

The background image shows a gift bag with a teal, purple, and blue geometric pattern, tied with a gold ribbon. The bag is sitting on a dark surface, and the background is a blurred red theater seat.

Haalbaarheidsonderzoek (bestuurlijke) fusie De Harmonie en Neushoorn

Presentatie aan gemeenteraad Leeuwarden
11 december 2019

Agenda

- Presentatie: 20 minuten
- Vragen / discussie 40 minuten

Samenvatting van het rapport

1. Aanleiding en vraagstelling
2. Analyse huidige situatie
 - I. Opdracht en regionale positie
 - II. Kerncijfers
3. Beoordeling slaagkans fusie vanuit het creëren van meerwaarde
4. Conclusies en aanbevelingen

2. Aanleiding en vraagstelling



Aanleiding: Exploitatie van beide instellingen onder druk:

- I. Neushoorn: extra bijdrage 200k/jaar vervalt in 2021
- II. De Harmonie: extra bijdrage 300k/jaar vervalt in 2019

Motie 'Reguleren steun Neushoorn'

Onderzoek of een (bestuurlijke) fusie tussen Neushoorn en 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.

2. Analyse: opdracht en regionale positie

Gemeentelijke opdracht De Harmonie:

- Bieden van een gevarieerd aanbod van theater en muziekvoorstellingen dat de **positie van Leeuwarden als provinciale hoofdstad** ondersteunt. Een programma dat er toe doet binnen de professionele podiumkunsten in **Nederland** en een **breed en gevarieerd publiek** bedient en dat daarnaast passend is binnen de financiële kaders
 - Organiseren van festivals en bijzondere projecten;
 - Organisatie van activiteiten gericht op jeugd en jongeren / versterking van de cultuureducatie in Leeuwarden
 - Programmeren en produceren van popvoorstellingen
 - Verhuren van zaalruimten
- Opdracht is niet kwantitatief geduid, maar vooral kwalitatief
- Met een duidelijk regionaal / provinciaal / landelijk profiel

2. Analyse: opdracht en regionale positie

Gemeentelijke opdracht Neushoorn:

- Bieden van een gevarieerd aanbod van popmuziek met een (regelmatig) bovenregionale uitstraling (via de programmaliijnen Essentials, Stunning en Talents) dat daarnaast passend is binnen de financiële kaders
 - Organiseren van festivals en bijzondere projecten
 - Organisatie van activiteiten gericht op talentontwikkeling i.s.m. Friesland College
 - Programmeren en produceren van popvoorstellingen
 - Verhuren van zaalruimten en faciliteiten
- Opdracht is niet kwantitatief geduid, maar vooral kwalitatief
- Met een regionaal profiel

2. Analyse kerncijfers De Harmonie en conclusies

Kerncijfers De Harmonie

- Realiseert bovengemiddelde bedrijfseconomische prestaties
- Programmeert risicoarm (er is geen geormerkte programmasubsidie)
- Weerstandsvermogen is uiterst beperkt
- Bestemmingsreserves vastgoed (lijken op orde maar verdienen nadere afstemming)

Conclusies

- De Harmonie wordt niet bovenmaats gesubsidieerd
- De presentaties zijn goed mede door risico-arme programmering
Onderscheidend programma staat daarmee onder druk
- Verdere aanpassing programmering is noodzakelijk (na vervallen extra budget). Dit vergt ook een herijking van de opdracht

2. Analyse kerncijfers Neushoorn en conclusies

Kerncijfers Neushoorn

- realiseert bovengemiddelde bedrijfseconomische prestaties;
- programmeert inmiddels risicoarm (geen geormerkte programmasubsidie)
- Weerstandsvermogen is inmiddels negatief (bestemmingsreserves vastgoed lijken op orden maar verdienen eveneens nadere afstemming)
- Kosten vastgoed worden niet volledig gecompenseerd in de subsidie; tekort ca. 150 k op jaarbasis)

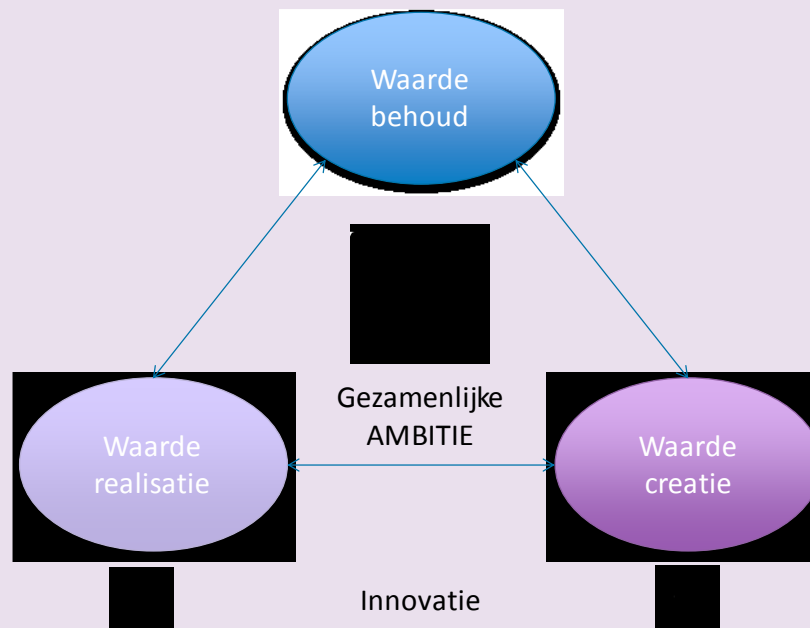
Conclusies

- Neushoorn wordt vanaf de start ondermaats gesubsidieerd mede vanwege uitblijven samenwerking (concept) met Friesland College en onderdekking op vastgoedbudgetten.
- De prestaties zijn goed mede door risico-arme programmering. Verdere aanpassing programmering is noodzakelijk (na vervallen extra budget)
- Herijking van de subsidie en samenwerking met Friesland college is noodzakelijk

3. Beoordeling fusie vanuit creëren van meerwaarde

1. Behouden van de kracht van Neushoorn en De Harmonie

2. Ontwikkelen van kracht



De kracht van samenwerking:

Op zoek naar de gezamenlijke ambities door te innoveren

Waarderealisatie:

Realiseren van efficiency in de bedrijfsvoering (synergie)

Waardecreatie:

Realiseren van inhoudelijke meerwaarde in de programmering (synergie)

3. Beoordeling fusie vanuit drie invalshoeken

Waarde behoud

Fuseren brengt grote afbreukrisico's met zich mee:

- Zekerheid en stabiliteit
- De wil om samen te werken
- De culturele match (theater versus pop)
- Gelijkwaardigheid

Risico's:

- stevige individuele (financiële) uitdagingen
- ontbreken van een culturele match
- ongelijkwaardige positie

Waarde realisatie

Efficiëntie van gezamenlijke bedrijfsvoering beperkt:

- twee gebouwen
 - blijvend separate aansturing
 - taken zijn deels al uitbesteed
- Beperkte efficiëntie ca.
€100.000 op jaarbasis.

Kansen:

- kennisdeling
- < kwetsbaarheid
- behoud kwaliteit

Waarde Creatie

Kansen voor gezamenlijk meer waarde creëren:

- afstemmen programmering
- bundelen formatie en marketing
- Innoveren & experimenteren

Voorwaarden:

- voldoende budget
- voldoende tijd

4. Conclusies en aanbevelingen

Niet fuseren:

- Fuseren brengt te groot afbreukrisico met zich mee.
 - De individuele prestaties van de instellingen zijn nu goed
 - De huidige financiële uitdagingen (beide instellingen) zijn stevig
 - Er is onvoldoende culturele match (pop vs. theater, levenscyclus, organisatie- en financiële omvang (fusie of overname?))
- Een fusieproces is intensief: past nu niet bij de individuele uitdagingen
- Financieel voordeel van fusie is relatief beperkt: biedt geen oplossing voor de structurele financiële uitdagingen

4. Conclusies en aanbevelingen

Geen fusie maar wel:

Vormgeven projectmatig samenwerken – korte termijn

- Programmering – thema's, evenementen en afstemming
- Marketing: visie en database
- Formatie en kennisdeling: gebouw/facilitair beheer, administratie en horeca
- Gezamenlijk ruimten delen en vermarkten

Ontwikkeling Shared Service Centre – middellange termijn

- Contractbeheer en inkoop
- Technisch en uitvoerend gebouwbeheer
- Gezamenlijke administratie boekhouding
- Gezamenlijke HRM (advies) functie

4. Conclusies en aanbevelingen

- Stel (gelet op gering weerstandsvermogen) een **passend innovatiebudget** ter beschikking om samenwerking te bevorderen
- **Herijk de (inhoudelijke) gemeentelijke opdracht** in gezamenlijkheid (kwantitatief en kwalitatief) i.r.t **regionaal profiel en passende programmering** (subsidie)
- Rond de gesprekken af/ **objectiveer over de benodigde subsidieomvang** voor de **reserveringen** van het meerjarenonderhoud en vervangingsinvesteringen
- **Repareer het negatief eigen vermogen** van Neushoorn ten behoeve van een gezonde nieuwe start en om te borgen dat bestemmingsreserves worden uitgeput.

4. Conclusies en aanbevelingen

- Rond **de gesprekken over de gebouwproblematiek** met Neushoorn af
- **Herijk de samenwerking** tussen **Neushoorn** en **Friesland College**
- **Beoordeel de totale consequenties** van het **benodigde subsidieniveau** voor Neushoorn.
- Ontwikkel **flankerend beleid** voor de **culturele kernvoorzieningen** ter bescherming van het algemeen belang van deze voorzieningen



Bedankt voor uw
aandacht!

Graag beantwoorden
wij uw vragen?



Gemeente **Leeuwarden**





KplusV

Vestiging Arnhem

Postbus 60055
6800 JB Arnhem
Westervoortsedijk 73
6876 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

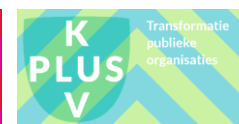
Uw contactpersoon



Marco de Weger
06-27085558

deweger@kplusv.nl

Onze thema's



Beantwoording deelvraag: Financiële knelpunten

Waaruit bestaan de financiële knelpunten van beide instellingen?

De Harmonie en Neushoorn leveren goede bedrijfseconomische prestaties.

- dekkingsgraden programmering, verhuur en horeca
 - Verhouding eigen inkomsten / subsidie
- (uitzondering; relatie hoge personeelskosten Neushoorn)

Beoordeling “goede prestaties” Neushoorn in schril contrast met exploitatietekort:

- Gebouwgebonden kosten worden niet volledig gesubsidieerd (ca 150.000/jr.)
 - Negatief weerstandsvermogen ontstaan
 - Serieuze bedreiging voor de continuïteit
- Hoge personele belasting a.g.v. rol gebouwenbeheerder en afwijkende uitgangspunten t.a.v. de samenwerking met Friesland College
- Ontbreken van flankerend beleid (gelijk speelveld voor popprogrammering/producties)

Beantwoording deelvraag: Financiële knelpunten

Waaruit bestaan de financiële knelpunten van beide instellingen?

- Er wordt geen geoormerkte programmasubsidie verstrekt.
 - Neushoorn en De Harmonie hebben wel een bovengemiddelde artistieke opdracht (regionaal/ bovenregionaal / landelijk)
 - Gedwongen tot een risicomijdende programmering, hetgeen in contrast staat met de opdracht.
- In de opdrachtformulering nu onvoldoende balans tussen kwaliteit en kwantiteit

Beantwoording deelvraag: Inhoudelijke samenwerking

Wat is het huidige publieksbereik van beide instellingen en hoe kan een intensievere samenwerking ertoe bijdragen dat dit bereik verbetert en groter wordt?

- Beide instellingen hebben bovenregionale taakstelling. Circa 30% van het bezoek komt uit de gemeente Leeuwarden. (zekere publieke aantrekkingskracht = economische waarde)
- Kansen op programmaniveau en marketingniveau:
 - Afstemming programmering (inhoud en kalender): regulier, maar ook evenementen en thema's
 - Delen van faciliteiten (zalen voor cultuur maar ook zakelijk)
 - Gezamenlijke profilering versterken
 - Kennisuitwisseling:
 - Dataverzameling bezoekers
 - Doelgroep-programmering / Richten op focusgroepen (waaronder studenten)

Beantwoording deelvraag: Gebouwgebonden synergie

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?

- Gebouwgebonden kosten worden voor De Harmonie gecompenseerd door geoormerkte subsidie. (Bestemmingsreserves worden gevormd). Gebouw is goede staat
- Gebouwgebonden kosten worden voor De Harmonie niet volledig gecompenseerd door geoormerkte subsidie. (Bestemmingsreserves worden gevormd maar zijn volledig ten koste gegaan van het weerstandsvermogen). Gebouw heeft nog een aantal “opleverpunten”.
- De intensiteit van het gebruik van Neushoorn (podium én school) vraagt om herijking van de onderhoudsbudgetten en daarvoor benodigde subsidie

Er is nagenoeg geen sprake van leegstand. De intensiteit van het gebruik is hoog.
Delen van ruimten / gezamenlijke aanbod zakelijke markt biedt mogelijk kansen.

Beantwoording deelvraag: Personeel en formatie

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?

- Het aandeel personeelskosten De Harmonie is zeker marktconform. De verhouding bij Neushoorn blijft achter, vanwege hoge beheerderlasten en samenwerking Friesland College.
- Beide instellingen ervaren een grote druk op de formatie. Er is geen overcapaciteit en daardoor ook geen innovatiecapaciteit.
- Functies zijn niet zomaar één op één op elkaar te leggen. Functies zijn voor een deel (vanwege de beperkte schaal) kwetsbaar belegd. Er zijn kansen vorm te geven m.b.t. gezamenlijke poelvorming e/o vormgeving van backofficeactiviteiten (administratie / facilitair beheer / gebouwbeheer).
- Ontwikkeling Shared Service Center op middellange termijn biedt kansen!

