarung der bestehenden Stiftungen NSBT und SOB, Entwurf

- Die Grundsatzvereinbarung regelt die Modalitäten des Übergangs von den bestehenden Stiftungen NSBT und SOB zur neuen Stiftung TOBS.
- Der Entwurf dieser Grundsatzvereinbarung sollte von der beiden Stiftungen im Januar 2011 im Blick auf die gemeinsame Stiftungsratssitzung 2. Februar 2011 bereinigt werden.

Zeitplan und weiteres Vorgehen

- Der Zeitplan zeigt ein relativ dicht gedrängtes 1. Semester 2011 mit wesentlichen politischen Entscheidungen und Vorbereitungen für den Übergang in die neue Organisation.
- Beim weiteren Vorgehen sind die kurz- und mittelfristig zu erledigenden Arbeiten von Theater und Orchester Hinblick auf die neue Organisation enthalten; kurzfristig: Inventar der Verträge; Sponsoringkonzept; mittelfristig: gemeinsames Lohnsystem und Spesenreglement; definitive Businesspläne, Finanzplan; Marketing-Strategie; Corporate Identity/Design; Kommunikation / Auftritt per Mitte 2013.

Anhang

Der Anhang enthält (es wird im Detail darauf verwiesen):

- Zeitliche Übersicht der Übergänge der Verantwortung neuer Stiftungsrat und operative Leitungen
- Führungsstruktur, Organigramme Kompetenzprofile der Führungspersonen
- Gründung der neuen Organisation: Stiftung TOBS – Schritte, Übergang
- TOBS Grobbudget
- Entwurf neuer Leistungsvertrag
- Grundsatzvereinbarung der beiden Stiftungsräte betreffend Neuorganisation - Entwurf Zeitplan 2011

1.2 Was ist seit dem Zwischenbericht per 15.10.2010 geschehen?

Aufgrund des Zwischenberichtes per 15.10.2010 wurden u.a. folgende wesentliche Schritte getan:

- Diskussion des Zwischenberichtes an einer gemeinsamen Sitzung der beiden Stiftungsräte Theater und Orchester
- Verhandlungen der Stadt Biel und der Stadt Solothurn; Verhandlungen mit der Erziehungsdirektion des Kantons Bern insbesondere betreffend Transformationskosten im weiteren Sinne und der Subventionshöhe
- Vorstellen des Zwischenberichtes an der Konferenz Kultur der RKK Biel Seeland
- auf der Grundlage des Zwischenberichtes: erarbeiten des Konsultationsberichtes der RKK Biel Seeland mit den dazu notwendigen Beschlüssen der Finanzierungsträger
- Beschluss des Stiftungsrates des Orchesters – auch auf dem Hintergrund, dass das Orchester im März 2011 illiquid sein wird; ein Gesuch um einen Überbrückungskredit ist gestellt - : Massnahmen sind zu ergreifen, um das Budget des Orchesters ab Saison 2011/12 nachhaltig ohne Defizit zu gestalten unter Beibehaltung der jetzigen Struktur des Orchesters, keine Entlassungen, kein Theaterorchester. Eine

paritätische Arbeitsgruppe Delegation Stiftungsrat und Delegation SMV wurde eingesetzt. Orientierung der Öffentlichkeit über diesen Schritt.

- Vorstellen des Konsultationsberichtes der RKK Biel Seeland an einer Medienorientierung mit den Eckpunkten des vorliegenden Berichtes
- Massnahmen, um das Präsidium für den neuen Stiftungsrat zu gewinnen.

1.3 Ziel und Zweck des vorliegenden Papiers

Dieser Bericht schliesst sich an den Zwischenbericht per 15.10.2010 an, der die Weiterentwicklung des Projektes nach Abschluss der Phase I enthält. Auf der Grundlage des Zwischenberichtes sind wesentliche politische Entscheide getroffen worden. So wurde insbesondere der finanzielle Rahmen definiert. In den so genannten "Transformationskosten" im weiteren Sinne (sie enthalten die eigentlichen Transformationskosten, Investitionen jährlich zusätzliche Mittel) wurde der Finanzrahmen erweitert. Damit ist der finanzielle Rahmen des Projektes definiert. Es folgt nun – nach der Grundsatzvereinbarung der beiden Stiftungsräte und den politischen Entscheidungen – die Phase der Umsetzung.

Der vorliegende Bericht schliesst die Etappe 1 der Phase II des Projektes ab. Die Etappe 2 umfasst das ganze Jahr 2011, mit den Zwischenschritten per Ende Juni 2011 und gegen Ende 2011.

Im ersten Semester 2011 stehen einerseits wichtige politische Entscheidungen an (u.a. wie erwähnt die Volksabstimmung in der Stadt Biel am 15. Mai), parallel dazu ist die neue Organisation aufzubauen, so dass sie ab zweitem Semester 2011 bereit ist, ihre Funktionen und die Verantwortung für die neue Subventionsperiode wahrzunehmen. Während die Funktionen Schritt für Schritt übernommen werden und die Gestaltung der neuen Organisation mehrere Saisons in Anspruch nehmen wird, muss die Verantwortung klar geregelt werden. Sie beginnt für die strategische Leitung, also den neuen Stiftungsrat, mit dem Beginn der neuen Subventionsperiode per 1. Juli 2011. Für die operative Leitung wird es gemäss den bestehenden Verträgen in den leitenden Funktionen innerhalb der neuen Subventionsperiode klare Übergänge der Verantwortung geben (siehe dazu unter Pkt. 3.3 und die Beilage: Zeitliche Übersicht der Übergänge der Verantwortung neuer Stiftungsrat und operative Leitungen im Anhang).

Beilage im Anhang Nr. 1

Aus Sicht der Projektleitung ist das Projekt im vorgesehenen Zeitplan auf Kurs, auch wenn der Zeitplan gerade in den nächsten Monaten eng und dicht gefüllt ist. Dabei ist zu bedenken, dass mit Abschluss der Projektarbeit das Projekt selber nicht beendet ist, im Gegenteil: in der kommenden Subventionsperiode wird das Projekt konkret in der Praxis umgesetzt, Erfahrungen sind zu analysieren und allenfalls Änderungen, Korrekturen vorzunehmen. Das Zusammenwachsen der verschiedenen Organismen braucht Zeit, Sorgfalt und Behutsamkeit, aber auch Mut und Risikobereitschaft. Das Risiko liegt darin,

dass in der gemeinsamen Organisation verschiedene Organismen zusammenwachsen müssen. Dies ist ein längerer Prozess, der Engagement und Geduld erfordert. Zudem bieten die unterschiedliche Grösse und die unterschiedlichen finanziellen Erfolge eine Herausforderung.

Zum Projekt selber ist zu bedenken, dass es sich in verschiedener Hinsicht in Bewegung befindet: der Spiel- und Konzertbetrieb findet weiterhin statt, die Planungen für die nächsten Saisons sind im Gange. Daneben wird eine neue Organisation aufgegleist, die parallel zu den beiden laufenden Organisationen in Fahrt kommt. In Bewegung soll auch sukzessive der Übergang von den beiden Organisationen zur neuen Organisation stattfinden.

1.4 Gründe für die gemeinsame, neue Organisation

Die Gründe für eine gemeinsame, neue Organisation sind vielfältig. Sie wurden im Zwischenbericht näher ausgeführt; sie sind hier stichwortartig genannt:

- Ausgangspunkt in betrieblicher Hinsicht ist die Schnittstelle von Musiktheater und Orchester. Beide - Orchester und Theater - sind existenziell aufeinander angewiesen.
- Die Schnittstelle als Grenze zwischen Musiktheater und Orchester soll aufgehoben werden, was mehr Spielraum und Flexibilität ermöglicht
- Eine gesamtheitliche Programmation und Planung in einer Organisation wird mehr Möglichkeiten für den Einsatz der Mittel geben, ohne die Sicherheit für die Beteiligten zu verlieren
- Zugewinn an Profil und Ausstrahlung für die gemeinsame, neue Organisation, indem sie etwa thematische Schwerpunkte setzen kann
- Vernünftige Grösse der Administration (anstatt zwei kleine Administrationen)
- eine gestraffte und straffere Führung, die weniger Ressourcen bindet
- nur noch ein kleiner Stiftungsrat anstelle von zwei parallel handelnden
- Aus Sicht der Finanzierungsträger: Kontakt zu einem Subventionspartner anstatt zu zwei, die inhaltlich miteinander verbunden und aufeinander angewiesen sind
- Solothurn als wichtiger Partner im Bereich des Theaters (Schauspiel und Musiktheater) wird auch für das Orchester Mitverantwortung tragen.

1.5 Leitsätze – Leitbild

Leitsätze: allgemein gültige Punkte:

- Berufsorchester mit Konzerten und Mitwirkung im Musiktheater
- Berufstheater mit den Sparten Musiktheater und Schauspiel
- Standorte Biel und Solothurn
- Entdeckertheater
- Ausbildungstheater, Ausbildungsorchester
- Zusammenarbeit mit Ausbildungsinstituten
- Abstecher als wichtige Einnahmequelle und für die Promotion
- Finanzierungsträger als finanzielle Hauptträger in zwei Städten und Kantonen
- in privater Rechtsform organisiertes Unternehmen

Leitbild - Entwurf:

- Das Theater Orchester Biel Solothurn (TOBS) führt einen **Dreispartenbetrieb**: Orchester/Konzerte, Musiktheater, deutschsprachiges Schauspiel
- **permanente Aufführungsorte** sind das Stadttheater Biel und das Stadttheater in Solothurn, das Kongresszentrum in Biel und der Konzertsaal Solothurn für Konzerte; dazu Aufführungen und Konzerte an anderen Orten (Abstecher)
- TOBS realisiert mit seinen Berufsensembles und Gästen ein **qualitativ hochstehendes Angebot von Eigenproduktionen**, die sich am Massstab der künstlerischen Qualität orientieren
- zu den Aufführungen und Konzerten sollen im Sinne einer optimalen Kulturvermittlung **möglichst breite Bevölkerungsschichten Zugang** zu den Vorstellungen und Konzerten erhalten können¹
- die Finanzierungsträger respektieren die **künstlerische Freiheit** des TOBS
- pro Subventionsperiode werden **mindestens folgende Produktionen** realisiert: 24 Schauspielproduktionen, 16 Musiktheaterproduktionen, zwei Kinder- oder Jugendstücke, 24 eigenproduzierte Sinfoniekonzerte, Begleitung von Chören, Familien-, Senioren- und Sommerkonzerte, Kammermusik, pädagogische Konzerte
- die Programme werden innerhalb des Dreispartenbetriebes **im Rahmen der ganzen Subventionsperiode, also Saison-übergreifend**, gestaltet
- Zusammenarbeit mit den **Schweizer Hochschulen**, insbesondere mit den Fachbereichen Theater, Oper und Musik, Angebot von Praktikumsplätzen für ECTS-Punkte der Masterstudiengänge
- Zusammenarbeit **mit kulturellen und pädagogischen Institutionen** der Regionen Biel und Solothurn zusammen und Abstimmen des Angebotes mit den Kulturanbietern
- der **Zweisprachigkeit** wird in Programm und Betrieb angemessen Rechnung getragen
- Durchführung von **pädagogischen Projekten**, es wird angestrebt, spezifische Programme für Jugendliche zu entwickeln.

Dieser Leitbild-Entwurf ist im Rahmen des weiteren Verlaufes des Projektes weiterzuentwickeln.

1.6 Kommunikation

- Inhalt: ist gemäss gemeinsamer Stiftungsratssitzung am 2. Februar 2011 zusammen mit den Präsidenten und dem Projektleiter durch die politische Leitung des Projektes, Gemeinderat Pierre-Yves Moeschler, festzulegen
- Adressaten:
 - Personal: Personalversammlung Orchester und Theater
 - Öffentlichkeit/Medien: Termin und Form noch festzulegen

- Politik: Finanzierungsträger erhalten den Bericht gleichzeitig mit den beiden Stiftungsräten per 31.12.2010. Die Ergebnisse der beiden Stiftungsratssitzungen Theater und Orchester im Januar sowie der gemeinsamen Stiftungsratssitzung am 2. Februar 2011 sind den Finanzierungsträgern durch den Projektleiter in Absprache mit den Präsidenten der beiden Stiftungen zu unterbreiten.
- Die übrigen Fixpunkte, welche auch die Kommunikation betreffen, sind aus dem beiliegenden Anhang, Zeitplan, und dem weiteren Vorgehen (siehe Pkt. 7) ersichtlich.

2. Finanzierungsträger - Haltung zum Projekt und dem Finanzrahmen

Die vier Finanzierungsträger unterstützen die beiden Organisationen Theater Biel Solothurn und Sinfonieorchester Biel und sind gewillt, dafür Mittel zur Verfügung zu stellen. Sie unterstützen das Projekt für die gemeinsame, neue Organisation.

2.1 Stadt Biel

Die Stadt Biel hat die Federführung für die Finanzierungsträger. Dies gilt auch für das vorliegende Projekt. In diesem Sinne wurde von der Stadt Biel (Gemeinderat, resp. der zuständige Kulturdirektor) der Kontakt zu den Finanzierungsträgern gepflegt. In den Verhandlungen zwischen den Stadtpräsidenten der Stadt Biel und der Stadt Solothurn wurde ein Konsens über die Transformationskosten im weiteren Sinne betr. der Beteiligung der beiden Städte erreicht. Dieses Ergebnis ist den finanzkompetenten Organen zur Bewilligung zu unterbreiten. Der Gemeinderat der Stadt Biel hat dazu die grundsätzlichen finanziellen Beschlüsse gefasst.

2.2 Stadt Solothurn

Die Stadt Solothurn spielt im Städtebundtheater Biel Solothurn eine sehr wichtige Rolle. Das Schauspiel ist besonders eng mit der Stadt verbunden. Das Stadttheater ist ein bedeutendes Kulturzentrum mitten in der Altstadt. Mit dem Sitz der Werkstätten in Solothurn sind viele Personen des Städtebundtheaters Biel-Solothurn in der Stadt und Umgebung „zu Hause“. Das Orchester hat durch die vielen Musiktheateraufführungen eine enge Beziehung zum Stadttheater Solothurn. Die Auslastung ist in Solothurn wie in Biel in den letzten Jahren kontinuierlich angestiegen.

Die Verhandlungen betreffend der Höhe der Subvention durch Solothurn - Stadt/Kanton - und dem Beitrag an die Transformationskosten im weiteren Sinne konnten mit einem Konsens (siehe oben Pkt. 2.1) abgeschlossen werden. Dies ist nun den finanzkompetenten Organen zur Bewilligung zu unterbreiten.

2.3 Kanton Bern

In den Verhandlungen mit der Erziehungsdirektion Bern wurden die Transformationskosten im weiteren Sinne in die drei Teile aufgeteilt (siehe Pkt. 4.2), für welche separate Bewilligungswege erforderlich sind. Die Erhöhung der Subvention aufgrund der Teuerung wurde in Aussicht gestellt. Dies unterliegt den üblichen Verfahren durch die finanzkompetenten Organe.

2.4 RKK Biel-Seeland

Am 2. November 2010 wurden der Konferenz Kultur die Vorschläge für die Verträge der von der RKK subventionierten Kulturinstitutionen vorgestellt. Im Bericht des Leitungsgremiums zur Konsultation der Finanzierungsträger betr. „Erneuerung der Leistungsverträge mit fünf kulturellen Institutionen in der Stadt Biel Vertragsperiode 2012-2015“¹ ist auch die Reorganisation von Theater Biel Solothurn und Sinfonieorchester Biel enthalten. Es wird dort der aktuelle Stand insbes. betr. Finanzen und Finanzierung basierend auf dem Zwischenbericht per 15.10.10 (Stand 28.10.10) und den Verhandlungen mit den Finanzierungsträgern festgehalten. Diese werden in diesem Bericht unter Pkt.4.4 dargestellt.

¹ Siehe dazu: www.seeland-biel-bienne.ch (→Aktuelles → Aktuelle Dokumente/Projekte)

3. Die gemeinsame, neue Organisation

Im Zwischenbericht per 15.10.2010 wurde die gemeinsame, neue Organisation detailliert umschrieben. Seither haben sich keine wesentlichen Veränderungen ergeben. Die Eckpunkte werden nachfolgend nochmals zusammengefasst.

Im Anhang finden sich detailliert:

- Zeitliche Übersicht der Übergänge der Verantwortung neuer Stiftungsrat und operative Leitungen
- Führungsstruktur, Organigramme Kompetenzprofile der Führungspersonen
- Gründung der neuen Organisation: Stiftung TOBS – Schritte, Übergang

Beilage, Anhang Nr. 1-3

3.1 Trägerschaft

Für die neue Trägerschaft wird die Gründung einer Stiftung vorgesehen. Diese Rechtsform bietet sich in erster Linie für die gemeinsame, neue Organisation an. Siehe dazu auch die Überlegungen im Bericht der Phase I und Zwischenbericht per 15.10.2010. Im Übrigen sei hier darauf hingewiesen, dass auch das Projekt in der Stadt Bern schliesslich die Rechtsform der Stiftung gewählt hat, nachdem insbesondere auch die Aktiengesellschaft evaluiert wurde.

3.2 Führungsstruktur, Organigramm

3.2.1 Strategische Leitung - Stiftungsrat

Die strategische Leitung liegt bei einem kleinen Stiftungsrat mit 7-9 Mitgliedern. Für die Suche des Präsidiums wurde unter Leitung des Kulturdirektors der Stadt Biel eine Findungskommission eingesetzt, welche in Biel/Agglomeration einerseits in Solothurn und Umgebung andererseits die möglichen Nominationen evaluiert. Der Stiftungsrat soll eine ausgewogene Vertretung von Biel und Solothurn inkl. deren Umgebung (Präsident/in und Vizepräsident/in im Wechsel) sowie der Geschlechter aufweisen. Die Vermischung von strategischer Ebene und operativer Ebene resp. Personal ist für den neuen Stiftungsrat grundsätzlich abzulehnen, da dies Interessens- und Rollenkonflikte mit sich bringt.

Die Mitglieder sollen wie folgt bestimmt werden:

1	Präsident/in:	Anfrage durch die Findungskommission
2	Vizepräsident/in:	Anfrage durch die Findungskommission
3	Vertretung Stadt Biel:	durch Anfrage direkt an die Stadt Biel
4	Vertretung Stadt Solothurn:	durch Anfrage direkt an die Stadt Solothurn
5	Vertretung Kanton Bern:	durch Anfrage direkt an den Kanton Bern
6	Vertretung RKK Biel-Seeland:	durch Anfrage direkt an die RKK Biel-Seeland
7	Freie Vertretung	kooptiert durch 1 - 6
8	<i>Freie Vertretung</i>	<i>kooptiert durch 1 - 6</i>
9	<i>Freie Vertretung</i>	<i>kooptiert durch 1 - 6</i>

Die erstgenannten sechs Personen bilden den ersten Stiftungsrat, sie kooptieren nach Bedarf ein Mitglied oder drei weitere Mitglieder.

3.2.2 Operative Leitung

Die operative Leitung wird aus der Geschäftsleitung mit dem/der Gesamtleiter/in, mit Entscheidungsrecht, drei Spartenleiter/innen und der kaufmännischen Leitung bestehen. Das Anforderungsprofil für den/die Gesamtleiter/in wird bewusst offen formuliert mit der "Formel: 60/40": Entweder zu 60 % Kunst und 40 % Management oder umgekehrt. Damit wird die Auswahlmöglichkeit für die Findungskommission, die dafür einzusetzen ist, nicht unnötig eingeschränkt. Der/die Gesamtleiterin ist im Herbst 2011 zu wählen, zunächst mit dem Auftrag, die Planungsverantwortung für die Saisons ab 2013/14 zusammen mit den von ihm/ihr gewählten resp. bestätigten Spartenleiter/innen zu gestalten. Die definitive Übernahme der Verantwortung für die Gesamtleitung wird nach Beendigung des Vertrages des jetzigen Stadttheaterdirektors erfolgen.

Für die Spartenleitungen Schauspiel ist eine Position mit 100 %, für die beiden Sparten: Musiktheater und Konzerte/Orchester sind je eine Position von 50 % vorgesehen. Diese beiden Positionen haben ein unterschiedliches Kompetenzprofil, daher werden sie separat auszuschreiben sein. Sollte es sich erweisen, dass eine einzige Person diese beiden Kompetenzprofile erfüllt, so kann eine Personalunion ins Auge gefasst werden. (Ein Blick auf das Projekt in Bern: dort wurden in der zweiten Projektphase die beiden Positionen von vornherein in einer Position zusammengefasst, was die Auswahl an Personen stark einschränkt.)

3.3 Übergabephase bestehend an neu ab 1.7.11

Im Anhang ist die Übersicht über die Übergänge der Verantwortung dargestellt.

Beilage, Anhang Nr. 1

Bei der strategischen Leitung wird die Übergabe der Verantwortung mit dem Beginn der neuen Subventionsperiode ab 1.7.2011 erfolgen.

Bei den operativen Leitungen richtet sich der Übergang nach den bestehenden, geltenden Verträgen. Dies wird branchenüblich erfolgen: zuerst Planungsverantwortung der neu gewählten Leitungspersonen, dann volle Übernahme der Verantwortung. Die Übersicht zeigt, dass die vollständige Übernahme der Verantwortung der neuen operativen Leitung nach dem jetzigen Stand der Dinge Mitte 2013 erfolgen wird.

3.4 Patronatskomitee

Im Zwischenbericht per 15.10.2010 war der Vorschlag enthalten, dass die beiden Stiftungen als Förderorganisationen beibehalten werden können. Dies wurde mit grossem Mehr von den beiden Stiftungsräten abgelehnt.

Auch auf diesem Hintergrund wird vorgeschlagen, für die gemeinsame, neue Organisation ein Patronatskomitee zu gründen, welche die neue Organisation begleitet. In diesem

Patronatskomitee sind an erster Stelle die bisherigen Stiftungsräte sehr willkommen, ihr bisheriges Know-how aus ihrer Tätigkeit, ihr Beziehungsnetz und ihre Verbindungen sind für die gemeinsame, neue Organisation sehr wertvoll. Dies ist mit den beiden Stiftungsräten, vor allem mit den Stiftungspräsidenten, im Detail zu konkretisieren.

3.5 Gründung der neuen Organisation: Stiftung TOBS – Schritte, Übergang

Die Schritte für die Gründung der neuen Organisation: Stiftung TOBS und der Übergang von den bestehenden Stiftungen NSBT und SOB zur neuen Stiftung sind im Anhang geschildert.

Beilage Anhang Nr. 3

Die Gründung der Stiftung erfolgt durch die Finanzierungsträger. Die Gründung soll grundsätzlich dann erfolgen, wenn die Grundsatzvereinbarung der beiden bestehenden Stiftungsräte für die gemeinsame, neue Organisation vorliegt.

4. Finanzen

4.1 Grobbudget

Das Grobbudget liegt im Anhang bei.

Beilage Anhang Nr. 4

4.1.1 Vorbemerkungen

4.1.1.1 *Zur Struktur und zum Aufbau des beiliegenden Grobbudgets*

Das Grobbudget beruht auf den Rechnungen der revidierten Abschlusszahlen 2009/2010 des Theaters und Orchesters.

Die beiden Rechnungen wurden zusammengeführt (siehe linke, gelbe Spalte); die Veränderungen sind in den beiden mittleren Spalten dargestellt, das Grobbudget in der rechten, blauen Spalte.

Die beiden Rechnungen wurden thematisch gegliedert, zusammengeführt und ergeben das Gesamttotal der beiden Rechnungen.

Das Grobbudget wurde aufgeteilt in zwei grosse Bereiche: eine Betriebsrechnung und eine Konzert-/Vorstellungsrechnung.

In der Betriebsrechnung sind die für den Betrieb notwendigen Kosten (Personalaufwand und Sachaufwand) enthalten.

In der Betriebsrechnung wurde der Personalaufwand in drei Bereiche aufgeteilt: Geschäftsleitung und Administration; Theaterbetrieb; Konzertbetrieb. Alle Spartenleitungen wurden in den Bereich der Geschäftsleitung transferiert, somit aus dem Personalaufwand des künstlerischen Personals des Theaters, resp. des Orchesters herausgelöst.

In der Konzert-/Vorstellungsrechnung sind jene Kosten enthalten, die direkt durch die Konzerte, Musiktheater- und Schauspielvorstellungen entstehen. Darin sind insbesondere auch die Kosten für Gäste und Nicht-Festangestellte im Theater enthalten (848.000 CHF).

Dies ist für die Lektüre des Grobbudgets zu beachten (als kleiner Hinweis: die Position "künstlerisches Personal" beim Theaterbetrieb mag auf den ersten Blick sehr klein erscheinen, jedoch sind die Spartenleitungen des Theaters sowie die Gäste wie erwähnt rechnerisch zu dieser Position hinzuzufügen, um auf die Totalzahl in der Rechnung 2009/10 für das künstlerische Personal im Theater zu gelangen).

4.1.1.2 *Finanzieller Rahmen des Grobbudgets*

Der finanzielle Rahmen des Grobbudgets ergibt sich durch die bisherigen Subventionen, erhöht durch die Transformationskosten im weiteren Sinne sowie die Teuerung (diese ist jedoch noch nicht im Grobbudget enthalten, einerseits da die Höhe noch nicht definitiv festgelegt ist, und andererseits auch um die Vergleichbarkeit zu den Rechnungen 2009/10 zu gewährleisten). In diesem Rahmen wurde im Grobbudget der geltend gemachte Finanzbedarf und das Einsparungspotenzial (siehe dazu Bericht Phase I und Zwischenbericht per 15.10.2010) so weit wie möglich berücksichtigt. Bei der Erarbeitung der Entwürfe für die Businesspläne, welche definitiv im Rahmen des Grobbudgets und des Leistungsvertrages durch die künftigen operativen Leitungen zu erstellen und durch die neue strategischen Leitung zu genehmigen sind, hat sich u.a. gezeigt, dass das Theater einen zusätzlichen Bedarf beim Personalaufwand geltend macht, der über die im Grobbudget enthaltene Erhöhung hinausgeht. Dieser Mehraufwand ist bedingt durch die Menge der anfallenden Arbeit, die auf mehr Schultern zu verteilen wäre, durch das generell tiefe Lohnniveau und andererseits durch die Erfordernisse des Arbeitsrechts, des GAV-Entwurfs. Beim Orchester ist das Lohnniveau im Vergleich mit ähnlichen Orchestern in der Schweiz an der unteren Grenze, dies obwohl die Subvention im Jahre 2007 um 324.000 CHF angehoben wurde. Der Stiftungsrat des Orchesters hat im November 2010 beschlossen, dass die Kosten des Orchesters so zu reduzieren sind, dass nachhaltig kein Defizit mehr ab der neuen Subventionsperiode entstehen wird. Diese Massnahme hat zum Ziel, dass das Orchester in seiner Struktur erhalten bleibt, dass keine Entlassungen ausgesprochen werden müssen und dass das bestehende Orchester nicht auf ein Theaterorchester reduziert wird (was Entlassungen von über zehn Musiker/innen zur Folge hätte). Eine vom Stiftungsrat eingesetzte Arbeitsgruppe bestehend aus einer Delegation des Stiftungsrates und des Schweizerischen Musikverbandes (SMV), dem Berufsverband des Orchesters, erarbeitet derzeit die entsprechenden Vorschläge (Auftrag im umfassenden Sinne, nicht nur finanzielle Seite, sondern auch Fragen des GAV, der maximalen Jahresdienstzahl etc.). Das Grobbudget geht von der Zielvorgabe aus: kein Defizit für das Orchester. Nach der Sanierung von 2007, die nachträglich betrachtet keine vollumfängliche Sanierung war, haben u.a. die zu hoch budgetierten Sponsoringbeiträge, die insbes. wegen der Finanzkrise nicht realisierbar waren, das in Aufbruchsstimmung realisierte grössere Programm sowie der hohe Anteil der fixen Kosten (Personalaufwand rund 95 %) wiederum zu einem Defizit geführt. Mit den vom Stiftungsrat nun eingeleiteten Massnahmen und einer realistischeren Budgetierung im Grobbudget besteht die Gewähr, dass sich dies nicht wiederholen kann. Das beiliegende ausgeglichene Grobbudget ist eng berechnet. Es ist nur unter Verzicht auf ausgewiesenen Nachholbedarf im Lohnbereich und In-Kauf-Nehmen des Abbaus im Leistungskatalog erzielbar. Die tief angesetzten Minimalzahlen von Eigenproduktionen im Leistungsvertrag gewähren den dazu notwendigen Spielraum. Es wird Aufgabe der neuen strategischen und operativen Leitung sein, in diesem Rahmen mit den nun leicht erhöhten Mitteln Konzerte, Theater, und Schauspiele mit der bisher erreichten Qualität zu realisieren.

4.1.2 Grundlagen

Grundlagen für das Grobbudget bilden:

- *in der Betriebsrechnung und in der Konzert-/Vorstellungsrechnung:*
die aktuellen, revidierten Zahlen der Rechnungen 2009/2010 bzw. Durchschnittswerte NSBT und SOB
- *Teuerung noch nicht einbezogen*
Die durch die Finanzierungsträger in Aussicht gestellte Teuerung wurde noch nicht einbezogen, einerseits da die Höhe der Teuerung noch nicht festgelegt ist, andererseits um die Vergleichbarkeit mit den aktuellen Zahlen zu ermöglichen.
- *Subventionserhöhung*
die Subventionserhöhung von 300.000 CHF pro Saison wurde ins Grobbudget integriert.

4.1.3 Annahmen

Dem Grobbudget liegen u.a. folgende Annahmen zu Grunde (Hauptpositionen):

- Die Lohnsumme des Orchesters wird zur Verminderung des strukturellen Defizits um ca. 150'000 CHF gesenkt (Erhöhung des Pensionskassenanteils von 40% auf 50 %; Reduktion in mindestens einem Register; teilweise Rückbehalt der Teuerung)
- die Position des Chefdirigenten wird durch Gastdirigenten ersetzt (dies als Ergebnis der Diskussion in der Phase I)
- Reduktion des Angebotes: generell wird die von den Finanzierungsträgern geforderte Mindestzahl der Produktionen verteilt auf die ganze Subventionsperiode gesenkt. Dies ermöglicht die Einschränkung des Leistungskataloges, sofern dies das Budget erfordert. Dadurch würden Deckungsbeiträge entfallen, sie wurden im Grobbudget mit rund 90.000 CHF beziffert. Eine Einschränkung des Leistungskataloges könnte auch eine Reduktion von Stellenprozenten im Bereich der Technik erfordern. Dies ist im Grobbudget nicht vorgesehen, allerdings ist die Erhöhung der Lohnsumme für das technische Personal nur in engem Rahmen möglich (um rund 230.000 CHF). Damit können der Mehrbedarf an Personal nicht umgesetzt und die Forderungen des neuen GAV-Entwurfs nicht vollumfänglich erfüllt werden. Die Position Gäste wurde bei den Vorstellungskosten um CHF 28'000 CHF gesenkt, als ein Teil des möglichen Einsparungspotenzials bei der Einschränkung des Leistungskataloges insbesondere im Bereich Musiktheater. Ob Stellen reduziert werden müssen im Zusammenhang mit der Einschränkung des Leistungskataloges hängt von den GAV-Verhandlungen und den Entscheidungen der künftigen operativen und strategischen Leitung ab. Von diesen Entscheidungen hängt auch die Höhe der Einsparung im Bereich der Vorstellungskosten ab.
- Eine minimale Erhöhung der Kartenverkaufspreise von 1,5 % wurde im Grobbudget vorgesehen

- Aufstockung des künstlerischen Personals insbesondere im Bereich Schauspiel um 100.000 CHF, da dieses in sehr engem finanziellen Rahmen planen muss, was die Stückwahl erheblich einschränkt. Zudem könnte das Engagement von Student/innen der ZHdK als Forderung des SBKV mehr an Mitteln benötigen.
- Teuerung auf Sachkosten: 45.000 CHF. Diese wurde bisher als Einsparungen innerhalb des Budgets des Theaters auf verschiedenen Positionen erzielt. Dies wird nun als separater Bedarf ausgewiesen.
- Synergie-Effekte neue Organisation: 50.000 CHF. Diese werden sich mit der Konstituierung der neuen Organisation ergeben.
- Für das Orchester wurde eine Reserve von 100.000 CHF im Grobbudget bei den Konzert-/und Vorstellungskosten eingestellt, da die Programmierung ein hohes Risiko mit sich bringt, das nicht ausgeglichen werden kann (nur eine Aufführung); zudem ist das Ziel: kein Defizit in der kommenden Subventionsperiode abzusichern. Im Laufe der Subventionsperiode kann die Notwendigkeit der Höhe dieser Position überprüft werden.
- Die Sponsoringerträge werden mit insgesamt CHF 110.000 eingestellt (im Laufe des Projektes wurde dieser Betrag mehrfach nach unten reduziert). Die Erreichung dieses ist nur möglich über ein entsprechendes Sponsoringkonzept (siehe Pkt. 7.2.1) und dem Engagement des Stiftungsrates, der ganzen Geschäftsleitung, insbesondere des/der Gesamtleiter/in (siehe dazu im Anforderungsprofil: Anhang Pkt. 2.2.3).

4.2 Transformationskosten

4.2.1 Transformationskosten im weiteren Sinne

Unter Transformationskosten versteht man jene Kosten, welche einmalig entstehen beim Überführen von einer Organisation in eine andere Organisation. Im Bericht der Phase I waren diese einmaligen Kosten zulasten der Rechnung der neuen Organisation so eingestellt, dass sie im Laufe der kommenden Subventionsperiode hätten gedeckt werden müssen. Die politischen Behörden haben entschieden, dass die neue Organisation unbelastet von diesen einmaligen Kosten ihren Betrieb aufnehmen kann. Die Wahl zwischen dem Szenario A und Szenario B gemäss Bericht der Phase I hat somit zu einem Szenario B+ geführt. Dies bedeutet eine wesentliche Entlastung des Budgets der neuen Organisation. Die Transformationskosten im weiteren Sinne betragen 3,05 Mio. CHF. Aus inhaltlichen Gründen und auch aus Gründen der Finanzkompetenz bei einzelnen Finanzierungsträgern wurden diese einmaligen Kosten von 3,05 Mio. CHF aufgeteilt in:

- Transformationskosten im engeren Sinne: 1,65 Mio. CHF
- Investitionen, Weiterbildung etc.: 200.000 CHF
- Beitrag zur Sicherstellung der künstlerischen und organisatorischen Qualität: 300.000 CHF pro Saison, d.h. insgesamt 1,2 Mio. CHF

Der letzterwähnte Punkt ergab sich insbesondere aus den Verhandlungen zwischen den Städten Biel und Solothurn. Ein Teil des Betrages ist auch von daher insbesondere dem Schauspiel zuzuwenden.

4.2.2 Transformationskosten im weiteren Sinne - Überblick

- <i>Transformationskosten im engeren Sinne</i>	
Rückstellung für allfälligen Verlustvortrag SOB und NSBT	CHF 600'000
Verzögerte Umsetzung der Sparmassnahmen von „TOBS“, da die Spielpläne Theater und Orchester bereits mehrere Jahre im Voraus gemacht sind	400'000
Vermeidung von Härtefällen im Personalbereich, inkl. Mitfinanzierung vorzeitige Pensionierungen	400'000
Gründungskosten neue Organisation, inkl. Kosten Handelsregisteramt, Notariatskosten etc.	100'000
Stiftungskapital	50'000
Veränderungsprozess, Projektbegleitung	100'000
- <i>Investitionen, Weiterbildung etc.</i>	
Erneuerung Büroinfrastruktur, PR-Auftritt, Website etc. und Weiterbildung	200'000
- <i>Beitrag zur Sicherstellung der künstlerischen und organisatorischen Qualität</i>	
Rückstellung für spezielle Massnahmen in der Übergangsphase der ersten Subventionsperiode zur Sicherung der Qualität im Organisatorischen und Inhaltlichen, insbesondere etwa im Bereich Schauspiel (pro Saison 300.000 CHF)	1'200'000
Total	3'050'000

Ein Teil dieser Positionen werden fix entstehen (z.B. Stiftungskapital), bei einem anderen Teil wird sich die Höhe des anfallenden Betrages im Laufe des Prozesses ergeben. Zwischen den Finanzträgern und den Stiftungsräten (bestehend und/oder neu) sind die Modalitäten für die Beanspruchung der einzelnen Positionen zu regeln.

Bei den Transformationskosten ist eine Position nicht aufgenommen, die jedoch hier erwähnt werden soll. Theater und Orchester sind zusammen ein Unternehmen mit einem Umsatz von gegen 15 Mio. CHF. Für dieses Unternehmen besteht keine betriebliche Reserve. Aus eigenen Kräften - und mit dem vorgesehenen Stiftungskapital - können z.B. die periodisch auftretenden Liquiditätsengpässe (etwa in den Monaten ohne Einnahmen während der spielfreien Zeit) nicht überbrückt werden. Zusammen mit den Finanzierungsträgern können diese Situationen jeweils bereinigt werden, grundsätzlich mit Einverständnis der Stiftungsaufsicht.

4.3 Teuerungsproblematik

Die Teuerung wird für Theater und Orchester am Ende der Subventionsperiode retrospektiv ausgeglichen. Der Prozentsatz für die laufende Subventionsperiode wird voraussichtlich im Januar/Februar 2011 festgelegt. Die Subvention wird dann entsprechend für die neue Subventionsperiode angehoben.

Die grundsätzlich andere Möglichkeit, wie sie an anderen Orten zum Beispiel für Theater und Orchester Bern praktiziert wird, ist die Ausrichtung einer prospektiven Teuerungszulage. Die Forderung danach steht immer wieder im Raum, sie würde jedoch für die Finanzierungsträger bedeuten, dass bei einem Systemwechsel zugleich eine prospektive und eine retrospektive Teuerungszulage ausgerichtet werden müsste.

Zudem wird jeweils eine zweite Forderungen erhoben: Ausrichtung der Teuerungszulage auf dem Gesamtaufwand.

Zu diesem Thema wird hier keine Stellung bezogen, es wird lediglich pro memoria erwähnt. Ein Vorstoss im Bieler Stadtrat dazu ist derzeit pendent.

4.4 Verteilschlüssel der Subventionen

Der Verteilschlüssel der Subventionen wird hier gemäss dem Konsultationsbericht der RKK vom 6. Dezember 2010 (siehe oben Pkt. 2.4) dargestellt. Jener Bericht geht aus von einer angenommenen Teuerung von 3,6 %. Diese Prozentzahl ist noch nicht definitiv, sie wird im Januar/Februar 2011 definitiv durch die Finanzierungsträger festgelegt. Insofern ist zur nachfolgenden Darstellung ein Vorbehalt betreffend dieser Zahl 3,6 % anzubringen.

Neue Subvention ab 2012	CHF
Jährliche Subvention NTBS 2008-2011	8'191'600
Jährliche Subvention SOB 2008-2011	2'227'755
Teuerungsausgleich (<u>prov. Annahme 3.6%</u>)	375'097
Subventionserhöhung	300'000
Jährliche Subvention 2012-2015 an TOBS	11'094'452

Anteil der Finanzierungsträger an den Transformationskosten im engeren Sinne

	CHF
Stadt Biel 33,3%	ca. 549'450
Stadt Solothurn 33,3%	ca. 549'450
Kanton Bern 26,7%	ca. 440'550
RKK-Gemeinden 6,7%	ca. 110'550
Total 100%	ca. 1'650'000

Anteil der Finanzierungsträger an den Investitionen

	CHF
Stadt Biel 33,3%	ca. 66'667
Stadt Solothurn 33,3%	ca. 66'667
Kanton Bern 26,7%	ca. 53'333
RKK-Gemeinden 6,7%	ca. 13'333
Total 100%	ca. 200'000

Anteil der Finanzierungsträger an der Subventionserhöhung

Die Subventionserhöhung von CHF 300'000 soll gemäss dem bisherigen Finanzierungsschlüssel aufgeteilt werden: Stadt Biel 36%, Stadt Solothurn 28%, Kanton Bern 28,8%, RKK-Gemeinden 7,2%. Dies im Unterschied zu den Transformationskosten im engeren Sinne und den Investitionen, die entsprechend den Verhandlungen unter den Finanzierungsträgern aufgeteilt werden sollen.

	CHF
Stadt Biel 36 %	ca. 432'000
Stadt Solothurn 28 %	ca. 336'000
Kanton Bern 28,8 %	ca. 345'600
RKK-Gemeinden 7,2 %	ca. 86'400
Total 100%	1'200'000

Anteile der Finanzierungsträger an den einmaligen Kosten in der Übersicht

	Transformationskosten im engeren Sinne	Investitionen	Subventions- erhöhung <u>pro</u> <u>Jahr</u>	Subventions- erhöhung <u>für</u> <u>die ganze</u> <u>Subventions-</u> <u>periode</u>	Total
Stadt Biel	549'450	66'667	108'000	432'000	1'048'117
Stadt Solothurn	549'450	66'667	84'000	336'000	952'117
Kt. BE	440'550	53'333	86'400	345'600	839'483
RKK	110'550	13'333	21'600	86'400	210'283
Total	1'650'000	200'000	300'000	1'200'000	3'050'000

4.5 Räume

Das Thema der Räume gehört streng genommen nicht in den Rahmen des Projektes. Die aktuell sich stellenden Fragen sind jedoch für Theater und Orchester existenziell wichtig, sie werden daher hier pro memoria erwähnt.

4.5.1 Stadttheater Biel

Im Stadttheater Biel sind Mängel am Gebäude des Theaters zu beheben, damit das Gebäude gemäss Vertrag genutzt werden kann. Das Foyer ist so zu gestalten, dass es für

Veranstaltungen geeignet ist (ergibt auch Einnahmemöglichkeiten durch Fremdvermietungen).

4.5.2 Stadttheater Solothurn

Für das Sanierungsprojekt des Stadttheaters Solothurn ist die Finanzierungsfrage noch zu lösen.

4.5.3 Probelokal Orchester

Ein fixes Probelokal ist aus technischen, finanziellen Gründen, aber auch für die Identität des Orchesters notwendig: ein Haus, eine Heimat für das Orchester. Verschiedene Varianten wurden bisher geprüft, eine definitive Lösung steht noch aus.

4.5.4 Palace Biel

Neuausrichtung des Theater Palace

Das Theater Palace, die Hauptspielstätte für das französischsprachige Theater in Biel, steht vor einer Neuausrichtung. Dazu liegen zwei Szenarien vor. Ein Szenario sieht die Weiterführung des heutigen Mischbetriebs mit Kino und Kultur vor, das andere Szenario den Betrieb durch die Fondation des spectacles français als Kulturhaus ohne Kino. Die Diskussion über die künftige Ausrichtung des Palace muss unter den beteiligten Finanzierungsträgern noch vertieft werden. Dies soll im Frühling 2011 geschehen. Theater und Orchester bringen zum Ausdruck, dass sie von der Verpflichtung, das Palace zu mieten, entbunden werden wollen. Unter der früheren Direktion des Theaters wurde das Palace für Bedürfnisse des Theaters eingerichtet. Es hat sich jedoch gezeigt, dass es kein idealer Spielort ist, der zudem erheblichen Aufwand insbesondere auch im technischen Bereich (Bühnenbildner etc.) mit sich bringt.

5. Neuer Leistungsvertrag

Der Entwurf des Leistungsvertrages für die neue Stiftung TOBS ist im Anhang beigelegt.

Beilage, Anhang Nr. 5

Der Entwurf wurde mit der Rechtsabteilung der Stadt Biel überprüft.

Die Eckwerte dieses Vertragsentwurfs sind:

- die Laufzeit des Vertrages wurde gemäss der Saison auf Mitte Jahr gelegt: **ab 1. Juli 2011**; damit wird die Inkongruenz: Saison/Kalenderjahr aufgehoben.
- Mit dem Beginn der **neuen Saison 2011/12, d.h. der neuen Subventionsperiode** 2011- 2015 übernimmt der **neue Stiftungsrat** die strategische Verantwortung.
- der Vertragsentwurf enthält **Mindestzahlen für Produktionen** und zwar **für die ganze vierjährige Subventionsperiode**; dies soll einerseits eine flexible, spartenübergreifende Programmation ermöglichen und den Druck durch zu viele Produktionen wegnehmen; die Mindestzahlen für die Subventionsperiode (zu den Details siehe Leistungsvertrag und Controllingblatt) sind:
 - mindestens 24 Schauspielproduktionen
 - mindestens 16 Musiktheaterproduktionen
 - mindestens zwei Kinder- oder Jugendstücke
 - mindestens 24 eigenproduzierte Sinfoniekonzerte
 - Begleitung von Chören eigenproduzierte Familien-, Senioren- und Sommerkonzerte, Kammermusik etc.

Dies ist keine abschliessende Liste; im Rahmen der vertraglichen Regelungen (GAV, EAV etc.) können weitere Produktionen realisiert werden.

Die übrigen Bestimmungen ergeben sich aus dem Leistungsvertragsentwurf; sie lehnen sich an die bisherigen Leistungsverträge an.

Der Leistungsvertrag ist mit der neuen Stiftung abzuschliessen. Er ist dabei in die definitive Fassung zu bringen.

6. Grundsatzvereinbarung der beiden Stiftungsräte betreffend Neuorganisation - Entwurf

Als Grundlage der neuen Organisation soll vorweg eine Vereinbarung als Absichtserklärung zwischen der Stiftung Theater und Stiftung Orchester abgeschlossen werden. Sie enthält: die Modalitäten des Übergangs von den Stiftungen und Betrieben Theater und Orchester; Grundsätze der Neuorganisation; Modalitäten der Errichtung der Stiftung TOBS; Wahl, Konstituierung, Rolle und Zuständigkeit des neuen Stiftungsrates; Finanzierung der neuen Organisation; steuerrechtlicher Status; Konfliktregelung sowie Dauer und Auflösung der Vereinbarung.

Dem Zwischenbericht per 15.10.2010 hat ein erster Entwurf der Grundsatzvereinbarung beigelegt. In der weiteren Projektentwicklung wurde diesem Entwurf Rechnung getragen, ebenso dem Ergebnis der gemeinsamen Stiftungsratssitzung. Ein überarbeiteter Entwurf der Grundsatzvereinbarung zu Händen der beiden Stiftungsräte liegt bei

Beilage Anhang Nr. 6

Diese Grundsatzvereinbarung ist durch die Stiftungen im Januar 2011 zu bereinigen. In der gemeinsamen Stiftungsratssitzung vom 2. Februar 2011 sollte die Grundsatzvereinbarung unterschriftsreif sein.

7. Zeitplan - weiteres Vorgehen

7.1 Zeitplan

Der Zeitplan zeigt die wichtigen Schritte insbesondere im ersten Semester 2011.

Beilage Anhang Nr. 7

Der beiliegende Zeitplan für das Jahr 2011 ist aufgeteilt in:

- Termine für die politischen Entscheide
- Übergang in die neue Organisation

Daraus ist unter anderem ersichtlich, dass im ersten Semester 2011 die Termine und Schritte sehr dicht sind, dass dann ab Mitte 2011 der Schwerpunkt der Arbeit innerhalb der neuen Organisation liegt.

Wesentliche Termine und Schritte sind:

- die politischen Entscheide bei den Finanzierungsträgern, insbesondere in der Stadt Biel: Stadtrat 17. März 2011, Volksabstimmung 15. Mai 2011
- Vorbereitung, Gründung und Aufbau der Stiftung TOBS
- Erstellen eines Inventars aller Verträge, die zu übertragen, nötigenfalls zu ändern oder aufzuheben sind. Dies ist durch das Theater und das Orchester per 30.6.2011 abzuschliessen (eine erste Übersicht war im Zwischenbericht per 15.10.2010 enthalten).
- Ab dem zweiten Semester 2011: Beginn der neuen Subventionsperiode, Inkrafttreten des neuen Leistungsvertrags, Übernahme der strategischen Verantwortung durch den neuen Stiftungsrat.

Wie bereits oben ausgeführt, werden während der Subventionsperiode 2011-2015 alle Elemente der neuen Organisation in der Praxis umgesetzt. Dieser vierjährige Zeitraum ist für eine optimale Umsetzung eine gut bemessene, notwendige Zeitspanne.

7.2 Weiteres Vorgehen

Durch die Organisationen Theater und Orchester sind folgende Arbeiten im Hinblick auf die gemeinsame, neue Organisation zu Handen des neuen Stiftungsrates zu erledigen:

7.2.1 Kurzfristig im ersten Semester 2011

Rechtliches, Verträge

Sämtliche Verträge wie GAV und Kooperationsverträge, das Direktionsreglement, die Betriebsordnungen, weitere Reglemente etc. sind hinsichtlich der Übertragung auf die neue Organisation, resp. Änderung oder Aufhebung zu überprüfen (siehe dazu eine Übersicht im Zwischenbericht per 15.10.2010). Es ist ein Inventar zu erstellen.

Allenfalls notwendige Kündigungen von Verträgen sind termingerecht vorzunehmen.

Sponsoring

Um die Sponsoringziele der neuen Organisation zu erreichen und um die Phase des Neubeginns für die neue Organisation zu nutzen, ist ein Sponsoringkonzept durch das Theater und das Orchester gemeinsam vorzubereiten.

7.2.2 Mittelfristig bis Mitte 2013

Durch die Organisationen Theater und Orchester sind folgende Arbeiten für die gemeinsame, neue Organisation zu erledigen:

Gemeinsames Lohnsystem

Für die gemeinsame, neue Organisation ist ein gemeinsames Lohnsystem zu erarbeiten, dazu gehört auch die Vereinheitlichung der Pensionskassen-Lösungen.

Definitive Businesspläne, Finanzplan

Im Rahmen des Grobbudgets sind die definitiven Businesspläne und der Finanzplan gemäss den inhaltlichen Entscheidungen des neuen Stiftungsrates, des/der Gesamtleiter/in und der Geschäftsleitung zu erstellen.

Marketing-Strategie; Corporate Identity/Design; Kommunikation / Auftritt

Die Öffentlichkeitsarbeit im weiteren Sinne, der neue Auftritt, die Marketingstrategie etc. sind durch die neuen operativ Leitenden bis spätestens auf den Zeitpunkt der vollständigen Übernahme der neuen operativen Leitung (nach jetzigen Stand: Mitte 2013) zu planen und umzusetzen.

8. Schlussbemerkungen

Dieser Bericht bietet die Grundlage für den Übergang der beiden Stiftungen NSBT und SOB zu einer neuen Stiftung TOBS. Dies ermöglicht dem Theater und Orchester Biel Solothurn gute Chancen für die Zukunft. Es ist zu hoffen, dass alle Beteiligten die Chancen, welche dieser Übergang ermöglicht, erkennen und diese nutzen - von den in der Organisation Tätigen bis hin zu den Stimmbürger/innen. Es braucht dafür einen Blick für eine längerfristige Perspektive und auf einen weiten Horizont. Die notwendigen Veränderungen bringen verständlicherweise auch Unsicherheit und Bedenken, verhaftet in Alltagsfragen, mit sich. Zudem lässt sich nicht alles bis ins letzte Detail planen, auch wenn man mit aller Sorgfalt und intensivem Engagement, wie im vorliegenden Fall, an der Gestaltung der Zukunft arbeitet.

Seit einem Jahr bin ich als Projektleiter mit diesem Projekt befasst. Ich habe während diesem Jahr 2010 die Konzerte, Opern und Schauspiele in Biel und Solothurn besucht und bin von der hohen Qualität überzeugt. In vielen Begegnungen mit Personen, die sich auf allen Stufen für das Orchester und Theater Biel Solothurn einsetzen, habe ich die Organisationen näher kennen gelernt, mit ihnen zusammengearbeitet und bin der festen Überzeugung, dass Theater und Orchester Biel Solothurn mit diesen engagierten Menschen in einer neuen Organisation eine gute Zukunft haben werden. Sie werden weiterhin ein hochstehendes kulturelles Angebot realisieren können. Die Politik gibt dazu in dem ihr möglichen Rahmen die notwendige Unterstützung. Ich danke allen, mit denen ich im Laufe dieses Jahres zusammen arbeiten durfte, für die konstruktive Zusammenarbeit und ich hoffe, dass das Jahr 2011 für die beiden Organisationen gute Entscheidungen bringen wird.

Biel-Bienne/Basel, 31. Dezember 2010

Projektleiter

Dr. Cyrill Häring

Leonhardsstrasse 53, CH-4051 Basel
Tel +41 61 271 26 45 Fax +41 61 271 29 69
office@haeringbasel.ch

Die Stiftungsräte Stiftung Sinfonie Orchester Biel und Stiftung Neues Städtebundtheater Biel-Solothurn haben in ihrer gemeinsamen Sitzung am 2.2.2011 diesen Bericht samt Anhang einstimmig gutgeheissen.