

(Bestuurlijk) Fusie De Harmonie en Neushoorn

Haalbaarheidsonderzoek

Opdrachtgever:

Gemeente Leeuwarden

Arnhem, 12 november 2019

Ons kenmerk 1019158-006/mwe/ppa

The logo for 'K PLUS V' is located in the top right corner. It features the letters 'K', 'PLUS', and 'V' stacked vertically in a white, sans-serif font. The text is set against a background of diagonal stripes in shades of blue and purple.

**K
PLUS
V**



(Bestuurlijk) Fusie De Harmonie en Neushoorn

Haalbaarheidsonderzoek

Opdrachtgever:

Gemeente Leeuwarden

Arnhem, 12 november 2019

Ons kenmerk 1019158-006/mwe/ppa

Contactpersoon:

Marco de Weger

06 27 08 55 58



Inhoud

0	Samenvatting	6
1	Inleiding	15
1.1	Aanleiding en probleemstelling	15
1.2	Onderzoeksvragen en resultaat	15
1.3	Verantwoording	16
1.4	Leeswijzer	16
2	Dienstverlening in beeld	17
2.1	Gemeentelijke opdracht	17
2.2	Programma	19
2.3	Bereik	22
2.4	Marketing en communicatie	23
2.5	Kansen voor samenwerking	24
3	Organisatie	26
3.1	Governance	26
3.2	Personeel en formatie	26
3.3	Organisatiecultuur	29
3.4	Kansen voor Samenwerking	30
4	Externe oriëntatie	32
4.1	Samenwerkingspartners Neushoorn en De Harmonie	32
4.2	Popmuziek in Leeuwarden	33
4.3	Samenwerking Neushoorn en Friesland College (D'Drive)	34
4.4	Theater in Leeuwarden	35
4.5	Voorbeelden van samenwerking	36
5	Gebouwgebonden aspecten	39
5.1	Gebouwgebonden aspecten Neushoorn	39
5.2	Gebouwgebonden aspecten De Harmonie	40
6	Exploitatieanalyse	43
6.1	Exploitatie De Harmonie en Neushoorn	45
6.2	Exploitatieanalyse Neushoorn	46
6.3	Exploitatieanalyse De Harmonie	55
7	Haalbaarheid (bestuurlijke) fusie	65
7.1	Hoofdvraag: Haalbaarheid (bestuurlijke) Fusie	65
7.2	Beantwoording deelvragen	69
7.3	Aanbevelingen	75



Bijlagen

Bijlage 1 Respondenten interviews	76
Bijlage 2 Samenwerkingspartners De Harmonie	77
Bijlage 3 Samenwerkingspartners Neushoorn	79
Bijlage 4 Indicatie potentieel schaalvoordeel bij fusie	82
Bijlage 5 Consequenties Neushoorn bij vervallen € 200.000 extra subsidie	83
Onze contactgegevens	84



0 Samenvatting

In de periode juni 2019 tot en met oktober 2019 is onderzoek gedaan naar de haalbaarheid van een (bestuurlijke) fusie tussen de culturele kernvoorzieningen Stadschouwborg De Harmonie en Poppodium Neushoorn. De samenvatting van de resultaten zijn onderstaand weergegeven.



0.1 Centrale vraagstelling: haalbaarheid (bestuurlijke) fusie

De Harmonie en Neushoorn staan voor stevige financiële uitdagingen. De instellingen geven aan dat zonder aanvullende subsidie de gemeentelijke culturele opdracht niet kan worden uitgevoerd. De Harmonie heeft van 2014 t/m 2018 € 300.000 per jaar extra subsidie ontvangen. Neushoorn heeft in 2018 € 60.000 extra subsidie ontvangen en ontvangt nog in 2019 en 2020 € 200.000 extra subsidie. De gemeente Leeuwarden vraagt zich af of een (bestuurlijke) fusie efficiencyvoordelen biedt, die er toe kunnen leiden dat de culturele en financiële positie van de twee instellingen worden versterkt, waardoor geen, of in mindere mate, een beroep hoeft te worden gedaan op (extra) structurele subsidie. De beantwoording van deze vraag is in dit rapport weergegeven.

0.2 Analyse van de huidige situatie

Een gefundeerd antwoord op de haalbaarheidsvraag, vraagt om een grondige analyse (van de prestaties) van de organisaties. De belangrijkste conclusies zijn onderstaand weergegeven.

Algemeen

Gebaseerd op de geformuleerde culturele opdracht wordt door de gemeente aan De Harmonie en Neushoorn een budgetsubsidie verstrekt. Deze subsidie is te onderscheiden in drie geoordeelde subsidies; (i) een exploitatiesubsidie (ii) een huursubsidie en (iii) een onderhoudssubsidie (incl. vervangingen van inventaris). De gemeente verstrekt geen expliciet geoordeelde programmasubsidie.

Het is voor een goed begrip belangrijk dit onderscheid goed te duiden. In de Nederlandse praktijk is het gebruikelijk dat in het algemeen belang de kosten van de huur en onderhoud volledig worden gesubsidieerd en dat de exploitatiesubsidie (en eventueel geoordeeld programmasubsidie) wordt (worden) gerelateerd aan de culturele opdracht / de ambitie van de gemeente en culturele instelling.

De Harmonie

(Regionale) positie De Harmonie

Met betrekking tot de positionering wordt geconcludeerd dat De Harmonie een lokaal, maar vooral ook een (boven)regionaal profiel heeft. 26% van de bezoekers komt uit de gemeente Leeuwarden en daarmee heeft de Harmonie een zekere publieke aantrekkingskracht (economische waarde) voor Leeuwarden.

Tevens bestaan diverse (maatschappelijke) samenwerkingsverbanden gericht op talentontwikkeling, educatie en innovatie van de culturele sector. Deze verbanden zijn maatschappelijk relevant en passen bij de schaal van De Harmonie.

Kerncijfers exploitatie De Harmonie

De analyse van de belangrijkste kerncijfers tonen aan dat goede prestaties worden geleverd. De dekkinggraden van de kosten van de programmering, de horeca, de verhuur zijn zonder uitzondering goede bedrijfseconomische prestaties¹.

¹ De beelden zijn gebaseerd op de vergelijking van de kerncijfers van De Harmonie en Neushoorn met beschikbare referentiegegevens vanuit de adviespraktijk van KplusV. De beelden worden bevestigd door eerdere door de instellingen zelf geïnitieerde onderzoeken (BMC, C. Langeveld.)

Dit geldt ook voor de verhouding tussen de eigen inkomsten en de subsidie, en de verhouding tussen de personeelskosten en de totale omzet. Kortom: De Harmonie realiseert bovengemiddelde bedrijfseconomische prestaties. De keerzijde is dat daarmee ook vast staat dat geen substantiële verbeteringen in de bedrijfsvoering te verwachten zijn.



Bestemmingsreserves en weerstandsvermogen De Harmonie

Een duurzame exploitatie vraagt ook om een beoordeling van de geoormerkte subsidie voor (groot) meerjarenonderhoud en vervangingsinvesteringen: zijn deze toereikend voor de opbouw van (bestemmings-) reserves? Vastgesteld wordt dat het niveau van onderhoud van het Harmoniegebouw getuigt van adequaat rentmeesterschap. Tegelijkertijd is vastgesteld dat er een verschil bestaat in de presentatie (interpretatie) van de subsidiebestanddelen tussen de gemeente en De Harmonie. Geadviseerd wordt deze verschillen op basis van een geobjectiverde analyse over de onderhoudsverplichtingen op te heffen zodat de wederzijdse verwachtingen voor de toekomst kristalhelder zijn. Het weerstandsvermogen van De Harmonie is uiterst beperkt. In de exploitatie bestaat geen enkele ruimte om vrij vermogen op te bouwen en dit aan te wenden om innovaties of experimenten te financieren.

Subsidie in relatie tot de gemeentelijke opdracht

De Harmonie ontvangt een budgetsubsidie, geoormerkt voor de reguliere exploitatie, de huur, onderhoud en vervangingsinvesteringen (afschrijvingen). Er wordt door de gemeente geen geoormerkte programmasubsidie² verstrekt. Gerelateerd aan de inhoudelijke opdracht - gericht op een (boven)regionale, zelfs landelijke uitstraling - vraagt dit om nadere aandacht³. Theaters met een bovengemiddelde artistieke opdracht zijn aangewezen op een geoormerkte programmasubsidie. Geconcludeerd wordt dat de financiële exploitatiedruk, het ontbreken van een programmasubsidie tot gevolg heeft dat De Harmonie risicoarm programmeert⁴. Dit is (bestuurlijk) een logische keuze.

Tegelijkertijd is de inhoudelijke opdracht kwalitatief breed geformuleerd, maar bevat deze geen kwantitatieve kaders. Om die reden is er geen zuivere discussie mogelijk of nu wel of niet aan de gemeentelijke opdracht kan worden voldaan. In de opdrachtformulering wordt nu geen (onvoldoende) balans gevonden tussen kwaliteit (cultureel) en kwantiteit (financieel). En beide componenten vragen om een bepaald budget (programmasubsidie en exploitatiesubsidie).

Samengevat wordt geconcludeerd dat De Harmonie zeker niet bovenmaats wordt gesubsidieerd. Dit wordt bevestigd door de bedrijfseconomische goede prestaties. Daar staat tegenover dat de programmering voorzichtigheidshalve risicoarm is vormgegeven; binnen het financiële kader een onvermijdelijke keuze. Zonder aanvullende (geoormerkte) programmasubsidie is het geen reële verwachting dat De Harmonie een bovenregionaal, hoofdstedelijk of zelfs landelijk onderscheidend programma kan bieden. De Harmonie heeft om die reden onvermijdelijk besloten de programmering aan te passen nu er geen extra financiële ruimte is. Hoe dan ook: in alle gevallen is een herijking van de gemeentelijke opdracht samen met De Harmonie nodig, zodat de goede discussie daarover kan worden gevoerd. Geadviseerd wordt, indien de gemeente van De Harmonie vraagt om een provinciaal / landelijk cultureel programma te bieden, hiervoor ook de financiële kaders te duiden.

² Indien geen geoormerkte programmasubsidie wordt verstrekt, dan maakt de programmering en de kostendekkingsgraad van de programmering onderdeel uit van de exploitatiesubsidie.

³ In Nederland is het gebruikelijk dat podia zonder een geoormerkte programmasubsidie budgetneutraal dienen te programmeren (directe kosten van de voorstellingen (incl. toeslagen e.d.) in verhouding tot de directe inkomsten uit kaartverkoop (recettes)). Dit heeft consequenties voor het artistieke profiel van de programmering. Zonder programmasubsidie is een onderscheidend programma niet mogelijk.

⁴ Aangetoond is dat De Harmonie kostendekkend programmeert.

Neushoorn

(Regionale) positie Neushoorn

Met betrekking tot de positionering wordt geconcludeerd dat Neushoorn een lokaal, maar ook vooral een regionaal profiel heeft. 30% van de bezoekers komt uit de gemeente Leeuwarden en daarmee heeft Neushoorn ook een zekere publieke aantrekkingskracht (economische waarde) voor Leeuwarden. Neushoorn zet eveneens in op diverse (maatschappelijke) samenwerkingsverbanden gericht op talentontwikkeling, educatie en innovatie van de culturele sector.

Bijzondere aandacht vraagt de samenwerking met D'Drive, de creatieve opleiding van Friesland College. De samenwerking in de in 2015 nieuw opgeleverde opleidings-/poppodium-locatie, heeft tot op heden zeker niet het beoogde resultaat opgeleverd. Losstaand van de specifieke oorzaken is vastgesteld dat Neushoorn de nadelige gevolgen in de exploitatie heeft moeten opvangen.

Door het uitblijven van de beoogde samenwerking wordt Neushoorn in de exploitatiemogelijkheden beperkt. Geadviseerd wordt de samenwerkingskaders opnieuw (en niet vrijblijvend) te herijken en daaraan ook de financiële consequenties te verbinden, zodat Neushoorn, Friesland College en de gemeente, als eigenaar van het gebouw en subsidiegever, exact weten waar zij de komende jaren aan toe zijn.

Bijzondere aandacht verdient in onze optiek ook de concurrentiepositie van de accommodatie Zalen Schaaf. Door de aanwijzing van Neushoorn als kernvoorziening op het gebied van popcultuur, mag een zeker flankerend beleid van de gemeente worden verwacht om te waarborgen dat Neushoorn aan de beoogde doelstellingen kan voldoen. Niet dat flankerend beleid per definitie moet leiden tot exclusiviteit voor Neushoorn, maar het is de vraag of het logisch is dat de gemeente ook andere producenten faciliteert en subsidieert die vervolgens tegen aantrekkelijke (leegstandsbeheer) voorwaarden in Zalen Schaaf programmeren. Geadviseerd wordt om voor de kerninstellingen op dit aspect flankerend beleid te ontwikkelen.

Kerncijfers exploitatie Neushoorn

Ondanks de exploitatietekorten van Neushoorn, toont de analyse van de belangrijkste kerncijfers aan dat Neushoorn goede prestaties levert. De dekkingsgraden van de programmering (vanaf 2018), de horeca en de verhuur zijn zonder uitzondering goede bedrijfseconomische prestaties⁵. Dit geldt ook voor de verhouding tussen de eigen inkomsten en de subsidie. Uitzondering is de minder goede verhouding tussen de personeelskosten en de totale omzet, dat wordt veroorzaakt door de relatief hoge personele belasting die de samenwerking met Friesland College met zich meebrengt in relatie tot het gebouwbeheer. Bovendien levert het uitblijven van samenwerking in de productie meer na- dan voordelen op.

De exploitatietekorten van Neushoorn staan in beginsel in schril contrast met de kwalificatie "goede prestaties". In dit verband moet worden opgemerkt dat de benodigde subsidieomvang van Neushoorn oorspronkelijk is gebaseerd op een intensieve samenwerking met Friesland College en een (bij nader inzien gebleken) onrealistische inverdien capaciteit van de horeca-activiteiten. De horeca is inmiddels omgevormd tot een realistisch model (namelijk louter voorstellingsgebonden horeca) en vaststaat dat de relatie met het Friesland College moet worden herijkt. Ook de ingebruikname van het gebouw en de nasleep van de oplevering vraagt tot op heden feitelijk onevenredige inzet van personeel van Neushoorn. Bovendien is vastgesteld dat Neushoorn (anders dan bij De Harmonie) in de subsidie niet volledig wordt gecompenseerd voor de gebouwgebonden kosten. (meerjarenonderhoud en vervangingsinvesteringen). Het gaat hier om te tekort van gemiddeld € 150.000 per jaar.



⁵ De beelden zijn gebaseerd op de vergelijking van de kerncijfers van De Harmonie en Neushoorn met beschikbare referentiegegevens vanuit de adviespraktijk van KplusV. De beelden worden bevestigd door eerdere door de instellingen zelf geïnitieerde onderzoeken (BMC, C. Langeveld.)

Dit alles in ogenschouw nemende: Neushoorn levert eveneens bovengemiddelde bedrijfseconomische prestaties; daarmee staat ook voor Neushoorn vast dat geen substantiële verbeteringen in de bedrijfsvoering te verwachten zijn.



Onderzocht is wat de consequenties zijn indien de aanvullende subsidie van € 200.000 per jaar met ingang van 2021 niet meer door de gemeente wordt verstrekt. Dit zou betekenen dat er een stevige reorganisatie plaats moet vinden (ca 4 fte) en dat de programmering met ruim 60% moet worden gereduceerd. KplusV beschouwt dit scenario vooral als een rekenkundige en theoretische exercitie. Een reductie van dergelijk omvang van de programmering en organisatie marginaliseert de betekenis van Neushoorn. De culturele prestaties van Neushoorn worden naar de overtuiging van KplusV in een dergelijk scenario zo zwaar op de proef gesteld ten gunste van het bedrijfseconomisch kader, dat in onze optiek niets meer te maken heeft met het uitvoeren van de culturele opdracht.

Bestemmingsreserves en weerstandsvermogen Neushoorn

Zoals aangegeven is vastgesteld dat de subsidie voor (groot) onderhoud en vervangingsinvesteringen (voor de opbouw van de (bestemmings)-reserves) niet volledig wordt gecompenseerd⁶. Om toch te voldoen aan de overeengekomen opbouw van deze reserves, is een negatief weerstandsvermogen⁷ ontstaan. Dit leidt tot problemen omdat op termijn de liquide middelen ontbreken voor onderhoud en vervangingsinvesteringen.

Tevens is aangegeven dat het gebruik van het gebouw in de combinatie poppodium en mbo-onderwijslocatie, bovengemiddeld onderhoud vergt. Dit resulteert (zeker in de toekomst) mogelijk tot aanvullende financiële exploitatiedruk. Geadviseerd wordt op basis van een geobjectiveerde analyse de omvang van de toekomstige onderhoudsverplichtingen opnieuw vast te stellen, en Neushoorn hiervoor volledig (geoormerkt) in de subsidie te compenseren. Het weerstandsvermogen is zoals aangegeven uiterst beperkt. In de reguliere exploitatie bestaat dus ook in Neushoorn geen enkele ruimte om weerstandsvermogen op te bouwen en deze aan te wenden om innovaties of experimenten te financieren.

Subsidie in relatie tot de gemeentelijke opdracht

Ook Neushoorn ontvangt een budgetsubsidie, geoormerkt voor de reguliere exploitatie, de huur, onderhoud en vervangingsinvesteringen (afschrijvingen). Er wordt door de gemeente ook aan Neushoorn geen geoormerkte programmasubsidie⁸ verstrekt, terwijl ook vergelijkbaar met De Harmonie, de inhoudelijke opdracht is gericht is op een (boven)regionaal profiel. Poppodia met een bovengemiddelde artistieke opdracht, zijn ook aangewezen op een geoormerkte programmasubsidie. Geconcludeerd wordt dat de financiële exploitatiedruk tot gevolg heeft dat ook Neushoorn verhoudingsgewijs risicoarm (vooral commercieel) programmeert⁹. Neushoorn heeft hierin een duidelijke leercurve ondergaan en de "commerciële programmering" is vanuit bestuurlijk oogpunt een volstrekt logische (en evenzeer onvermijdelijke) keuze. Vergelijkbaar met De Harmonie is de opdracht aan Neushoorn eveneens kwalitatief breed geformuleerd en bevat deze ook geen kwantitatieve kaders. In de opdrachtformulering wordt eveneens onvoldoende balans gevonden tussen kwaliteit (cultureel) en kwantiteit (financieel).

Samengevat wordt geconcludeerd dat Neushoorn vanaf de start ondermaats is gesubsidieerd. De uitgangspunten bij de start aangaande de samenwerking met Friesland College en de vraagstukken met betrekking tot het gebouw (beheer, opleverpunten, gebruiksintensiteit, verlieslatende horeca) hebben geleid tot serieuze exploitatietekorten.

⁶ Het verschil bedraagt over de 2018 en 2019 gemiddeld € 150.000 per jaar.

⁷ Het negatief weerstandsvermogen bedraagt per ultimo 2018 € 299.000

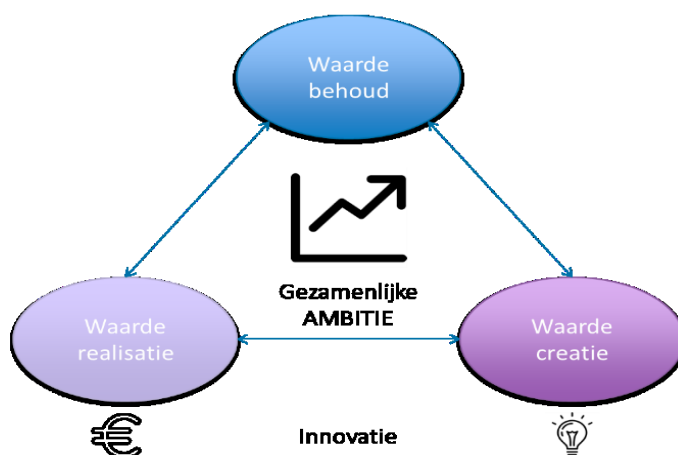
⁸ Indien geen geoormerkte programmasubsidie wordt verstrekt, dan maakt de programmering en de kostendekkingsgraad van de programmering onderdeel uit van de exploitatiesubsidie.

⁹ Aangevoerd is dat ook Neushoorn inmiddels kostendekkend programmeert.

De stelling dat Neushoorn ondermaats wordt gesubsidieerd is mede gebaseerd op de bedrijfseconomische goede prestaties van de primaire activiteiten. Vanaf 2019 wordt de programmering nadrukkelijk risicoarm vormgegeven, ook hier geldt; binnen het financiële kader een onvermijdelijke keuze. Zonder een (geoordeelde) programmasubsidie is het geen reële verwachting dat bovenregionaal, hoofdstedelijk (laat staan een) landelijk onderscheidend programma kan worden geboden. Ook Neushoorn heeft om die reden besloten de programmering aan te passen. Hoe dan ook: in alle gevallen is een herijking van de gemeentelijke opdracht samen met Neushoorn nodig, zodat de goede discussie daarover kan worden gevoerd. Ook is een herijking van de relatie/samenwerking met Friesland College van groot belang om een vruchtbare (financiële) bodem voor de toekomst te realiseren. Voor Neushoorn geldt dat (i) het ontbreken van een vruchtbare samenwerking met Friesland College, (ii) de te rooskleurige aannahme van de (horeca)exploitatie bij de oprichting, (iii) de component huisvesting niet volledig in de subsidie wordt gecompenseerd en (iv) het hierdoor ontstane negatieve weerstandsvermogen, een serieuze bedreiging vormt voor de continuïteit en er geen enkel perspectief bestaat om het sombere bedrijfseconomische tij te keren. Geadviseerd wordt de subsidieomvang van Neushoorn integraal voor de toekomst opnieuw vast te stellen op grond van de voorgestelde herijkingen, en in de totale besluitvorming het negatieve weerstandsvermogen van Neushoorn te saneren, zodat een gezonde herstart mogelijk wordt gemaakt. Zonder maatregelen rest directie en bestuur de enige mogelijkheid de programmering en organisatie zover te reduceren (ruim 60%), dat de betekenis van Neushoorn wordt gemarginaliseerd. KplusV beschouwt dit vooral als een rekenkundige (theoretische) benadering.

0.3 Creëren van meerwaarde vanuit 3 invalshoeken

In het haalbaarheidsonderzoek naar meerwaarde in de samenwerking tussen De Harmonie en Neushoorn worden drie invalshoeken belicht. Waardebehoud gaat over het borgen van de huidige situatie. Waarderealiseratie en Waardecreatie vormen de ambitie en innovatieve uitdagingen in de samenwerking tussen de instellingen. De begrippen worden nader in deze paragraaf geduid.



1. Beoordeling Waardebehoud

Waardebehoud is voorwaardelijk voor een succesvolle samenwerking. Het gaat hierbij om het behoud van de waarde van de primaire culturele activiteiten en het publieksbereik. Vastgesteld is dat de instellingen het binnen de gegeven kaders operationeel goed doen.

Fuseren brengt echter grote afbreukrisico's met zich mee die in deze fase zeker niet mogen worden onderschat. De haalbaarheid van een succesvolle samenwerking (met in de ultieme vorm een (bestuurlijke) fusie) is afhankelijk meerdere factoren. Deze worden onderstaand toegelicht.

Zekerheid en stabiliteit van de partners

Zekerheid en stabiliteit bij de individuele instellingen is een belangrijke voorwaarde voor een succesvolle samenwerking. Beide instellingen hebben ten tijde van het onderzoek te maken met stevige onzekerheden/ontwikkelingen:

- De instellingen hebben geen duurzame sluitende exploitatiebegroting.
- De gemeentelijke opdracht is onvoldoende scherp geformuleerd en brengt daardoor onzekerheden mee voor de toekomst.
- Het weerstandsvermogen van Neushoorn is negatief en wordt niet op eigen kracht omgebogen.
- Voor beide instellingen zijn er vragen inzake de (subsidie)omvang van de benodigde middelen voor (de opbouw van) reserves voor onderhoud en vervangingsinvesteringen.
- Neushoorn kampt nog met vastgoedproblematiek die is ontstaan bij oplevering.
- De Harmonie heeft een aantal bouwplannen met betrekking tot de entree en het theatercafé.
- Herijking van de samenwerking tussen Neushoorn en Friesland College is noodzakelijk om de exploitatiemogelijkheden van Neushoorn te optimaliseren.
- De Harmonie is gestart met een organisatieontwikkelingstraject in combinatie met de herijking van de visie, gericht op nieuwe vormen van samenwerking en verbetering van de exploitatie.
- De directeur van De Harmonie is pas ruim een half jaar op haar post, De directeur van Neushoorn heeft ook een relatief kortdurende betrekking. Recent hebben verschillende wisselingen in de samenstelling van beide besturen plaatsgevonden.

De wil om samen te werken

Vastgesteld is dat de instellingen elkaar op diverse aspecten weten te vinden daar waar logische verbindingen te maken zijn. Een belangrijke kanttekening is echter dat in de praktijk de activiteiten zodanig verschillend zijn, dat vergaande samenwerking niet op alle aspecten vanzelfsprekend is/tot synergie leidt. De instellingen staan overigens constructief tegenover samenwerking, mits dit tot tastbare voordelen leidt er ook voldoende (financiële) ruimte is bij beide organisaties om de samenwerking vorm te kunnen geven.

De culturele match van de instellingen

Een sterke culturele *match* is randvoorwaardelijk voor een succesvolle fusie. De Harmonie en Neushoorn verschillen sterk van elkaar in grootte, levensfase, doelgroepen en identiteit.

- Neushoorn is jong, creatief en experimenteel terwijl De Harmonie gevestigde kwaliteit en meer formaliteit uitstraalt.
- Poppodia en theaters hebben ieder een sterke eigen identiteit. Deze identiteit bepaalt in grote mate de cultuur binnen een organisatie en het imago dat zij hebben en willen uitdragen.
- Poppodia versus theaters trekken verschillende doelgroepen. Waar Neushoorn zich richt op jong / nieuw publiek, wil De Harmonie met name een breed publiek aanspreken, welke ook meer gericht is op de klassieke vormen van cultuur.

Gelijkwaardigheid van de partners

Voor succesvolle samenwerkingen (fusies) is uitgangspunt dat naast een *economy of scale* voordeel ook sprake moet zijn van een (belangrijke mate) van gelijkwaardigheid. De Harmonie is in financiële omvang ruim 4 keer groter dan Neushoorn en in formatieomvang 2,5 keer groter. Is er bij een uiterste vorm van samenwerken nu sprake van een (bestuurlijke) fusie of is er dan sprake van een overname? Van gelijkwaardigheid van de financiële omvang is in ieder geval geen sprake. Feitelijk zou bij een fusie De Harmonie de overnemende partij zijn en zou een fusie (lees overname) feitelijk gerechtvaardigd zijn vanuit strategische motief en niet vanuit bedrijfseconomisch motief. Ten aanzien van het begrip waardebehoud voor de onderliggende partij, Neushoorn, is op dit punt een uiterst genuanceerde afweging noodzakelijk.

2. Beoordeling Waarderealisatie

Waarderealisatie is primair gericht op het realiseren van efficiëntie (synergie) van de gezamenlijke bedrijfsvoering door schaalvoordelen en bundeling van functies en expertise. De mate waarin winst is te behalen hangt af van de omvang van de organisaties en de daadwerkelijk overeenkomsten (diensten en functies en taken). Op grond van ervaringsgegevens is vastgesteld dat in een verre vorm van samenwerking een efficiëntie¹⁰ is te behalen van circa € 100.000 op jaarbasis. Op de totale begroting van de instellingen is deze efficiëntie relatief beperkt en wordt voornamelijk veroorzaakt doordat de instellingen fysiek gescheiden organisaties zullen blijven, separate aansturing nodig blijft en (niet onbelangrijk) een aantal taken en functies reeds door de instellingen zijn uitbesteed. Daarnaast zijn vooral voordelen te behalen op het vlak van behoud van kwaliteit, bundeling van kennis en beperking van de kwetsbaarheid (personeel / materieel).

3. Beoordeling Waardecreatie

Waardecreatie is gericht op innovatie en het creëren van nieuwe (inhoudelijke) waarde voor de doelgroepen van de instellingen en de gemeente Leeuwarden. Dit gaat uit van gezamenlijk in staat zijn om meer maatschappelijke waarde te creëren door programmatisch af te stemmen, te bundelen, te innoveren door samen (thematisch) te experimenteren en samen met anderen op te trekken. Gesteld wordt dat hier kansen liggen, indien daartoe de wil wordt gevonden, daartoe de tijd voor wordt genomen en daarvoor (innovatie) middelen beschikbaar voor worden gesteld. Er liggen met name kansen ten aanzien van de programmering, marketing en formatie.

0.4 Beantwoording haalbaarheidsvraag (bestuurlijke) fusie

Centraal in het onderzoek staat de vraag of een (bestuurlijke) fusie tussen De Harmonie en Neushoorn haalbaar is en in welke mate deze fusie leidt tot efficiencyvoordelen. Gebaseerd op voorgaande analyse van de exploitatie, de reflectie op waardebehoud, waarderealisatie en waardecreatie adviseert KplusV niet in te zetten op een fusie. De stevige individuele (financiële) uitdagingen van de instellingen, het ontbreken van een culturele match, de ongelijkwaardige positie van de partners, brengen een te groot afbreukrisico met zich mee ten aanzien van de op zichzelf goede operationele prestaties van de instellingen. Bovendien is het financiële voordeel van een fusie relatief beperkt en biedt zeker geen oplossing voor de structurele financiële uitdagingen die er zijn. Een fusieproces is daarnaast intensief en vergt een doorlooptijd van zeker 1 tot 2 jaar en past nu niet bij de individuele uitdagingen die ook met een fusie niet worden opgelost.

Niet fuseren betekent niet dat niet meer samenwerking kan worden vormgegeven tussen de instellingen. Geadviseerd wordt in de nabije toekomst de samenwerking verder vorm te geven:

1. Projectmatig samenwerken op de korte termijn;
2. Vormgeven van een Shared Service Centre op de middellange termijn;

Projectmatig samenwerken (korte termijn)

KplusV ziet op korte termijn kansen en adviseert in te zetten op het (projectmatig) samenwerken tussen de instellingen op de onderstaande aspecten:

Kansen op programmaniveau

Door meer samen op te trekken in de programmering en afstemming van de programmakalender ontstaan mogelijkheden:

¹⁰ Het realiseren van deze efficiency vergt de nodige inspanningen van beide instellingen. Hiervoor is op dit moment geen budgettaire ruimte in de begroting te vinden. Deze raming van deze efficiency is zowel in de vorm van een Shared Service Center realiseerbaar als in de vorm van een (bestuurlijke) fusie.

- De Harmonie heeft ook een uitstekende (pop)zaal welke mogelijkheden biedt voor Neushoorn en/of gezamenlijke programmering.
- Kennisuitwisseling en de inzet van het netwerk van beide organisaties. Goede contacten met artiesten, boekingskantoren (pop) en impresariaten (theater) zijn essentieel in het creëren van een goed programma.
- De instellingen kunnen gezamenlijk inzetten op evenementen of thema's om meer interessante programmering aan te kunnen bieden.



Kansen op marketingniveau

- Een gezamenlijke visie en marketinginzet vanuit De Harmonie en Neushoorn kan een bijdrage leveren aan een sterker profiel van de instellingen (toename van het aantal bezoekers).
- Door het creëren van een gezamenlijke database en hierin de krachten te bundelen, worden bezoekers nog beter aangesproken op hun eigen smaak en voorkeur (toename van het aantal bezoekers)
- Beide instellingen hebben moeite om de studentenpopulatie te bereiken, hierin kunnen zij krachten bundelen.

Kansen op formatieniveau

- Samenwerking op gebouwbeheer en facilitair beheer biedt kansen op het gebied van kennisuitwisseling en kwaliteitsverbetering. Ook mag verwacht worden dat er (beperkt maar zeker) economisch voordeel is te behalen door (inkoop) contracten te bundelen.
- Er zijn kansen voor het groeien naar een gezamenlijke poel, gezamenlijke werving en selectie en gezamenlijk opleiden van horeca personeel.
- De boekhouding en administratie wordt door Neushoorn uitbesteed aan een externe partner, vanwege de schaalgrootte van Neushoorn. De Harmonie voert zelf de administratie uit. Er ligt een kans om de administratie van Neushoorn uit te besteden aan De Harmonie.

Shared Service Centre op de middellange termijn

Op de middellange termijn, wanneer De Harmonie en Neushoorn succesvolle samenwerking op projectniveau verwezenlijkt hebben, adviseert KplusV de mogelijkheden voor een gezamenlijke backoffice (Shared Service Center) te onderzoeken. Door krachten te bundelen ontstaat meer kennis, wordt in het algemeen de kwaliteit verhoogt en worden (relatief kleine) organisaties minder kwetsbaar. In het Shared Service Center kunnen de volgende taken (aanvullend) worden belegd:

- Het gezamenlijke aanbieden van ruimten voor verhuur om een breder publiek en grotere groepen te kunnen voorzien in de vraag naar passende ruimten.
- Contractbeheer en inkoop van basisvoorzieningen, zoals energie, onderhoud, schoonmaak, horeca e.d.. Door inkoopkracht te bundelen kunnen schaalvoordelen worden benut.
- Gezamenlijke afstemming van technisch en uitvoerend gebouwbeheer. Een gezamenlijke aansturing kan leiden tot kwaliteitsverbetering en efficiëntievoordelen.
- Gezamenlijke administratie en boekhouding leiden mogelijk tot efficiëntievoordelen, maar in ieder geval tot verminderde kwetsbaarheid door schaalvergroting.
- Gezamenlijke HRM (advies) functie.

Fusie op lange termijn?

KplusV sluit mogelijkheden voor een fusie op de lange termijn niet uit. Echter hiervoor is een geleidelijke route van belang om serieuze afbreukrisico's te voorkomen. Allereerst is het van belang dat beide organisaties individueel voldoende stabiliteit ondervinden. Voorwaarde voor een gezonde samenwerking is dat er zicht is op een structureel gezonde exploitatie. De exploitatievoordelen van een fusie zullen immers niet groot zijn, zeker niet nadat een eventueel Shared Service Center is gevormd. Nadat deze fase is bereikt kan worden of en in welke mate een (bestuurlijke) fusie alsnog meerwaarde kan bieden. KplusV acht de kans hierop overigens uiterst klein.

0.5 Aanbevelingen

Gebaseerd op voorstaande conclusies en adviezen worden samengevat de volgende aanbevelingen gedaan:

1. Sluit op de korte termijn een fusie uit en zet in op projectmatig samenwerken, op de beschreven thema's waar kansen liggen en waar energie voor de toekomst kan ontstaan.
2. Beoordeel in het verlengde hiervan (op middellange termijn) of een Shared Service Centre haalbaar is, waarin verschillende functies in de backoffice gezamenlijk zijn belegd om efficiëntievoordelen te kunnen behalen, beter kennis te kunnen delen en de kwaliteit te verbeteren.
3. Stel, gelet op de zwakke vermogenspositie van de instellingen, een passend innovatiebudget ter beschikking aan de instellingen om het vormgeven van de samenwerking ook daadwerkelijk mogelijk te maken.
4. Indien dan nog vervolgens nodig; onderzoek op de lange termijn wat dan nog aanvullend de meerwaarde kan zijn van een eventuele (bestuurlijke) fusie.
5. Herijk de gemeentelijke cultuur-inhoudelijke opdracht in gezamenlijkheid met de instellingen. Geef de directie daarbij een niet vrijblijvende opdracht om op de genoemde onderdelen de samenwerking daadwerkelijk vorm te geven/te intensiveren.
6. Kijk in relatie tot de herijking deze gemeentelijke opdracht nadrukkelijk naar het benodigd subsidieniveau voor de programmering in relatie tot de totale exploitatie. Bij een zekere artistieke provinciale programmering hoort ook een zekere (geoordeelde) programmasubsidie. Deze subsidie is er nu in het geheel niet en gaat ten koste van de ambitie maar vooral ten koste van het artistieke profiel van de instellingen.
7. Rond de gesprekken voor beide instellingen over de omvang van de reserveringen van het meerjarenonderhoud en vervangingsinvesteringen af en hanteer geobjectiveerde normen voor de daarbij behorende subsidiebudgetten. Richt een proces in waarin de reserveringen in een cyclus van 5 jaar opnieuw wordt gezien door gemeente en instellingen.
8. Rond de gesprekken over de gebouwproblematiek met Neushoorn af, maak hiervoor een bindend uitwerkingsplan en subsidieer Neushoorn evenals De Harmonie volledig voor de componenten huisvesting, meerjarenonderhoud en vervangingsinvesteringen.
9. Repareer het negatief eigen vermogen van Neushoorn ten behoeve van een gezonde nieuwe start en om te borgen dat bestemmingsreserves worden uitgeput.
10. Herijk de samenwerking tussen Neushoorn en Friesland College zodat voor de komende jaren duidelijkheid ontstaat en de exploitatie van Neushoorn hierop kan worden aangepast. Beoordeel op dit punt vervolgens de consequenties van het benodigde subsidieniveau van Neushoorn.
11. Ontwikkel flankerend beleid voor de culturele kernvoorzieningen en in het bijzonder voor Neushoorn in relatie tot de concurrentiepositie die Zalen Schaaf inneemt, ter bescherming van het algemeen belang van de functie van Neushoorn.



1 Inleiding

Voorliggend rapport geeft de resultaten weer van het onderzoek naar de haalbaarheid van een (bestuurlijke) fusie tussen Stadsschouwburg De Harmonie (De Harmonie) en Poppodium Neushoorn (Neushoorn).

1.1 Aanleiding en probleemstelling

De Harmonie en Neushoorn zijn twee culturele kernvoorzieningen in Leeuwarden. Beide instellingen hebben een eigen identiteit met een daarbij behorende gemeentelijke opdracht en staan voor stevige financiële uitdagingen.

- De Harmonie heeft - in de afgelopen vijf jaar – een extra subsidie van € 300.000 per jaar ontvangen. Deze extra ondersteuning is met ingang van 2019 vervallen, waardoor zorg bestaat of nog aan de gemeentelijke opdracht kan worden voldaan.
- Neushoorn heeft in 2018 € 60.000 extra subsidie ontvangen en ontvangt voor de jaren 2019 en 2020 nog een extra subsidie van € 200.000 per jaar om te kunnen blijven voldoen aan de gemeentelijke opdracht. Door de gemeente Leeuwarden is de extra subsidie vooralsnog begrensd tot en met het jaar 2020.

Bovenstaande uitdagingen vragen om een doorwrochte analyse om oplossingen te vinden. De gemeente vraagt zich af of er door een mogelijke inhoudelijke en organisatorische samenwerking tussen deze partijen efficiëntievoordelen te behalen zijn. Deze voordelen moeten ertoe leiden dat de culturele en financiële positie van de twee instellingen wordt versterkt, waardoor geen of in mindere mate een beroep hoeft te worden gedaan op structurele (extra) subsidie van de gemeente Leeuwarden. En vervolgens: Indien dit het geval is, hoe kan deze inhoudelijke en organisatorische samenwerking er dan uit zien?

Aanleiding voor dit onderzoek is mede de door de gemeenteraad van Leeuwarden aangenomen motie van 3 april 2019 waarin het College van B&W wordt opgedragen om:

Te laten onderzoeken of een (bestuurlijke) fusie tussen Neushoorn en De Harmonie haalbaar is. Daarbij tevens te onderzoeken wat het financiële voordeel zal zijn, en wat de verwachte frictiekosten zullen zijn en dit onderzoek voor 1 december voor te leggen aan de gemeenteraad.

1.2 Onderzoeksvragen en resultaat

Deze hoofdvraag bevat de onderstaande deelvragen:

1. Waaruit bestaan de financiële knelpunten van beide instellingen?
2. Hoe en op welke onderdelen is inhoudelijke samenwerking mogelijk en wat levert deze samenwerking financieel en inhoudelijk op, voor zowel de beide instellingen als voor het publiek?
3. Wat is het huidige publieksbereik van beide instellingen en hoe kan een intensievere samenwerking ertoe bijdragen dat dit bereik verbetert en groter wordt?
4. Kan door een betere samenwerking en planning – rekening houdend met de gebonden dynamiek van beide organisaties – efficiënt gebruik worden gemaakt van de huidige locaties / ruimtes, zodat ruimtegebrek of leegstand worden voorkomen?
5. In welke mate spelen de vaste gebouwgebonden kosten een rol in de exploitatie van beide instellingen en zijn er mogelijkheden om de exploitatie anders en efficiënter te organiseren?
6. In welke mate is de huidige functie-indeling en het personeelsbestand van beide instellingen afzonderlijk voldoende om de dagelijkse werkzaamheden te verrichten?
7. Kan het samenvoegen van functies en van afdelingen synergie en financiële en inhoudelijke voordelen opleveren?
8. Op welke wijze beïnvloeden de lange termijnverplichtingen naar het Friesland College de exploitatie van Neushoorn en wat zijn de consequenties hiervan bij een (bestuurlijke) fusie?

9. Zijn er in het land vergelijkbare voorbeelden van samenwerking en/of fusie te vinden? Welke ervaringen en leerpunten leveren deze voorbeelden op?

Het resultaat van het onderzoek is beantwoording van de haalbaarheidsvraag of een (bestuurlijke) fusie, dan wel een andere vorm van samenwerken, haalbaar en wenselijk is, en in welke mate de samenwerking een structurele bijdrage levert aan het oplossen van de financiële knelpunten én kansen biedt voor inhoudelijke meerwaarde en organisatorische samenwerking (synergie). De onderbouwing is gericht op het in beeld brengen van het nut en de noodzaak, de meerwaarde, de voor- en de nadelen en de financiële en organisatorische consequenties van een mogelijk samenwerking. Het resultaat van het onderzoek is weergegeven in onderliggende rapportage.



1.3 Verantwoording

Het onderzoek is uitgevoerd in de periode van eind juni t/m half oktober 2019. Basis voor de uitvoering is het beschreven plan van aanpak¹¹. Gedurende het onderzoek is de begeleidingscommissie drie keer bijeengewees:

- Startbijeenkomst (5 juli 2019)
- Stand van zaken-overleg (18 september 2019)
- Bespreking conceptrapportage (18 oktober 2019)

Brongegevens

Gebruik is gemaakt van een uitvoerig bestand van (digitale) brongegevens van de gemeente Leeuwarden, Neushoorn en De Harmonie. Tevens heeft tussentijds aanvullend (mondeling en schriftelijk) informatie-uitwisseling plaatsgevonden tussen de betrokken adviseurs en de sleutelpersonen van de beide kernvoorzieningen en de gemeente Leeuwarden. Ook is een aantal gesprekken gevoerd met stakeholders in het culturele veld van Leeuwarden. Vanzelfsprekend heeft KplusV ook bron- en referentiegegevens op basis waarvan mede de getrokken conclusies zijn gebaseerd. De informatie-uitwisseling is naar onze overtuiging transparant geweest. Als referentiekader voor de exploitatieanalyse zijn de jaarcijfers 2015-2018 uitgangspunt geweest. Ook is, gelet op de genoemde uitdagingen, nadrukkelijk het perspectief van de begrotingsjaren 2019 en 2020 meegewogen.

1.4 Leeswijzer

De rapportage is als volgt opgebouwd. In hoofdstuk 2 wordt gestart met het in beeld brengen van de dienstverlening van beide instellingen in het perspectief van de mogelijke samenwerking. Hoofdstuk 3 geeft het beeld van de organisaties op het gebied van governance, formatie-omvang en organisatie-culturele aspecten. Hoofdstuk 4 gaat vervolgens in op de externe oriëntatie van de instellingen en schetst een beeld van samenwerkingen tussen culturele instellingen in de hedendaagse praktijk. In hoofdstuk 5 wordt een aantal gebouwgebonden aspecten behandeld, die van invloed zijn op de exploitatie. Vervolgens gaat hoofdstuk 6 uitvoerig in op de onderliggende operationele prestaties van de instellingen; de exploitatie-analyse. In hoofdstuk 7 worden de hoofdvraag en de deelvragen van het onderzoek beantwoord en zijn de samenvattende aanbevelingen weergegeven.

¹¹ Zie Plan van Aanpak offerte KplusV d.d. 11 juni 2019 met kenmerk 1-19158-001/mwe

2 Dienstverlening in beeld



Dit hoofdstuk gaat in op de dienstverlening van De Harmonie en Neushoorn, de gemeentelijke opdracht van de instellingen, het programma en het publieksbereik. Voorafgaand aan de analyse wordt ingegaan op een aantal beschouwingen. Afgesloten met een analyse van de meerwaarde van een eventuele samenwerking in de dienstverlening.

Beschouwingen vooraf

De dienstverlening van een culturele instelling is de basis van haar bestaansrecht en voor veel gemeenten het argument om culturele organisaties te subsidiëren. De beoordeling van de dienstverlening van culturele organisaties door gemeenten (de overheid) is in Nederland een gevoelig punt. Van colleges van burgemeester en wethouders wordt verwacht dat zij hier geen waardeoordeel over uitspreken en zich vooral bezig houden met het "creëren van de randvoorwaarden."¹² Binnen (gemeentelijk) cultuurbeleid wordt vaak gewezen op de diverse positieve effecten die een goed cultureel klimaat met zich meebrengen. Zo draagt het bij aan positieve effecten op de waardering voor het woon- en vestigingsklimaat, de aantrekkingskracht voor cultuurtoeristen, de persoonlijke ontwikkeling van individuen en aan verbetering van de sociale cohesie in buurten en wijken. Aan culturele organisaties wordt een gemeentelijk opdracht meegeven om een cultureel aanbod te programmeren, waarmee deze doelstellingen behaald kunnen worden. Het is aan de organisatie te bepalen op welke manier ze, binnen de financiële kaders, het juiste programma neerzet om aan de gemeentelijk opdracht te voldoen. Over de aard en omvang van de programmering dient evenwel overeenstemming te worden bereikt.

Wanneer gekeken wordt naar het programma van culturele organisaties spreekt men doorgaans over het culturele seizoen. Het culturele seizoen loopt zowel bij theaters als bij poppodia, over het algemeen van september tot en met juli. Waarin theaters en poppodia van elkaar verschillen, is de programmeringscyclus. Een theater programmeert 90% van haar programma een jaar vooruit, met als gevolg dat aan de start van het theaterseizoen het jaarprogramma gepresenteerd kan worden. Het poppodium programmeert voor de eerstkomende maanden, en soms weken. Bij beide organisaties wordt het programma vastgesteld in overleg met tussenpersonen (bij poppodia zijn dat boekingskantoren, bij het theater impresariaten). Bij de samenstelling van het programma wordt gekeken naar de beschikbare artiesten, voorstellingen en data. Daarnaast is er aandacht voor de beschikbare zalen, budget en speelt de persoonlijke voorkeur en ambities van een programmeur altijd een belangrijke rol.

2.1 Gemeentelijke opdracht

In deze paragraaf wordt ingegaan op achtergrond van Neushoorn en De Harmonie en de gemeentelijk opdracht van beide organisaties.

Neushoorn

De basis van Neushoorn ligt in 2014, toen onder vlag van het 'Harmoniekwartier' door diverse partijen de ambitie is uitgesproken een nieuwe stichting voor popcultuur te starten, welke samen met het Friesland College (D'Drive) een centrum voor popcultuur gaat realiseren "dat de levendigheid en de leefbaarheid in de stad versterkt en jongeren 21-ste eeuwse skills meegeeft en Leeuwarden 'smoel' geeft als popstad". Tijdens de planvorming, kende Leeuwarden twee poppodia: in de Blokhuispoort programmeerde Podium Asteriks, in de Westerkerk was poppodium Romein actief. Bij de verdere uitwerking van de plannen werden diverse partijen uit

¹² Wijn, C. (2003) Gemeentelijk cultuurbeleid - een handreiking. In opdracht van De Vereniging van Nederlandse Gemeente. Beschikbaar via <https://vng.nl/files/vng/publicaties/2012/kunstgemcultuurbeleid.pdf.pdf>.



de popcultuur in Leeuwarden betrokken, maar uiteindelijk kan het resultaat worden gezien als een 'doorontwikkeling' van poppodium Romein¹³.

Vijf jaar later is Neushoorn het popcultuurcentrum van Leeuwarden en wordt het podium door het Fonds Podiumkunsten aangemerkt als een kernpodium¹⁴.

De oorspronkelijke ambitie van Neushoorn is nog te herkennen in de gemeentelijke opdracht, die gelegitimeerd wordt vanuit de wens jongeren aan Leeuwarden te verbinden door een interessante stad voor deze doelgroep te zijn, waarbij nadrukkelijk (ook) de mogelijkheid tot talentontwikkeling wordt genoemd. De gemeentelijke opdracht is als volgt geformuleerd: "Creëer een mooie avond uit, programmeer met enige regelmaat bovenregionaal en biedt een (uitvals)basis voor talentontwikkeling".

Deze gemeentelijke opdracht is door Neushoorn vervolgens verder uitgewerkt in drie programmalijnen:

- *Essentials*; Het programma voor een mooie, goede avond voor het grote publiek, de reguliere basis concert- en dansprogrammering;
- *Stunning*; De verrassende, opzienbarende en/of nieuwe programmering, die ruimte biedt voor minder voor de hand liggende programmering, is actueel, experimenteel en vernieuwend;
- *Talent*; De uitwerking van de rol en ondersteuning die Neushoorn al dan niet in samenwerking met D'Drive kan bieden voor jonge, talentvolle makers in de populaire cultuur.

De Harmonie

De Harmonie kent een lange geschiedenis in Leeuwarden. Het huidige gebouw werd in 1995 officieel geopend door de toenmalige koningin Beatrix. De Harmonie is één van de grootste theaters van Nederland. De missie die De Harmonie voor zichzelf heeft opgesteld is als volgt: "Stadsschouwburg De Harmonie Leeuwarden is een open, gastvrij en verrassend theater voor een breed publiek, theatermakers, events-organisatoren en personen. Het biedt een podium met een regionale en landelijke uitstraling en een profiel waarin kwaliteit, passie, verrassing en betrokkenheid de belangrijkste kenmerken zijn." Deze missie sluit aan op de gemeentelijke opdracht die aan De Harmonie is verstrekt:

- Programmeren en distribueren van een gevarieerd aanbod van theater- en muziekvoorstellingen dat de positie van Leeuwarden ondersteunt. Het is een programma dat er toe doet binnen de professionele podiumkunsten in Nederland (...) en dat daarnaast passend is binnen de financiële kader van de opdracht;
- Het organiseren van festivals en bijzondere projecten;
- De organisatie van activiteiten gericht op jeugd en jongeren; Samen met andere culturele instellingen werken aan de versterking van cultuureducatie in Leeuwarden;
- Het produceren van voorstellingen;
- Het verhuren van zaalruimten tegen commerciële condities aan uiteenlopende (culturele) organisaties en instellingen.

Aanvullend op bovenstaande activiteiten geeft de gemeente Leeuwarden De Harmonie als opdracht mee zich in te zetten voor het amateurveld middels het beschikbaar stellen van ruimtes tegen een cultureel tarief.

¹³ BMC (2017). Bedrijfsanalyse en verbeterplan stichting Harmoniekwartier Leeuwarden.

¹⁴ Een podium dat professioneel werkt en beschikt over een vaste zaal met voldoende faciliteiten kan een aanwijzing tot Kernpodium krijgen. Het podium heeft daarmee onder andere toegang tot subsidies voor het programmeren van concerten van Nederlandse bands welke bijdrage aan de ontwikkeling van de popmuziek in Nederland.

2.2 Programma

Deze paragraaf geeft een beeld van het programma van zowel Neushoorn als De Harmonie. Onderscheid is gemaakt tussen het culturele programma en het commerciële programma.



Neushoorn

Het programma van Neushoorn 2018-2019 bestaat voor 60% uit concerten en andere programma's met livemuziek, 10% komt voor rekening van het dance- en nachtprogramma en 10% voor debatten. De overige 20% bestaat uit onder andere comedy en masterclasses. Voor het culturele programma heeft Neushoorn drie zalen beschikbaar.

Zaal	Capaciteit
Grote zaal	750 staplaatsen, 220 zitplaatsen
Arena	250 staplaatsen, 100 zitplaatsen
Café De Backstage	150 staplaatsen, 70 zitplaatsen

Tabel 1: Zalen Neushoorn

De nadruk in het programma van Neushoorn in 2018/2019 ligt, naast pop en dance, op het genre heavy. Relatief veel programma's zijn in te delen in de programmalijn *essentials*, zoals concerten van Jett Rebel, Blaudzun, Douwe Bob en Rowwen Heze. Het percentage programma's dat past binnen de programmalijn *stunning* was in 2017 11 procent en in 2018 25 procent. Binnen de programmalijn *talents* konden in het seizoen 2018-2019 onder andere programma's als D'Drive Live, presentaties van de Academie voor Popcultuur en in samenwerking met OYO Sound en Kunstbende het programma Risin'up worden ingedeeld. Neushoorn stelt in beginsel haar ruimte tegen kostprijs ook open voor andere partijen die zelf programma's in de zalen willen produceren. In 2018 werd op programmaniveau onder andere samengewerkt met Omrop Fryslân (IepenUp), Uit de Hoge Hoed (Improv Comedy), D'Drive en Asteriks (diverse programma's). In tabel 3 is een overzicht opgenomen van de verdeling per programmalijn.

	2016 ¹⁵	2017	2018
Totaal Cultureel programma	364	338	277
<i>Essentials</i>	<i>n.v.t.</i>	152	132
<i>Stunning</i>	<i>n.v.t.</i>	36	69
<i>Talent</i>	<i>n.v.t.</i>	150	76
Verhuur	200	399	272
Totaal	564	737	549

Tabel 2. Programma's per programmalijn Neushoorn

Vaak terugkerende genres binnen de programmering van Neushoorn zijn pop, dance en heavy. In onderstaande tabel staat de verdeling van het programma van het kalenderjaar 2018.

Genre	Aantal	Genre	Aantal
Pop	87	Overig	13
Academy	41	Jazz	9
Dance	36	Golden Oldies	5
Entertainment	33	Klassiek	5
Heavy	30	Tribute	5
Urban	11	Debat	2

Tabel 3: Programma van Neushoorn in kalenderjaar 2018, onverdeeld naar genre

¹⁵ In 2017 is Neushoorn gaan werken met de verschillende programmalijnen, voor het jaar 2016 is een dergelijke onderverdeling daarom niet mogelijk.

In tabel 4 wordt het gebruik van de zalen voor het programmaseizoen 2018-2019 weergegeven.

	Grote zaal	Arena	Café De Backstage	Overige
Aantal programma's ¹⁶	90	97	115	16

Tabel 4. Aantal programma's in Neushoorn, verdeeld over de zalen.

Neushoorn ontvangt voor haar programma geen geoormerkte programmasubsidie. In de exploitatieanalyse (zie hoofdstuk 6) is vastgesteld dat Neushoorn volgens de definitie een kostendekkende programmering realiseert.

De Harmonie

Vanuit de gemeentelijke opdracht programmeert De Harmonie een breed aanbod aan genres over het gehele jaar heen. De Harmonie beschikt over drie theaterzalen en twee kleinere zalen voor lezingen, presentaties of inleidingen. Daarnaast bieden de twee foyers gezamenlijk ruimte voor 1425 bezoekers (tegelijktijd).

Zaal	Capaciteit
AEGON Zaal (grote zaal)	1000 zitplaatsen, 450 voor receptie en 240 diner
Rabobank zaal (middelzaal)	450 zitplaatsen, 1000 staanplaatsen
Accent zaal (kleine zaal)	275 zitplaatsen, 500 staanplaatsen
Drukkerij van de Eemzaal 1 & 2	100 zitplaatsen, 100 stapplaatsen
Drukkerij van de Eemzaal 3	60 zitplaatsen, 60 stapplaatsen

Tabel 5. Zalen De Harmonie

Naast de eigen programmering biedt De Harmonie vanuit haar culturele opdracht ook ruimte voor gastprogrammering, culturele verhuringen en lokale en regionale projecten. In tabel 6 is het overzicht weergegeven van de verdeling van programma's, die behoren tot de culturele opdracht en de programma's die De Harmonie vanuit commercieel oogpunt ruimte biedt. Het gaat hier om het aantal programma's per kalenderjaar.

	2015	2016	2017	2018
Cultuur	503	496	464	472
Commercieel	356	332	375	466
Totaal	859	828	839	938

Tabel 6 Aantal programma's in De Harmonie, onderverdeeld in cultureel en commercieel programma.

Bovenstaande cijfers zijn gebaseerd op de jaarverslagen van De Harmonie en bevatten de cijfers van het betreffende kalenderjaar. De Harmonie programmeerde de afgelopen jaren producties van alle landelijk gesubsidieerde toneel- en operagezelschappen en voorstellingen, die in de regio niet op andere locaties zichtbaar zijn. Vaak terugkerende genres in het theaterseizoen 2018/2019 waren Cabaret, Toneel en Jeugd & Familie en Muziek.

¹⁶ Het aantal programma's in de zalen is niet gelijk aan het aantal programma's in tabel drie. De reden daarvoor is dat voor een aantal programma's meerdere zalen gebruikt worden.

In tabel 7 is een meer gedetailleerd beeld van de genres weergegeven.

Genre	Aantal	Genre	Aantal
Cabaret	65	Muziektheater	10
Toneel	54	Visueel theater	9
Jeugd & Familie	50	Opera	8
Muziek	38	Theatercollege	8
Musical	19	Literair	5
Klassiek	17	Comedy	4
Entertainment	15	Jongeren theater	4
Dans	14		

Tabel 7: Programma van De Harmonie 2018/2019, onverdeeld naar genre.

In tabel 8 wordt het gebruik van de zalen voor het programmaseizoen 2018-2019 weergegeven. Het gaat hierbij om de zaalbezetting van de eigen programmering van De Harmonie.

	AEGON zaal	Rabobank zaal	Accent zaal	v/d Eemsaal
Aantal programma's ¹⁷	106	108	95	10

Tabel 8. Aantal programma's De Harmonie, verdeeld over zalen.

De Harmonie ontvangt voor haar programma eveneens geen geoormerkte programmasubsidie. De directe inkomsten vanuit het programma moeten daarom de directe programmakosten dekken. In de exploitatieanalyse (zie hoofdstuk 6) is vastgesteld dat ook De Harmonie volgens deze definitie een (meer dan) kostendekkende programmering realiseert.

Conclusies Programma

KplusV concludeert op basis van de analyse van dienstverlening het volgende:

- Het programma van De Harmonie en Neushoorn een zekere (mate van) overlap bevat dat kansen biedt voor verdere samenwerking. Het gaat hier dan met name om een overlap met betrekking tot:
 - Comedy en cabaret: Neushoorn programmeert enkele keren per jaar de Comedy Night en biedt ruimte aan het programma Impov Comedy van de organisatie Uit de Hoge Hoed. De Harmonie organiseert het Cabaret Café en programmeert diverse cabaretiers.
 - Muziek: De afgelopen jaren is het aantal muzikanten dat zowel in het theater als in poppodia optreden gegroeid. Muzikanten kiezen er voor om het ene jaar op het podium van poppodia te staan en het jaar daarna een theatershow te doen, waarin meer het verhaal achter de muziek wordt verteld en er ruimte is om de samenwerking aan te gaan met andere disciplines of genres. Een voorbeeld hiervan is Daniel Lohues, die op 18 mei 2019 een optreden in Neushoorn verzorgde en op 16 oktober 2019, samen met Holland Baroque, in De Harmonie optrad. Een andere voorbeeld is het Noord Nederlands Orkest (NNO), welke op 4 oktober 2019 een concert in Neushoorn gaven en (onder andere) op 18 december 2019 in De Harmonie staan. In beide voorbeelden gaat het om het overlap van artiest en/of organisatie. Het soort optreden dat op beide podia wordt gegeven is anders.
- Beide organisaties bieden een podium voor tribute- en coverbands. Programma's die vaak een wat "ouder" publiek naar de podia trekken. Neushoorn kiest hierin voor de clubprogrammering, De Harmonie voor de theaterprogrammering.

¹⁷ Het aantal programma's in de zalen is niet gelijk aan het aantal programma's in tabel vijf. De reden daarvoor is dat voor een aantal programma's meerdere zalen gebruikt worden en het hier de eigen programmering van De Harmonie betreft.





- De Harmonie programmeert verhoudingsgewijs veel in het genre cabaret en muziek. Doorgaans zijn dit genres die een belangrijke bijdrage leveren aan de kostendekkingsgraad van het totale programma en populair zijn bij het theaterpubliek. Neushoorn kent vooral programma's in de programmalijn *essentials*.
- Gelet op de exploitatiedruk bij Neushoorn en De Harmonie is de inzet op deze minder risicovolle programma's een logische en een voorspelbare keuze. Beide partijen ontvangen immers geen geoormerkt programmabudget, waardoor de noodzaak ontstaat (minimaal) kostendekkend te programmeren.
- De positieve dekkinggraad van (resultaat op) programma's van Neushoorn en De Harmonie dragen bij aan de dekking van de (vaste) exploitatiekosten van beide organisaties. Tegelijkertijd heeft deze invalshoek - in combinatie van het ontbreken van een geoormerkt programmasubsidie - zijn weerslag op de samenstelling van het culturele programma en daarmee op de gemeentelijke opdracht van beide partijen. De gemeentelijke opdracht van Neushoorn en De Harmonie is in de zienswijze van KplusV kwalitatief (te) breed geformuleerd en zegt in het geheel niets over kwantitatieve kant van de opdracht. Bovendien zijn in de opdrachtformuleringen aan de instellingen eisen gesteld met betrekking tot regionale en (voor De Harmonie zelfs) landelijke uitstraling met een kwalitatief stevig profiel (kwaliteit, verrassing e.d.).
- KplusV stelt dat de vraag of de programma's van De Harmonie en/of Neushoorn wel of niet passen binnen de gemeentelijk opdracht niet zuiver is te beantwoorden. In de opdrachtformulering is nu onvoldoende balans aangebracht tussen kwantiteit en kwaliteit. En beide componenten vragen om een bepaald budget (programmasubsidie).
- Voorgaande leidt tot de aanbeveling om de opdrachtformulering van de gemeente in het verlengde van dit onderzoek te herijken en deze in het licht te zien van de toekomstige financiële armslag van de instellingen (hier wordt in hoofdstuk 6 nader op ingegaan).

2.3 Bereik

In deze paragraaf wordt ingegaan op het bereik van Neushoorn en De Harmonie. Gekeken wordt naar het aantal bezoekers en de herkomst van deze bezoekers.

Neushoorn

In onderstaande tabel is het aantal bezoekers aan Neushoorn weergegeven. Het totaal aantal bezoekers in 2016 is niet weergegeven omdat het onbekend is hoeveel bezoekers middels Verhuur Neushoorn hebben bezocht.

	2016 ¹⁸	2017	2018
Totaal Cultureel programma	53.904	54.227	50.123
<i>Essentials</i>	<i>n.v.t</i>	35.952	32.242
<i>Stunning</i>	<i>n.v.t</i>	7.293	10.942
<i>Talent</i>	<i>n.v.t</i>	11.032	6.939
Verhuur	xxx	17.684	15.264
Totaal	xxx	71.961	65.387

Tabel 9: Overzicht aantal bezoekers Neushoorn.

¹⁸ In 2017 is Neushoorn gaan werken met de verschillende programmalijnen, in 2016 is een dergelijke onderverdeling daarom niet mogelijk

Uit een analyse van het online ticketsysteem van Neushoorn blijkt dat 81 procent van de geregistreerde accounts aangemaakt zijn door inwoners uit Friesland, 8 procent uit Groningen en 11 procent uit andere provincies. Van de 81 procent uit Friesland, komt 36 procent uit de gemeente Leeuwarden en 64 procent uit omliggende gemeenten. Ervan uitgaande dat de geregistreerde accounts een redelijke afspiegeling is van de herkomst van de bezoekers van Neushoorn dan komt bijna 30% van de bezoekers aan Neushoorn uit gemeente Leeuwarden.

Uitgaande van de online registraties ziet de leeftijdsopbouw van de bezoekers er als volgt uit:

Leeftijd	18-24	25-34	35-44	45-54	55-64	65+
Percentage	16%	23%	23%	24%	12%	2%

Tabel 10 verdeling bezoekers Neushoorn op basis van leeftijd.

De Harmonie

Het aantal bezoekers van De Harmonie is weergegeven in tabel 11. Uit de tabel blijkt dat De Harmonie in 2018 circa 17% meer culturele bezoekers heeft getrokken, en 26% meer (commerciële) bezoekers heeft getrokken. De oorzaak van deze significante groei is te danken aan de positieve (inter)nationale en provinciale aandacht voor Leeuwarden-Fryslân 2018 (LF2018).

	2016	2017	2018
Cultuur	114.507	114.629	133.710
Commercieel	71.089	68.936	86.739
Totaal	185.596	183.565	220.449

Tabel 11: Overzicht aantal bezoekers De Harmonie.

Uit de analyse van de herkomst van de bezoekers aan De Harmonie blijkt dat 66% van de registreerde bezoekers afkomstig is uit Friesland, de overige 34% komt uit andere provincies. Van de 66% uit Friesland, komt 39% uit gemeente Leeuwarden¹⁹ en 61% procent uit andere gemeenten in Friesland. Feitelijk komt ruim 26% van de bezoekers aan De Harmonie uit gemeente Leeuwarden.

Conclusies Bereik

KplusV concludeert op basis van de analyse van de gegevens van het bereik van Neushoorn en De Harmonie het volgende:

- Zowel Neushoorn als De Harmonie hebben vanuit de gemeentelijke opdracht een bovenregionale taakstelling. Vastgesteld is dat de bezoekerscijfers van beide organisaties een lokale basis hebben in de gemeente Leeuwarden, maar het merendeel van de bezoekers komt uit de overige gemeenten in Friesland en uit andere provincies.

2.4 Marketing en communicatie

Het 'avondje uit', waar veel van het cultuurbezoek onder valt, moet steeds meer concurreren met andere activiteiten die (potentiële) bezoekers in hun vrije tijd kunnen doen, zoals een avond thuis, Netflix, sporten, samen uiteten of een bezoek aan de kroeg. Daarnaast besluiten bezoekers steeds later of ze een cultureel bezoek gaan afleggen, of voor een andere vrijetijdsbesteding kiezen. De marketing en communicatie van culturele organisaties wordt mede daarom steeds belangrijker. De tijd dat een goede voorstelling of een goede artiest vanzelf bezoekers trekt, is voorbij. Op de absolute top na, moeten theater en podia elke voorstelling aan de man brengen. Culturele organisaties bouwen daarom aan hun imago, aan hun uitstraling en bekijken per

¹⁹ Waaronder Leeuwarden, Stiens, Grouw en Goutum

concert of theatervoorstelling welke communicatie passend is bij de doelgroep die zij willen trekken.

Bij het eerder genoemde voorbeeld van overlap tussen de programmering waar zowel Neushoorn als De Harmonie het Noord Nederlands Orkest programmeerde, kiest De Harmonie voor een formele toonzetting en wordt bij Neushoorn het programma aangeprezen als een avond "gewoon in je jeans en met een drankje binnen handbereik genieten van meesterlijke muziek".



Van oudsher is voor De Harmonie de programmabrochure van het theaterseizoen een van de belangrijkste uitingen. In deze brochure staat de programmering voor het gehele theaterseizoen met een uitgebreide beschrijving van de voorstelling. De programmering van een theater start bijna een jaar voordat het nieuwe seizoen aanvangt. Doordat Neushoorn een andere manier van programmeren kent, dat minder ver vooruit te plannen is, heeft Neushoorn ervoor gekozen een halfjaarlijks magazine uit te brengen, waarin onder meer het programma voor het voor-, dan wel najaar te vinden is.

Beide uitingen bieden de organisaties ook ruimte voor het aanvullende aanbod voor bezoekers, zoals achtergrond informatie over artiesten, (theater)café en -restaurant, kortingsacties, verhuurmogelijkheden en ruimte voor partners van de organisaties. Beide organisaties hebben daarnaast de beschikking over diverse sociale mediakanalen, een website en andere communicatie instrumenten.

2.5 Kansen voor samenwerking

In deze paragraaf wordt ingegaan op de kansen die KplusV ziet met betrekking tot de samenwerking tussen Neushoorn en De Harmonie op het gebied van de Programmering en Marketing en communicatie.

Kansen op gebied van Programmering

Een van de kansen voor samenwerking ligt wat KplusV betreft binnen het genre muziek. De Harmonie heeft een uitstekende (pop)zaal ter beschikking met een capaciteit van 1000 bezoekers (maximale capaciteit van de grote zaal van Neushoorn is 750 bezoekers). Voor 'grotere' artiesten kan deze capaciteit van 750 bezoekers net een reden zijn niet naar Leeuwarden te komen. Indien Neushoorn en De Harmonie hierin (opnieuw) gaan samenwerken²⁰, biedt dat kansen voor een andere (gezamenlijk uit te werken) programmering. Daarbij worden drie kanttekeningen gemaakt.

1. Het gaat om artiesten die binnen de programmalijn *essentials* vallen, de programmalijn die al goed vertegenwoordigd is.
2. Er dient rekening gehouden te worden met de verschillen in de manier waarop beide organisaties programmeren. Bij theaters ligt het programma al maanden voor de start van het nieuwe theaterseizoen geheel vast, terwijl poppodia enkele maanden (en soms weken) vooruit de artiesten contracteren. Dit fase verschil in de tijd bemoeilijkt een "gezamenlijke" programmering, maar sluit het niet op voorhand (geheel) uit.
3. Beide organisaties moeten het belang van afstemmen van de programmering / het delen van faciliteiten (popzaal De Harmonie) onderkennen. Daar hoort ook een passend "verdienmodel" bij dat maakt dat de bezoeker er beter van wordt maar beide organisaties er ook niet "slechter" van worden. Daar zijn naar de overtuiging van KplusV altijd passende afspraken²¹ over te maken.

²⁰ In het verleden heeft Neushoorn de zogenaamde XL-concerten in De Harmonie geprogrammeerd. Deze experimenten hebben nog niet geleid tot een bestendige lijn in deze.

²¹ Over de netto dekkingsbijdrage van een voorstelling kan een reële verdeelsleutel worden afgesproken.

KplusV ziet kansen op het gebied van kennisuitwisseling en de inzet van het netwerk van beide organisaties. Goede contacten met artiesten, boekingskantoren (pop) en impresariaten (theater) zijn essentieel in het creëren van een goed programma. De inzet van elkaars netwerk zorgt voor kansen bij het binnenhalen van grotere artiesten, producties en evenementen.



Kansen op gebied van Marketing en communicatie

De samenwerking op het gebied van Marketing en communicatie verloopt op incidentele basis. Op de website van Neushoorn wordt met regelmaat verwezen naar programma's in De Harmonie, vooral wanneer het gaat om muziekproducties die ook in Neushoorn hadden kunnen staan. En op de website van De Harmonie staan programma's die in Neushoorn plaatsvinden. Beide organisaties adverteren bij elkaar in het gebouw en in de brochures. KplusV ziet kansen op de volgende gebieden:

- Een gezamenlijke visie en marketinginzet vanuit De Harmonie en Neushoorn kan een bijdrage leveren aan het culturele bezoek van inwoners van Leeuwarden.
- Een tweede kans ziet KplusV in het creëren van een gezamenlijke database. Beide organisaties zijn voornemens meer in te zetten op klantsegmenten en directe marketing. Door hierin de krachten (en data) te bundelen, worden (potentiële) bezoekers nog beter aangesproken op hun eigen smaak en voorkeur, omdat beide organisaties een overlap hebben in hun programmering. Dit vergroot de kans dat bezoekers één van de organisaties bezoeken.
- Een derde kans ziet KplusV waar het gaat om het bereiken van de studentenpopulatie in Leeuwarden. Uit de verschillende gesprekken die KplusV heeft gevoerd, komt naar voren dat deze doelgroep door zowel De Harmonie als Neushoorn moeilijk te bereiken is. Dit wordt ook onderbouwd door de analyse van de bezoekerscijfers van beide organisaties.

3 Organisatie

Dit hoofdstuk geeft inzicht in de governance, formatie en cultuur van Neushoorn en De Harmonie. Tevens worden mogelijkheden voor samenwerking in beeld gebracht.



3.1 Governance

Culturele instellingen die zich in een stabiele, volwassen fase bevinden worden geacht de Governance Code Cultuur te hanteren als instrument voor goed bestuur en toezicht. De nodige kennis en capaciteiten en de scheiding tussen bestuur en toezicht zijn in het algemeen beter gewaarborgd in het Raad van Toezicht model dan in een traditioneel bestuursmodel.

Neushoorn

Neushoorn is de handelsnaam van stichting Harmoniekwartier²². Stichting Harmoniekwartier is in september 2014 opgericht. Onder de stichting valt Neushoorn B.V. waarbinnen alle horeca-activiteiten worden uitgevoerd en verantwoord. Deze keuze is destijds gemaakt om transparantie te bieden met betrekking tot horecaresultaten (zelfstandige winst- en verliesrekening) en het verkrijgen van de noodzakelijke (nacht)vergunning.

De stichting is opgericht vanuit het (standaard) bestuursmodel. Het bestuur bestaat uit drie tot zeven personen die verantwoordelijk zijn voor het beleid. In de statuten (september 2014) staat benoemd dat de stichting op één september 2017 door benoeming van een Raad van Toezicht (RvT) en bestuurder over zal gaan naar het Raad van Toezicht model en dat een programmaraad wordt benoemd. In dit model draagt één bestuurder de verantwoordelijkheid en bevoegdheden als dagelijks bestuur. Tot op heden hanteert de stichting nog steeds het bestuursmodel. Het bestuur heeft een belangrijke en verantwoordelijke rol, zeker in de startperiode en de ontwikkeling van een nieuwe organisatie. De Stichting heeft nog steeds de ambitie om over te gaan naar een Raad van Toezicht model, maar heeft deze ambitie in goede afstemming met de gemeente Leeuwarden uitgesteld totdat Neushoorn in stabielere vaarwater is gekomen.

De Harmonie

In 1970 is stichting Cultureel Centrum De Harmonie opgericht. Onderdeel van de stichting is Ruiterskwartier B.V. Deze B.V. is primair opgericht als een separate entiteit voor de horeca-activiteiten. Inmiddels fungeert de BV ook als verloningsvehikel voor de werknemers met afwijkende arbeidsvoorwaarden ten opzichte van de medewerkers die voor de verzelfstandiging werkzaam waren bij de gemeente Leeuwarden.

Stichting Cultureel Centrum De Harmonie is opgericht vanuit het (standaard) bestuursmodel. De Harmonie heeft eveneens richting de gemeente de ambitie uitgesproken over te gaan naar een Raad van Toezicht model. De gemeente is op de hoogte van de ambitie.

3.2 Personeel en formatie

Het beleggen van taken en verantwoordelijkheden zijn van invloed op de wijze hoe de organisatie functioneert. Zo is de inzet van personeel afhankelijk van de mate waarin taken in unieke functies of in teams zijn (of kunnen worden) belegd. Ook heeft de opbouw van functies in de formatie invloed op de mate waarin taken en functies verenigbaar zijn in het geval van een eventuele fusie.

²² In november 2019 verandert de naam in Stichting Popcultuur Neushoorn.

Tabel 12 geeft de vaste en variabele formatie van de instellingen op basis van de begroting 2019 weer.

Formatie	Stichting Neushoorn	Stichting De Harmonie
Functie	fte	fte
Vast Personeel		
Staf		
Directie	0,8	1,0
Zakelijk manager	0,5	~
Gebouwbeheer / facilitair	0,5	1,3
Controlling & administratie	~	2,4
Secretariaat & HRM		1,0
Congierge	1,0	
Primair proces		
Programmering	1,0	1,0
Marketing	1,0	4,6
Productie / evenementen / horeca	4,5	~
Techniek	1,8	10,6
Evenementen	~	2,1
Balie	~	2,2
Horeca	~	5,3
Subtotaal vast personeel	11,2	31,6
Inhuur		
Staf		
Facilitair	~	0,5
Marketing	~	0,2
Controlling & administratie	~	0,4
Primair proces		
Technisch personeel	2,9	1,6
Beveiliging	0,9	~
Balie	~	1,3
Horeca	~	4,4
Overig personeel	1,2	0,4
Subtotaal	5,0	8,8
Totaal	16,2	40,4

Tabel 12: Formatie Neushoorn en De Harmonie (basis begroting 2019)

Neushoorn

Neushoorn heeft haar administratieve taken uitbesteed, de balie wordt overdag bemensd door vrijwilligers, de horeca is ondergebracht bij Neushoorn B.V. en Neushoorn maakt geen gebruik van inhuur voor staffuncties. Het overgrote deel van de formatie van Neushoorn wordt ingezet voor functies gericht op het primaire proces. Alle staffuncties (behoudens de conciërge) zijn belegd bij 2 personen; de directeur en de zakelijk manager. De organisatie is op dat vlak kwetsbaar:

- Er is geen enkele ruimte in de bezetting van de medewerkers. Zij hebben onvoldoende tijd voor het uitvoeren van extra werkzaamheden/activiteiten of het investeren in samenwerking; hiervoor moet eerst aanvullend budget worden gevonden.

- Productieleiders zijn verantwoordelijk voor het gehele proces van de producties en evenementen. Dit geldt voor alle organisatorische aspecten, de techniek en de (voorstellingsgebonden) horeca.
- Per februari 2019 heeft Neushoorn de uitvoerende taak van conciërge overgenomen van het Friesland College, deze staat in 2020 op de begroting van Neushoorn, maar wordt bekostigd door Friesland College.
- De zakelijk manager is tevens verantwoordelijk voor technisch gebouwenbeheer, ondersteund door de coördinator productie en de directie. Dit vergt ca 0.5 fte van zijn tijd.
- Verschillende taken rondom organisatie, bedrijfsvoering en facilitaire zaken zijn belegd bij de dagelijkse taken van het vaste personeel. Er is geen secretariaat; op dit punt is de organisatie volledig "self-supporting" Er is geen specifieke HRM-functie; deze taak is belegd bij de directie.
- De vaste formatie van Neushoorn bestaat met name uit unieke functies voor de verschillende taakgebieden. Unieke functies zijn kwetsbaar waar het gaat om kennisbehoud en bij eventuele uitval. Het vaste technisch personeel is daarbij gespecialiseerd in poptechniek.
- Neushoorn is in grote mate afhankelijk van vrijwilligers. Ondersteuning en ontwikkeling van vrijwilligers vraagt ook om capaciteit en inzet van het overige personeel. De aansturing van de circa 150 vrijwilligers is door bezuinigingen sinds 2018 belegd bij de productieleiders.

Het gebouw waarin Neushoorn gevestigd is, wordt zowel door Neushoorn als door het Friesland College gebruikt. Het technisch gebouwbeheer is door de gemeente echter volledig belegd bij Neushoorn. Hieraan is geen *Service Level Agreement* vanuit de gemeente gekoppeld. Dit brengt uitdagingen mee voor het gebouwbeheer. Gezamenlijk gebruik in combinatie met eenzijdige verantwoordelijkheden leiden tot gebrek aan eigenaarschap en daarmee tot knelpunten in het omgaan met de ruimtes. De directie van Neushoorn en het College van Bestuur van Friesland College zijn in gesprek over de wijze waarop tot werkbare oplossingen kan worden gekomen (zie ook hoofdstuk 5).

De Harmonie:

Dankzij de schaalgrootte van De Harmonie zijn veel specifieke functies in de formatie belegd bij verschillende medewerkers, echter is ook een aantal functies (Directie, secretariaat (i.c.m. HRM) en programmering) belegd bij één persoon. Op dit punt is de organisatie kwetsbaar. Het grootste deel van de formatie van De Harmonie wordt ingezet voor het primaire proces. De formatie is afgestemd op de volledige programmering:

- Ook bij De Harmonie is geen enkele ruimte in de bezetting van de medewerkers. Zij hebben onvoldoende tijd voor het uitvoeren van extra werkzaamheden/activiteiten of het investeren in samenwerking; hiervoor moet eerst aanvullend budget worden gevonden.
- Technisch personeel wordt ingezet in shifts om in de techniek voor de programmering te kunnen voorzien. Het technisch personeel is voor een groot deel belegd in de vaste formatie en is gespecialiseerd in theatertechniek.
- Een groot deel van het horecapersoneel wordt flexibel ingehuurd, op basis van de programmering. Hiervoor wordt wel gebruik gemaakt van een 'vaste' poule van horeca medewerkers.
- De Harmonie heeft een horecagelegenheid waar dagelijks gebruik van wordt gemaakt. Ook in de vaste formatie zijn daarom enkele horecafuncties belegd.
- Ook voor staffuncties maakt De Harmonie gebruik van flexibele inhuur om fluctuaties in de benodigde capaciteit op te kunnen vangen.
- De Harmonie is in grote mate afhankelijk van vrijwilligers. Ondersteuning en ontwikkeling van vrijwilligers vraagt ook om capaciteit en inzet van het overige personeel.

Conclusies Personeel en Formatie:

KplusV concludeert op basis van de analyse van de formatie van Neushoorn en De Harmonie het volgende:



- De instellingen variëren sterk in omvang van de programmering en daarmee ook in omvang van de formatie. Ook de functie-indeling van de instellingen komen niet met elkaar overeen en is daarom niet zomaar één op één op elkaar te leggen. Een sprekend voorbeeld is dat theatertechniek een heel ander vak is dan poptechniek. Vanzelfsprekend is er een bepaalde overlap, maar het zijn verschillende disciplines.
- Beide instellingen hebben een formatie met daarin kwetsbare functies waarin vaste medewerkers volledige verantwoordelijkheid dragen. Beide instellingen ervaren grote druk op de bezetting van de formatie, vanwege het feit dat er geen enkele ruimte bestaat in de bezetting van medewerkers. Goed werkgeverschap staat daarmee ernstig onder druk. Hierdoor is er bovendien weinig tijd en ruimte voor het uitvoeren van extra inspanningen die vooraf gaan aan nieuwe ontwikkelingen/innovatie en samenwerking. Hiervoor is extra capaciteit nodig.
- De formatie van beide instellingen bestaat voor een groot deel uit functies gericht op het primaire proces. Beide instellingen hebben een vaste kern medewerkers en maken daarnaast gebruik van een flexibele schil, in belangrijke mate voor het primaire proces.

3.3 Organisatiecultuur

In het kader van dit onderzoek is geen diepgaande analyse gemaakt van de organisatiecultuur. Wel heeft dit aspect gedurende de uitvoering van het onderzoek ruim aandacht gekregen. Bovengenoemde organisatiekenmerken van de instellingen hebben echter ook invloed op de cultuur van de organisaties. Dit wordt onderstaand geschetst.

Neushoorn:

Neushoorn is een jonge organisatie die nog volop in ontwikkeling is. Dit wordt onder andere gekenmerkt door de reguliere vraagstukken die samenhangen met de opstartfase, de problemen die voortvloeien uit de bouwfase (faillissement aannemer, onvolledige oplevering en een forse lijst van opleverpunten/mankementen), het ontbreken van een goed referentiekader voor een goede exploitatieprognose, de vraagstukken in de samenwerking met het Friesland College en daarbij behorende ontwikkelingen. Neushoorn heeft om die reden een steile leercurve dat een enorme spankracht van het personeel vergt.

Popcultuur is in de jaren 60 ontstaan. Het is een subcultuur die zich afzette tegen bestaande normen en waarden. Dit komt terug in de oprichting van Neushoorn. Neushoorn wordt gezien als centrale plek voor cultureel ondernemerschap en experimenteren. Neushoorn kenmerkt zich door een jong publiek, zo is 70% van de bezoekers in de leeftijd van 25 t/m 54 jaar, en een informele setting waar veel creativiteit en vernieuwing mogelijk is.

De Harmonie:

De Harmonie bestaat sinds jaar en dag en is het grootste theaterpodium van Friesland. Daarmee is het een volwassen organisatie. Volgend jaar is De Harmonie 25 jaar gehuisvest op de huidige locatie. In deze jaren heeft De Harmonie veel kennis opgedaan. De afgelopen jaren heeft De Harmonie vanuit haar ervaring Neushoorn ondersteund in een adviesgroep met betrekking tot de gebouw-gerelateerde kinderziektes van Neushoorn. Van een dergelijke volwassen organisatie wordt ook hoge kwaliteit en een representatieve uitstraling verwacht.

Theater is een eeuwenoude kunstvorm. Het is een verzamelnaam voor verschillende kunstvormen waarbij mensen een voorstelling maken voor publiek zoals cabaret, toneel, musicals, dans en muziek. Vanuit haar statuten is De Harmonie gericht op het ontplooiën van culturele activiteiten in de stad. Dit is een breed begrip en spreekt daarmee ook een brede doelgroep aan. De Harmonie wil een theater zijn met een kwalitatief sterk programma dat zich onder andere kenmerkt door excellent gastheerschap. Dit gaat ook gepaard met een meer formele uitstraling.



Conclusies Organisatiecultuur:

KplusV concludeert dat de instellingen sterk van elkaar verschillen in grootte, levensfase, doelgroepen en identiteit. Dit uit zich als volgt:

- In formatie is De Harmonie ruim 2.5 keer zo groot als Neushoorn. De omvang van een organisatie is van invloed op de wijze waarop deze georganiseerd is. Bij grote verschillen in omvang is een gelijkwaardige fusie tussen partijen uitgesloten. Er is dan sprake van een overname. Dit kan leiden tot afbreuk van waardebehoud van de kleinere organisatie.
- Neushoorn is jong, creatief en experimenteel terwijl De Harmonie gevestigde kwaliteit uitstraalt. Organisaties met grote verschillen in de fase van de levenscyclus ondervinden doorgaans moeilijkheden in samenwerkingen en zeker in fusieverband.
- Poppodia en theaters hebben ieder een sterke eigen identiteit. Deze identiteit bepaalt in grote mate de cultuur binnen een organisatie en het imago dat zij hebben en willen uitdragen. De identiteit van culturele organisaties wordt daarnaast in belangrijke mate bepaald door de kern van vaste medewerkers.
- Poppodia versus theaters trekken verschillende doelgroepen. Waar Neushoorn zich richt op jong / nieuw publiek, wil De Harmonie met name een breed publiek aanspreken, welke ook meer gericht is op de klassieke vormen van cultuur.

3.4 Kansen voor Samenwerking

Samenwerking kan succesvol zijn wanneer de belangen van beide organisaties in (enigszins) gelijke mate behartigd kunnen worden. De culturele verschillen tussen beide instellingen moeten niet onderschat worden. Grote culturele verschillen leiden tot moeilijkheden in samenwerking door verschillen in belangen en focus. Samenwerking biedt echter kansen op het gebied van personele bezetting (formatie). Onderstaand wordt ingegaan op inhoudelijke kansen voor samenwerking. Voor de functies Programmering en Marketing en communicatie zijn mogelijkheden voor samenwerking beschreven in hoofdstuk 2.

Gebouwenbeheer

Ongeacht welke vorm van samenwerking dan ook, er blijven twee (complexe en unieke) gebouwen die beheerd dienen te worden. Veel taken die onder gebouwbeheer en facilitair beheer vallen, zoals contractbeheer, onderhoud, energievoorziening, schoonmaak, beveiliging en kwaliteitsverbetering en verduurzaming van het gebouw gelden voor beide gebouwen. Samenwerking op deze taken biedt met name kansen op het gebied van kennisuitwisseling en kwaliteitsverbetering. Maar ook mag verwacht worden dat er (beperkt maar zeker) economisch voordeel is te behalen door contracten te bundelen (dezelfde leveranciers / streven naar gelijk materiaal en materieelgebruik, spare-parts e.d.).

Inhuur personeel

Door het gebruik van flexibele inhuur zijn beide instellingen in staat om hun personeelsbestand af te stemmen op de productie. Hierdoor bestaat er in beginsel geen overcapaciteit. Met name technisch personeel wordt flexibel ingehuurd. Deze werknemers worden echter wel op regelmatige basis ingehuurd, waardoor zij kennis hebben van de technieken behorende bij de betreffende instellingen. Popmuziek en theater vragen om verschillende technieken en vaardigheden en technisch personeel is bewust gespecialiseerd is één van deze richtingen. Inhuur van technisch personeel biedt daarom weinig kansen voor samenwerking.



De Harmonie en Neushoorn maken voor inhuur van horeca personeel gebruik van oproepkrachten, waarvoor zij zelf de werving en selectie doen. Neushoorn heeft moeite met het vinden van betaalde krachten in de horeca. Er zijn kansen voor het groeien naar een gezamenlijke poel, gezamenlijke werving en selectie en gezamenlijk opleiden van horeca personeel. Neushoorn heeft hier al eerder goede ervaringen met De Harmonie opgedaan.

Administratie

De boekhouding en administratie wordt door Neushoorn uitbesteed aan een externe partner, vanwege de beperkte schaalgrootte van Neushoorn. Echter vergt de administratie, ondanks de uitbesteding voor Neushoorn, nog veel tijd. De Harmonie voert haar administratie in eigen beheer uit. Dit biedt op termijn mogelijkheden voor inkoop van de administratie door Neushoorn bij De Harmonie.

4 Externe oriëntatie



In dit hoofdstuk wordt ingegaan op het netwerk waarin De Harmonie en Neushoorn functioneren. Ingegaan wordt op het pop- en theaterklimaat in Leeuwarden en de positie die beide organisaties daarin hebben²³. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een beeld van enkele voorbeelden van samenwerkingen in de culturele sector in Nederland. Voorafgaand aan de analyse wordt ingegaan op een aantal beschouwingen met betrekking tot deze onderwerpen.

Beschouwingen vooraf

Een van de termen die vaak wordt gehanteerd wanneer gesproken wordt over culturele organisaties, is die van het culturele klimaat. Culturele organisaties hebben hierin een dubbele positie. Ze hebben niet alleen een plek in het culturele klimaat, maar dragen ook bij aan de vorming van een goed cultureel klimaat. Aspecten die bijdragen aan een bloeiend cultureel klimaat zijn volgens de gemeente Leeuwarden: gevestigde instellingen, ruimte voor amateurs en professionals, voor (pas afgestudeerd) talent en nieuwe makers en broedplaatsen. Zowel Neushoorn als De Harmonie worden door de gemeente Leeuwarden onder de gevestigde instellingen gerekend. Een andere term die vaak wordt gebruikt, is die van de culturele ketens. Daarmee wordt gerefereerd aan de verschillende functies die (culturele) organisaties kunnen hebben, zoals educatie/talentontwikkeling, productie, programmering en facilitering binnen een bepaald genre. Voor het creëren van een goed cultureel klimaat, is het belangrijk dat elke functie van de keten in de stad of regio aanwezig is. Prestaties in de ene schakel hebben effecten op de prestaties van de andere schakels.

4.1 Samenwerkingspartners Neushoorn en De Harmonie

Zowel Neushoorn als De Harmonie werken voor hun programma samen met organisaties uit Leeuwarden en omstreken. De Harmonie werkt samen met onder andere Tryater (co-productie Karlsson Fan it dak, 2019) en Keunstwerk (schoolvoorstellingen). Neushoorn werkt samen met onder andere Omrop Fryslân (IepenUp), Uit de Hoge Hoed (Improv Comedy), Friesland College (D'Drive)²⁴ en Asteriks. Zowel Neushoorn als De Harmonie zijn ook het podium voor festival en evenementen, waaronder het Noordelijk Film Festival (Harmonie en Neushoorn), het Fries Straat Festival (Harmonie), het Bierfestival Leeuwarden (Neushoorn), het ST≥RT-festival (Neushoorn), Into the Void en Into the Grave (Neushoorn), Local Legends (Neushoorn), het Leeuwarder Cabaretfestival (Harmonie) en het Bluesfestival (Harmonie).

Naast de samenwerking op de inhoud, werken Neushoorn en De Harmonie met diverse culturele partners samen om het culturele veld in Friesland te verstevigen. Vanuit De Harmonie is bijvoorbeeld het initiatief genomen tot de oprichting van de Tafel van Gelijkgestemde Theaterdirecteuren [TGT], een landelijke netwerkorganisatie met als doel een meer interessante theaterprogrammering te kunnen bewerkstelligen. De Harmonie is lid van het Noordelijke Schouwburg Directies en zowel Neushoorn als De Harmonie nemen deel aan het DOLCI (het Directeuren Overleg Leeuwarden Culturele Instellingen).

²³ Het is volgens KplusV niet de bedoeling een uitputtende lijst te bespreken waarmee de organisaties reeds samenwerken. Deze lijsten zijn voor de volledigheid weergegeven in bijlage 2 en 3. Doel van dit hoofdstuk is beide organisaties op hoofdlijnen te positioneren in het culturele veld.

²⁴ De samenwerking tussen Neushoorn en Frieslandcollege wordt separaat toegelicht in paragraaf 4.3.

4.2 Popmuziek in Leeuwarden



Leeuwarden kent een sterke popcultuur, waarin diverse organisaties actief zijn. Leeuwarden kent op opleidingsgebied diverse particuliere opleidingen, maar ook D'Drive (Friesland College) en de Academie voor Popcultuur (Hanzehogeschool Groningen). Het productiehuis Popfabryk houdt zich onder andere bezig met het ontwikkelen van nieuwe producties en functioneert als incubator voor (pop)artiesten. Met Friesland Pop heeft Leeuwarden een stevige organisatie binnen de stadsgrenzen voor het verbeteren van het Friese Popklimaat en Explore the North is een interdisciplinair taalproductiehuis, waar ook muziek haar plek heeft. Binnen dit speelveld wordt Neushoorn door de gemeente Leeuwarden gekenmerkt als "een sterk poppodium/creatieve hotspot [die] als basis onmisbaar is voor het in stand houden van deze sterke keten en [helpt] om de ambities van Leeuwarden popstad verder uit te kunnen bouwen".

Neushoorn in de culturele keten

Vanuit de gemeentelijke opdracht heeft Neushoorn de taak om ondersteuning te bieden aan jonge, talentvolle makers in de populaire cultuur. Dat doet Neushoorn onder andere door haar zalen en techniek tegen kostendekkende tarieven beschikbaar te stellen aan andere organisaties die een rol spelen in de culturele popketen. Daarnaast biedt Neushoorn, samen met D'Drive, ruimte aan studenten om zich te scholen, te ontwikkelen in de technische kant van podiumkunsten als muziek, sounddesign, dans en theater.

Vanuit de expertise die medewerkers van Neushoorn de afgelopen jaren hebben opgebouwd, participeren zij ook in andere culturele organisaties in het (culturele) veld, waaronder in diverse festival- en vrijwilligersorganisaties.

Andere podia

Naast Neushoorn zijn er diverse andere partijen in Leeuwarden actief waar het gaat om de programmering van (pop)muziek en het beschikbaar stellen van ruimte (faciliteiten) voor festivals, talentontwikkeling en oefenruimtes. De belangrijkste partijen in Leeuwarden zijn de volgende:

- Podium Asteriks is een door vrijwilligers gerund podium in Leeuwarden. Het podium richt zich op de programmering van talentvolle bands en acts in het Indie/alternatieve genre. Tot voor kort programmeerde Asteriks in de Blokhuispoort. Op dit moment is Asteriks afhankelijk van andere locaties voor hun programma, waaronder in Neushoorn, Zalen Schaaf en diverse kleine podia en cafés in de stad. Asteriks ontvangt op programmaniveau subsidies van de gemeente Leeuwarden en andere fondsen.
- Zalen Schaaf is een evenementenlocatie in Leeuwarden, waar regelmatig ook (pop)muziek wordt geprogrammeerd. Zalen Schaaf richt zich met haar programma op 'de oudere jongeren'. Het programma van Zalen Schaaf heeft vooral de focus op tribute- en coverbands. De locatie biedt ruimte aan maximaal 1000 bezoekers (staplaatsen). Het gebouw van Zalen Schaaf is van de gemeente Leeuwarden en wordt in gebruik gegeven op basis van leegstandsbeheer. De exploitant van Zalen Schaaf betaalt daarmee geen huursom en neemt alleen de kosten van het gas, water en licht op zich.
- Muziekcafé Scooters, gelegen in dezelfde straat als Neushoorn, programmeert regelmatig livemuziek en is actief als partner van verschillende festivals en culturele programma's.
- Westerkerk is het oude pand van Romein en wordt sinds kort weer gebruikt voor culturele programmering binnen de ruimte die het broedplaatsenbeleid biedt. Er wordt onderzocht of de Westerkerk zich kan profileren als een kleinschalige, intieme podium- en presentatieplek, in aanvulling op podiumplekken als Neushoorn en De Harmonie²⁵.

²⁵ Nota broedplaatsen: creatieven in het hart van innovatie 2018 e.v., Gemeente Leeuwarden

Op de schaal van Friesland zijn ook de volgende poppodia actief die van gelijke grootte als Neushoorn zijn:

Podium	Locatie	Capaciteit	Capaciteit
		Grote zaal	Kleine zaal
Neushoorn	Leeuwarden	750	250
Iduna	Drachten	600	150
Bolwerk	Sneek	500	150

Tabel 13. Overzicht poppodia in de regio



Conclusies Popmuziek in Leeuwarden

KplusV concludeert op basis van de externe analyse en de gesprekken met partners het volgende:

- Neushoorn is het grootste poppodium van Friesland waar het gaat om de zaalcapaciteit. De regionale functie van het podium wordt mede bepaald door de mogelijkheden in de programmering van de zalen.
- Zalen Schaaf beschikt over een grotere zaalcapaciteit, maar wordt niet gekwalificeerd als poppodium. KplusV is van mening dat Zalen Schaaf wel op die manier wordt gebruikt. Het programma van beide podia vertoont overlap en beide bieden ruimte voor dezelfde initiatieven. Zalen Schaaf valt onder de voorwaarden van het leegstandsbeheer en werkt daarom met andere voorwaarden dan Neushoorn.
Van de gemeente Leeuwarden mag worden verwacht dat zij in zekere mate flankerend beleid ontwikkelt, waarmee het algemeen belang van de kernvoorziening (gevestigde instelling) Neushoorn ten opzichte van andere initiatieven wordt gewogen. Het gaat om het creëren van een gelijk speelveld en te bewaken dat er geen concurrentie vanuit maatschappelijke middelen wordt gefaciliteerd. Niet wordt bedoeld dat flankerend beleid per definitie moet leiden tot exclusiviteit voor Neushoorn, maar het is de vraag of het logisch is dat de gemeente ook andere producenten subsidieert die vervolgens tegen zeer aantrekkelijke (vanuit leegstandsbeheer) tarieven in Zalen Schaaf gaan programmeren. Geadviseerd wordt om voor de kernvoorzieningen op dit aspect flankerend beleid te ontwikkelen.

4.3 Samenwerking Neushoorn en Friesland College (D'Drive)

De samenwerking tussen Poppodium Neushoorn en D'drive in de gezamenlijke huisvesting vormt een belangrijke pijler voor het realiseren van de beoogde concept Creatieve Hotspot, zoals weergegeven in het Bedrijfsontwikkelplan in 2014. Dit plan vormde de basis voor de inhoudelijke ontwikkeling en (financiële) exploitatieopzet van Neushoorn.

Door directie en bestuur van Neushoorn wordt na 4 jaar met spijt geconstateerd dat aan de oorspronkelijke inhoudelijke ambitie en samenwerking met Friesland College voor een belangrijk deel geen invulling kan worden gegeven. Dit heeft blijvende gevolgen voor de exploitatie van Neushoorn ten opzichte van de uitgangspunten in het Bedrijfsontwikkelplan.

Het bestuur van Neushoorn en het College van Bestuur van Friesland College zien in dat voor de samenwerking een herijking noodzakelijk is om deze passend te maken voor beide partijen waardoor de nog steeds beoogde samenwerking een tweede kans krijgt. Dit vraagt echter om een nieuw ontwerp en ruimte-indeling in overleg met de gemeente als stakeholder en eigenaar/verhuurder.

Conclusies Samenwerking Neushoorn en Frieslandcollege (D'Drive)

KplusV concludeert ten aanzien van de samenwerking het volgende:

- Alhoewel de beoogde samenwerking met het Friesland College vanuit de gezamenlijke ambitie een mooi perspectief biedt op een unieke positie binnen de keten van de popmuziek in Friesland, moet worden vastgesteld dat de ambitie niet is gerealiseerd.
- De gewijzigde praktijk ten opzichte van de oorspronkelijke uitgangspunten en ambitie, heeft geleid tot nadelige gevolgen voor de exploitatie van Neushoorn ten opzichte van de (financiële) uitgangspunten in het Bedrijfsontwikkelplan. Zonder een herijking van de afspraken en ambities zijn de nadelige gevolgen blijvend.
- Een (niet vrijblijvende) herijking van de samenwerking tussen beide partijen is noodzakelijk om deze passend te maken voor beide stakeholders waardoor de samenwerking een serieuze tweede kans krijgt. Voor zover daaraan blijvende nadelige financiële consequenties kleven, dient daarvoor voor Neushoorn een passende oplossing worden gezocht.



4.4 Theater in Leeuwarden

Ook op het gebied van theater en dans kent Leeuwarden een actieve keten van (culturele) organisaties. Waar het gaat om opleidingen kent het Friesland College met D'Drive de opleiding tot acteur, en beschikt NHL Stenden over een opleiding docent theater. Met de Podiumschool en Meeuw Jonge Theatermakers heeft Leeuwarden een laagdrempelige mogelijkheid voor kinderen en jongeren om in contact te komen met theater. Op het gebied van theaterproducties kent Leeuwarden diverse professionele theatergezelschappen zoals Tryater en Meeuw Jonge Theatermakers.

De Harmonie in de culturele keten

De Harmonie functioneert in de keten van theater, muziek en dans als podium en (co-)producent. Vanuit haar gemeentelijk opdracht werkt De Harmonie samen met verschillende culturele instellingen aan de versterking van cultuureducatie en talentontwikkeling in Leeuwarden.

De Harmonie biedt een breed podium voor lokale groepen en gezelschappen die in De Harmonie oefenen en hun werk presenteren. Tevens biedt De Harmonie als grootste theater van Friesland ruimte aan regionaal en nationaal talent. Soms neemt De Harmonie de rol als (co)producent op zich, zoals bij de ontwikkeling van het de voorstelling Karlsson Fan it dak in, in samenwerking met Tryater, de productie van Stranger on Stage in 2018 en Mien Mooie Stad.

Via verschillende festivals, zoals Festival Oerknal, familiefestival Kleurrijk en in samenwerking met Kunstkade biedt het kinderen de gelegenheid kennis te maken met het theater. De Harmonie beschrijft zichzelf onder andere als het stadshuis van Leeuwarden. Om daaraan bij te dragen programmeert De Harmonie ook de gratis toegankelijke lunchconcerten, gratis inleidingen op voorstellingen en uitvoeringen en ruimte voor presentaties uit de wijken.

Vanuit de visie van De Harmonie op talentontwikkeling biedt De Harmonie maatschappelijke organisaties en amateurgezelschappen tegen een gereduceerd tarief de mogelijkheid gebruik te maken van de voorzieningen van De Harmonie.

Andere podia

Op de schaal van Friesland zijn onder andere de volgende theaters actief, die vanuit gemeentelijk perspectief zijn aangemerkt als kernvoorziening.

Podium	Locatie	Capaciteit Grote zaal	Capaciteit Kleine zaal	Capaciteit overige zalen
De Harmonie	Leeuwarden	1000	420	435
De Lawei	Drachten	905	474	220
Theater Sneek	Sneek	600	200	n.v.t
Posthuistheater	Heerenveen	401	90	80
Koornbeurs	Franeker	400	n.v.t	n.v.t

Tabel 14: Overzicht theaters in de nabije Friese regio van Leeuwarden²⁶

De verschillende Friese podia werken samen in het zogeheten Fries Schouwburg Overleg (FSO).

De Harmonie heeft in haar gemeentelijke opdracht staan dat zij ruimte moet bieden aan uiteenlopende (culturele) organisaties en instellingen. Omdat De Harmonie dit, amateur- en theatergezelschappen uitgezonderd, tegen commerciële condities moet doen, heeft zij daarmee ook een positie in de zakelijke congres- en evenementensector in Leeuwarden en omstreken. Ze concurreert daarmee ook bijvoorbeeld met Zalen Schaaf, Van der Valk, WTC Leeuwarden, de congreszalen bij Stenden en andere zalen in Leeuwarden.

Conclusies Theater in Leeuwarden

KplusV concludeert op basis van de externe analyse het volgende:

- De Harmonie is het grootste theater van Leeuwarden en Friesland en is daarmee niet te vergelijken met andere initiatieven in Leeuwarden. De regionale functie, met landelijke uitstraling, van de Harmonie wordt mede bepaald door de programmering van de zalen.
- De Harmonie biedt vanuit haar gemeentelijke opdracht de ruimte voor andere initiatieven om gebruik te maken van De Harmonie, waaronder aan het amateurveld in Leeuwarden.
- De opdracht die de Harmonie vanuit de gemeente meekrijgt om ook op productioneel vlak een bijdrage te leveren aan de stad, maakt dat de Harmonie zich niet opstelt als podium, maar ook actief de samenwerking met andere opzoekt. Met daarbij ook een opdracht voor talentontwikkeling en cultuureducatie krijgt de Harmonie een duidelijke positie in de culturele keten van dans, muziek en theater. De Harmonie geeft daar wat KplusV betreft voldoende uitvoering aan.

4.5 Voorbeelden van samenwerking

De samenwerking tussen culturele organisatie is niet nieuw en gebeurt met enige regelmaat. Partijen zoeken elkaar op binnen projecten en culturele producties. Het gaat hierbij echter vaak op incidentele samenwerkingen. Waar gesproken wordt over een meer structurele vorm van samenwerking, wordt dit soms gedaan vanuit inhoudelijke redenen, maar des te vaker vanuit een financieel oogpunt. Dat laatste vanuit de gedachte dat een samenwerking zal leiden tot het efficiënter inzetten van maatschappelijke middelen. In deze paragraaf wordt ingegaan op de verschillende voorbeelden van samenwerkingen tussen culturele organisaties. Daarbij wordt geput uit diverse voorbeelden uit het land en uit bevindingen van andere onderzoeken, zoals het eind 2018 uitgebrachte onderzoek "Samenwerking in de podiumkunsten"²⁷.

²⁶ Capaciteit op basis van zitplaatsen en exclusief foyer

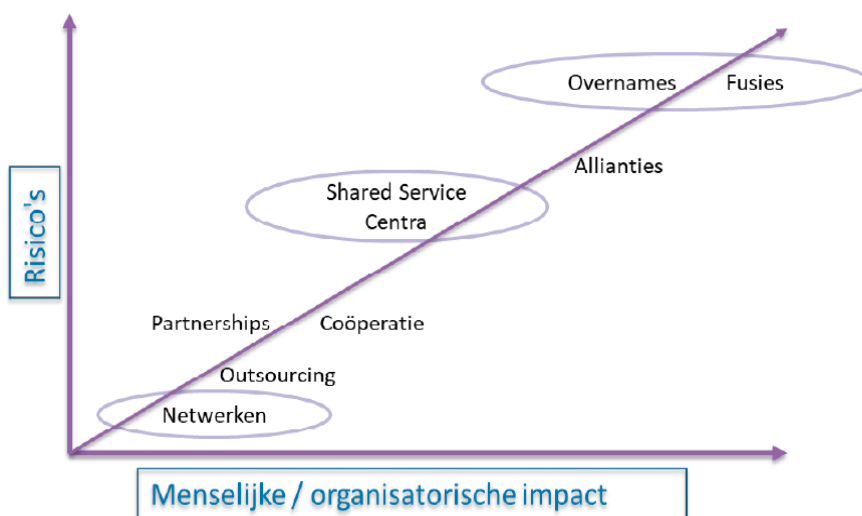
²⁷ Kwink (2018) Samenwerking in de podiumkunsten. In opdracht van het minister van OCW het Fonds Podiumkunsten.

Enkele voorbeelden uit het land:

- In 2012 zijn Poppodium Bolwerk, Kunstencentrum Atrium en Theater Sneek binnen één rechtspersoon verenigd onder de naam Cultuur Kwartier Sneek. Er is hier in juridische zin geen sprake geweest van een fusie, daar Poppodium Bolwerk en Theater Sneek in verschillende eerder stappen waren overgenomen door het kunstencentrum.
- In 2013 zijn Poppodium Tivoli en cultuurcentrum Vredenburg gefuseerd tot één organisatie, met een eigen nieuw programma en nieuw gebouw in het hart van Utrecht.
- In 2015 onderzochten het Wilminktheater en het (toenmalige) Rabotheater in Hengelo de mogelijkheden om intensiever samen te werken. Bij deze samenwerking waren ook poppodium Metropool (Hengelo) en Atak (Enschede) betrokken. De samenwerking heeft uiteindelijk geen doorgang gekregen. In 2018 is Atak, wegens aan faillissement, overgenomen door Metropool.
- In 2017 zijn het Flint theater en poppodium Fluor gaan samenwerken in de hun programmering en op het gebied van marketing en communicatie
- In 2017 zijn het Ro Theater, Productiehuis Rotterdam en de Rotterdamse Schouwburg gefuseerd.
- In 2017 fuseren het Orkest van het Oosten en het Gelders Orkest tot één organisatie; afgedwongen door het rijk in verband met subsidiestop.
- In 2017 zijn Het Nationale Toneel, Theater aan het Spui, NT jong en de Koninklijke Schouwburg gefuseerd tot Het Nationale Theater;
- In Arnhem is in 2018 gesproken over een fusie tussen Luxor Live, Willemeen en Jacobiberg; dit is uiteindelijk niet doorgegaan.
- Begin 2019 hebben vijf Limburgse theaters besloten intensiever met elkaar te gaan samenwerken op het gebied van marketing en communicatie.

Op basis van de verschillende voorbeelden en ervaringsgegevens kunnen grofweg drie vormen van samenwerking worden onderscheiden.

1. Fusie. De samenwerkende partijen worden één organisatie. In enkele gevallen blijft de identiteit van beide partijen overeind, in andere gevallen gaan de fuserende partijen door onder een nieuwe naam.
2. Shared Service Center. Samenwerkende partijen richten een nieuwe samenwerkingsvorm op, waarbinnen verschillende (gemeenschappelijke) dienstverlening aan het primair proces wordt samengevoegd.
3. Netwerkorganisatie. Partijen werken samen op praktische zaken, zoals het delen van bezoekersinformatie en –cijfers en het afstemmen van het programma zoals geïllustreerd in figuur 1.



Figuur 1 Vormen van samenwerking

In het geval van netwerken (in een lichte netwerkorganisatie) wordt er vooral (projectmatig) samengewerkt op gezamenlijke interesses en doelstellingen, zonder dat daarvoor een formele structuur wordt ingericht. Bij shared services wordt de samenwerking ingegeven vanuit de verwachting dat efficiencywinst kan worden behaald, maar dat de identiteit van beide organisaties behouden moet blijven. De samenwerking heeft vooral een zakelijk karakter. Vanuit de shared services gedachte wordt ervoor gekozen op bepaalde aspecten van de organisatie samen te werken, en op bepaalde aspecten ook bewust niet. De keuze om te fuseren, de meest intensive samenwerkingsvorm, moet naast een inhoudelijke en een financiële motivatie doorgaans ook in een strategische meerwaarde resulteren.

De verschillende vormen van samenwerking hebben in meer of minder mate impact op de menselijke en organisatorische aspecten van een organisatie, met een daarbij behorende risico. Een (bestuurlijke) fusie is de meest complexe vorm, met hoogste (afbreuk)risico's. Daarnaast brengt samenwerken soms ook onverwachte uitdagingen met zich mee omdat culturele organisaties vaak verschillende financieringsbronnen hebben die met elkaar kunnen gaan concurreren, zoals bijvoorbeeld subsidies die beide organisaties aanvragen bij hetzelfde fonds.

Gekeken naar verschillende voorbeelden van samenwerking en ervaring van KplusV wordt het volgende geconcludeerd:

- Samenwerking in de culturele sector staat al jaren in de belangstelling, maar is zeker geen uitgemaakte zaak. Waar de samenwerking wordt gezocht, is dat vaak tussen organisaties binnen dezelfde discipline in een lichte vorm, omdat de vergelijkbaarheid en schaalgrootte hier al snel voordelen met zich meebrengt en artistieke identiteit voorop staat
- Een vergaande samenwerking tussen theaters en poppodia komt niet vaak voor. Indien het voorkomt gaat het vaak vooral over de samenwerking met betrekking tot de ondersteunende diensten en blijft de (juridische) identiteit van beide organisaties intact.
- De kans op een succesvolle fusie is hoger wanneer deze door de organisaties zelf wordt geïnitieerd, zij vaak elkaar al heel lang kennen, al projectmatig samenwerken en zij voldoende tijd en ruimte krijgen om verwachtingen af te stemmen.
- De gemeente is een belangrijke succesfactor in het slagen van een fusie, mede omdat organisaties afspraken met de gemeente hebben en de fuserende instellingen vaak niet over de financiële middelen beschikken om de kosten van een fusie te dragen. De gemeente kan hierin faciliteren zodra de (toekomstige) revenuen aantrekkelijk genoeg zijn.
- Samenwerken op gemeenschappelijke doelen is een meerwaarde voor het slagen van de samenwerking. Daarvoor is de vorm veruit ondergeschikt.
- De effectieve (financiële) opbrengsten voor de samenwerking zijn lastig in kaart te brengen en worden vaak pas op langere termijn zichtbaar, maar blijken bovenal vaak veel te positief ingeschat.
- Een fusie werkt het beste wanneer de partijen al een zekere mate van samenwerking kennen.

5 Gebouwgebonden aspecten

Dit hoofdstuk gaat in op een aantal relevante gebouwgebonden aspecten. Voorafgaand aan de analyse volgen eerst een aantal beschouwingen.

Beschouwingen vooraf

Ten aanzien van **de huursubsidie en subsidie voor onderhoud en vervanging** (afschrijvingen) is het in Nederland gebruikelijk dat de hiermee samenhangende lasten door de gemeente in gelijke omvang worden gesubsidieerd. Op deze wijze worden effecten van de boekhoudkundige benadering van Vastgoed, maar ook significante verschillen in de stichtingskosten (locatie / ontwerp / afwerkingsniveau e.d.) vertaald in de subsidie. Het is een gegeven dat de inverdiencapaciteit van culturele instellingen gewoonweg onvoldoende is om een bijdrage te kunnen leveren aan de kosten van huur, onderhoud en vervanging.

De huursubsidie en subsidie voor onderhoud en vervanging is niet zelden onderdeel van discussie tussen de eigenaar van het gebouw(doorgaans de gemeente) en de culturele instellingen. De discussies gaan doorgaans over:

- De demarcatie van eigendommen (en bij behorende verplichtingen).
- De opleveringsvraagstukken en "de vergeten boodschappen" in het functioneel programma van eisen in geval van nieuwbouw.
- Het kwaliteits- en uitstralingsniveau voor de publieksfuncties.
- De (podium- theater)technische uitrustingsniveaus en veiligheidsvoorzieningen.
- Het (meer)jaren onderhoudsplan en investeringsplan voor vervangingen en de gevolgen daarvan voor de egalisatie- of bestemmingsreserves.

Deze discussies worden, vanwege de vaak financiële gevolgen van het oplossen van de vraagstukken, niet altijd op adequate manier gevoerd waardoor kwesties vaak lang voortduren.

5.1 Gebouwgebonden aspecten Neushoorn

Om te beoordelen of de gebouwgebonden kosten van huur, onderhoud en vervangings-investeringen door de gemeente via de subsidie worden gecompenseerd, zijn de cijfers in tabel 15 van belang.

Neushoorn	Realisatie 2018	Begroting 2019	Begroting 2020
Gebouwgebonden kosten			
Huursubsidie	253	262	262
Vaste verhuurrelatie	9	9	9
Huur gebouw	271	275	281
saldo	-9	-4	-10
 Subsidie onderhoud en vervanging	81	80	80
Onderhoud	77	105	105
Mutatie egalisatiereserve	94	80	56
Afschrijvingen	43	45	45
saldo	-134	-150	-126
 Totaal saldo	-143	-154	-135

Tabel 15 : Overzicht gebouwgebonden kosten van Neushoorn 2018-2020 (bedragen in € x 1.000).



Tabel 15 toont aan dat de gemeente de gebouwgebonden kosten voor Neushoorn via geormerkte subsidies, niet volledig compenseert. Dit betekent feitelijk dat deze kosten (dotaties aan reserves) vanuit de exploitatie moeten worden opgebracht.

Dit uitgangspunt is niet vergelijkbaar met het uitgangspunt dat voor De Harmonie wordt gehanteerd, maar belangrijker nog is de vraag of de omvang van de exploitatiesubsidie wel toereikend is om het verschil "bij te passen". Gebaseerd op de exploitatieresultaten in de afgelopen jaren, is dit zeker niet het geval geweest (zie ook hoofdstuk 6).

Behoudens bovenstaande gebouwgebonden vraagstukken speelt voor Neushoorn nog een aantal andere aspecten:

- De lijst met gebreken / opleverpunten die al dan niet voortvloeien uit de oplevering van het gebouw in 2015 (faillissement aannemer). De gemeente en Neushoorn zijn hierover in gesprek.
- Bij Neushoorn bestaat twijfel over de financiële omvang / inhoud van de meerjarenonderhoudsplanning en de staat van vervangingsinvesteringen, mede als gevolg van het intensieve gebruik van gebouw, apparatuur en installaties als gevolg van het multidisciplinair gebruik ervan door Friesland College en Neushoorn.
- De rol van Neushoorn als conciërge voor Friesland College en de vergoeding die Neushoorn hiervoor krijgt (naast de servicekosten wordt een bedrag van € 40.000 vergoed voor de aanstelling van de conciërge).
- Neushoorn heeft op verzoek van de gemeente de rol van Neushoorn als gebouwenbeheerder op zich genomen. Op zichzelf is het logisch dat in een gebouw met meerdere huurders deze rol eenduidig wordt belegd. De schaalgrootte van Neushoorn is echter beperkt maar de gebouwvraagstukken zeker niet. Het gaat niet alleen om passende expertise maar ook om de vraag of Neushoorn hier de formatie(capaciteit) voor heeft om hier volwaardig invulling aan te geven. Deze rol heeft in de afgelopen jaren ca. 0,5 fte gevraagd waarvoor geen financiële dekking is.

5.2 Gebouwgebonden aspecten De Harmonie

Om te beoordelen of de gebouwgebonden kosten van huur, onderhoud en vervangingsinvesteringen door de gemeente via de subsidie worden gecompenseerd, zijn de cijfers in tabel 16 van belang.

De Harmonie	Realisatie 2018	Begroting 2019	Begroting 2020
Gebouwgebonden kosten			
Huursubsidie	955	970	989
Vaste verhuurrelatie	0	0	0
Huur gebouw	955	970	989
<i>saldo</i>	0	0	0
 Subsidie onderhoud en vervanging	720	720	745
Onderhoud	438	584	381
Mutatie egalisatiereserve	121	0	205
Afschrijvingen	160	136	160
<i>saldo</i>	0	0	0
 Totaal saldo	0	0	0

Tabel 16: Overzicht gebouwgebonden kosten van De Harmonie 2018-2020 (bedragen in € x 1.000).

Tabel 16 toont aan dat voor De Harmonie de gemeente de gebouwgebonden kosten via geoormerkte subsidies volledig compenseert. Bedragen met betrekking tot onderhoud en vervangingsinvesteringen, die niet of bovenmatig in enig jaar worden besteed worden gedoteerd of onttrokken aan de daarvoor bestemde reserves, conform de met de gemeente overeengekomen afspraken.

Opmerking:

In de subsidiebeschikking 2019 van de gemeente wordt een geoormerkte subsidie gedefinieerd van € 478.914 voor onderhoud en afschrijvingen. De Harmonie hanteert in haar begroting (conform de consistente lijn van de afgelopen jaren) hiervoor een bedrag van circa € 700.000. Ook is door de Harmonie aangegeven dat (op termijn) meer onderhoud en vervangingen plaats (moeten) vinden dan de reserveringen toestaan. De gemeente en De Harmonie zijn over de genoemde onderwerpen in gesprek.

De meerjarenonderhoudsbegroting van De Harmonie had een duur van 20 jaar en is in 2018 verlopen. De staat van onderhoud van De Harmonie wordt door zowel De Harmonie zelf als door de gemeente als eigenaar als goed beoordeeld. De Harmonie heeft veel ervaring met het gebouw en is in staat een strikte regie te voeren op onderhoud en vervanging.

Het gebouw bereikt in 2020 de leeftijd van 25 jaar en dat is in de positieve zin van het woord niet te zien. Er bestaan wel wensen bij De Harmonie om de entreepartij en "het theatercafé" aan te pakken. Over de realisatie daarvan zijn de partijen met elkaar in gesprek.

Conclusies gebouwgebonden aspecten

KplusV concludeert op basis van de externe analyse het volgende:

- De gemeente vergoedt voor De Harmonie de gebouwgebonden kosten via geoormerkte subsidies volledig. De gemeente en De Harmonie hanteren voor onderhoud en afschrijving verschillende uitgangspunten KplusV adviseert dit mogelijke verschil van beoordeling van de oorspronkelijke afspraken in 2001 op te lossen. De uitkomst ervan kan van invloed zijn op de omvang van de verplichte dotatie aan de bestemmingsreserves en is daarmee van invloed op het (toekomstige) exploitatieresultaat.
- De gemeente vergoedt voor Neushoorn de gebouwgebonden kosten via geoormerkte subsidies niet volledig. Ten opzichte van De Harmonie is dit geen consistente lijn en vastgesteld is dat Neushoorn de afgelopen jaren zelf niet in staat is geweest om het verschil (gemiddeld € 150.000 per jaar zelf in de exploitatie op te lossen. De bedragen voor onderhoud en afschrijvingen fluctueren bovendien terwijl het vormen van een bestemmingsfonds (volgens het egalisatieprincipe) juist bedoeld is om (grote) schommelingen in de exploitatie te voorkomen. KplusV adviseert de gemeente Neushoorn wel volledig via geoormerkte subsidies de gebouwgebonden kosten volledig te compenseren en dit te bezien in de totale voor Neushoorn benodigde subsidie. Ook wordt geadviseerd het egalisatieprincipe van kosten van onderhoud en vervangingsinvesteringen strikter toe te passen zodat meer stabiliteit in de exploitatieresultaten ontstaat.
- Voor Neushoorn wordt de omvang van de bestemmingsreserves ernstig bedreigd door het ontstane negatieve weerstandvermogen van de stichting (zie ook hoofdstuk 6). Voorkomen moet worden dat de reserves uitgeput raken en daarmee kapitaalvernietiging een groot risico gaat vormen.
- Het gebruik van het gebouw van Neushoorn door het poppodium en Friesland College vergt veel van de rol van bebouwbeheerder en roept de vraag op of de uitwerking van het concept van samenwerking met Friesland College op voornoemde aspecten voldoende is doordacht

en vertaald naar de daarvoor benodigde middelen. KplusV adviseert dit vraagstuk mee te nemen in de totaaloplossing voor de toekomstige exploitatie van Neushoorn.

- De omvang van de onderhouds- en vervangingsmaatregelen is of resultaat van onderhandeling tussen partners, al dan niet gebaseerd op een (onafhankelijk) opgesteld MeerjarenOnderhoudsPlan²⁸. KplusV adviseert per definitie een MeerjarenOnderhoudsPlan voor dergelijke accommodaties eens in de vijf jaar te herzien en deze in gezamenlijkheid met onafhankelijke specialisten vast te stellen.
Een dergelijk plan is de leidraad voor het onderhoud voor de komende jaren. Een vijfjaarlijkse bijstelling kan soms leiden tot een discussie, het voorkomt kapitaalvernietiging. Eenzelfde benadering geldt voor een investeringsplan voor vervanging van inventaris, technische installaties e.d.



²⁸ Het opgestelde Meerjaren onderhoudsplan is opgesteld in 1998 en heeft een looptijd van 20 jaar.

6 Exploitatieanalyse



Dit hoofdstuk behandelt de exploitatie van De Harmonie en Neushoorn. Ingegaan wordt op de belangrijkste kerncijfers en exploitatievraagstukken van de instellingen. Het belang van de analyse is om te beoordelen hoe de operationele prestaties van de instellingen zich verhouden tot de mate waarin de gemeente subsidie verstrekt. Is er gerelateerd aan de prestaties nu sprake van onder- of over subsidiëring van de instellingen. Ook is de analyse van belang om te beoordelen in welke mate er verbeterpotentieel bestaat in de exploitatie van beide instellingen en wat de verwachte winst is bij een eventuele samenwerking of in uiterste vorm een (bestuurlijke) fusie. Voorafgaand aan de analyse volgen eerst een aantal beschouwingen.

Beschouwingen vooraf

Het is in Nederland niet mogelijk²⁹ poppodia en theaters met een culturele opdracht te exploiteren zonder deze te subsidiëren. Het eigen verdienvermogen in de culturele sector is daartoe eenvoudigweg te beperkt. In het algemeen worden vier soorten gemeentelijke subsidies onderscheiden.

1. **Huursubsidie.** Deze subsidie dient ter dekking van de huurlasten van de culturele infrastructuur (gebouwen/ installaties).
2. **Subsidie voor onderhoud en vervanging.** Deze subsidie dient ter dekking van het (meerjaren)onderhoud en vervangingsinvesteringen³⁰ die voor rekening voor de huurder zijn³¹.
3. **Exploitatiesubsidie.** Deze subsidie dient ter dekking van het (reguliere) tekort op de exploitatie met in achtneming van de totale budgettaire ruimte die is afgestemd op de inhoudelijke culturele opdracht.
4. **Programmasubsidie.** Dit is een geormerkte subsidie die onlosmakelijk is verbonden aan de inhoudelijke culturele opdracht.

De aspecten ten aanzien van **de huursubsidie en subsidie voor onderhoud en vervanging** zijn in hoofdstuk 5 behandeld. De **exploitatiesubsidie** is feitelijk de (taakstellende) subsidie die door de gemeente wordt verstrekt ter dekking van het tekort van de reguliere exploitatie. Ten aanzien van het verstrekken van **programmasubsidie** zijn er twee stromingen. Er zijn gemeenten die expliciet een geormerkt programmabudget ter beschikking stellen. Dit budget is specifiek bedoeld om de instellingen in staat te stellen ook (meer) verlieslatende voorstellingen te programmeren. Het gaat hierbij om programma's die niet het grote publiek trekken, een innovatief / experimenteel karakter hebben of specifieke thema's belichten voor een klein publiek. Er zijn ook gemeenten die dit budget niet expliciet ter beschikking stellen, waarbij dan wordt verondersteld dat de kosten en de opbrengsten van de programmering onderdeel uitmaken van de exploitatiesubsidie en het vervolgens gebruikelijk is om minimaal (taakstellend) kostendekkend³² te programmeren.

Feitelijk komt het er op neer dat de gemeente doorgaans de infrastructuur volledig subsidieert (gebouw, onderhoud en vervanging en personeel) en vervolgens het onrendabele deel van de exploitatie subsidieert op basis van de culture opdracht en sectorconforme uitgangspunten.

²⁹ Behoudens enkele grootstedelijke louter commerciële podia waar de commerciële evenementenbureaus en productiemaatschappijen programmeren en exploiteren.

³⁰ De vervangingen hebben betrekking op inventaris / apparatuur, licht- en geluidinstallaties.

³¹ Ten aanzien van het (meerjaren) onderhoud dienen tussen huurder en verhuurder sluitende afspraken te worden gemaakt met betrekking tot de demarcatie van het eigendom en verplichtingen en het niveau van onderhoud.

³² De directe opbrengsten in verhouding tot de directe kosten.

Sturingsinstrumenten exploitatieresultaat

Er bestaat veel onbegrip over sturingsinstrumenten van theaters en poppodia waarmee het exploitatieresultaat kan worden beïnvloed. Velen denken: hoe meer voorstellingen, hoe meer publiek en dus hoe meer opbrengsten. Ook wordt door velen gedacht dat verhogen van de prijzen een haalbare optie is. Het tegendeel is echter waar.

Om met het laatste onderdeel te beginnen. De entreprijzen kunnen in zijn algemeenheid niet door de theaters/poppodia zelf worden bepaald. Deze worden bepaald door de artiesten, boekingskantoren en impresariaten, waar de voorstellingen worden geboekt. Het is in Nederland (zonder een geoormerkte programmasubsidie) al een stevige opgave om de directe kosten van de voorstellingen via opbrengsten van de kaartverkoop te dekken. Bovendien kunnen doorgaans artiesten / gezelschappen worden geboekt volgens het zogenaamde partage-systeem. Dit houdt in dat er garantiesommen worden gevraagd (een minimale prijs voor de voorstelling) en dat afhankelijk van het aantal bezoekers moet worden afgerekend. Het risico van het aantal bezoekers ligt dan per definitie bij de programmerende organisatie.

Doordat bij een (bedrijfseconomische uitgekiende) programmering slechts de directe kosten van de voorstelling kunnen worden gedekt, betekent dit dat de dekking van de vaste (indirecte) kosten van de organisatie (gebouw, faciliteiten, personeel) sterk afhankelijk is van de overige inverdienmogelijkheden. Deze mogelijkheden beperken zich tot (voorstellingsgebonden) horeca en verhuur van ruimten voor de maatschappelijke en commerciële markt³³.

Het is niet voor niets dat alle culturele (niet commerciële) theaters en poppodia worden gesubsidieerd met een exploitatiesubsidie. In de praktijk komt het er op neer dat hoe meer voorstellingen worden geprogrammeerd, hoe meer personeel en hoe meer indirecte kosten moeten worden gemaakt. Andersom is het ook waar: hoe minder voorstellingen worden geprogrammeerd, hoe minder personeel nodig is. Daarbij moet wel worden opgemerkt dat een aanmerkelijk deel van deze kosten op de korte termijn vaste kosten zijn.

³³ Voor gesubsidieerde instellingen worden aan deze inverdienmogelijkheden in het kader van de Wet Markt en Overheid tevens in toenemende mate stevige eisen gesteld om te voorkomen dat er een ongelijk speelveld met de private markt ontstaat.

6.1 Exploitatie De Harmonie en Neushoorn

In tabel 17 zijn de exploitatieoverzichten weergegeven van de instellingen, afgeleid van de jaarrekening 2018. Naast het inzicht in de exploitatie van de instellingen biedt het inzicht in de onderlinge financiële verhoudingen. Vervolgens vindt een nadere analyse van beide individuele exploitaties plaats.

OPBRENGSTEN	De Harmonie	Neushoorn
Programmering & Activiteiten		
- Recettes	2512	423
- Verhuur	718	139
- Horeca	1397	331
- Overig	0	16
<i>Totaal Opbrengsten A</i>	4628	910
KOSTEN		
Programmering & Activiteiten		
- Programmering en projecten	3272	570
- Horeca	1141	3
- Verhuur	94	13
<i>subtotaal</i>	4507	586
Exploitatie		
- Personeel	1786	644
- Huur	955	271
- Onderhoud	438	77
- Energie	129	50
- Schoonmaak	173	92
- Overige huisvestingskosten	35	12
- Kantoor en algemene kosten	146	163
- Verkoop en marketingkosten	234	50
- Overige baten & lasten	67	-2
- Afschrijvingen	160	43
- Belastingen	6	0
<i>subtotaal</i>	4129	1401
<i>Totaal Kosten B</i>	8635	1987
RESULTAAT VOOR SUBSIDIES	C=A-B	-4007
Dekking door subsidies gemeente		
- Exploitatiesubsidie	1455	310
- Extra subsidie 2018	300	86
- Subsidie onderhoud	720	81
- Huursubsidie	955	253
<i>subtotaal</i>	3430	730
Bijdragen derden (fondsen e.d.)		
- Bijdragen derden	237	116
- Bijdrage Fondsen	38	0
- Bijdrage LF 2018	683	25
<i>subtotaal</i>	957	141
<i>Totaal Subsidies en bijdragen D</i>	4387	871
EXPLOITATIERESULTAAT	E=C-D	-206
- Mutatie egalisatiereserve	-121	-94
- Mutatie algemene reserve	-258	0
EINDSALDO RESULTAAT	0	-301

Tabel 17: Exploitatieoverzicht De Harmonie en Neushoorn 2018 (bedragen in € x 1.000).

6.2 Exploitatieanalyse Neushoorn

De analyse is primair bedoeld om te kunnen beoordelen waaruit de financiële knelpunten van Neushoorn bestaan in relatie tot de prestaties (culturele opdracht). Hiertoe wordt eerst een beeld gegeven van de ontwikkeling van de exploitatieresultaten en het eigen vermogen. Vervolgens wordt ingegaan op de belangrijkste kerncijfers. De cijfers hebben betrekking op de cijfers van de Stichting Harmoniekwartier, waarin de cijfers Neushoorn B.V. zijn geconsolideerd.



Exploitatieresultaat en vermogensontwikkeling

Op basis van de jaarcijfers 2015 t/m 2018 zijn de resultaat- en de vermogensontwikkeling geanalyseerd en samengevat in tabel 18. Verplichte reserveringen (onderhoud en vervanging) beïnvloeden het reguliere exploitatieresultaat. Om die reden wordt onderstaand eerst ingegaan op de vermogensontwikkeling van Neushoorn.

Vermogensontwikkeling Neushoorn	2015	2016	2017	2018
Exploitatieresultaat				
Regulier resultaat	675	-107	71	-206
toevoeging Bestemmingsreserve	0	113	46	39
dotatie Bestemmingsfondsen	675	94	127	56
Resultaat na bestemming	0	-314	-102	-301
Bestemmingsreserve				
<i>Reserve personeel</i>				
stand per 1 januari	0	0	35	0
dotatie / onttrekking boekjaar	0	35	-35	0
Stand per 31 december	0	35	0	0
<i>Onderhoudsreserve</i>				
stand per 1 januari	0	0	78	123
dotatie / onttrekking boekjaar	0	78	46	39
Stand per 31 december	0	78	123	162
Bestemmingsfondsen				
<i>Weerstandvermogen/Algemene reserve</i>				
stand per 1 januari	0	382	68	2
toevoeging bestemming personeel	0	0	35	0
dotatie / onttrekking boekjaar	382	-314	-102	-301
Stand per 31 december	382	68	2	-299
<i>Dekkingsfonds afschrijvingen</i>				
stand per 1 januari	0	293	387	514
dotatie / onttrekking boekjaar	293	94	127	56
Stand per 31 december	293	387	514	570
Totaal Eigen vermogen	675	568	639	433

Tabel 18: Resultaat- en vermogensontwikkeling 2015-2018 (bedragen in € x 1.000).

Analyse:

Vermogensontwikkeling

Zoals uit tabel 18 blijkt, hanteert Neushoorn met ingang van 2017 drie vermogensposities, de Algemene reserve, de Onderhoudsreserve en Dekkingsfonds afschrijvingen. Neushoorn heeft in het eerste volle jaar van haar bestaan (2015) van de gemeente financiële middelen ontvangen ten behoeve van het weerstandsvermogen ter dekking van de opstartverliezen en ten behoeve van de reservering voor onderhoud en vervangingsinvesteringen (afschrijvingen). Vanaf het jaar 2016 wordt door Neushoorn ook jaarlijks gedoteerd aan de Onderhoudsreserve. Zichtbaar is dat Neushoorn vanaf de start uitsluitend verlieslatende exploitatieresultaten heeft gerealiseerd, wat het weerstandsvermogen in een snel tempo heeft doen slinken. Per ultimo 2018 is een negatief weerstandsvermogen van € 299.000, mede veroorzaakt door het grote verlies in 2018 van € 301.000.

De bestemmingsreserves zijn bestemd voor onderhoud en vervanging van inventaris en vloeien voort uit de afspraken tussen de gemeente en Neushoorn. Het komt er op neer dat Neushoorn, conform de overeengekomen demarcatie van onderhoud- en vervangingsverplichtingen zelf de lasten daarvan dient te dragen en de gemeente daarvoor een geoordeelde subsidie verstrekt. Om te voorkomen dat achterstallig onderhoud ontstaat of noodzakelijke vervangingen worden uitgesteld (vanwege gebrek aan financiële middelen), is Neushoorn verplicht (voor zover het exploitatieresultaat dit toelaat); het verschil tussen de besteding en de jaarlijkse geoordeelde subsidie, in datzelfde jaar ten laste te brengen van het exploitatieresultaat (te bestemmen).

Bestedingen onderhoud Neushoorn	2015	2016	2017	2018
Regulier in de exploitatie				
Onderhoud	18	25	70	77
Afschrijvingen	5	29	38	43
Dotatie Bestemmingsreserve	293	172	173	94
Totaal ten laste van de exploitatie	316	226	280	215

Tabel 19: Overzicht uitgaven onderhoud, afschrijvingen en dotatie bestemmingsreserve 2015-2018 (bedragen in € x 1.000).

Vastgesteld wordt dat Neushoorn in de periode 2015-2018 in staat is geweest om jaarlijks te doteren aan de bestemmingsreserves; dit is tegelijkertijd ten koste gegaan van de het weerstandsvermogen. Per ultimo 2018 bedroeg de totale bestemmingsreserve € 732.000 (zie tabel 18 € 162.000 + € 570.000) en is uitsluitend bestemd voor toekomstig onderhoud en vervangingen van inventaris. Of dit bedrag te hoog of te laag is moet worden bezien in relatie tot het meerjarenonderhoudsplan en de staat van vervangingsinvesteringen.

Exploitatieresultaat en weerstandsvermogen (Algemene reserve)

De ontwikkeling van het weerstandsvermogen is een maatstaf voor de mate waarin de organisatie vanuit de eigen exploitatie in staat is om weerstandsvermogen op te bouwen. Het reguliere exploitatieresultaat is alleen in het jaar 2017 positief geweest, echter vanwege de verplichte bijdragen aan de bestemmingsfondsen is het weerstandsvermogen alleen maar verder afgenomen tot een negatief vermogen van € -/- 299.000 per ultimo 2018.

Daarbij moet worden vastgesteld dat Neushoorn in 2018 een extra subsidie heeft ontvangen van € 60.000. Zonder deze ondersteuning zou een negatief weerstandsvermogen zijn ontstaan van € -/- 359.000.

Opmerkingen:

Neushoorn heeft nog een relatief korte bestaansgeschiedenis. Ten tijde van de planvorming (Bedrijfsontwikkelplan 2014) zijn ambities gesteld met betrekking tot de samenwerking met Friesland College (zie paragraaf 4.3), de (horeca-)exploitatie en uitgangspunten met betrekking tot het beheer van de accommodatie en inzet van docenten en studenten ten behoeve van de operationele exploitatie van Neushoorn. In deze fase waren nauwelijks ervaringsgegevens voor de exploitatieprognose beschikbaar. Achteraf kan worden vastgesteld dat de praktijk zich nadrukkelijk in minder gunstige zin heeft ontwikkeld. De exploitatie van Neushoorn is structureel verlieslatend geweest.



Als gevolg hiervan worden de bestemmingsreserves voor onderhoud en vervangingsinvesteringen worden "bedreigd"; er is inmiddels een fors negatief weerstandsvermogen ontstaan. Feitelijk is het nu zo dat Neushoorn niet kan voldoen aan de verplichtingen met betrekking tot onderhoud en vervangingsinvesteringen. Boekhoudkundig zijn de reserveringen weliswaar gevormd, maar als gevolg van het negatieve weerstandsvermogen zijn inmiddels de middelen niet meer volledig beschikbaar. De verlieslatende exploitatie van Neushoorn moet hoe dan ook worden gekeerd om continuïteitsproblemen te voorkomen. In hoofdstuk 5 is reeds eerder opgemerkt dat er gesprekken plaatsvinden met de gemeente lopen over de hoogte van de meerjarenonderhoudsplanning en staat van vervangingsinvesteringen en de mate waarin Neushoorn wordt gecompenseerd.

In tabel 20 op de volgende bladzijde zijn de kerncijfers gepresenteerd gebaseerd op de jaarcijfers 2018, de begroting 2019 en de begroting 2020. Vervolgens worden deze geanalyseerd en toegelicht.

Kerncijfers Neushoorn

De kerncijfers van Neushoorn worden geprojecteerd op het jaar 2018, de begroting 2019 / 2020.



Neushoorn		Realisatie	Begroting	Begroting
Directe Baten		2018	2019	2020
<i>Programmering & activiteiten</i>				
Programmering (recette)		423	602	522
Overig		16	22	20
Horeca		331	369	300
Verhuur (incl. fac.)		139	113	111
<i>totaal</i>	1	910	1106	953
Directe Lasten				
<i>Programmering & activiteiten</i>				
Programmering		570	647	497
Projecten 1) en 2)		0		
Horeca		3		
Verhuur		13		
<i>totaal</i>	2	586	647	497
Indirecte Lasten				
<i>Personeelskosten excl Horeca)</i>		3	644	682
<i>Huisvestingskosten</i>				
Huur gebouw		271	275	281
Onderhoud		77	105	105
Overige huisvestingslasten		155	137	171
<i>Afschrijvingen</i>		43	45	45
<i>Vennootschapsbelasting</i>		0	0	0
<i>totaal</i>	4	546	561	602
<i>Kantoor en algemene kosten</i>		5	163	128
<i>Verkoop en marketingkosten</i>		6	50	47
<i>Overige baten en lasten</i>		7	-2	
<i>totaal (5 t/m 7)</i>	8	211	175	171
Som der Baten (1)		1	910	1106
Som der Lasten (2+3+4+8)		9	1987	2066
Saldo Exploitatie (1-8)		8	-1077	-960
Dekking van het exploitatietekort				
<i>Gemeentelijke subsidies</i>				
Exploitatiesubsidie		310	327	344
Extra subsidie		86	200	200
Subsidie onderhoud		81	80	80
Huursubsidie		253	262	262
<i>totaal</i>	10	730	869	886
<i>Overige bijdragen</i>				
<i>Bijdrage huisvesting FC</i>		116	116	118
<i>Bijdrage gebouwenbeheer FC</i>		0	0	40
<i>Bijdrage Fondsen</i>		25	55	65
<i>totaal</i>	11	141	171	223
Exploitatieresultaat (8+10+11)		13	-206	80
Bestemming resultaat				
Mutatie egaliseringsreserve		15	-94	-80
Mutatie algemene reserve		16	0	0
EINDSALDO RESULTAAT			-301	15

Tabel 20: Kerncijfers 2018-2020 (bedragen in € x 1.000).

Analyse:

Exploitatieresultaat

In tabel 21 is voor de periode 2018-2020 het (begrote) exploitatieresultaat weergegeven.



Neushoorn	Realisatie 2018	Begroting 2019	Begroting 2020
Exploitatieresultaat	-206	80	70
Bestemming resultaat	0	0	0
Mutatie egalisatiereserve	-94	-80	-56
Mutatie algemene reserve	0	0	0
EINDSALDO RESULTAAT	-301	0	15

Tabel 21: Kerncijfers; Exploitatieresultaat 2018-2020 (bedragen in € x 1.000).

Het jaar 2018 was, zoals eerder aangegeven, geen goed jaar voor Neushoorn. Door het negatieve resultaat is de Algemene reserve (weerstandsvermogen) per ultimo 2018 verder verzwakt tot € -/- 299.000.

De begroting 2019 en de recent aangeboden begroting 2020 sluiten budgettair neutraal, waarbij de noodzakelijke budgetten voor onderhoud en vervangingsinvesteringen in deze begrotingen zijn inbegrepen. Gerealiseerd dient te worden dat in de begrotingen 2019 en 2020 rekening is gehouden met de extra subsidie van € 200.000 per jaar. De voor de hand liggende vraag is wat Neushoorn kan doen indien de extra subsidie vanaf 2020 niet meer door de gemeente wordt verstrekt. Deze vraag wordt verder in deze paragraaf beantwoord.

Programmering

In tabel 22 is de kostendekkingsgraad van de programmering van Neushoorn weergegeven.

Neushoorn	Realisatie 2018	Begroting 2019	Begroting 2020
Programmering			
Directe baten	465	679	607
Directe lasten	570	647	497
Dekkingsbijdrage	-106	32	109
Dekkingsgraad	81%	105%	122%

Tabel 22: Kerncijfers; Dekkingsbijdrage programmering Neushoorn 2018-2020 (bedragen in € x 1.000).

Neushoorn ontvangt van de gemeente geen geormerkte programmasubsidie. Uit de tabel blijkt dat Neushoorn in 2018 negatieve dekkingsgraad realiseert op de programmering, maar deze in 2019 en 2020 weet om te buigen. Ervan uitgaande dat deze dekkingsgraad ook wordt gerealiseerd, dan voldoet Neushoorn ruimschoots aan het uitgangspunt dat bij het ontbreken van een programmasubsidie, de programmering minimaal (taakstellend) kostendekkend is. De cijfers in de tabel laten overigens een forse omslag zien.

De financiële situatie heeft de directie en bestuur van Neushoorn doen besluiten voor het jaar 2020 fors in te grijpen om een sluitende begroting te realiseren. Directie en bestuur hebben voor de begroting 2020 op hoofdlijnen de volgende veranderingen in gedachten:

- Overwogen wordt de programmering te concentreren / te beperken naar een vast tijdvenster van woensdag namiddag tot en met zondagavond. Hierdoor is een efficiëntere inzet van de productieiders mogelijk wat leidt tot een besparing op de formatie van 0,5 fte. Dit is onderwerp van gesprek met het Friesland College.
- Onderzocht wordt om het café te verpachten. De huidige programmering van het café kan plaatsvinden in de Arena. Hiervoor is overeenstemming over de beschikbaarheid van de zalen met het Friesland College nodig. Met het verpachten wil Neushoorn de levendigheid en de toegankelijkheid van Neushoorn nieuw leven inblazen, zoals beoogd in het oorspronkelijke Bedrijfsontwikkelplan 2014.
- Het aantal producties wordt gereduceerd, hetgeen consequenties heeft voor de formatie met betrekking tot de programmering en marketing. De consequenties worden nog nader exact in beeld gebracht. Hierdoor wordt in ieder geval de additionele (flexibele) inzet op marketing gestopt.
- Voor de Grote Zaal wordt volop ingezet op de reguliere programmering. Door de betere toegankelijkheid van de bars in de Grote Zaal wordt een iets hogere horeca-opbrengst gerealiseerd.
- In de Arena wordt ingezet op producties die relatief eenvoudig gerealiseerd kunnen worden met een minimum aan technische ondersteuning.
- Voor de grote zaal wordt bij het Nederlands Fonds Podium Kunsten de A-status³⁴ aangevraagd, wat de aanvraag van subsidies voor specifieke programma's mogelijk maakt.
- Voorzichtigheidshalve zijn de subsidies voor events als Iepen Up, Iepen Air, Story Valley etc. niet opgenomen in de begroting. Dit zijn additionele activiteiten die min of meer budgetneutraal zijn en waarvoor nog geen definitieve subsidie is afgegeven.
- De huidige horecatarieven bieden geen ruimte voor verhoging. De tarieven zijn gebaseerd op kostprijsberekeningen, rekening houdend met marges en in lijn met college-bedrijven.
- Verhuurcapaciteit; onderzocht wordt om de flexibele verhuur in te ruilen voor de verhuur aan een aantal vaste partners. Mogelijk leidt dit tot een besparing omdat vast verhuur minder personele capaciteit vergt.

De directie en bestuur hebben met bovenstaande uitgangspunten gepoogd, mede met oog op het lopende onderzoek, zo min mogelijk in te grijpen in de formatie met behoud van een maximale programmering. Wel is er sprake van een stevige herijking van taken op functieniveau om de beoogde bezuinigingen te realiseren. Zoals eerder aangegeven is in de begroting 2020 nog steeds uitgegaan van een aanvullende subsidie van € 200.000. Indien deze subsidie na 2020 vervalt, stelt de directie dat forse(re) maatregelen onontkoombaar zijn. KplusV heeft een indicatieve berekening gemaakt van indien deze situatie zich daadwerkelijk voordoet. Hier wordt later in deze paragraaf op ingegaan. Eerst wordt nog een aantal kerncijfers uiteengezet.

Horeca

In tabel 23 is de dekkingsbijdrage van de horeca van Neushoorn weergegeven.

Neushoorn	Realisatie 2018	Begroting 2019	Begroting 2020
Horeca			
Directe baten	331	369	300
Directe lasten	3	-	-
<i>Dekkingsbijdrage</i>	329	369	300

Tabel 23: Kerncijfers: Dekkingsbijdrage van de horeca 2018-2020 (bedragen in € x 1.000).

³⁴ De A status kan door het NFPK worden verstrekt indien aan specifieke voorwaarden voor gesubsidieerde programmering kan worden voldaan.. Het verhoogt de mogelijkheden van fondsbijdragen.

De exploitatie van de horeca van Neushoorn verloopt via Neushoorn B.V.. Daar worden alle opbrengsten en de kosten van de horeca geregistreerd. 95% van de netto opbrengsten van de horeca wordt als een fee afgedragen aan de Stichting. De overige 5% is ter dekking van de financiële en administratieve lasten van Neushoorn B.V.³⁵.

Uit de tabel blijkt dat Neushoorn een positieve dekkingsbijdrage realiseert op de (voorstellingsgebonden) horeca-activiteiten. De dekkingsbijdrage in de begroting 2020 is gebaseerd op een gemiddelde besteding per bezoeker van € 10,31. Dit is een relatief lage besteding maar wel gebaseerd op de praktijk van Neushoorn en dat is de zekere maatstaf. Belangrijk feit is dat de horecaopbrengst voor poppodia, naast de reguliere subsidie, de belangrijkste inkomstenbron is. Omdat het hier doorgaans drankenomzet betreft is het omzet met een relatief hoge marge.

Verhuur

In tabel 24 is de dekkingsbijdrage van de verhuurfunctie³⁶ van Neushoorn weergegeven.

Neushoorn	Realisatie 2018	Begroting 2019	Begroting 2020
Verhuur			
Directe baten	139	113	111
Directe lasten	13	-	-
<i>Dekkingsbijdrage</i>	126	113	111

Tabel 24: Kerncijfers; Dekkingsbijdrage Verhuur 2018-2020 (bedragen in € x 1.000).

Uit de tabel blijkt dat Neushoorn een positieve dekkingsbijdrage realiseert op de verhuuractiviteiten. Verhuur brengt doorgaans ook een spin off met zich mee voor de horeca-activiteiten. In absolute zin is de dekkingsbijdrage van de Verhuur moeilijk te vergelijken met andere poppodia in Nederland omdat Verhuur in meer of minder mate onderdeel uit maakt van bewust beleid en dat ook personeel en faciliteiten in de verhuurprijzen worden opgenomen. Vaststaat dat de dekkingsbijdrage van de Verhuur bij Neushoorn positief is.

Personeel

In tabel 25 is de verhouding van de personeelskosten ten opzichte van de omzet exclusief de omzet van de horeca³⁷ van Neushoorn weergegeven.

Neushoorn	Realisatie 2018	Begroting 2019	Begroting 2020
Personeelskosten vs Directe baten (excl Horeca)			
Personeelskosten	644	682	721
Omzet exclusief Horeca	1.449	1.777	1.761
<i>Verhouding</i>	44%	38%	41%

Tabel 25: Kerncijfers; Verhouding Personeelskosten / omzet (excl. horeca 2018-2020) (bedragen in € x 1.000).

De verhouding is een indicatie³⁸ voor de omvang van de personele inzet (vast en variabel) die benodigd is om de omzet te realiseren.

³⁵ Stichting Harmoniekwartier heeft Neushoorn B.V. in 2015 een lening verstrekt van € 100.000 en in 2016 van € 50.000.

Deze lening wordt in termijnen van € 10.000 per jaar terugbetaald tenzij anders wordt overeengekomen.

³⁶ De kosten van de personele van de vaste formatie ten behoeve van de Verhuurfunctie is niet rechtstreeks toegerekend.

³⁷ De kosten van de variabele personele inzet ten behoeve van de horeca is rechtstreeks toegerekend aan de horeca.

³⁸ Het betreft een richtinggevend indicatie. De omzet (exclusief horeca) is immers sterk afhankelijk van de omvang van de programmering en de omvang van de zakelijke verhuur.

De verhouding bedraagt voor poppodia met een redelijkerwijs vergelijkbare zaalcapaciteit circa 30%. Uit de tabel blijkt dat bij Neushoorn deze verhouding relatief ongunstig is. Dit wordt veroorzaakt door een combinatie van factoren:

- De omvang van de programmering is relatief klein; hierdoor is de dekkingsbasis voor de overhead relatief gering. Er is altijd sprake van een minimale omvang van de indirecte organisatie.
- Het gebouwenbeheer in combinatie met werkrelatie met het Friesland College vergt een relatief groot tijdsbeslag voor het personeel. Dit geldt niet alleen voor de indirecte maar ook voor de directe formatie.

Directe baten versus totale omzet

In tabel 26 is de verhouding van de directe omzet ten opzichte van de totale omzet van Neushoorn weergegeven.

Neushoorn	Realisatie 2018	Begroting 2019	Begroting 2020
Derde geldstromen vs subsidie			
Directe baten bedrijfsvoering	910	1.106	953
Directe overige baten	141	171	223
Subsidies gemeente	730	869	886
<i>totaal</i>	1.780	2.146	2.062
<i>Dekkingsgraad directe baten</i>	59%	59%	57%

Tabel 26: Kerncijfers; Verhouding Directe baten / totale omzet 2018-2020 (bedragen in € x 1.000).

Deze verhouding is een indicatie³⁹ voor de mate waarin Neushoorn in staat is zelf baten te realiseren in relatie tot de totale omzet (inclusief subsidie). Deze verhouding bedraagt voor podia met een redelijkerwijs vergelijkbare zaalcapaciteit circa 50%. Uit de tabel blijkt dat Neushoorn in 2018 een gunstigere verhouding weet te realiseren. Ook is de verwachting dat in 2019 en 2020 een relatief gunstige verhouding wordt gerealiseerd.

Consequenties van vervallen van de aanvullende subsidie van € 200.000 per jaar.

Voor de jaren 2019 en 2020 is Neushoorn ook de extra subsidie van € 200.000 per jaar toegezegd. Voor de jaren daarna is deze toezegging onduidelijk. KplusV heeft indicatief berekend wat de consequenties zijn van het vervallen van deze aanvullende subsidie mede in relatie tot de gemeentelijke opdracht.

Het belangrijkste sturingsmiddel voor Neushoorn is de aard en omvang van de programmering. Vastgesteld is dat de dekkingsbijdrage van de programmering positief is. De aard van de programmering is toegankelijk wat een positieve uitwerking heeft op deze dekkingsgraad en de spin off naar de horecaomzet. Met andere woorden: daar is feitelijk "niets meer te halen".

De vraag is vervolgens; wat is het effect van de omvang van de programmering op het exploitatieresultaat? Om deze vraag te beantwoorden is een break-evenberekening gemaakt voor de Neushoorn. De berekening is gemaakt in vergelijking tot de begroting 2020. De uitkomsten van de berekening is weergegeven in bijlage 5. In de berekeningen zijn de volgende uitgangspunten gehanteerd:

- De directe baten van de programmering (recettes) en horeca stijgen en dalen rechtevenredig met de omvang van de programmering.

³⁹ Het betreft een richtinggevende indicatie. De totale omzet is immers sterk afhankelijk van de omvang van de programmeringen, de omvang van de zakelijke verhuur en de omvang van de subsidie.

- De directe lasten van de programmering (uitkoopkosten, rechten e.d.) en van het direct personeel (productie / techniek / bewaking e.d.) stijgen en dalen rechtevenredig met de omvang van de programmering.
- De indirecte lasten van de programmering (overhead, energielasten e.d.) stijgen en dalen in een degressieve verhouding met de omvang van de programmering.

De resultaten van de berekeningen zijn als volgt.

Om een besparing te realiseren van € 200.000 per jaar (het wegvallen van de extra subsidie na 2020) is ten opzichte van de begroting 2020 een reductie van de programmering noodzakelijk van 61%. Tevens gaat een dergelijke reductie gepaard met een reductie van de vaste formatie van 45% (ca 4 fte direct en indirect personeel). Een reductie van de programmering met een dergelijk percentage is het vanzelfsprekend dat de betekenis van Neushoorn wordt gemarginaliseerd. Intensivering van de programmering met eveneens een percentage van 61% betekent (vanzelfsprekend) dat er ten opzichte van de begroting een verlies ontstaan van € 295.000 per jaar.

Conclusies Exploitatie Neushoorn

Gebaseerd op voorgaande analyse van de exploitatie van Neushoorn worden onderstaande conclusies getrokken:

- In de periode 2015-2018 is Neushoorn niet in staat geweest om bij te dragen aan het weerstandsvermogen. Het in 2015 aan de Algemene reserve gedoteerde weerstandsvermogen van € 382.000 is door de structureel verlieslatende exploitatie inmiddels negatief geworden. Per ultimo 2018 bedraagt het weerstandsvermogen € -/- 299.000.
- In de periode 2015-2018 is Neushoorn in staat is geweest jaarlijks te doteren aan de reserveringen voor onderhoud en vervanging. Per ultimo 2018 bedragen deze reserves gezamenlijk € 732.000. Als gevolg van het negatieve weerstandsvermogen kan Neushoorn conform de huidige afspraken op termijn niet aan haar onderhoud- en vervangingsverplichtingen voldoen. Voor deze ontstane situatie moet een oplossing worden gevonden.
- De begrotingen 2019 en 2020 sluiten zonder een exploitatieverlies. In deze begrotingen is echter nog wel rekening gehouden met een extra subsidie van € 200.000 voor de jaren 2019 en 2020. De directie en bestuur van Neushoorn hebben besloten om voor 2020 fors in te grijpen op de artistieke programmering en voeren organisatiewijzigingen door om een sluitende begroting te realiseren. Dit ingrijpen is noodzakelijk om te voorkomen dat verliezen een permanent karakter krijgen. De ingrepen hebben een stevige invloed op de programmering. Niet alleen wordt er minder geprogrammeerd, ook wordt fors ingegrepen op het inhoudelijk culturele profiel van Neushoorn en worden noodzakelijke maatregelen in de bedrijfsvoering onderzocht (openstelling donderdag tot en met zondag, vaste verhuur partners, personele mutaties, taakverschuiving e.d.) Ook wordt onderzocht of Café Neushoorn kan worden verpacht.
- Neushoorn ontvangt evenals De Harmonie geen geoormerkte programmasubsidie. In 2018 is het Neushoorn niet gelukt om een kostendekkende programmering te realiseren. Voor de begrotingsjaren 2019 en 2020 wordt gestuurd op een positieve dekkingsgraad op de programmering te realiseren. Indien Neushoorn daarin slaagt dan is dat beter dan doorgaans wordt gerealiseerd (taakstellend 100%). Door populairder te programmeren worden risico's vermeden. Tegelijkertijd gaat dit ten koste van een onderscheidend cultureel profiel. Gelet op de forse exploitatiedruk van Neushoorn is de inzet op (nog) minder risicovolle programmering voor het jaar 2020 een (bestuurlijk logische en) onvermijdbare keuze.



- Uit de analyse van de exploitatie is door KplusV vastgesteld dat Neushoorn:
 - een positieve dekkingsbijdrage realiseert op de (voorstellingsgebonden) horeca-activiteiten. De gemiddelde besteding van de bezoeker is zeker niet aan de hoge kant, maar daar is in de praktijk ook niet makkelijk op te sturen. Vaststaat dat de horeca gemiddeld meer dan € 300.000 per jaar bijdraagt aan de exploitatie van Neushoorn.
 - een positieve dekkingsbijdrage realiseert op de verhuur-activiteiten.
 - een relatief ongunstige verhouding (circa 40%) realiseert voor de omvang van de personele inzet (vast en variabel) in relatie tot de gerealiseerde omzet (jaar 2020). Naar de overtuiging van KplusV wordt dit veroorzaakt door de relatief beperkte omvang van de programmering en de relatief hoge inzet van formatie voor gebouw-gerelateerde activiteiten als gevolg van de samenwerking met Friesland College.
 - een relatief gunstige verhouding realiseert (gemiddeld 58%) voor de mate waarin Neushoorn in staat is zelf baten te realiseren in relatie tot de totale omzet inclusief subsidie (jaar 2020).
 - De relatief gunstige verhoudingen van bovenstaande parameters tonen naar de overtuiging van KplusV aan dat Neushoorn ondanks de verlieslatende resultaten uit het verleden, vanuit bedrijfseconomisch perspectief goede prestaties levert en Neushoorn zeker niet bovenmatig wordt gesubsidieerd. In hoofdstuk 5 is aangetoond dat Neushoorn niet volledig wordt gecompenseerd voor de gebouwgebonden kosten. Het gaat hier om een tekort van ca 150.000 per jaar, dat niet uit de eigen exploitatie kan worden inderdiend.
 - Vanuit dit perspectief ziet KplusV bij een gelijkblijvend culturele opdracht geen perspectief om de exploitatie te verbeteren. En vanuit ditzelfde perspectief is daarmee aangetoond dat zonder een aanvullende subsidiebijdrage Neushoorn structureel (fors) verlieslatend zal zijn en geen toekomstperspectief heeft. Indien geen extra subsidiebijdrage wordt verleend, dan heeft Neushoorn nog als enige optie om het programma nog verder drastisch in omvang te reduceren.
- KplusV heeft onderzocht wat de consequenties zijn indien de aanvullende subsidie van € 200.000 per jaar met ingang van 2021 niet meer door de gemeente wordt verstrekt. Dit zou betekenen dat er een stevige reorganisatie plaats moet vinden (ca 4 fte) en dat de programmering met ruim 60% moet worden gereduceerd. KplusV beschouwt dit scenario vooral als een rekenkundig en theoretische exercitie. Een reductie van dergelijk omvang marginaliseert de betekenis van Neushoorn. De culturele prestaties van Neushoorn worden naar de overtuiging van KplusV in een dergelijk scenario zo zwaar op de proef gesteld ten gunste van het bedrijfseconomisch kader, dat in onze optiek niets meer te maken heeft met het uitvoeren van de culturele opdracht.

6.3 Exploitatieanalyse De Harmonie

De analyse is primair bedoeld om te beoordelen waaruit de financiële knelpunten van De Harmonie bestaan in relatie tot de prestaties (culturele opdracht) van De Harmonie. Hiertoe wordt eerst een beeld gegeven van de ontwikkeling van de exploitatieresultaten en het eigen vermogen. Vervolgens wordt ingegaan op de belangrijkste kerncijfers. De cijfers hebben betrekking op de cijfers van Stichting Sociaal Cultureel Centrum De Harmonie waarin de cijfers van Ruiterskwartier B.V. zijn geconsolideerd.

Exploitatieresultaat en vermogensontwikkeling

Op basis van de jaarcijfers 2015 t/m 2018 zijn de resultaat- en de vermogensontwikkeling geanalyseerd en samengevat in tabel 27. Verplichte reserveringen (onderhoud en vervanging) beïnvloeden het reguliere exploitatieresultaat. Om die reden wordt onderstaand eerst ingegaan op de vermogensontwikkeling van De Harmonie.

Vermogensontwikkeling De Harmonie		2015	2016	2017	2018
Exploitatieresultaat					
Regulier resultaat		193	123	47	380
toevoeging algemene reserve		4	3	3	258
dotatie egalisereserve		189	121	44	121
Resultaat na bestemming		0	0	0	0
Algemene reserve					
stand per 1 januari		42	46	49	52
dotatie boekjaar		4	3	3	258
Stand per 31 december	A	46	49	52	310
Egalisereserve extra afschrijvingen					
stand per 1 januari		524	635	755	800
dotatie boekjaar		111	121	44	121
Stand per 31 december	B	635	755	800	921
Egalisereserve rente					
stand per 1 januari		414	492	492	492
dotatie boekjaar		77	0	0	0
Stand per 31 december	C	492	492	492	492
Totaal Eigen vermogen	D=A+B+C	1172	1296	1343	1722

Tabel 27 : Resultaat- en vermogensontwikkeling 2015-2018 (bedragen in € x 1.000).

Vermogensontwikkeling

Zoals uit tabel 16 blijkt, hanteert De Harmonie drie vermogensposities, de Algemene reserve en twee egalisereserves (bestemmingsreserves). Vastgesteld wordt dat De Harmonie in de periode 2015-2018 alleen in het jaar 2018 in staat is geweest substantieel bij te dragen aan het weerstandsvermogen. In de jaren 2015 t/m 2017 is dat niet het geval geweest.

De egalisereserves zijn bestemd voor onderhoud en vervanging van inventaris en komen voort uit het in 2001 overeengekomen onderhandelingsresultaat tussen de gemeente en het bestuur van De Harmonie. Het komt er op neer dat De Harmonie, conform de overeengekomen demarcatie van onderhoud- en vervangingsverplichtingen, zelf de lasten daarvan dient te dragen en dat de gemeente daarvoor een geoormerkte subsidie verstrekt.

Om te voorkomen dat achterstallig onderhoud ontstaat of noodzakelijke vervangingen worden uitgesteld, vanwege gebrek aan financiële middelen, wordt bij onderbesteding op de budgetten onderhoud en vervangingsinvesteringen vanuit de exploitatie gedoteerd aan de bestemmingsreserve.

Bestedingen onderhoud De Harmonie		2015	2016	2017	2018
Regulier in de exploitatie					
Onderhoud		414	440	514	438
Afschrijvingen		174	138	136	160
Dotatie Bestemmingsreserve		189	121	44	121
Totaal ten laste van de exploitatie		777	699	694	719

Tabel 28: Overzicht uitgaven onderhoud, afschrijvingen en dotatie bestemmingsreserve 2015-2018 (bedragen in € x 1.000).

Vastgesteld wordt dat De Harmonie in de periode 2015-2018 in staat is geweest om jaarlijks aan de verplichtingen te voldoen. Per ultimo 2018 bedroeg de bestemmingsreserve € 1.413.000 en deze is uitsluitend bestemd voor toekomstig onderhoud en vervangingen van inventaris. Of dit bedrag te hoog of te laag is moet worden gezien in relatie tot de meerjarenonderhoudsplanning en de staat van vervangingsinvesteringen.



Exploitatieresultaat en weerstandsvermogen (Algemene reserve)

In beginsel is de ontwikkeling van het weerstandsvermogen een maatstaf voor de organisatie om te beoordelen of de eigen exploitatie in staat is om weerstandsvermogen op te bouwen. Het reguliere exploitatieresultaat is weliswaar in de periode 2015-2018 positief geweest, echter de bijdrage aan de Algemene reserve is uitsluitend in 2018 substantieel geweest als gevolg van Leeuwarden Culturele Hoofdstad (LF2018). Daarbij moet worden vastgesteld dat De Harmonie in de jaren 2014 t/m 2018 een extra jaarlijkse subsidie heeft ontvangen van € 300.000⁴⁰. De Harmonie heeft derhalve de afgelopen jaren tot en met 2018 € 1.500.000 aan extra gemeentelijke ondersteuning ontvangen. Bij gelijkblijvende bedrijfsvoering zou er zonder deze ondersteuning een negatief weerstandsvermogen zijn ontstaan van € -/- 1.190.000. Voor het jaar 2019 is de extra subsidie vervallen en roept dit de vraag op wat dit betekent voor de exploitatie van De Harmonie, mede in relatie tot de gemeentelijke opdracht. Om deze vraag goed te beantwoorden wordt eerst een aantal relevante kerncijfers behandeld.

⁴⁰ De aanvullende subsidie van € 300.000 van 2014 t/m 2018 was bedoeld om tegenvallende exploitatieresultaten ten gevolge van de financiële crisis het hoofd te bieden en de exploitatie te verbeteren.

Kerncijfers De Harmonie

De kerncijfers van De Harmonie worden geprojecteerd op het jaar 2018, de begroting 2019 en de begroting 2020. Het is wenselijk om vooruit te kijken omdat voor De Harmonie in de jaren 2019 en 2020 geen aanvullende subsidie beschikbaar is gesteld.



De Harmonie		Realisatie 2018	Begroting 2019	Begroting 2020
Directe Baten				
<i>Programmering & activiteiten</i>				
Programmering (recette)		2.056	1.971	2.160
Projecten (divers)		456	198	574
Horeca		1.397	900	940
Verhuur (incl. fac.)		718	396	436
<i>totaal</i>	1	4.628	3.465	4.110
Directe Lasten				
<i>Programmering & activiteiten</i>				
Programmering		1.879	1.804	1.872
Projecten 1) en 2)		1.393	224	590
Horeca		1.141	761	776
Verhuur		94	40	40
<i>totaal</i>	2	4.507	2.829	3.278
Indirecte Lasten				
<i>Personeelskosten</i>	3	1.786	1.763	1.688
<i>Huisvestingskosten</i>				
Huur gebouw		955	970	989
Onderhoud		438	584	381
Overige huisvestingslasten		336	370	380
<i>Afschrijvingen</i>		160	136	160
<i>Vennootschapsbelasting</i>		6	-	2
<i>totaal</i>	4	1.895	2.060	1.912
<i>Kantoor en algemene kosten</i>	5	146	147	173
<i>Verkoop en marketingkosten</i>	6	234	197	225
<i>Overige baten en lasten</i>	7	67	-11	-0
<i>totaal (5 t/m 7)</i>	8	447	333	398
Som der Baten (1)	1	4.628	3.465	4.110
Som der Lasten (2+3+4+8)	9	8.635	6.985	7.275
Saldo Exploitatie (1-9)	8	-4.007	-3.520	-3.165
Dekking van het exploitatietekort				
<i>Gemeentelijke subsidies</i>				
Exploitatiesubsidie		1.455	1.455	1.555
Extra subsidie 2018		300	-	-
Subsidie onderhoud		720	720	745
Huursubsidie		955	970	989
	10	3.430	3.144	3.289
<i>Overige bijdragen</i>				
<i>Bijdragen derden (Surplus)</i>		237	40	65
<i>Bijdrage Fondsen</i>		38	38	-
<i>Bijdrage LF 2018</i>		683	-	16
<i>totaal</i>	11	957	78	81
Exploitatieresultaat (8+10+11)	13	380	-298	205
Bestemming resultaat				
Mutatie egalisereserve	15	-121	230	-205
Mutatie algemene reserve	16	-258	69	-
EINDSALDO RESULTAAT		-0	0	-0

Tabel 29: Kerncijfers 2018-2020 (bedragen in € x 1.000).

Analyse:

Exploitatieresultaat

In tabel 30 is voor de periode 2018-2020 het (begrote) exploitatieresultaat weergegeven.



De Harmonie	Realisatie 2018	Begroting 2019	Begroting 2020
Exploitatieresultaat	380	-298	205
Bestemming resultaat	0	0	0
Mutatie egalisatiereserve	-121	230	-205
Mutatie algemene reserve	-258	69	0
EINDSALDO RESULTAAT	0	0	0

Tabel 30: Kerncijfers; Exploitatieresultaat 2018-2020 (bedragen in € x 1.000).

Het jaar 2018 was, zoals eerder aangegeven, een buitengewoon (goed) jaar voor De Harmonie. Het programma Culturele Hoofdstad Leeuwarden (LF2018) resulteerde in extra programma's en activiteiten met gunstige effecten voor de horeca en culturele en zakelijke verhuur. Door dit resultaat heeft De Harmonie haar Algemene reserve (weerstandsvermogen) in 2018 versterkt. Ook de Egalisatiereserve (onderhoud en vervangingsinvesteringen) is conform de afspraken met de gemeente in 2018 versterkt.

De begroting 2019 sluit met een exploitatieverlies van € 298.500, voornamelijk door het feit dat De Harmonie in 2019 geen aanvullende subsidie van € 300.000 ontvangt. Alhoewel bekend was dat De Harmonie voor het jaar 2019 geen extra subsidie zou ontvangen, is daar in de exploitatie/programmering voor het theaterseizoen 2018-2019 en 2019-2020 (nog) niet op geanticipeerd. De gemeente heeft ingestemd met de dekking van het begrote verlies 2019 uit de Egalisatiereserve van De Harmonie.

Ten tijde van het opstellen van de begroting 2019 waren de positieve effecten van LF2018 nog niet bekend. Nu het een feit is dat De Harmonie een fors positief resultaat heeft geboekt in 2018 ligt het voor de hand het werkelijk verlies van 2019 in de eerste plaats te dekken vanuit de Algemene reserve.

De Harmonie heeft een sluitende begroting 2020 ingediend bij de gemeente. Voor dit jaar (feitelijk voor de 2^e helft van 2020) heeft De Harmonie wel geanticipeerd op het feit dat zij geen aanvullende subsidie meer ontvangt. Het reguliere exploitatieresultaat sluit met een positief resultaat van € 205.000, waarbij moet worden opgemerkt dat dit resultaat is ontstaan door een incidentele "onderbesteding" op de post onderhoud waardoor dit resultaat, conform de afspraken weer gelijk moet worden toegevoegd aan (bestemd voor) de Egalisatiereserve.

Programmering

De Harmonie ontvangt van de gemeente geen geoormerkte programmasubsidie. In tabel 31 is de kostendekkingsgraad van de programmering van De Harmonie weergegeven.

De Harmonie	Realisatie 2018	Begroting 2019	Begroting 2020
Programmering			
Directe baten	2.056	1.971	2.160
Directe lasten	1.879	1.804	1.872
Saldo	177	167	288
Dekkingsgraad	109%	109%	115%

Tabel 31: Kerncijfers; Dekkingsgraad programmering 2018-2020 (bedragen in € x 1.000).

Uit de tabel blijkt dat De Harmonie een positieve dekkingsgraad realiseert op de programmering en voldoet daarmee ruimschoots aan het uitgangspunt dat bij het ontbreken van een geormerkte programmasubsidie, de programmering minimaal (taakstellend) een kostendekkend resultaat moet worden behaald.

Het (begrote) verlieslatende exploitatieresultaat voor 2019 heeft de directie en bestuur van De Harmonie doen besluiten om voor 2020 fors in te grijpen op de artistieke programmering⁴¹ om op deze wijze een sluitende begroting te realiseren. Dit ingrijpen is noodzakelijk omdat de extra subsidie van € 300.000 met ingang van het jaar 2019 is komen te vervallen.

Het ingrijpen op de programmering is, zoals in de inleiding van dit hoofdstuk aangegeven, het belangrijkste sturingsinstrument om het exploitatieresultaat te beïnvloeden. De directie grijpt als volgt in op de programmering⁴²:

- De Harmonie vermindert het artistieke programma met als gevolg dat minder grootschalig internationaal aanbod, minder klassieke muziek en opera, en minder toonaangevende toneel- en dansvoorstellingen worden geprogrammeerd.
- Projecten en festivals vinden in 2020 alleen nog doorgang wanneer daar voldoende fondsen voor worden gevonden. Dit gaat ten kosten van de talentontwikkelingstrajecten en de kwetsbare programmering zoals jeugdfestivals.
- Het aantal voorstellingen in het tweede halfjaar van 2020 wordt met ca 20% (circa 25 voorstellingen) teruggebracht (dit zijn ca. 60 voorstellingen op jaarbasis);
- Onderzoek vindt plaats naar (i) de mogelijkheid tot een vroegere zomersluiting in 2020, (ii) naar de gevolgen voor de bedrijfsvoering van minder openstelling op de maandagen en de dinsdagen en (iii) de tariefstellingen en ondersteuning aan andere culturele partners (het FriesStraatFestival, het Noordelijk Film Festival en diverse amateurgezelschappen en scholen met ondersteuning in natura). Definitieve keuzes moeten nog worden gemaakt.
- Tevens ziet De Harmonie zich genooddaakt zeer terughoudend op te treden en te krimpen op het personeelsbudget.

De effecten van bovenstaande ingrepen zijn door de directie samengevat als volgt geduid:

- De ingrepen staan in contrast met juist de nieuwe ontwikkelingen die De Harmonie wil inzetten. De verbindende functie van De Harmonie vraagt om tal van nieuwe allianties en samenwerkingspartners om zo de verbinding met haar omgeving te zoeken en optimaal bij te kunnen dragen aan een inclusieve samenleving waarbij een brede en diverse groep inwoners in aanraking komt met kunst en cultuur.
- Door de teruggang in de talentontwikkelingstrajecten en kwetsbare programmering, waarmee De Harmonie de afgelopen jaren juist aan een onderscheidend en hoofdstedelijk imago heeft gebouwd, verliest De Harmonie haar positie als artistiek geloofwaardige partner in het nationale veld.
- Door de ingrepen ontstaat er inhoudelijke vervlakking en wordt de functie als netwerkverbinder en talentontwikkelaar onvoldoende hooggehouden. Zo dreigt De Harmonie haar profiel als provinciaal hoofdstedelijk stadsschouwburg van Friesland te verliezen.

⁴¹ De periode van programmering van het seizoen 2020-2021 is aanstaande. Dit betekent dat de effecten van een aangepaste programmering slechts betrekking hebben op de tweede helft van 2020 (= 1^e helft van seizoen 2020-2021).

⁴² Conform de uiteenzetting vanuit de aanbestedingsbrief begroting 2020 van de directie van De Harmonie aan de gemeente.

Horeca

In tabel 21 is de dekkingsbijdrage van de horeca van De Harmonie weergegeven.

De Harmonie	Realisatie 2018	Begroting 2019	Begroting 2020
Horeca			
Directe baten	1.397	900	940
Directe lasten	1.141	761	776
<i>Dekkingsbijdrage</i>	256	139	164

Tabel 32: Kerncijfers; Dekkingsbijdrage horeca 2018-2020 (bedragen in € x 1.000).

Uit de tabel blijkt dat De Harmonie een positieve dekkingsbijdrage realiseert op de (voorstellingsgebonden) horeca-activiteiten. De hoge dekkingsbijdrage in 2018 is het gevolg van de activiteiten van LF 2018. In absolute zin is de dekkingsbijdrage van de horeca⁴³ relatief hoog in vergelijking met theaters met een redelijkerwijs vergelijkbare zaalcapaciteit⁴⁴. Dit wordt in belangrijke mate bepaald door het relatief hoge aantal bezoekers van niet voorstellingsgebonden evenementen en congressen (maatschappelijke en zakelijke verhueringen).

Verhuur

In tabel 33 is de dekkingsbijdrage van de (zakelijke) verhuur⁴⁵ van De Harmonie weergegeven.

De Harmonie	Realisatie 2018	Begroting 2019	Begroting 2020
Verhuur			
Directe baten	718	396	436
Directe lasten	94	40	40
<i>Dekkingsbijdrage</i>	625	356	396

Tabel 33: Kerncijfers; Dekkingsbijdrage Verhuur 2018-2020 (bedragen in € x 1.000).

Uit de tabel blijkt dat De Harmonie een positieve dekkingsbijdrage realiseert op de maatschappelijke en zakelijke verhuur-activiteiten. De hoge dekkingsbijdrage in 2018 is eveneens het gevolg van de activiteiten van LF 2018. In absolute zin is de dekkingsbijdrage van de verhuur relatief hoog in vergelijking met theaters met een redelijkerwijs vergelijkbare zaalcapaciteit. De Harmonie is blijkbaar een aantrekkelijke accommodatie voor niet voorstellingsgebonden evenementen en congressen.

Personeel

In tabel 34 is de verhouding van de personeelskosten ten opzichte van de omzet exclusief de omzet van de horeca⁴⁶ van De Harmonie weergegeven.

De Harmonie	Realisatie 2018	Begroting 2019	Begroting 2020
Personeelskosten vs omzet (excl horeca)			
Personeelskosten	1.786	1.763	1.688
Omzet exclusief Horeca	7.617	5.787	6.540
<i>Verhouding</i>	23%	30%	26%

Tabel 34: Kerncijfers; Verhouding Personeelskosten / omzet (excl. horeca 2018-2020 (bedragen in € x 1.000).

⁴³ De positieve dekkingsbijdrage van de horeca zegt nog niets over de het daadwerkelijk behaalde exploitatieresultaat van de horeca vanwege het feit dat (intern) de integrale kosten van de horeca (huisvesting / afschrijvingen / onderhoud / bijdrage aan de overhead) niet aan de horeca worden toegerekend.

⁴⁴ De zaalcapaciteit is vanuit de primaire functie van theaters de dominante basis voor een vergelijking.

⁴⁵ De kosten van de personele van de vaste formatie ten behoeve van de Verhuurfunctie is niet rechtstreeks toegerekend.

⁴⁶ De personele inzet ten behoeve van de horeca is rechtstreeks toegerekend aan de omzet van de horeca.

De verhouding is een indicatie⁴⁷ voor de omvang van de personele inzet (vast en variabel) die benodigd is om de omzet te realiseren. De verhouding bedraagt voor theaters met een redelijkerwijs vergelijkbare zaalcapaciteit circa 30%. Uit de tabel blijkt dat De Harmonie in 2018 een gunstige verhouding heeft weten te realiseren, wederom als gevolg van de activiteiten van LF 2018. Ook is de verwachting dat in 2020 een relatief gunstige verhouding wordt gerealiseerd als gevolg van (ten opzichte van 2019) hogere baten (minder risicovol programma) in relatie tot lagere personeelsinzet (minder voorstellingen).

Directe baten versus totale omzet

In tabel 35 is de verhouding van de directe omzet ten opzichte van de totale omzet van De Harmonie weergegeven.

De Harmonie	Realisatie 2018	Begroting 2019	Begroting 2020
Derde geldstromen vs subsidie			
Directe baten bedrijfsvoering	4.628	3.465	4.110
Directe overige baten	957	78	81
Subsidies gemeente	3.430	3.144	3.289
<i>totaal</i>	9.015	6.687	7.480
<i>Dekkingsgraad directe baten</i>	62%	53%	56%

Tabel 35: Kerncijfers; Verhouding Directe baten / totale omzet 2018-2020 (bedragen in € x 1.000).

Deze verhouding is een indicatie⁴⁸ voor de mate waarin De Harmonie in staat is zelf baten te realiseren in relatie tot de totale omzet (inclusief subsidie). Deze verhouding bedraagt voor theaters met een redelijkerwijs vergelijkbare zaalcapaciteit circa 50%. Uit de tabel blijkt dat De Harmonie in 2018 een gunstigere verhouding heeft weten te realiseren, wederom als gevolg van de activiteiten van LF 2018. Ook is de verwachting dat in 2019 en 2020 een relatief gunstige verhouding wordt gerealiseerd als gevolg van (ten opzichte van 2019) hogere baten (minder risicovol programma) in relatie tot lagere personeelsinzet (minder voorstellingen).

Conclusies Exploitatie De Harmonie

Gebaseerd op voorgaande analyse van de exploitatie van De Harmonie worden onderstaande conclusies getrokken:

- In de periode 2015-2018 is De Harmonie alleen in 2018 in staat geweest om substantieel bij te dragen aan het weerstandsvermogen; en dat door een buitengewoon exploitatieresultaat in 2018⁴⁹ te behalen. In de jaren daarvoor is dat niet het geval geweest. Wel is De Harmonie in de periode 2015-2018 in staat geweest aan de jaarlijkse verplichtingen te voldoen voor wat betreft de reserveringen voor onderhoud en vervanging. Per ultimo 2018 bedraagt de bestemmingsreserve € 1.413.000.
- De gemeente en De Harmonie hanteren verschillende uitgangspunten ten aanzien van de geoordeelde subsidie voor onderhoud en afschrijvingen. De gemeente en De Harmonie zijn hierover in gesprek. KplusV adviseert dit verschil in uitgangspunten op te lossen omdat de uitkomst van deze discussie van invloed kan zijn op de omvang van de verplichte dotatie aan

⁴⁷ Het betreft een richtinggevende indicatie. De omzet (exclusief horeca) is immers sterk afhankelijk van de omvang van de programmeringen en de omvang van de zakelijke verhuur.

⁴⁸ Het betreft een richtinggevende indicatie. De totale omzet is immers sterk afhankelijk van de omvang van de programmeringen, de omvang van de zakelijke verhuur en de omvang van de subsidie.

⁴⁹ In 2018 was het jaar van Leeuwarden Culturele hoofdstad van Europa (LF2018). De extra impuls die hier vanuit is gegaan heeft tot een buitengewoon resultaat geleid voor DHM.

de bestemmingsreserve en daarmee van invloed op het (toekomstige) reguliere exploitatieresultaat. Pas nadat de gesprekken zijn afgerond kan worden bepaald of de gebouwgebonden kosten een positieve of negatieve invloed heeft op de exploitatie van De Harmonie.



- Gerealiseerd dient te worden dat De Harmonie in de jaren 2014-2018 een extra subsidie heeft ontvangen van € 300.000 per jaar (van 2014 t/m 2018). De Harmonie heeft derhalve de afgelopen jaren tot en met 2018 € 1.500.000 aan extra gemeentelijke ondersteuning ontvangen. Bij gelijkblijvende bedrijfsvoering zou zonder deze ondersteuning een negatief weerstandsvermogen zijn ontstaan van € -/- 1.190.000.
- De begroting 2019 sluit met een exploitatieverlies van € 298.500 omdat in de exploitatie/programmering voor het theaterseizoen 2018-2019 en 2019-2020 niet is geanticipeerd op het vervallen van de in de jaren 2014 t/m 2018 ontvangen extra subsidie. De begroting 2020 is echter wel sluitend en kan ook de bestemmingsreserve onderhoud en vervanging op peil worden gehouden, omdat voor dit begrotingsjaar De Harmonie inmiddels wel heeft geanticipeerd op het vervallen van de aanvullende subsidie.
- De directie en bestuur van De Harmonie hebben besloten om voor 2020 fors in te grijpen op de artistieke programmering om een sluitende begroting te realiseren. Dit ingrijpen is noodzakelijk omdat de extra subsidie van € 300.000 met ingang van het jaar 2019 is komen te vervallen. De ingrepen hebben een stevige invloed op de programmering. Niet alleen kunnen er minder voorstellingen (ca 10% op jaarbasis) worden geprogrammeerd, ook wordt fors ingegrepen op het inhoudelijke culturele profiel van De Harmonie en worden noodzakelijke maatregelen in de bedrijfsvoering onderzocht (openstelling, personeel, maatschappelijke tarieven).
- De Harmonie ontvangt geen geoormerkte programmasubsidie. De Harmonie is zelf jaren in staat een positieve dekkingsgraad (ca 120%) op de kosten van de programmering te realiseren en dat is ruimschoots beter dan doorgaans wordt gerealiseerd (taakstellend 100%). Dit wordt veroorzaakt door een gunstige mix van inkoopcondities en de keuze in de programmering (minder risicovol).
- Gelet op de forse exploitatiedruk van De Harmonie is de inzet op (nog) minder risicovolle programmering voor het jaar 2020 een (bestuurlijk logische) onvermijdbare keuze. Met in achtneming van de door De Harmonie gerealiseerde positieve dekkingsgraad op de programmering en het ontbreken van een geoormerkte programmasubsidie is KplusV van mening dat er überhaupt al geen sprake is van een risicovolle programmering.
- In het verlengde van voorgaande conclusie spreekt de directie in dit verband over een inhoudelijke vervlakking van het profiel en spreekt de directie de nadrukkelijke zorg uit niet alleen het profiel als stadsschouwburg van Friesland te verliezen maar ook de positie als culturele hoofdstad theater. KplusV deelt deze zorg en is van mening dat een herijking van de culturele opdracht nodig is. Daarin behoren keuzes te worden gemaakt. Gemeentelijke culturele eisen met betrekking tot regionale, landelijke uitstraling met een kwalitatief hoogwaardig profiel (kwaliteit, verrassing e.d.) verhouden zich niet met de route naar inhoudelijke vervlakking.

- Uit de analyse van de exploitatie is door KplusV vastgesteld dat De Harmonie:
 - een relatief hoge positieve dekkingsbijdrage realiseert op de (voorstellingsgebonden) horeca-activiteiten, in belangrijke mate bepaald door het relatief hoge aandeel van niet voorstellingsgebonden evenementen en congressen (maatschappelijke en zakelijke verhueringen).
 - een relatief hoge positieve dekkingsbijdrage realiseert op de maatschappelijke en zakelijke verhuur-activiteiten. De Harmonie is blijkbaar een aantrekkelijke accommodatie voor niet voorstellingsgebonden evenementen en congressen (maatschappelijke en zakelijke verhueringen).
 - een relatief gunstige verhouding (26 %) realiseert voor de omvang van de personele inzet (vast en variabel) in relatie tot de gerealiseerde omzet (jaar 2020).
 - een relatief gunstige verhouding realiseert (56%) voor de mate waarin De Harmonie in staat is zelf baten te realiseren in relatie tot de totale omzet inclusief subsidie (jaar 2020).
 - De relatief gunstige verhoudingen van bovenstaande parameters tonen naar de overtuiging van KplusV aan dat De Harmonie vanuit bedrijfseconomisch perspectief goede prestaties levert en De Harmonie zeker niet bovenmatig wordt gesubsidieerd.
 - Vanuit dit perspectief ziet KplusV bij een gelijkblijvend culturele opdracht geen perspectief om de exploitatie te verbeteren.
 - Tegelijkertijd suggereert de bovenstaande term "niet bovenmatig" dat er een vastomlijnd kader (kwaliteit en kwantiteit) van de culturele opdracht bestaat. Wat KplusV betreft is dit kader er nu niet en heeft ertoe geleid dat door de directie en bestuur van De Harmonie is besloten in te grijpen om te voldoen aan de budgettaire kaders. De culturele prestaties worden daardoor zwaar op de proef gesteld ten gunste van de bedrijfseconomische prestaties.
- Het voldoen aan een culturele opdracht reikt verder dan het voldoen aan budgettaire kaders. Met de voorgestelde herijking van de culturele opdracht gaat het vooral ook over de balans tussen kwaliteit en kwantiteit. Deze balans is nu altijd uit evenwicht eenvoudigweg omdat deze onvoldoende is gedefinieerd en daarmee te veel ruimte laat voor interpretaties voor alle belanghebbenden. In die zin kan De Harmonie vanuit haar inhoudelijke culturele drive, zonder herijking van de culturele opdracht het niet snel goed doen. En deze situatie levert doorgaans niet de goede bodem voor een vruchtbare subsidierelatie.



7 Haalbaarheid (bestuurlijke) fusie

Op basis van de analyse van beide instellingen, de hierop gebaseerde (deel)conclusies en de beschreven mogelijkheden voor samenwerking in de voorliggende hoofdstukken, wordt in dit hoofdstuk antwoord gegeven op de in de inleiding weergegeven hoofd- en deelvragen. Het hoofdstuk wordt afgesloten met de weergave van de aanbevelingen.

7.1 Hoofdvraag: Haalbaarheid (bestuurlijke) Fusie

In deze paragraaf wordt de hoofdvraag beantwoord:

Is (bestuurlijke) fusie tussen Neushoorn en De Harmonie haalbaar, wat is daarbij het financiële voordeel, en wat zijn de te verwachte frictiekosten?

De beantwoording van deze vraag is niet eenvoudig en omvat meerdere factoren en invalshoeken. Onderstaand volgt een samenvattend antwoord. Vervolgens worden de achterliggende dimensies benoemd op grond van een analyse van de meerwaarde van een samenwerking vanuit drie invalshoeken.

Op basis van de analyse aan de hand van de invalshoeken waardebehoud, waarderealisatie en waardecreatie (zie nader in deze paragraaf) adviseert KplusV niet in te zetten op een (bestuurlijke) fusie. De argumenten hiervoor zijn als volgt samengevat te duiden.

- Dit onderzoek wijst uit dat de individuele organisaties in de huidige situatie zeker niet bovenmatig gesubsidieerd worden en binnen de mogelijkheden goede operationele prestaties leveren. Met andere woorden een fusie zal niet leiden tot betere prestaties;
- De instellingen kampen met stevige individuele (financiële) uitdagingen;
- Er is geen sprake van een passende culturele match;
- De verschillen in positie (aard en omvang) van de instellingen zijn dermate groot dat van een gelijkwaardige fusie geen sprake is.

Het geheel van de argumenten betekent dat een fusie een te groot afbreukrisico met zich mee brengt ten aanzien van de op zichzelf goede operationele prestaties van de instellingen. Het financiële voordeel van een fusie is relatief beperkt, dit voordeel kan overigens (op termijn) ook door een lichtere vorm van samenwerken worden bereikt. Bovendien biedt het financiële voordeel zeker geen oplossing voor de structurele financiële uitdagingen die er zijn.

Een fusieproces is daarnaast intensief en vergt een doorlooptijd van zeker 1 tot 2 jaar en past nu niet bij de individuele uitdagingen van de instellingen. De daarbij te verwachten frictiekosten zijn beperkt, uitgaande van gelijkblijvende dienstverlening omdat de formatieve consequenties van deze fusie gering zullen zijn. Wel zal er in geval van een fusie sprake zijn van transitiekosten omdat de fusie in technische en organisatorische zin moet worden geeffectueerd.⁵⁰

Niet fuseren betekent niet dat niet meer samenwerking kan worden vormgegeven tussen de instellingen. Geadviseerd wordt in de nabije toekomst inhoudelijke en organisatorische synergie te realiseren door de samenwerking vorm te geven via:

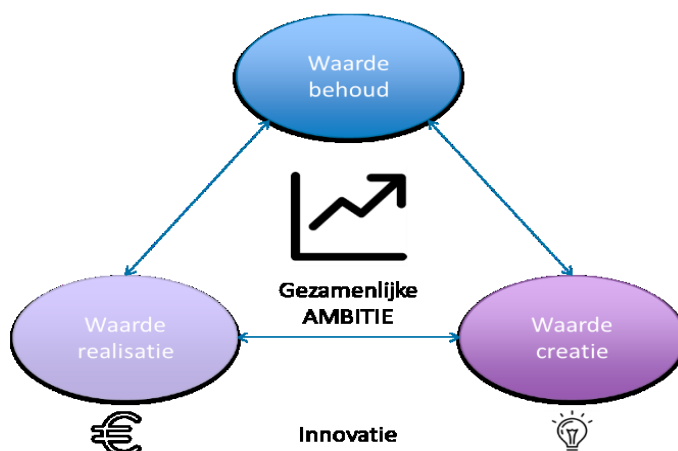
1. Projectmatig samenwerken op de korte termijn;
2. Vormgeven van een Shared Service Centre op de middellange termijn.

Hiervoor is het van belang dat primair de gesignaleerde (financiële) uitdagingen moeten worden opgelost en dat de instellingen, vanwege het ontbreken van weerstandsvermogen, met financiële middelen moeten worden ondersteund om de samenwerking vorm te geven.

Creëren van meerwaarde vanuit 3 invalshoeken

⁵⁰ Op basis van ervaringsgegevens worden de transitiekosten geraamd op een bedrag van tussen € 150.000 en € 200.000

De haalbaarheid van een mogelijke fusie is geanalyseerd aan de hand van drie invalshoeken: Waardebehoud gaat over het borgen van de huidige situatie. Waarderealiseratie en Waardecreatie vormen de ambitie en innovatieve uitdagingen in de samenwerking tussen de instellingen.



1. Beoordeling Waardebehoud

Waardebehoud betekent het behoud van de waarde van de primaire culturele activiteiten en het publieksbereik van de individuele instellingen. De haalbaarheid van een succesvolle samenwerking (met in de ultieme vorm een (bestuurlijke) fusie) is afhankelijk van (1) de stabiliteit van de individuele instellingen, (2) de wil om samen te werken en (3) de culturele *match* en gelijkwaardigheid tussen de organisaties. Wanneer deze drie aspecten onvoldoende geborgd zijn, wordt er afbreuk gedaan aan de individuele waarde in het geval van een (bestuurlijke) fusie.

Zekerheid en stabiliteit van de partners

Zekerheid en stabiliteit bij de individuele instellingen is een belangrijke voorwaarde voor een succesvolle samenwerking. Beide instellingen hebben ten tijde van het onderzoek te maken met stevige onzekerheden/ontwikkelingen:

- De instellingen hebben geen duurzame sluitende exploitatiebegroting.
- De gemeentelijke opdracht is onvoldoende scherp geformuleerd en brengt daardoor onzekerheden mee voor de toekomst.
- Het weerstandsvermogen van Neushoorn is negatief en wordt niet op eigen kracht omgebogen.
- Voor beide instellingen zijn er vragen inzake de (subsidie)omvang van de benodigde middelen voor (de opbouw van) reserves voor onderhoud en vervangingsinvesteringen.
- Neushoorn kampt nog met vastgoedproblematiek die is ontstaan bij oplevering.
- De Harmonie heeft een aantal bouwplannen met betrekking tot de entree en het theatercafé.
- Herijking van de samenwerking tussen Neushoorn en Friesland College is noodzakelijk om de exploitatiemogelijkheden van Neushoorn te optimaliseren.
- De Harmonie is gestart met een organisatieontwikkelingstraject in combinatie met de herijking van de visie, gericht op nieuwe vormen van samenwerking en verbetering van de exploitatie.
- De directeur van De Harmonie is pas ruim een half jaar op haar post en de directeur van Neushoorn heeft ook een relatief kortdurende betrekking. Recent hebben bovendien verschillende wisselingen in de samenstelling van beide besturen plaatsgevonden.

Bovengenoemde onzekerheden resulteren in een cocktail van afbreukrisico's, waardoor een fusie wordt afgeraden. Bij het inzetten van een fusie komt de organisatieontwikkeling van de instellingen onherroepelijk in gevaar, doordat een fusietraject lang duurt en veel energie vergt. Deze ruimte is er nu niet; daarvoor zijn de bestaande uitdagingen te groot.

De wil om samen te werken

Ondanks de uitdagingen waar Neushoorn en De Harmonie mee te maken hebben, wordt er reeds op verschillende fronten samengewerkt:

- Tot voor kort was er een adviesgroep aangesteld met daarin medewerkers van De Harmonie, om Neushoorn te adviseren over uitdagingen in de eerste jaren van opstart. De instellingen delen o.a. kennis met elkaar op het gebied van regelgeving rondom calamiteiten.
- Medewerkers van Neushoorn en De Harmonie weten elkaar snel en gemakkelijk te vinden voor het voordelig (uit)lenen van materiaal wanneer dit nodig is. Daarnaast koopt Neushoorn maaltijden voor personeel in bij De Harmonie via een raamwerkovereenkomst en Neushoorn maakt gebruik van een afgedankte vloer van De Harmonie.
- Inkoop van materieel en horeca wordt regelmatig onderling afgestemd, bijvoorbeeld bij de koop van dezelfde lichttafels om risico's van uitval te vermijden, kennis te delen en minder kwetsbaar te zijn. Ook maken beide organisaties gebruik van hetzelfde schoonmaakbedrijf vanuit de intentie om hierin gemakkelijk uit te kunnen wisselen en bedrijfshulpverlening is belegd bij dezelfde aanbieder, waardoor inhuur bij de ander mogelijk is.
- De accommodaties van de instellingen worden ingezet voor samenwerking. Bij grote evenementen zoals congressen maakt De Harmonie gebruik van ruimtes bij Neushoorn en in het geval van calamiteiten dienen de instellingen voor elkaar als opvanglocatie.
- De Harmonie en Neushoorn zijn voornemens het gezamenlijke evenement Women of the World te organiseren. De voorbereidingen hiervoor lopen ten tijde van dit onderzoek.

Bovenstaande voorbeelden laten zien dat de instellingen elkaar rondom inkoop en beschikbaar stellen van faciliteiten weten te vinden. Een belangrijke kanttekening is dat de praktijk uitwijst dat de aard van de activiteiten zodanig verschillend is, dat samenwerking niet op alle aspecten vanzelfsprekend is of tot synergie leidt. De instellingen staan echter constructief tegenover samenwerking, mits dit tot tastbare voordelen leidt en er voldoende (financiële) ruimte is bij beide organisaties om de samenwerking vorm te geven.

De culturele match en gelijkwaardigheid

Een sterke culturele *match* tussen de instellingen is randvoorwaardelijk voor een succesvolle fusie. De Harmonie en Neushoorn verschillen sterk van elkaar in grootte, levensfase, doelgroepen en identiteit.

- Neushoorn is jong, creatief en experimenteel terwijl De Harmonie gevestigde kwaliteit en meer formaliteit uitstraalt.
- Poppodia en theaters hebben ieder een sterke eigen identiteit. Deze identiteit bepaalt in grote mate de cultuur binnen een organisatie en het imago dat zij hebben en willen uitdragen.
- Poppodia versus theaters trekken verschillende doelgroepen. Waar Neushoorn zich richt op jong / nieuw publiek, wil De Harmonie met name een breed publiek aanspreken, welke ook meer gericht is op de klassieke vormen van cultuur.

Voor succesvolle samenwerkingen (fusies) is uitgangspunt dat naast een *economy of scale* voordeel ook sprake moet zijn van een (belangrijke mate) van gelijkwaardigheid. De Harmonie is in financiële omvang ruim 4 keer groter dan Neushoorn en in formatieomvang 2,5 keer groter. Is er bij een uiterste vorm van samenwerken nu sprake van een (bestuurlijke) fusie of is er dan sprake van een overname? Van gelijkwaardigheid van de financiële omvang is in ieder geval geen sprake. Feitelijk zou bij een fusie De Harmonie de overnemende partij zijn en zou een fusie (lees overname) feitelijk gerechtvaardigd zijn vanuit strategische motief en niet vanuit bedrijfseconomisch motief. Ten aanzien van het begrip waardebehoud voor de onderliggende partij, Neushoorn, is op dit punt een uiterst genuanceerde afweging noodzakelijk.



2. Beoordeling Waarderealisatie

Waarderealisatie is primair gericht op het realiseren van efficiëntie (synergie) van de gezamenlijke bedrijfsvoering door schaalvoordelen en bundeling van functies en expertise. De mate waarin winst is te behalen hangt af van de omvang van de organisaties en de daadwerkelijke overeenkomsten (diensten en functies en taken).

KplusV heeft in de afgelopen jaren een aantal onderzoeken uitgevoerd naar potentiële fusies / samenwerkingen in de culturele sector. Ook in deze onderzoeken was uitgangspunt dat vanwege de functies van de fusiepartners, deze op de eigen locatie gehuisvest bleven, waardoor grote schaalvoordelen per definitie minder voor de hand liggend zijn. Deze onderzoeken hebben veel kennis opgeleverd met betrekking tot de mate waarin schaalvoordeel kan worden behaald, maar ook de beperkingen daarin. In deze onderzoeken is vastgesteld dat van bepaalde kostencomponenten voordelen zijn te behalen in de ordegrrootte van in totaal (ongewogen) tussen de 13% en 17%. In de bijlage 4 is voor de gezamenlijke cijfersopstelling van Neushoorn en De Harmonie, dit kostenvoordeel indicatief geraamd. Op basis van deze uitgangspunten bedraagt het indicatieve kostenvoordeel circa € 105.000 op jaarbasis, in het geval van een fusie.

Op de totale begroting van de instellingen is dit kostenvoordeel relatief beperkt. Dit wordt voornamelijk veroorzaakt doordat de instellingen fysiek gescheiden organisaties zullen blijven, separate aansturing nodig blijft en (niet onbelangrijk) een aantal taken en functies reeds door de instellingen zijn uitbesteed. Daarnaast zijn vooral voordelen te behalen op het vlak van behoud van kwaliteit, bundeling van kennis en beperking van de kwetsbaarheid (personeel / materieel).

3. Beoordeling Waardecreatie

Waardecreatie is gericht op innovatie en het creëren van nieuwe (inhoudelijke) waarde voor de doelgroepen van de instellingen en de gemeente Leeuwarden. Dit gaat uit van gezamenlijk in staat zijn om meer maatschappelijke waarde te creëren door programmatisch af te stemmen, te bundelen, te innoveren door samen (thematisch) te experimenteren en samen met anderen op te trekken. Gesteld wordt dat hier kansen liggen, indien daartoe de wil wordt gevonden, daar de tijd voor wordt genomen en daarvoor (innovatie) middelen beschikbaar worden gesteld. Er liggen met name kansen ten aanzien van de programmering, marketing en formatie. In de beantwoording van de deelvragen wordt hier nader op ingegaan.

Fusie op lange termijn?

KplusV sluit mogelijkheden voor een fusie op de lange termijn niet uit. Echter is hiervoor een geleidelijke route van belang om serieuze afbreukrisico's te voorkomen. Allereerst is het van belang dat beide organisaties individueel voldoende stabiliteit ondervinden. Voorwaarde voor een gezonde samenwerking is dat er zicht is op een structureel gezonde exploitatie. De exploitatievoordelen van een fusie zullen immers niet groot zijn, zeker niet nadat een eventueel Shared Service Center is gevormd. Nadat deze fase is bereikt kan bepaald worden of en in welke mate een (bestuurlijke) fusie alsnog meerwaarde kan bieden. KplusV acht de kans hierop overigens uiterst klein.

7.2 Beantwoording deelvragen

Financiële knelpunten:

Onderstaand wordt antwoord gegeven op de deelvraag:

Waaruit bestaan de financiële knelpunten van beide instellingen?

Kerncijfers exploitatie:

De analyse van de belangrijkste kerncijfers tonen aan dat er goede prestaties worden geleverd.

- De Harmonie realiseert bovengemiddelde bedrijfseconomische prestaties; daarmee staat ook vast dat geen substantiële verbeteringen in de bedrijfsvoering te verwachten zijn. De dekkingsgraden van de kosten van de programmering, de horeca en de verhuur zijn zonder uitzondering goede bedrijfseconomische prestaties⁵¹. Dit geldt ook voor de verhouding tussen de eigen inkomsten en de subsidie, en de verhouding tussen de personeelskosten en de totale omzet.
- Ondanks de exploitatietekorten van Neushoorn toont de analyse van de belangrijkste kerncijfers aan dat Neushoorn goede prestaties levert. De dekkingsgraden van de programmering (vanaf 2018), de horeca en de verhuur zijn zonder uitzondering goede bedrijfseconomische prestaties⁵². Dit geldt ook voor de verhouding tussen de eigen inkomsten en de subsidie. Uitzondering is de minder goede verhouding tussen de personeelskosten en de totale omzet, dat wordt veroorzaakt door de relatief hoge personele belasting die de samenwerking met Friesland College met zich meebrengt en de rol die Neushoorn vervult in het gebouwbeheer.
- De exploitatietekorten van Neushoorn staan in beginsel in schril contrast met de kwalificatie "goede prestaties". In dit verband moet worden opgemerkt dat de benodigde subsidieomvang van Neushoorn oorspronkelijk is gebaseerd op een intensieve samenwerking met Friesland College en een (bij nader inzien gebleken) onrealistische inverdiencapaciteit van de horeca-activiteiten. De horeca is inmiddels omgevormd tot een realistisch model (namelijk louter voorstellingsgebonden horeca) en de relatie met het Friesland College moet worden herijkt. Ook de ingebruikname van het gebouw en de nasleep van de oplevering vraagt tot op heden feitelijk onevenredige inzet van personeel van Neushoorn. Bovendien is vastgesteld dat Neushoorn (anders dan bij De Harmonie) in de subsidie niet volledig wordt gecompenseerd voor de gebouwgebonden kosten. Het gaat hierbij om een bedrag van circa € 150.000 per jaar. Dit alles in ogenschouw nemende: Neushoorn levert eveneens bovengemiddelde bedrijfseconomische prestaties; daarmee staat ook voor Neushoorn vast dat geen substantiële verbeteringen in de bedrijfsvoering te verwachten zijn. Vastgesteld is dat bij een gelijkblijvend subsidiebudget, na het vervallen van de extra subsidie van € 200.000 na 2020, de omvang van de programmering met ruim 60% neerwaarts dient te worden bijgesteld. Daarmee schiet de omvang van de organisatie en het programma ruim door de ondergrens. De betekenis van Neushoorn wordt hierdoor gemarginaliseerd. Bovendien zou een dergelijke ingreep gepaard gaan met forse frictiekosten ten behoeve van (deeltijd) ontslag van circa 4 formatieplaatsen.
- Bijzondere aandacht verdient in onze optiek ook de concurrentiepositie van de accommodatie Zalen Schaaf. Door de aanwijzing van Neushoorn als kernvoorziening op het gebied van popcultuur, mag een zeker flankerend beleid van de gemeente worden verwacht om te waarborgen dat Neushoorn aan de beoogde doelstellingen kan voldoen. Niet dat flankerend beleid per definitie moet leiden tot exclusiviteit voor Neushoorn, maar het is de

⁵¹ De beelden zijn gebaseerd op de vergelijking van de kerncijfers van De Harmonie en Neushoorn met beschikbare referentiegegevens vanuit de adviespraktijk van KplusV. De beelden worden bevestigd door eerdere door de instellingen zelf geïnitieerde onderzoeken (BMC, C. Langeveld.)

⁵² De beelden zijn gebaseerd op de vergelijking van de kerncijfers van De Harmonie en Neushoorn met beschikbare referentiegegevens vanuit de adviespraktijk van KplusV. De beelden worden bevestigd door eerdere door de instellingen zelf geïnitieerde onderzoeken (BMC, C. Langeveld.)



vraag of het logisch is dat de gemeente ook andere producenten subsidieert die vervolgens tegen zeer aantrekkelijke (antikraak) tarieven in Zalen Schaaf gaan programmeren. Geadviseerd wordt om voor de kerninstellingen op dit aspect flankerend beleid te ontwikkelen.



Bestemmingsreserves en weerstandsvermogen

- Vastgesteld wordt dat het niveau van onderhoud van het Harmoniegebouw getuigt van adequaat rentmeesterschap. Tegelijkertijd is vastgesteld dat er een verschil bestaat in de presentatie (interpretatie) van de subsidiebestanddelen tussen de gemeente en De Harmonie. Geadviseerd wordt deze verschillen op basis van een geobjectiveerde analyse over de onderhoudsverplichtingen op te heffen zodat de wederzijdse verwachtingen voor de toekomst kristalhelder zijn. Het weerstandsvermogen van De Harmonie is uiterst beperkt. In de exploitatie bestaat geen enkele ruimte om vrij vermogen op te bouwen en dit aan te wenden om innovaties of experimenten te financieren.
- Voor Neushoorn is vastgesteld dat de subsidie voor (groot) onderhoud en vervangingsinvesteringen (voor de opbouw van de (bestemmings)-reserves) niet volledig wordt gecompenseerd⁵³. Om toch te voldoen aan de overeengekomen opbouw van deze reserves, is een negatief weerstandsvermogen⁵⁴ ontstaan. Dit leidt tot problemen omdat op termijn de liquide middelen ontbreken voor onderhoud en vervangingsinvesteringen. Tevens is aangegeven dat het gebruik van het gebouw in de combinatie poppodium en mbo-onderwijslocatie, bovengemiddeld onderhoud vergt. Dit resulteert (zeker in de toekomst) mogelijk tot aanvullende financiële exploitatiedruk. Geadviseerd wordt op basis van een geobjectiveerde analyse de omvang van de toekomstige onderhoudsverplichtingen opnieuw vast te stellen, en Neushoorn hiervoor volledig (geoormerkt) in de subsidie te compenseren. Het weerstandsvermogen is zoals aangegeven negatief. In de reguliere exploitatie bestaat dus ook in Neushoorn geen enkele ruimte om weerstandsvermogen op te bouwen en deze aan te wenden om innovaties of experimenten te financieren. Voor Neushoorn geldt dat (i) het ontbreken van een vruchtbare samenwerking met Friesland College, (ii) de te rooskleurige aanname van de (horeca)exploitatie bij de oprichting, (iii) de component huisvesting die niet volledig in de subsidie wordt gecompenseerd en (iv) het hierdoor ontstane negatieve weerstandsvermogen, een serieuze bedreiging vormt voor de continuïteit en er geen enkel perspectief bestaat om het sombere bedrijfseconomische tij te keren. Geadviseerd wordt de subsidieomvang van Neushoorn integraal voor de toekomst opnieuw vast te stellen op grond van de voorgestelde herijkingen, en in de totale besluitvorming het negatieve weerstandsvermogen van Neushoorn te saneren, zodat een gezonde herstart mogelijk wordt gemaakt.

Subsidie in relatie tot de gemeentelijke opdracht

De Harmonie en Neushoorn ontvangen een budgetsubsidie, geoormerkt voor de reguliere exploitatie, de huur, onderhoud en vervangingsinvesteringen (afschrijvingen). Er wordt door de gemeente geen geoormerkte programmasubsidie⁵⁵ verstrekt. Gerelateerd aan de inhoudelijke opdracht - gericht op een (boven)regionale, zelfs landelijke uitstraling - vraagt dit om nadere aandacht⁵⁶.

⁵³ Het verschil bedraagt over de 2018 en 2019 gemiddeld € 150.000 per jaar.

⁵⁴ Het negatief weerstandsvermogen bedraagt per ultimo 2018 € 299.000

⁵⁵ Indien geen geoormerkte programmasubsidie wordt verstrekt, dan maakt de programmering en de kostendekkingsgraad van de programmering onderdeel uit van de exploitatiesubsidie.

⁵⁶ In Nederland is het gebruikelijk dat podia zonder een geoormerkte programmasubsidie budgetneutraal dienen te programmeren (directe kosten van de voorstellingen (incl. toeslagen e.d.) in verhouding tot de directe inkomsten uit kaartverkoop (recettes)). Dit heeft consequenties voor het artistieke profiel van de programmering. Zonder programmasubsidie is een onderscheidend programma niet mogelijk.

Theaters en poppodia met een bovengemiddelde artistieke opdracht zijn aangewezen op een geormerkte programmasubsidie. Geconcludeerd wordt dat het ontbreken van een programmasubsidie tot gevolg heeft dat De Harmonie en Neushoorn (noodgedwongen) risicoarm programmeren⁵⁷. Dit is (bestuurlijk) een logische keuze. Tegelijkertijd is de inhoudelijke opdracht kwalitatief breed geformuleerd, maar bevat deze geen kwantitatieve kaders. Om die reden is er geen zuivere discussie mogelijk of nu wel of niet aan de gemeentelijke opdracht kan worden voldaan. In de opdrachtformulering wordt nu geen (onvoldoende) balans gevonden tussen kwaliteit (cultureel) en kwantiteit (financieel). En beide componenten vragen om een bepaald budget (programmasubsidie en exploitatiesubsidie).

Inhoudelijke samenwerking

Onderstaand wordt antwoord gegeven op de deelvragen:

- *Wat is het huidige publieksbereik van beide instellingen en hoe kan een intensievere samenwerking ertoe bijdragen dat dit bereik verbetert en groter wordt?*
- *Hoe en op welke onderdelen is inhoudelijke samenwerking mogelijk en wat levert deze samenwerking inhoudelijk op, voor zowel de beide instellingen als voor het publiek?*

(Regionale) positie:

Zowel Neushoorn als De Harmonie hebben vanuit de gemeentelijke opdracht een bovenregionale taakstelling. Met betrekking tot de positionering wordt geconcludeerd dat:

- De Harmonie een lokaal, maar vooral ook een (boven)regionaal profiel heeft. 26% van de bezoekers komen uit de gemeente Leeuwarden en daarmee heeft De Harmonie een zekere publieke aantrekkingskracht (economische waarde) voor Leeuwarden. Tevens bestaan diverse (maatschappelijke) samenwerkingsverbanden gericht op talentontwikkeling, educatie en innovatie van de culturele sector. Deze verbanden zijn maatschappelijk relevant en passen bij de schaal van De Harmonie.
- Neushoorn een lokaal, maar ook vooral een regionaal profiel heeft. 30% van de bezoekers komt uit de gemeente Leeuwarden en daarmee heeft Neushoorn ook een zekere publieke aantrekkingskracht (economische waarde) voor Leeuwarden. Neushoorn zet eveneens in op diverse (maatschappelijke) samenwerkingsverbanden gericht op talentontwikkeling, educatie en innovatie van de culturele sector.

Kansen op programmaniveau

Het programma van De Harmonie en Neushoorn heeft een zekere (mate van) overlap, dit leidt tot kansen om programmaniveau:

- Door meer samen op te trekken in de programmering en afstemming van de programmakalender. Het gaat hier dan met name om een overlap met betrekking tot Comedy en cabaret en Muziek. Zo heeft De Harmonie een uitstekende (pop)zaal ter beschikking met een capaciteit van 1000 bezoekers (maximale capaciteit van de grote zaal van Neushoorn is 750 bezoekers).
- Kennisuitwisseling en de inzet van het netwerk van beide organisaties. Goede contacten met artiesten, boekingskantoren (pop) en impresariaten (theater) zijn essentieel in het creëren van een goed programma.
- De instellingen kunnen gezamenlijk inzetten op evenementen of thema's, om meer interessante programmering aan te bieden.

Kansen op marketingniveau

- Een gezamenlijke visie en marketinginzet vanuit De Harmonie en Neushoorn kan een bijdrage leveren aan een sterker profiel van de instellingen (toename van het aantal bezoekers).

⁵⁷ Aangetoond is dat De Harmonie en Neushoorn kostendekkend programmeren.

- Door het creëren van een gezamenlijke database en hierin de krachten te bundelen, worden bezoekers nog beter aangesproken op hun eigen smaak en voorkeur (toename van het aantal bezoekers).
- Beide instellingen hebben moeite om de studentenpopulatie te bereiken, hierin kunnen zij krachten bundelen.



Gebouwgebonden synergie

Onderstaand wordt antwoord gegeven op de deelvragen:

- *In welke mate spelen de vaste gebouw gebonden kosten een rol in de exploitatie van beide instellingen en zijn er mogelijkheden om de exploitatie anders en efficiënter te organiseren?*
- *Kan door een betere samenwerking en planning – rekening houdend met de gebouw gebonden dynamiek van beide organisaties – efficiënt gebruik worden gemaakt van de huidige locaties / ruimtes, zodat ruimtegebrek of leegstand worden voorkomen?*

Gebouwgebonden kosten:

- Voor De Harmonie compenseert de gemeente de gebouwgebonden kosten via geoormerkte subsidies volledig. Bedragen met betrekking tot onderhoud en vervangingsinvesteringen, die niet of bovenmatig in enig jaar worden besteed worden gedoteerd of onttrokken aan de daarvoor bestemde reserves, conform de met de gemeente overeengekomen afspraken.
- Voor Neushoorn compenseert de gemeente de gebouwgebonden kosten niet volledig via geoormerkte subsidies. Dit betekent feitelijk dat deze kosten (dotaties aan reserves) vanuit de exploitatie moeten worden opgebracht. Dit uitgangspunt is niet vergelijkbaar met het uitgangspunt voor De Harmonie wordt gehanteerd, maar belangrijker nog is de vraag of de omvang van de exploitatiesubsidie wel toereikend is om het verschil "bij te passen". Gebaseerd op de exploitatieresultaten in de afgelopen jaren, is dit zeker niet het geval geweest.
Voor Neushoorn geldt tevens dat de inspanningen voor gebouwenbeheer en de knelpunten die voortvloeien uit de oplevering van het gebouw en het multifunctioneel gebruik van het gebouw met Friesland College een sterke wissel trekt op de inzet van management en productiecapaciteit van de medewerkers van Neushoorn. Hiervan ondervindt Neushoorn nadelige financiële schade.

Ongeacht welke vorm van samenwerking dan ook, er blijven twee (complexe en unieke) gebouwen die beheerd dienen te worden. Veel taken die onder gebouwbeheer en facilitair beheer vallen, zoals contractbeheer, onderhoud, energievoorziening, schoonmaak, beveiliging en kwaliteitsverbetering en verduurzaming van het gebouw gelden voor beide gebouwen. Samenwerking op deze taken biedt met name kansen op het gebied van kennisuitwisseling en kwaliteitsverbetering. Maar ook mag verwacht worden dat er (beperkt maar zeker) economisch voordeel te behalen is door contracten voor inkoop van producten en diensten te bundelen.

De instellingen maken soms gebruik van elkaars faciliteiten. Daar kan in de profilering naar de markt toe steviger op in worden gezet. Tegelijkertijd moet de verwachtingen worden getemperd. Neushoorn beschikt vanwege de samenwerking met Friesland College nauwelijks over vrije ruimte, De Harmonie heeft een behoorlijk gevuld programma. En de vaste formatie uitbreiden sec voor de verhuurfunctie is niet zondermeer een bedrijfseconomische logische keuze.

Personeel & formatie

Onderstaand wordt antwoord gegeven op de deelvragen:

- *In welke mate is de huidige functie-indeling en het personeelsbestand van beide instellingen afzonderlijk voldoende om de dagelijkse werkzaamheden te verrichten?*
- *Kan het samenvoegen van functies en van afdelingen synergie en inhoudelijke voordelen opleveren?*



Formatiedruk:

Beide instellingen ervaren grote druk op de formatie. Deze ervaren druk is ook geobjectiveerd in de exploitatieanalyse. Door het gebruik van flexibele inhuur zijn beide instellingen in staat om hun personeelsbestand af te stemmen op de intensiteit van de programmering. Hierdoor bestaat er in beginsel geen overcapaciteit. Met name technisch personeel wordt flexibel ingehuurd. Deze werknemers worden echter wel op regelmatige basis ingehuurd, waardoor zij kennis hebben van de technieken behorende bij de betreffende instellingen. De formatiedruk en het ontbreken van weerstandsvermogen beperkt de instellingen om innovaties en experimenten zomaar even op te pakken. Wil de samenwerking echt worden vormgegeven dan vraagt dit op dit punt financiële ondersteuning.

Kansen op formatieniveau

De instellingen variëren sterk in omvang van de programmering en daarmee ook in omvang van de formatie. Ook de functie-indeling van de instellingen komen niet met elkaar overeen en is daarom niet zomaar één op één op elkaar te leggen. Een sprekend voorbeeld is dat theatertechniek een heel ander vak is dan poptechniek. Vanzelfsprekend is er een bepaalde overlap maar het zijn verschillende disciplines. Beide instellingen hebben een formatie met daarin kwetsbare functies waarin vaste medewerkers veel verantwoordelijkheid dragen. Hierdoor is er bovendien weinig tijd en ruimte voor het uitvoeren van extra werkzaamheden / activiteiten.

- Er zijn kansen voor het groeien naar een gezamenlijke poel, gezamenlijke werving en selectie en gezamenlijk opleiden van horeca personeel.
- De boekhouding en administratie wordt door Neushoorn uitbesteed aan een externe partner, vanwege de schaalgrootte van Neushoorn. De Harmonie voert zelf de administratie uit. Er ligt een kans om de administratie van Neushoorn uit te besteden aan De Harmonie.
- Samenwerking bij gebouwbeheer en facilitair beheer biedt kansen op het gebied van kennisuitwisseling en kwaliteitsverbetering binnen de formatie.

Shared Service Centre op de middellange termijn

Op de middellange termijn, wanneer De Harmonie en Neushoorn succesvolle samenwerking op projectniveau verwezenlijkt hebben, adviseert KplusV de mogelijkheid voor een gezamenlijke backoffice (Shared Service Center) te onderzoeken. Door krachten te bundelen ontstaat meer kennis, wordt in het algemeen de kwaliteit verhoogt en worden (relatief kleine) organisaties minder kwetsbaar. In het Shared Service Center kunnen de volgende taken worden belegd:

- Het gezamenlijke aanbieden van ruimten voor verhuur om een breder publiek en grotere groepen te kunnen voorzien in de vraag naar passende ruimten.
- Contractbeheer en inkoop van basisvoorzieningen, zoals energie, onderhoud, schoonmaak, horeca e.d.. Door inkoopkracht te bundelen kunnen schaalvoordelen worden benut.
- Gezamenlijke afstemming van technisch en uitvoerend gebouwbeheer. Een gezamenlijke aansturing kan leiden tot kwaliteitsverbetering en efficiëntievoordelen.
- Gezamenlijke administratie en boekhouding leiden mogelijk tot efficiëntievoordelen, maar in ieder geval tot verminderde kwetsbaarheid door schaalvergroting.
- Gezamenlijke HRM (advies) functie.

Friesland College & Neushoorn

Onderstaand wordt antwoord gegeven op de deelvraag:

- *Op welke wijze beïnvloeden de lange termijnverplichtingen naar het Friesland College de exploitatie van Neushoorn en wat zijn de consequenties hiervan bij een (bestuurlijke) fusie?*

De samenwerking in de in 2015 nieuw opgeleverde opleidings-/poppodium-locatie, heeft tot op heden zeker niet het beoogde resultaat opgeleverd. Losstaand van de specifieke oorzaken is vastgesteld dat Neushoorn de nadelige gevolgen in de exploitatie heeft moeten opvangen. Door het uitblijven van de beoogde samenwerking wordt Neushoorn in de exploitatiemogelijkheden beperkt. Geadviseerd wordt de samenwerkingskaders opnieuw (en niet vrijblijvend) te herijken en daaraan ook de financiële consequenties te verbinden, zodat Neushoorn, Friesland College en de gemeente, als eigenaar van het gebouw en subsidiegever, exact weten waar zij de komende jaren aan toe zijn. Het is zeker niet zo dat een fusie bijdraagt aan het oplossen van de geschetste problematiek.

Voorbeelden voor samenwerking

Onderstaand wordt antwoord gegeven op de deelvraag:

- *Zijn er in het land vergelijkbare voorbeelden van samenwerking en/of fusie te vinden? Welke ervaringen en leerpunten leveren deze voorbeelden op?*

Gekeken naar verschillende voorbeelden van samenwerking en ervaring van KplusV zijn de onderstaande ervaringen en leerpunten te onderkennen:

- Samenwerking in de culturele sector staat al jaren in de belangstelling, maar is zeker geen uitgemaakte zaak. Waar de samenwerking wordt gezocht, is dat vaak tussen organisaties binnen dezelfde discipline in een lichte vorm, omdat de vergelijkbaarheid en schaalgrootte hier al snel voordelen met zich meebrengt en artistieke identiteit voorop staat.
- Een vergaande samenwerking tussen theaters en poppodia komt niet vaak voor. De keren dat het voorkomt, gaat het vooral over de samenwerking binnen de ondersteunende diensten en blijft de (juridische) identiteit van beide organisaties overeind.
- De kans op een succesvolle fusie is hoger wanneer deze door de organisaties zelf wordt geïnitieerd, zij vaak elkaar al heel lang kennen, projectmatig samenwerken en zij voldoende tijd en ruimte krijgen om verwachtingen af te stemmen.
- De gemeente is een belangrijke succesfactor in het slagen van een fusie, mede omdat organisaties afspraken met de gemeente hebben en de fuserende instellingen vaak niet over de financiële middelen beschikken om de kosten van een fusie te dragen. De gemeente kan hierin faciliteren zodra de (toekomstige) revenuen aantrekkelijk genoeg zijn.
- Samenwerken op gemeenschappelijke doelen is een meerwaarde voor het slagen van de samenwerking. Daarvoor is de vorm veruit ondergeschikt.
- De effectieve (financiële) opbrengsten voor de samenwerking zijn lastig in kaart te brengen en worden vaak pas op langere termijn zichtbaar, maar blijken bovenal vaak veel te positief ingeschat.
- Een fusie werkt het beste wanneer de partijen al een zekere mate van samenwerking kennen.
- Een fusie vergt een nieuwe manier van werken voor medewerkers. Dat is een tijdrovende en ingewikkelde onderneming, waarin de aandacht op het primaire proces kan verslappen.



7.3 Aanbevelingen

Op basis van het beschreven in voorgaande hoofdstukken en de geformuleerde conclusies worden de volgende aanbevelingen geformuleerd:

1. Sluit op de korte termijn een fusie uit en zet in op projectmatig samenwerken, op de beschreven thema's waar kansen liggen en waar energie voor de toekomst kan ontstaan.
2. Beoordeel in het verlengde hiervan (op middellange termijn) of een Shared Service Centre haalbaar is, waarin verschillende functies in de backoffice gezamenlijk zijn belegd om efficiëntievoordelen te kunnen behalen, beter kennis te kunnen delen en de kwaliteit te verbeteren.
3. Stel, gelet op de zwakke vermogenspositie van de instellingen, een passend innovatiebudget ter beschikking aan de instellingen om het vormgeven van de samenwerking ook daadwerkelijk mogelijk te maken.
4. Indien dan nog relevant; onderzoek op de lange termijn wat dan nog aanvullend de meerwaarde kan zijn van een eventuele (bestuurlijke) fusie.
5. Herijk de gemeentelijke cultuur-inhoudelijke opdracht in gezamenlijkheid met de instellingen. Geef de directie daarbij een niet vrijblijvende opdracht om op de genoemde onderdelen de samenwerking daadwerkelijk vorm te geven/te intensiveren.
6. Kijk in relatie tot de herijking van deze gemeentelijke opdracht nadrukkelijk naar het benodigd subsidieniveau voor de programmering in relatie tot de totale exploitatie. Bij een zeker artistieke provinciale programmering hoort ook een zekere (geoordeelde) programmasubsidie. Deze subsidie is er nu in het geheel niet en gaat ten koste van de ambitie maar vooral ten koste van het artistieke profiel van de instellingen.
7. Rond de gesprekken voor beide instellingen over de omvang van de reserveringen van het meerjarenonderhoud en vervangingsinvesteringen af en hanteer geobjectiveerde normen voor de daarbij behorende subsidiebudgetten. Richt een proces in waarin de reserveringen in een cyclus van 5 jaar opnieuw wordt gezien door gemeente en instellingen.
8. Rond de gesprekken over de gebouwproblematiek met Neushoorn af, maak hiervoor een bindend uitwerkingsplan en subsidieer Neushoorn evenals De Harmonie volledig voor de componenten huisvesting, meerjarenonderhoud en vervangingsinvesteringen.
9. Repareer het negatief eigen vermogen van Neushoorn ten behoeve van een gezonde nieuwe start en om te borgen dat bestemmingsreserves worden uitgeput.
10. Herijk de samenwerking tussen Neushoorn en Friesland College zodat voor de komende jaren duidelijkheid ontstaat en de exploitatie van Neushoorn hierop kan worden aangepast. Beoordeel op dit punt vervolgens de consequenties van het benodigde subsidieniveau van Neushoorn.
11. Ontwikkel flankerend beleid voor de culturele kernvoorzieningen en in het bijzonder voor Neushoorn in relatie tot de concurrentiepositie die Zalen Schaaf inneemt, ter bescherming van het algemeen belang van de functie van Neushoorn.



Bijlage 1 Respondenten interviews

Met onderstaande respondenten heeft één of meerdere interview(s) plaatsgevonden:



De Harmonie:

- | | |
|------------------------|------------------------------|
| • Marijke van de Woude | Directeur |
| • Nathan Hornstra | Bedrijfsvoering |
| • Dirk Zijlstra | Bedrijfsvoering |
| • Dennis Tanahatoe | Horeca & evenementen |
| • Johanna Andringa | Secretariaat & HRM |
| • Henk Talma | Programmeur |
| • Frederic Tonnon | PR / Marketing |
| • Martin Smid | Hoofd techniek en facilitair |
| • Marc Kuiper | Bestuurslid (vz) |

Neushoorn:

- | | |
|-----------------------|------------------|
| • Yvonne Bleize | Directeur |
| • Vincent de Waal | Bedrijfsvoering |
| • Jort Visser | PR / Marketing |
| • Ruben Langerak | Productieleiding |
| • Wietze Meetsma | Programmering |
| • Tamara Bok | Bestuurslid (vz) |
| • Dagmar van den Berg | Bestuurslid |

Gemeente Leeuwarden

- | | |
|---------------------------|--|
| • Sjoerd Feitsma | Wethouder |
| • Dick Hollander | Accounthouder De Harmonie en Neushoorn |
| • Roelof de Vries | Adviseur |
| • Sietze Bandringa | Senior Beleidsmedewerker cultuur |
| • Diana Prins | Senior Beleidsmedewerker vastgoed |
| • Mirka Antolovic-Tipuric | Gemeenteraadslid, ter duiding van de motie |
| • Julie Bruinincx | Gemeenteraadslid, ter duiding van de motie |

Overig:

- | | |
|---------------------|----------------------------------|
| • Maurice Hoogeveen | Boer & Croon |
| • Sjouke Nauta | Friesland Pop |
| • Robert Bangma | Minerva Academie voor Popcultuur |
| • Dieneke Zwiers | Kunstkade |

Bijlage 2 Samenwerkingspartners De Harmonie

Naast samenwerking rondom activiteiten, werkt De Harmonie samen met onderstaande partners.

Samenwerking met lokale instellingen:

- Neushoorn
- Kunstkade
- Tryater
- Meeuw Jonge Theatremakers
- Explore the North
- Podium Asteriks
- Stormram
- Pier 21
- Noord Nederlands Orkest
- Noord Nederlands Toneel / Club Guy & Roni
- Station Noord (talentontwikkeling)
- We The North
- City Proms
- Keunstwurk (schoolvoorstellingen)
- Stenden Hogeschool
- Bibliotheek Service Friesland
- GGZ Friesland (publieksacademies)
- Boekhandel Van der Velde
- Prins Claus Conservatorium
- NHL
- Studiestad Leeuwarden
- Stichting Fier het Leven
- Gitaar Instituut Leeuwarden
- Kinderboekwinkel de Toverlantaarn
- Stichting Cultuurfonds
- Fier Fryslân
- Lions
- Rotary
- Groote Sociëteit
- Zomerschool en Weekendschool
- Stichting Rixt
- FriesStraatFestival (organisator)
- Noordelijk Filmfestival
- Friesland Pop
- Congresbureau Friesland
- Frysian Convention Partners
- Frysk Jeugd Orkest (ambassadeur)
- Hothouse Redbad
- Appassionata
- Nederlands Kamerkoor
- Vocaal Drieluik
- Vier het Leven
- Directeuren Overleg Culturele Instellingen Leeuwarden (DOLCI)
- De Friesche Compagnie
- Noordelijke Schouwburg Directies



- Fries Schouwburg Overleg
- Culinaire Fryslân
- De kweekvijver Noord
- Noord Holland Overleg Techniek
- Friese Theaters programmeursoverleg

Samenwerking landelijke instellingen:

- Werkgeversvereniging Nederlandse Podia
- VNO-NCW (Regio Noord)
- Stichting Podiumkunst Info
- Vereniging voor Schouwburg en Concertgebouw Directies (VSCD)
- Stichting Raamwerk
- G35+ musical overleg
- Overleg Bis gezelschappen Noordwijk
- Programmeursoverleg Nederland
- Vereniging voor Podium Technology

Overige samenwerking:

- Parnas koor
- Amadeus koor
- Danstheater Jenny Nijkamp
- Vayu Danstheater
- Fri training en coaching
- GGZ college
- Gemeente Leeuwarden (nieuwjaarsreceptie)
- Galafeest Gymnasium
- PCBO onderwijsdag
- Art Expression Piter Jelles
- Stars Awards Friese Poort
- Animato
- D'Drive
- Saco Velt Bokaal
- Dansstudio Dokkum
- Jeugd Dansopleiding Friesland
- Dance up
- Muziekinstituut
- Basisschool musicals (8x)
- Leip Studentenintroductie
- Saranti Jeugdcircus
- NHL diploma-uitreiking
- Proud on Stage
- Gouden Gurbe
- Dans School 058
- Stichting Sportbevordering



Bijlage 3 Samenwerkingspartners Neushoorn

Naast samenwerking op programma onderdelen en dance initiatieven, werkt Neushoorn samen met onderstaande partners.



Lokale Podia en organisatoren

- Stadsschouwburg De Harmonie
- Podium Asteriks/stadsoase
- Tromp theater
- De HarmonieFriesland Pop (Freeze/Kleine Prijs/Talentstage/etc)
- Popfabryk
- Friejam
- Studiestad Leeuwarden (Student Dinner, Pride e.a.)
- Culturele instellingen Leeuwarden (UIT festival, Uit in Huis)
- LF2028
- Liet
- City Proms

Projecten

- Iepen Air Bios
- Iepen Up
- Story Valley
- Jong Ondernemend Friesland
- Downies & Brownies
- WTC-westcord Hotels
- Kunstkade
- Embrace
- Explore The North

Festivals

- Psy-Fi
- Speciaal bier café De Markies (Bierfestival/Koningsdag/Bevrijdingsdag)
- Loud Noise Into the Grave, Into the Void
- SamSam Festival
- Frituurfestival
- Fries Straatfestival
- Noordelijk Film Festival
- City Proms

In-house activiteiten

- Jeugd Dansopleiding Fryslân
- Dansschool Nynke van Duinen
- Muziekschool van Sinderen

Onderwijs

- Friesland College D'Drive (Afstudeerconcerten/Showcasefestival/Make It/Live)
- Stenden/NHL Hogeschool (Open Podium/Music Management Showcase/CMD Projecten/Guest Lectures)
- Comenius
- Piter Jelles
- Academie voor Popcultuur (Zangperformances/Afstudeerprojecten/Media Art Festival/Presentaties)

- Friese Poort
- Noorderpoortcollege
- Hanzehogeschool Groningen (The Sound Of Friesland)



Programma

- Ondergronds
- Ananazz
- Het Paard
- Gitaargeweld Harmen Schildt
- 3voor12
- Frisian Party Zone
- Freeze Forze
- Poetry Circle Landelijk
- Leeuwarder Collectief
- Kunstbende
- Herman Brood Academie
- Superclassics
- Sfeerwolf
- Kom Je Binnen Spelen?
- Zomaar Radio
- Heksenhamer
- Bingo Bingo Bing
- Noord Nederlands Orkest
- Hit The North
- Popronde
- Leeuwarden Culinair
- No Limits Kerk (In The Name Of Love0
- Uit De Hoge Hoed
- Comedy Night
- 90's XL afterparties
- Huiskamerfestival (huiskamerconcerten.nl)
- Rainbow Vrijmibo (COC)
- Sing IT
- Hardcore Vrijdag
- Ondergronds

Dance initiatieven

- Boven Holland (Xplode, Cirque Du Freakz)
- Jailhouse Rock (stef)
- Psyfreaks (paul/niels)
- Influenza (bettina)
- Voltish (stef)
- Nokturne (Ruben plantinga)
- Demimonde (michel)
- Vibe (daan peerbolt)
- Technostate (janjo)
- Mengelmoes (martijn/jennifer)
- Planet Delsin (michel)
- Deeptrax Roy Davis Jr (Chris Roorda)
- Intechnational (Ivan Kandovski)
- Dizz (Dennis Uygul)
- Nightshade (Herman-Jan Wildervank)

- De Nachtvergadering (Jorno Baas)
- Rudmer (Terrorrang, Fucking Bastards)
- Oude Liefde Roest Niet (Harold/bjorn)
- Amnesiac (sietse/zwaagman)
- Pure Urban (socrates)
- Vunzige Deuntjes (arend)
- Remind (ricardo)
- Fuego Festival
- Zoete Zin
- Select It (Famke Louise)
- Club Dub (Jan Stienstra)
- Reagea dancehall Nice again (Hennesy Fyah)
- Reggae Dub Club (Journeymen)
- Magnitude (Yannick Onstenk)
- Spacebass (Jay Van Doorn)
- Kabelbreuk (Bjørn Tensen)



Bijlage 4 Indicatie potentieel schaalvoordeel bij fusie



OPBRENGSTEN	De Harmonie	Neushoorn	Totaal	Schaalvoordeel	
Programmering & Activiteiten					
- Recettes	2512	423	2936	0,0%	0
- Verhuur	718	139	857	0,0%	0
- Horeca	1397	331	1729	0,0%	0
- Overig	0	16	16	0,0%	0
<i>Totaal Opbrengsten</i>	4628	910	5537	0,0%	0
KOSTEN					
Programmering & Activiteiten					
- Programmering en projecten	3272	570	3842	0,0%	0
- Horeca (DN + € 700,000)	1141	3	1144	-1,2%	-21
- Verhuur	94	13	106	0,0%	0
<i>subtotaal</i>	4507	586	5092	-1,2%	-21
Exploitatie					
- Personeel	1786	644	2430	-1,9%	-45
- Huur	955	271	1226	0,0%	0
- Onderhoud	438	77	515	-2,9%	-15
- Energie	129	50	179	-1,3%	-2
- Schoonmaak	173	92	265	-1,0%	-3
- Overige huisvestingkosten	35	12	47	0,0%	0
- Kantoor en algemene kosten	146	163	309	-3,3%	-10
- Verkoop en marketingkosten	234	50	284	-1,3%	-4
- Overige baten & lasten	67	-2	64	0,0%	0
- Afschrijvingen	160	43	203	-2,3%	-5
- Belastingen	6	0	6	0,0%	0
<i>subtotaal</i>	4129	1401	5530	-13,8%	-83
<i>Totaal Kosten</i>	8635	1987	10622	-15,0%	-104
Totaal indicatie schaalvoordeel	-4007	-1077	-5085	15,0%	104

Bijlage 5 Consequenties Neushoorn bij vervallen € 200.000 extra subsidie



Neushoorn		Begroting	Aangepast programma	
Directe Baten		2.020	-61%	61%
<i>Programmering & activiteiten</i>				
Programmering (recette)		522	204	840
Overig		20	20	20
Horeca		300	117	484
Verhuur (incl. fac.)		111	111	111
<i>totaal</i>	1	953	452	1.455
Directe Lasten				
<i>Programmering & activiteiten</i>				
Programmering		497	194	801
Projecten 1) en 2)				
Horeca				
Verhuur				
<i>totaal</i>	2	497	194	801
Indirecte Lasten				
<i>Personeelskosten excl Horeca)</i>		3	405	977
<i>Huisvestingskosten</i>				
Huur gebouw		281	281	281
Onderhoud		105	105	105
Overige huisvestingslasten		171	110	189
<i>Afschrijvingen</i>		84	84	84
<i>Vennootschapsbelasting</i>		-	-	-
<i>totaal</i>	4	641	579	658
<i>Kantoor en algemene kosten</i>		5	146	179
<i>Verkoop en marketingkosten</i>		6	36	44
<i>Overige baten en lasten</i>		7		
<i>totaal (5 t/m 7)</i>	8	203	182	223
Som der Baten (1)	1	953	452	1.455
Som der Lasten (2+3+4+8)	9	2.062	1.360	2.659
Saldo Exploitatie (1-8)	8	-1.109	-908	-1.204
Dekking van het exploitatietekort				
<i>Gemeentelijke subsidies</i>				
Exploitatiesubsidie		344	344	344
Extra subsidie		200	-	-
Subsidie onderhoud		80	80	80
Huursubsidie		262	262	262
<i>totaal</i>	10	886	686	686
<i>Overige bijdragen</i>				
Bijdrage huisvesting FC		118	118	118
Bijdrage gebouwenbeheer FC		40	40	40
Bijdrage Fondsen		65	65	65
<i>totaal</i>	11	223	223	223
Exploitatieresultaat (8+10+11)	13	-0	0	-295
Bestemming resultaat				
Mutatie egaliseringsreserve		15	-	-
Mutatie algemene reserve		16	-	-
EINDSALDO RESULTAAT		-0	0	-295

Onze contactgegevens

KplusV

Vestiging Arnhem

Postbus 60055
6800 JB Arnhem
Westervoortsedijk 73
6827 AV Arnhem
T +31 (0)26 355 13 55

Vestiging Amsterdam

Postbus 74744
1070 BS Amsterdam
Science Park 402
1098 XH Amsterdam
T +31 (0)20 669 90 66

E info@kplusv.nl

I www.kplusv.nl



Thema's



Over KplusV

Wie we zijn

Wie betrokken is, wordt betrokken. Dat zien we bij KplusV elke dag. Opdrachtgevers en initiators weten ons te vinden. Voor gedegen adviezen. Voor onze kennis van zowel de publieke sector als het bedrijfsleven. Voor onze ervaring met innovatieve projecten. En voor onze ondernemersmentaliteit. Vaak nemen we zelf het initiatief om partijen bij elkaar te brengen. Want we houden van aanjagen en van resultaat.

Wat we doen

We verbinden mensen en mogelijkheden. Daar zijn we goed in. We laten publieke organisaties en bedrijven excelleren, zodat ze het beste uit zichzelf en elkaar halen. Verbinden als middel, niet als doel. Met als gevolg slimme oplossingen die betekenisvol zijn voor maatschappij en opdrachtgevers. Je vindt ons overal waar mogelijkheden en ambities bij elkaar komen. Bij de publieke sector die voor maatschappelijke uitdagingen staat. Bij ondernemingen met strategische en operationele vraagstukken. Bij organisaties in transitie.

Hoe we verbinden

In ieder geval altijd informeel en collegiaal. Maar met een enorme drive om projecten te laten slagen. Met inspirerende initiatieven en goede ideeën. Als adviseur, kwartiermaker, programmamanager of gids... Zolang het maar slaagt. We denken, durven en doen. Die houding maakt ons tot een modern, no nonsens kennisbedrijf. Flexibel, innovatief en resultaat-gedreven. Aantoonbaar.

En waarom we dat doen

Onze kracht schuilt in onze aanpak: een stevige mix van bedenken, verbinden en doen. Partijen en middelen succesvol bij elkaar brengen. Liefst in een publiek-privaat ecosysteem. Omdat dat mogelijkheden biedt om structureel en langdurig waarde te creëren die je niet alleen kunt bereiken. Wij werken er al sinds 1984 mee. En onze ambitie is daarin marktleider te blijven. Want zo leveren en ervaren we elke dag de toegevoegde waarde ervan. Bij onze projecten, bij onze opdrachtgevers, in de samenleving en bij onszelf... KplusV initieert, adviseert, verbindt en realiseert. Nu en in de toekomst.

