



Nota van B&W

Onderwerp Procesbesluit subsidie 2014 Schouburg De Meerse/Duycker

Portefeuillehouder A. Elzakalai, J.J. Nobel
Collegevergadering 17 december 2013
Inlichtingen J. de Baat
Registratienummer 2013.0082524

Samenvatting

Met deze nota wordt het besluit genomen de subsidieverlening 2014 aan Schouburg De Meerse te verplaatsen van de eerste helft december 2013 naar (uiterlijk) maart 2014. Subsidiebevoorschotting in de eerste maanden van 2014 geschiedt onder voorbehoud van tijdige goedkeuring van de fusie tussen Schouburg De Meerse en poppodium Duycker door de besturen van beide instellingen medio december 2013. De bevoorschotting zal op basis van deze goedkeuring aan Stichting Schouburg De Meerse geschieden.

Inleiding

De aanleiding voor dit procesbesluit is de omstandigheid dat de totstandkoming van een geïntegreerde podiumorganisatie Schouburg De Meerse (SDM) meer tijd vergt dan voorzien. In deze geïntegreerde organisatie moeten twee doelstellingen worden gerealiseerd: de functies schouburgprogrammering, poppodiumprogrammering Duycker en Artquake¹ moeten er in zijn samengebracht, en voorts moeten de functies horeca en commerciële verhuringen er uit zijn ontvlecht. Door de tijd die deze gecompliceerde operatie vergt, zullen de raad van toezicht van Schouburg De Meerse en het bestuur van Duycker zich pas in de maand december formeel akkoord kunnen verklaren met de uitkomst van de omzettingen in de organisatie- en exploitatievorm. En in het verlengde daarvan: hun akkoord kunnen geven aan de subsidieaanvraag 2014 die – onder voorbehoud van dit bestuurlijk akkoord – in oktober 2013 door SDM is ingediend, en die op dit moment nog in de beoordelingsfase verkeert. Overigens kon SDM – doordat de gemeente al in een eerder stadium indicatieve berekeningen had gemaakt van de subsidieaanspraken SDM 'na ontvlechting horeca' – de subsidieaanvraag wel reeds toesnijden op een budgettair kader waarover op hoofdlijnen consensus met de gemeente bestaat.

Context

In het voorjaar van 2013 werd op basis van de subsidieverlening 2013 aan poppodium Duycker duidelijk dat Schouburg De Meerse en Duycker zich – naast de ontvlechting van de functie horeca en commerciële verhuur uit de culturele exploitaties – ook dienden te gaan richten op een incorporering van de labels Duycker en Artquake in de schouburgorganisatie. Nadat de besturen van beide instellingen zich voor de zomer hadden beraden op hun

¹ Duycker realiseert twee culturele functies: 'poppodiumprogrammering' en 'Artquake' (centrum voor actieve cultuurparticipatie door jongeren). Beide functies gaan over naar de schouburgorganisatie, maar zullen naar de gebruikers toe als zelfstandige 'labels' blijven bestaan. Dit onderscheid in zelfstandige culturele functies 'poppodium' en 'Artquake' vindt straks ook zijn weerslag in het subsidietechnisch handhaven van afzonderlijke integrale kostprijsberekeningen voor deze deelproducten van Schouburg De Meerse.

posities in deze, zijn Schouburg en Duycker vanaf juli 2013 de uitwerkings- en implementatiefase van deze twee trajecten ingegaan.

Daarbij kon op 15 augustus 2013 (de datum die de subsidieverordening ASV voorschrijft) nog geen geïntegreerde subsidieaanvraag 2014 Schouburg De Meerse/Duycker worden ingediend. In overleg is – na een pro forma aanvraag in augustus - indiening van de geïntegreerde subsidieaanvraag 2014 op medio oktober gesteld.

Bij de indiening van de geïntegreerde subsidieaanvraag 2014, medio oktober 2013, heeft de raad van toezicht Schouburg De Meerse een mede door het bestuur van Duycker ondertekende oplegbrief gevoegd. In deze oplegbrief hebben beide besturen zich in expliciete bewoording gecommitteerd aan het streven om per 1 januari 2014 te zijn gekomen tot:

- één geïntegreerde podiumorganisatie Haarlemmermeer in Het Cultuurgebouw per 1 januari 2014
- één functiehuis met samengevoegde afdelingen
- de afzonderlijke labels Duycker/Artquake en De Meerse in één organigram
- één geïntegreerde begroting 2014 van deze nieuwe podiumorganisatie
- een nieuwe horeca-onderneming in Het Cultuurgebouw ten behoeve van de vier instellingen in
- Het Cultuurgebouw
- een nieuwe begroting van de BV Hospitality Services Cultuurgebouw per 1 januari 2014, samengesteld uit de afgesplitste horeca-onderdelen van Duycker en De Meerse

Het proces van het gelijktijdig intern splitsen (vanwege de commerciële horeca en verhuur) en samenvoegen (van beide podiumorganisaties) blijkt – zoals hierboven aangegeven – uiteindelijk meer tijd te vergen dan voorzien. Met name de personele aspecten vragen in hun consequenties en juridische afwikkeling de juiste zorg en aandacht. Het gaat daarbij met name om het gegeven dat veel medewerkers van oudsher binnen beide organisaties in hun functieprofiel een combinatie van werkzaamheden uitvoeren voor zowel de culturele hoofd-functie van de instelling als ook voor de horeca/hospitality-functies.

Dit vereist individueel maatwerk m.b.t. de positionering en inpassing van dit personeel binnen één van de twee nieuwe organisaties die nu gaan ontstaan. Ook het op de juiste wijze betrekken van de ondernemingsraden bij deze organisatietrajecten, inclusief adviesaanvragen en bijbehorende termijnen vraagt uiteindelijk meer tijd dan voorzien. Tenslotte is er de termijngebonden eis dat in het opheffingsproces van een stichting (Duycker) een aanzeggingsperiode wordt ingebouwd, waarin belanghebbenden (ook extern) de gelegenheid krijgen om eventuele bezwaren kenbaar te maken.

Naast de samenvoeging van Schouburg De Meerse en Duycker en het ontvlechten van de horeca leggen ook nog enkele algemene trajecten binnen het Cultuurgebouw een extra capacitair beslag op Schouburg De Meerse en Duycker. Er is het gezamenlijke traject van de instellingen in het Cultuurgebouw m.b.t. de bouwkundige aanpassingen van het Cultuurgebouw, en voorts het onderzoek naar de meest optimale samenwerking van de vier (c.q. per 2014 de drie) instellingen binnen het Cultuurgebouw richting 2015 en verder.

Op basis van bovenstaande constatering en overwegingen hebben wij besloten het moment van definitieve besluitvorming over de subsidieverlening 2014 aan Schouburg De Meerse en voor de functies poppodium en Artquake te verschuiven naar het eerste kwartaal 2014.

Op basis van het positieve principebesluit van beide besturen voor de fusie van Schouburg De Meerse en poppodium Duycker d.d. medio oktober jl, en een bekrachtiging hiervan door beide besturen in december 2013, zal de gemeente de subsidie 2014 hangende de definitie-

ve besluitvorming van de subsidieverlening via Stichting Schouburg De Meerse wel in de gebruikelijke termijnen vanaf januari 2014 bevoorschotten.

Middelen

De subsidieaanspraken van de per 2014 te fuseren stichtingen Schouburg De Meerse en Duycker vallen binnen de beschikbare middelen in programma Cultuur, Sport en Recreatie, product 540.

Bevoorschotting van de subsidie 2014 zal plaatsvinden op basis van artikel 16 van de Algemene Subsidieverordening (ASV) dat, in de situatie dat niet voor 31 december van het voorgaande jaar een verleningsbesluit kan worden genomen, regelt dat een bedrag van maximaal 1/3 van de laatstverleende subsidie (in dit geval 2013) kan worden bevoorschot. Naast de reguliere subsidiëring van de schouburgfunctie, zal ook de subsidie voor de functies poppodium en Artquake worden verleend aan de uit de fusie voortgekomen Stichting Schouburg De Meerse waarin Duycker zal zijn opgegaan.

Als uitdrukkelijke voorwaarde voor bevoorschotting 2014 stellen wij de eis dat de fusie Schouburg De Meerse/Duycker per 31 december 2013 zijn beslag zal hebben gekregen, dan wel dat de raad van toezicht van Schouburg De Meerse en het bestuur Duycker zich in december 2013 in zodanige vorm achter de fusiedoelstelling hebben gesteld dat de aanstaande fusie als een gegeven kan worden beschouwd.

Tijdpad

In de maand januari 2014 zal afsluitend subsidieoverleg met Schouburg De Meerse plaatsvinden. In de eerste helft februari 2014 wordt de subsidieverleningsnota 2014 Schouburg De Meerse opgesteld. In de tweede helft februari/begin maart wordt de definitieve versie van de nota ter besluitvorming in het college geagendeerd.

In- en externe communicatie

Direct na vaststelling van deze nota zal met Stichting Schouburg De Meerse en met Stichting Duycker over de inhoud van deze nota en de daaruit voortvloeiende actiepunten voor beide stichtingen contact worden onderhouden over de voortgang.

Besluit

Op grond van het voorgaande hebben wij besloten om:

1. de definitieve besluitvorming over de subsidieverleningen 2014 Schouburg De Meerse inclusief de functies poppodium en Artquake te laten plaatsvinden in het eerste kwartaal 2014;
2. als voorwaarde te stellen voor bevoorschotting van de subsidie vooruitlopend op een definitief verleningsbesluit, dat de fusie van Stichting Schouburg De Meerse en Stichting Duycker zijn beslag heeft gekregen, dan wel dat deze fusie gelet op de inzet vanuit beide betrokken stichtingsbesturen als een gegeven kan worden beschouwd;
3. deze nota ter informatie te zenden aan de raad.

Burgemeester en wethouders van de gemeente Haarlemmermeer,
namens dezen,
de portefeuillehouders,

A. Elzakalai

J.J. Nobel

Gemeente Haarlemmermeer
 College van Burgemeester & Wethouders
 Raadhuisplein 1
 2132 TZ HOOFDORP

Gemeente Haarlemmermeer			
DV	RS		
Datum: 23 OKT 2013			
Briefnr.: 2013/58266			
Afschrift aan:			Afgedaan (paraaf)
	B&W		

Onze ref. : 0363/JvD/kdz
 Betreft : Verzoek afwijking subsidieprocedure 2014 m.b.t. integratieplan Duycker De Meerse

Hoofddorp, 17 oktober 2013

Geachte leden van het College,

Hierbij stuur ik u namens de beide voorzitters van Duycker en De Meerse een contourennotitie toe betreffende de integratie van poppodium Duycker en Schouwburg De Meerse per 1 januari 2014. Tevens treft u een eerste proeve van een begroting 2014 aan waarin beide organisaties zijn samengevoegd onder afsplitsing van het horecabedrijf van beide instellingen naar de nieuwe private horeca-onderneming die eveneens per 1 januari 2014 van start gaat onder de naam BV Hospitality Services Cultuurgebouw. Zowel de contourennotitie als de begrotingen zullen in de komende maanden uitgewerkt worden tot:

- een definitief geïntegreerd jaarplan 2014 DuyckerDe Meerse
- een definitieve begroting 2014 DuyckerDeMeerse
- een begroting 2014 horeca-bv Cultuurgebouw

De contourennotitie is vastgesteld door de beide MT's van DuyckerDeMeerse, het bestuur van Duycker en de Raad van Toezicht De Meerse. Het is het basisplan van de nieuwe geïntegreerde organisatie DuyckerDeMeerse en is voortgekomen uit de vele gesprekken die gevoerd zijn tussen directies, MT's, medewerkers en tussen het bestuur van Duycker en de Raad van Toezicht De Meerse. In grote lijnen wordt hierin de nieuwe organisatie geformuleerd.

De definitieve documenten zullen in december door bestuur Duycker en Raad van Toezicht De Meerse kunnen worden vastgesteld en nog voor 1 januari 2014 naar de Gemeente worden gestuurd. De begroting van de horeca-bv komt voort uit het Businessplan van de BV dat in juni 2013 tot stand is gekomen en in het directieteam van Het Cultuurgebouw is vastgesteld. Beide begrotingen worden op dit moment besproken tussen DuyckerDeMeerse en Gemeente en nog verder aangescherpt. Wij realiseren ons dat we hiermee afwijken van de normale procedure waarbij alle definitieve stukken voor 15 oktober moeten zijn aangeleverd. Zoals afgesproken met de beleidsambtenaar verzoek ik het College om op basis van deze voorlopige stukken alsnog het subsidieverleningstraject 2014 ten behoeve van de nieuwe geïntegreerde podiumorganisatie in gang te zetten.

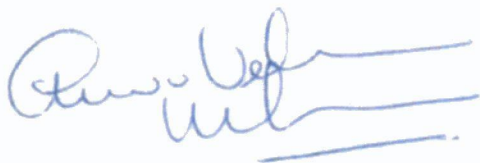
Het resultaat is:

- één geïntegreerde podiumorganisatie Haarlemmermeer in Het Cultuurgebouw per 1 januari 2014
- één functiehuis met samengevoegde afdelingen
- de afzonderlijke labels Duycker/Artquake en De Meerse in één organigram
- één geïntegreerde begroting 2014 van deze nieuwe podiumorganisatie
- een nieuwe horeca-onderneming in Het Cultuurgebouw ten behoeve van de vier instellingen in Het Cultuurgebouw
- een nieuwe begroting van de BV Hospitality Services Cultuurgebouw per 1 januari 2014, samengesteld uit de afgesplitste horeca-onderdelen van Duycker en De Meerse

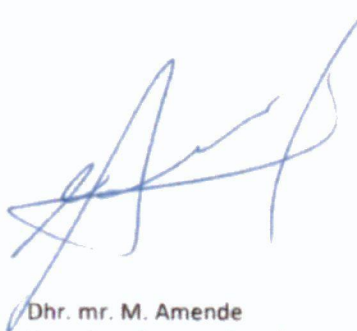
Ik verzoek u hierbij om, zoals afgesproken, op basis van de ingestuurde stukken het subsidieverleningstraject 2014 voor de nieuwe geïntegreerde podiumorganisatie in gang te zetten.

Met vriendelijke groet,

Drs. J.M.F.T. van Dijk
Directeur De Meerse



Mw. L.M.W. van Velsen-Nelissen
Voorzitter Raad van Toezicht De Meerse



Dhr. mr. M. Amende
Voorzitter bestuur Duycker

Contourennotitie integratie DuyckerDeMeerse

aanzet tot een nieuwe podiumorganisatie in 2014

oktober 2013

Integratie

Onder aansturing van de Gemeente hebben Podium Duycker en Schouwburg De Meerse zich bereid verklaard om de krachten te bundelen in één centrale podiumorganisatie, waar het aanbod van De Meerse, Podium Duycker en Artquake hun thuis vinden. Aan het bestuur en de directie van Stichting Schouwburg De Meerse is door de Gemeente het verzoek gedaan om het personeel en activiteiten van Poppodium Duycker en Artquake op te nemen in de bedrijfsvoering van De Meerse. In deze contourennotitie wordt het proces van de integratie naar 2014 beschreven.

De Gemeente eist dat er één podiumorganisatie komt door onderbrenging van Duycker bij De Meerse. Het bestuur van Duycker heeft als beginsel uitgesproken dat het label Duycker autonoom moet blijven geprofileerd in het samenwerkingsproces, de identiteit van Duycker is maatgevend. De Meerse realiseert zich dat zij als 'staande' organisatie al gauw als de usurpator kan worden beleefd. Daarom heeft ook De Meerse als beginsel uitgesproken dat de eigen identiteiten, de labels, voor het publiek volledig intact blijven. De nieuwe organisatie zal weliswaar tot een nieuwe geïntegreerde podiuminstelling leiden maar de werking van de nieuwe instelling zal langs de labels gebeuren. Dit wordt tot op het niveau van de directie benoemd.

Voordelen van integratie

Door samenwerking kan de kwaliteit verhoogd worden. Door gezamenlijk beheer kunnen kosten bespaard worden. De office-faciliteiten van De Meerse zullen worden ingezet voor de nieuwe geïntegreerde organisatie. Technici zullen op termijn een gezamenlijke pool kunnen vormen, kennis en kwaliteiten van cultuureducatie, marketing en programmering kunnen worden gedeeld. Vrijwilligers kunnen onder een gezamenlijke coördinatie gebracht worden.

Vanaf 1 januari 2014 is het niet langer toegestaan om commerciële inkomsten uit de horeca te vermengen met het cultureel product. Hiertoe is een private Horeca-BV opgezet waaronder Duycker en De Meerse al opereren. De verzelfstandiging van de Horeca BV per 1 januari 2014 markeert het toekomstige samenwerkingsmodel. Omdat horeca zo nauw verweven is met de exploitatie van een poppodium, zullen de veranderingen als gevolg van deze nieuwe organisatie in de totale organisatie van DuyckerDeMeerse merkbaar zijn. Gezamenlijke planning in het gebruik van de ruimten en inzet van personeel, gezamenlijke inkoop en een gezamenlijk personeelsbestand kan tot een nieuwe dynamiek leiden in Het Cultuurgebouw. De vergunning onder De Meerse en daarmee de eindverantwoordelijkheid in handhaving heeft als gevolg dat de contacten al geïntensiveerd zijn. Op het gebied van horeca hebben Duycker en De Meerse reeds een intensieve samenwerking.

Aangezien de Horeca BV een belangrijk deel van de inkomsten van Duycker beheert, is het van groot belang dat financiële systemen op elkaar zijn afgestemd. Er zijn verschillende boekhoudsystemen, verschillende ticketsystemen en betaalplatforms. De huidige softwareprogramma's van Duycker zijn op zichzelf staand en niet geïntegreerd in een totaalsysteem. Beide systemen zijn nu nog niet gekoppeld en

een overstap naar één systeem ten behoeve van rapportages, begrotingen en controle ligt voor de hand. Dit geldt ook voor de begrotingssystematiek. Duycker investeert momenteel niet in verbetering van de bestaande systemen omdat de verwachting is dat de Meerse een nieuw geïntegreerd financieel en planningsysteem moet aanschaffen. Door deze aanpassing gezamenlijk op te pakken, wordt in één stap de basis gelegd voor verdergaande samenwerking. Bovendien moet vervanging van applicaties gebeuren in het perspectief van een samenhangende organisatie Cultuurgebouw.

Het ticketingsysteem van de Meerse wordt in 2014 vervangen. In de zoektocht naar een nieuw systeem wordt nadrukkelijk gekeken naar Duycker zodat op termijn een gezamenlijk systeem kan worden gebruikt. De doorontwikkeling van Active Tickets wordt gestaakt tot er een keuze door De Meerse is gemaakt.

Voor beide organisaties is winst te behalen door de marketingkennis en doelgroepenexpertise te combineren en uit te wisselen. De operationele marketing is bij beide organisaties direct gekoppeld aan de programmering, de samenwerking op dit gebied is nog minimaal en heeft in verleden tot pijnlijke en vermijdbare doublures en omissies geleid. Samenwerking is meer dan het presenteren van een definitieve programmering aan Duycker, het moet gaan om het gezamenlijk vaststellen van programma's en ontwikkelen van nieuwe activiteiten of combinaties van activiteiten waar doelgroepen van beide organisaties profijt van hebben.

Vier labels, vele producten en producties

De combinatie van Duycker en De Meerse leidt tot vier labels die primair zijn: Duycker, De Meerse, de Hospitality BV en Artquake, het jongereneducatieprogramma. Onder de labels komen meerdere producten tot stand: toneel, show, musical, cabaret, dans, dance, concerten, film, klassieke muziek, jongerenprogramma's, jamsessies, beeldende kunst, cultuureducatie, symposia, netwerkmeetingsrecepties, etc. De labels behouden hun identiteit en opereren vanuit hun authentieke profiel maar wel in een onderlinge samenhang, dat kan een versterkend effect voor alle producten opleveren. De ondersteunende afdelingen Techniek en Publieksdiensten werken voor alle vier de labels.

De aanpak

Doelstelling is om de nieuwe organisatie met ingang van 2014 tot stand te brengen. In het voortraject zijn de volgende overleggen gevoerd:

- Gesprekken met de Gemeente
- Duale gesprekken tussen alle beeldbepalende medewerkers over het eigen werkterrein
- Wekelijkse gesprekken tussen directies Duycker en De Meerse over het proces en de keuzes
- Een kennismakinggesprek met het bestuur Duycker om de integratie te bespreken
- Een MT-meeting waarin deze contourennotitie is besproken die op hoofdlijnen de integratie beschrijft
- Een gezamenlijke meeting tussen RvT(directeur en voorzitter) en Besturenmeeting (directeur en bestuur)
- Diverse afzonderlijke bestuurs- en RvT bijeenkomsten
- Informatiebijeenkomsten met de Ondernemingsraad van De Meerse
- Gesprekken tussen Personeelsvertegenwoordiging Duycker en Ondernemingsraad De Meerse

Op basis van deze contourennotitie wordt een geïntegreerd jaarplan opgesteld. Deze contourennotitie wordt met begroting voorgelegd aan de Gemeente zodat de subsidieverlening voor 2014 kan worden ingezet op één podiumorganisatie onder afsplitsing van de horecadelen naar een private BV. Aan de

Ondernemingsraad zal advies gevraagd worden op het proces naar 2014 van zowel de Horeca BV als de geïntegreerde podiumorganisatie. Het definitieve jaarplan wordt in december naar de Ondernemingsraad gestuurd waarbij opnieuw advies zal worden gevraagd op enerzijds de overdracht van de horeca naar de nieuwe onderneming en anderzijds de start van de nieuwe geïntegreerde podiumorganisatie. Daarna wordt het definitieve jaarplan 2014 aan de Gemeente overhandigd. Dit definitieve jaarplan zal niet in grote mate af kunnen wijken van deze contourennotitie omdat de uitgangspunten voor het jaarplan zeer zorgvuldig tussen partijen op alle niveaus zijn besproken.

De medewerkers van Duycker zijn geadviseerd om in overleg met de OR van De Meerse te treden en gezamenlijk op te treden.

Opstart van het samenwerkingsmodel

Afgesproken is om de integratie in een lichte versie te doen plaatsvinden. Op 1 januari 2014 functioneert de nieuwe podiumorganisatie op de volgende wijze:

- De statuten van De Meerse zijn aangepast op aanwijzen van Duycker
- De beide organisaties zijn opgenomen in een nieuwe geïntegreerde podiumbedrijf
- De medewerkers werken vanuit de nieuwe organisatie in eerste instantie voor het eigen label
- De ondersteunende afdelingen werken in de nieuwe organisatie voor alle labels
- De podium- en theatercao's blijven vooralsnog naast elkaar bestaan
- De nieuwe podiumorganisatie wordt zodanig ingericht dat deze verder kan optrekken in het samenwerkingsproces in het Cultuurgebouw
- De horeca-onderdelen zijn afgesplitst naar de nieuwe Horeca-BV
- De nieuwe horeca-BV is van start gegaan

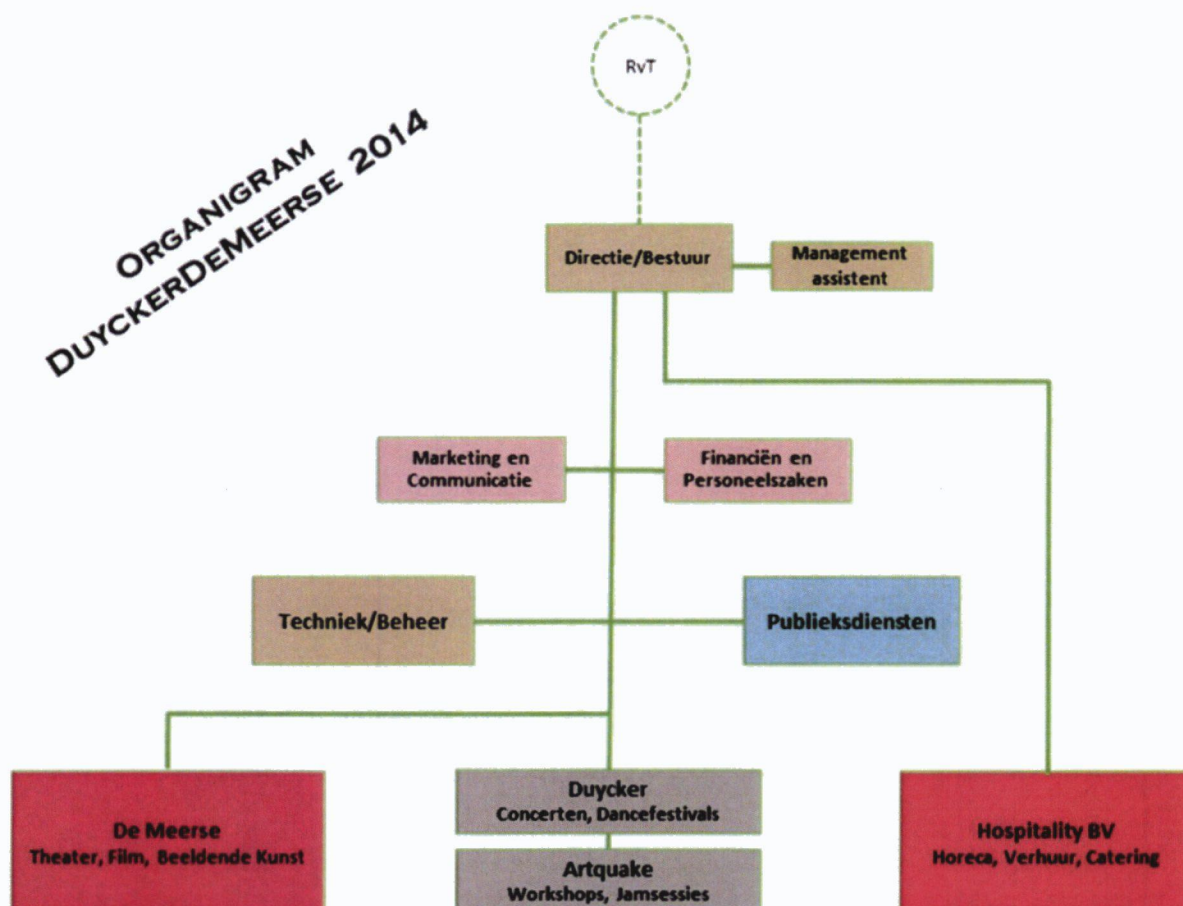
In de nieuwe organisatie zal de directeur van Duycker als productie leider Duycker/Artquake de functionele omschrijving van titulair directeur krijgen, analoog aan het titulair directeurschap van de adjunct-directeur van De Meerse ten aanzien van de Hospitality BV. Dit geeft het juiste profiel naar de podiumomgeving terwijl de nieuwe organisatie niet overbelast wordt met directiefuncties. Hieronder wordt een blauwdruk voor een nieuw geïntegreerd organisatiemodel uitgewerkt met een eerste verkenning van de functionele invulling.

Functionele invulling van de nieuwe podiumorganisatie

- Identiteiten zijn ongewijzigd: de labels zijn primair en leidend
- Meerwaarde op inhoud: de labels werken samen in een gedeelde verantwoordelijkheid
- Artquake valt onder label Duycker
- Film, Theater en Beeldend vallen onder label De Meerse
- Administratieve en ondersteunende delen worden samengevoegd en werken voor alle labels
- Afdelingen Techniek worden samengevoegd ten behoeve van de labels
- Een nieuwe afdeling Publieksdiensten zet personeel en vrijwilligers frontoffice in bij alle labels
- De Hospitality BV beheert, verhuurt en catert de commerciële ruimten
- Programmering gebeurt bij het eigen label en in onderlinge samenhang tussen programmeurs
- Cultuureducatie gebeurt in onderlinge samenhang op het niveau van de podiumeducatie
- Operationele publiciteit gebeurt bij de labels en in onderlinge samenhang
- Strategische marketing gebeurt gezamenlijk ten behoeve van alle vier de labels

Ontwerpmodel

In dit model zijn de vier labels primair gepositioneerd, hier worden immers de producten naar het publiek gebracht. De ondersteunende beleidsafdelingen (Directie, P&O, Financiën, M&C) en ondersteunende operationele afdelingen (Publieksdiensten en Techniek/Beheer) zijn faciliterend op de programma-afdelingen (De Meerse, Duycker/Artquake, Hospitality)



Een nieuwe afdeling Publieksdiensten

Het nieuwe organigram DUYCKERDEMEERSE heeft een afdeling Publieksdiensten als direct ondersteunende productie-afdeling. Deze nieuwe afdeling is een logisch gevolg van de verbijzondering van de horeca waardoor bijvoorbeeld de coördinerende functie van avondhoofd niet meer geborgd is. Daarnaast heeft de geïntegreerde organisatie behoefte aan een nieuwe visie op het samenwerkingsmodel in Het Cultuurgebouw, denk bijvoorbeeld aan het op te richten Klanten Contact Centrum. En bij De Meerse staan de vrijwilligers onder tijdelijke coördinatie van het hoofd Marketing die dat nog doet vanuit een eerdere functie. Enkele onderdelen hebben een nieuwe borging nodig:

- De kassa-ticketservice hangt nu nog onder programmering en wordt in de nieuwe organisatie beschouwd als een frontofficetaak die raakvlakken heeft met of direct onderdeel is van het beoogde Klanten Contact Centrum

- De vrijwilligers van De Meerse worden met de vrijwilligers van Duycker functioneel in de nieuwe afdeling opgenomen

De nieuwe afdeling Publieksdiensten heeft een aantal belangrijke basistaken:

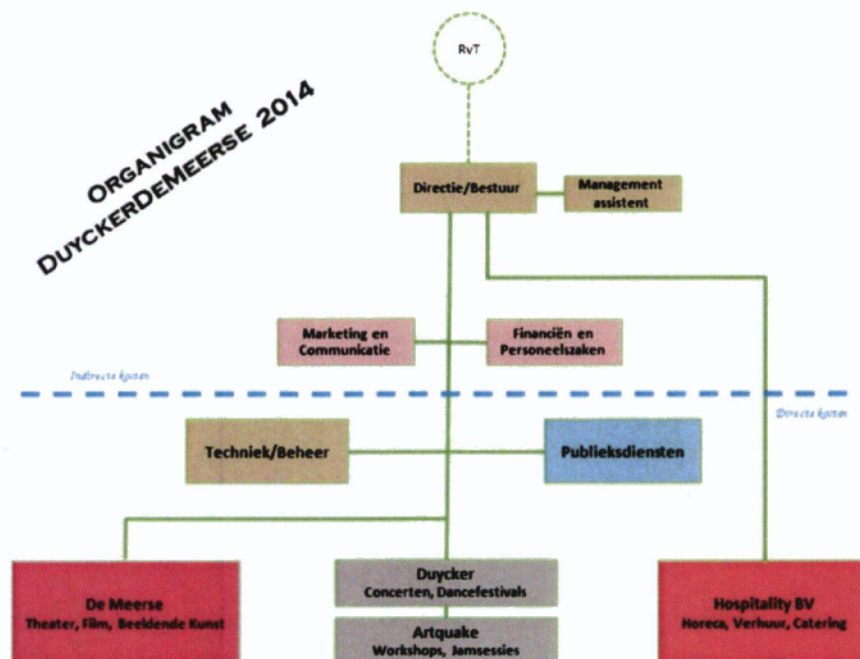
1. Coördinatie en planning op eindniveau van de ongeveer 500 activiteiten in de nieuwe organisatie, coördinatie tussen alle in te zetten instrumenten vanuit de betrokken afdelingen
2. Aansturing van de avondhoofden/productieleders/dutymanagers
3. Aansturing en coördinatie van de ongeveer 100 vrijwilligers Duycker en DeMeerse
4. Aansturing van de kassamedewerkers en het beoogde Klanten Contact Centrum
5. Aansturing van het hoofd kassa
6. Monitoring en ontwikkeling van de evenementenapplicaties
7. Aansturing en doorontwikkeling van alle voorkomende frontofficetaken

Op basis van bovenstaande taken wordt verder invulling geven aan de nieuwe afdeling Publieksdiensten.

Financiële toerekening van de afdelingen

Begrotingstechnisch wordt onderscheid gemaakt tussen directe en indirecte kosten:

- Directie en secretariaat vallen daarmee onder de indirecte kosten
- P&O, Financiën, en M&C zijn organisatie-faciliterende afdelingen en vallen onder de indirecte kosten
- Techniek/Beheer en Publieksdiensten zijn directe product-ondersteunende afdelingen doordat zij onderdeel zijn van de directe activiteiten en vallen daarmee onder de directe kosten
- De Hospitality BV staat naast de Meerse/Duycker begroting en heeft een eigen begroting van waaruit zij tegen betaling diensten betreft van bovengenoemde afdelingen



Organisatorische positionering van het kaderpersoneel

- De directeur/bestuurder van De Meerse is directeur van de geïntegreerde podiumorganisatie
- Het directiesecretariaat De Meerse wordt het directiesecretariaat DeMeerseDuycker
- De adjunct-directeur De Meerse is als controller tevens titulair directeur van de Hospitality BV
- Het hoofd Marketing De Meerse is hoofd van de geïntegreerde afdeling Marketing en ondersteunt met de medewerkers de vier labels
- De huidige directeur Duycker is als titulair directeur Duycker programmaleider van de labels Duycker/Artquake en daarmee verantwoordelijk voor de programmering en activiteiten van de beide labels
- Het huidige hoofd Programmering De Meerse is programmaleider van het label De Meerse en daarmee verantwoordelijk voor de programmering en activiteiten van het label De Meerse
- De bedrijfsleider van Duycker blijft bedrijfsleider van het label Duycker vanuit de nieuwe afdeling Publieksdiensten
- Het huidige hoofd Horeca De Meerse wordt hoofd van de nieuwe afdeling Publieksdiensten en stuurt samen met de bedrijfsleider van Duycker de frontofficemedewerkers en vrijwilligers aan.
- Het hoofd Techniek/Beheer De Meerse is hoofd Techniek/Beheer in de nieuwe organisatie en is samen met de technische medewerkers van Duycker verantwoordelijk voor de ondersteuning van alle programma's en beheer van de beide gebouwdelen. De gebouwenbeheerder van Duycker is daarnaast tevens installatiebeheerder Cultuurgebouw
- De interimmanager Horeca De Meerse gaat over naar de BV en is met zijn medewerkers verantwoordelijk voor horeca, verhuur en catering.

Monitoring en evaluatie

Het functioneren van de labels en de medewerkers bij de labels blijft vooralsnog intact. Ook als functioneel een aantal medewerkers van Duycker naar een andere ondersteunende afdeling is verplaatst. Het uitgangspunt moet zijn dat de productie van evenementen op de meest natuurlijke en efficiënte manier wordt georganiseerd. De titulair directeur Duycker/Artquake blijft eindverantwoordelijk voor het volledig functioneren van de labels Duycker en Artquake en zal dus zijn mensen rondom de producties blijven organiseren in onderlinge afstemming met de andere afdelingen in de nieuwe podiumorganisatie. Het huidige productie-overleg van Duycker zal bijvoorbeeld moeten blijven bestaan om de verschillende Duycker-gerelateerde medewerkers regelmatig bij elkaar te brengen ook al zitten ze functioneel in nieuwe afdelingen die ondersteuning aan alle labels geven. Zo zal De Meerse haar wekelijkse programma-overleg voortzetten.

Een belangrijk verschil in structuur tussen Duycker en De Meerse ligt op het gebied van productionele functies. Duycker werkt als een afdeling productie die verantwoordelijk is voor de organisatie en uitvoering van concerten, feesten en Artquake-activiteiten die door de programmeurs zijn geboekt. Commerciële en culturele verhuur en de verhuur van de oefenruimten, techniek, vrijwilligers, decor, (horeca)personeel, security, financiën en beheer worden rondom de producties samengebracht. Het verschil tussen beide podiuminstellingen is dat Duycker zelf produceert, evenementen organiseert en in 90% van de producties verantwoordelijk is voor het ontwerp van licht, geluid en aankleding van de avonden. De Meerse koopt voor het grootste deel kant en klare producties in en ondersteunt deze met de afdelingen techniek en horeca.

Het ligt voor de hand om vanuit de nieuwe podiumorganisatie de medewerkers vooralsnog rondom het eigen label te organiseren. Geleidelijk aan zal uitwisseling plaats kunnen vinden op basis van natuurlijke processen tussen medewerkers en afdelingen. Medio 2014 zal een eerste analyse plaatsvinden van de doorontwikkeling van de podiumorganisatie en eind 2014 zal op basis van een diepgaande evaluatie een bijstelling van de nieuwe podiumorganisatie worden gedaan.

Voor de benchmark zijn de labels leidend. De Meerse blijft zijn gegevens aanleveren en ontlene in het Theater Analyse Systeem (TAS) en Duycker in het Podium Analyse Systeem (PAS)

Overlegstructuur

De label-gerelateerde programma-overleggen blijven vooralsnog bestaan. De beleidsoverleggen evenwel worden in elkaar geschoven:

- Het MT is het strategisch beleidsoverleg en bestaat uit 5 personen: Directie, Programmaleiding en Marketing. Het MT komt 1 x per 2 weken bij elkaar
- Direct onder het MT is een afdelingsoverleg, bestaande uit Directie en Afdelingshoofden. Het afdelingsoverleg komt 1 x per 4 weken bij elkaar
- Onder en in de afdelingen fungeren de werkoverleggen onder voorzitterschap van het afdelingshoofd
- Zoals bij het label De Meerse elke dinsdag een integraal programma-overleg is met alle afdelingen, zo zal het label Duycker zijn reguliere productie-overleg voortzetten
- De Ondernemingsraad functioneert autonoom in de nieuwe organisatie voor alle labels

RvT, bestuur en medezeggenschap

- De rechtspersonen Duycker en De Meerse worden samen gevoegd, de cao's blijven vooralsnog intact
- De statuten De Meerse worden aangepast, nieuwe statuten voor één nieuwe podiumorganisatie is wenselijker maar op korte termijn te tijdrovend, dat kan later alsnog gebeuren, eventueel in samenhang met de ontwikkelingen Cultuurgebouw
- De stichting Duycker houdt op te bestaan
- Het bestuur van Duycker heft zichzelf op en twee leden van het bestuur Duycker treden toe tot Raad van Toezicht De Meerse/Duycker
- De Ondernemingsraad van De Meerse wordt uitgebreid met een lid namens de labels Duycker/Artquake

Risico-analyse

De algemene stemming is dat de nieuwe podiumorganisatie tot een gezonde en dynamische programmering voor de Haarlemmermeerse burgers zal leiden. Tevens ligt er meerwaarde en efficiency in het integreren van bedrijfsonderdelen en in het delen van elkaars kwaliteiten en kennis. Tegelijkertijd moet er oog zijn voor de inhoudelijke of bedrijfsrisico's:

- Bewaakt moet worden dat de medewerkers rondom het label Duycker betrokken kunnen blijven ook als ze functioneel in verschillende afdelingen zijn opgegaan.
- Risico bestaat dat financiële verliezen van het ene label gecompenseerd worden uit het andere label. Dat kan vermeden worden door de cultuurbegroting op te stellen vanuit de labels en in relatie tot de prestatie-afspraken. Op termijn kan het een voordeel zijn de tekorten bij het ene label gecompenseerd kunnen worden door overschotten van het andere label in te zetten. De beide podiumorganisaties hebben echter nu geen reserves om tekorten van een ander label op te vangen. De Meerse is nog bezig met afbetaling van haar lening van de Gemeente en Duycker start in wezen vanuit een nieuwe 0-situatie nu de tekorten uit het verleden zijn afgedekt. In 2014 wordt daarom

eerst proefgedraaid met de nieuwe begroting en de labels volgens gescheiden budgetlijnen op de directe kosten.

- **Financiële verwachtingen van de samenvoeging moeten niet overschat worden. Als je de structurele en onbetaalde extra inzet van de huidige medewerkers Duycker zou uitbetalen dan zou dat 20% meer personeelskosten opleveren. Dat is niet gezond, op langere termijn niet vol te houden en voor een professioneel bedrijf onaanvaardbaar. De eerste aandacht zal dus moeten gaan naar het in balans brengen van de arbeidskosten in relatie tot de inzet. Ofwel, de eerste 'winsten' zullen ingezet moeten worden om de lopende personeelskosten op het juiste niveau te brengen.**
- **De Meerse heeft een prestatieperspectief om nog door te groeien van 370 geprogrammeerde voorstellingen nu naar 470 in 2020. Dan is de maximale capaciteit in programmering bereikt. Winst is dan nog louter te behalen door een hogere bezetting, lagere kosten en een stijging van inkomsten uit de private horeca-onderneming. Voor Duycker ligt dat anders. Het programma-aanbod is qua omvang op een 0-punt. Duycker moet groei doormaken om een gezonde bedrijfsvoering te kunnen realiseren. De intentie is om over twee jaar 200 á 250 producties per jaar te realiseren. Daarnaast moet het aantal bezoekers per evenement stijgen. Qua personeelsformatie zit Duycker ook op een nulpunt. Een formatie van 6,6 fte is te klein om de huidige organisatie mee te draaien, laat staan deze groei door te maken. Met uitbreiding van het aanbod zal de formatie ook moeten groeien. In een meerjarenplan zal die groei-ambitie inzichtelijk gemaakt moeten worden.**

Begroting 2014 Duycker/DeMeerse	2012 werkelijk in €	2013 outlook	2014 begroot in €
Baten:			
Culturele opbrengsten SDM	1.033.293	1.113.213	1.111.602
Culturele opbrengsten Duycker	-	-	148.720
Culturele opbrengsten Art Quake	-	-	19.851
Inkomsten doorberekeningen	18.251	26.867	512.818
Inkomsten marketing	46.993	53.915	50.915
Subsidies	4.230.931	3.074.597	4.358.872
Overige inkomsten	106.858	48.471	18.068
Totaal baten	5.436.327	4.317.063	6.220.846
Lasten:			
Culturele kosten SDM	1.013.606	947.199	946.715
Culturele kosten Duycker	-	-	126.250
Culturele kosten Art Quake	-	-	34.600
Commerciële kosten	13.133	13.210	13.210
Marketing kosten	83.848	69.968	100.968
Personeelskosten	1.015.604	1.059.927	1.668.367
Kantoor- en bestuurskosten	344.423	292.224	444.313
Huisvestingskosten	508.643	499.639	954.149
Huur	2.328.580	1.260.077	1.748.912
Overige kosten	101.033	62.559	112.059
Totaal lasten	5.408.870	4.204.805	6.149.543
Exploitatieresultaat	27.456	112.258	71.303
Aflossing gemeentevorschot	140.000-	140.000-	70.000-
Exploitatieresultaat na aflossing	112.543-	27.742-	1.303

Begroting 2014 DuyckerDeMeerse		2012	2013	2014
Baten	bedragen in €	werkelijk	outlook	begroot
Verhuur oefenruimtes Duycker		-	-	13.000
Verhuur GZ Duycker		-	-	12.500
Verhuur KZ Duycker		-	-	2.500
Verhuur HOR		1.278	1.390	1.390
Verhuur KZ SDM		5.198	8.868	8.868
Verhuur GZ SDM		33.785	29.771	29.771
Inkomsten culturele verhuringen		40.261	40.030	68.030
Theatervoorstellingen		51.360	55.444	55.444
Opbrengst theatertoeslag HOR		408	1.031	1.031
Filmvoorstellingen		5.855	12.952	12.952
Recettes Het Oude Raadhuis		57.623	69.427	69.427
Theatervoorstellingen KZ		125.659	130.410	130.410
Opbrengst theatertoeslag KZ		8.288	8.551	8.551
Opbrengst theatertoeslag GZ		34.109	37.284	37.284
Verbouwingstoelage		-	-	-
Voorstelling Pier K		-	-	-
Theatervoorstellingen GZ		762.431	825.901	825.901
Recettes De Meerse		930.487	1.002.145	1.002.145
Entree concerten		-	-	44.151
Entree dance		-	-	69.934
Garderobe en services		-	-	6.635
Programmering Duycker		-	-	120.720
Deelnemers bijdrage workshops		-	-	15.000
Entree kunstwedstrijd		-	-	1.132
Entree open podium		-	-	3.200
Garderobe en services		-	-	519
Art Quake		-	-	19.851
Verkoop beeldende kunst SDM		2.860	1.343	-
Verkoop beeldende kunst HOR		5	-	-
Verkoop kunstwinkel		651	268	-
Opbrengst kunstbemiddeling		1.407	-	-
Opbrengst bijzondere projecten		-	-	-
Inkomsten Beeldende Kunst		4.923	1.611	-
Doorberekende technische uren		5.165	8.400	38.400
Doorberekende faciliteiten		1.751	3.044	3.044
Doorberekende materiaal verhuur/audiovisueel		11.336	15.424	15.424
Doorberekende afschrijvingslasten		-	-	175.000
Niet aan BV doorberekend, vanwege deminimus		-	-	90.000
Doorberekende marketing		-	-	10.000
Doorberekende overhead horeca		-	-	178.500
Doorberekende overhead verhuur		-	-	14.600
Afdracht Horeca Duycker		-	-	30.000
Doorberekening bedrijfsleider Duycker		-	-	29.851
Doorberekening overige kosten		-	-	40.000
Doorberekende stafondersteuning		-	-	68.000
Inkomsten doorberekeningen BV		18.251	26.867	512.818

Provisie CJP passen	-	220-	220-
Sponsor inkomsten	18.445	18.000	15.000
Administratiekosten telefonisch	2.866	3.384	3.384
Administratiekosten internet los	19.259	23.333	23.333
Administratiekosten annuleringen	3.987	4.532	4.532
Overige administratiekosten	2.436	4.101	4.101
Overige marketing inkomsten	-	785	785
Inkomsten marketing en publiciteit	46.993	53.915	50.915
Ontvangen rente	22.680	25.403	5.000
Opbrengst kassadiensten	5.399	5.320	5.320
Bijzondere baten	67.052	12.000	2.000
Opbrengst garderobe cult. Verhuringen	3.897	3.527	3.527
Opbrengst overig	7.831	2.221	2.221
Overige inkomsten	106.858	48.471	18.068
Subsidie gemeente SDM en Duycker	4.206.999	3.040.518	4.299.293
Subsidie huisvesting en beheerskosten	-	28.000	28.000
Subsidie afrekening luchtbehandeling	-	13.250-	13.250-
Programmasubsidie/sponsoring Ducyker	-	-	25.000
Subsidie NFPK (concerten Duycker)	-	-	500
Aflossing gemeentevorschot	140.000-	140.000-	70.000-
Subsidie voorstellingen (incl. SKIP)	23.932	17.829	17.829
Subsidie kamermuziek	-	1.500	1.500
Totaal subsidies	4.090.931	2.934.597	4.288.872
TOTAAL BATEN	5.296.327	4.177.063	6.150.846

Begroting DuyckerDeMeerse 2014		2012	2013	2014
Lasten	bedragen in €	werkelijk	outlook	begroot
Theatervoorstellingen HOR		65.907	56.573	56.573
Filmvoorstellingen		3.750	7.213	7.213
Consumpties artiesten		480	-	-
Culturele kosten Het Oude Raadhuis		70.138	63.786	63.786
Theatervoorstellingen KZ		168.180	134.386	134.386
Consumpties artiesten		-	-	-
Culturele kosten Kleine Zaal		168.180	134.386	134.386
Theatervoorstellingen GZ		755.626	727.787	727.787
Bijkomende kosten		1.266-	3.177	3.177
Consumpties artiesten		3.260	3.042	3.042
Culturele kosten Grote Zaal		757.620	734.007	734.007
Inkoop Acts Concerten		-	-	36.800
Inkoop Acts Dance		-	-	68.700
Overige kosten artiesten		-	-	13.500
Productiekosten		-	-	7.250
Culturele kosten Duycker		-	-	126.250
Docenten Workshops		-	-	12.000
Materialen Workshops		-	-	5.000
Reiskosten Workshops		-	-	5.000
Inkoop Acts		-	-	5.600
Productiekosten		-	-	7.000
Culturele kosten Art Quake		-	-	34.600
Inkoop beeldende kunst SDM		2.431	484	-
Tentoonstellingskosten SDM		5.415	4.636	4.636
Tentoonstellingskosten HOR		1.533	-	-
Afschrijving galerie		6.033	5.949	5.949
Kosten kunstbemiddeling		809	-	-
Overige kosten		1.448	3.952	3.952
Kosten Beeldende Kunst		17.669	15.020	14.536
Inkoop huurmaterialen		6.440	6.090	6.090
Kostprijs bloemen		1.337	1.104	1.104
Kleine aanschaffingen		1.289	1.389	1.389
Stemmen vleugel		4.067	4.627	4.627
Exploitatiekosten		13.133	13.210	13.210
Bankkosten		9.272	8.384	4.884
Betaalde rente		72.100	52.758	107.758
Onvoorzien		19.661	1.417	583-
Overige kosten		101.033	62.559	112.059
Algemene vermeldingen		2.094	1.000	1.000
Ontwikkelen internet (afschr.) (websites)		7.517	6.953	13.953
Promotie algemeen Duycker		-	-	20.000
Educatie		-	3.500	3.500
Marketing en publiciteit algemeen		5.096	7.065	7.065
Marketing en publiciteit algemeen		14.707	18.517	45.517

Kosten seizoensbrochure	24.473	24.359	24.359
Kosten speerpuntflyers	1.193	1.255	1.255
Promotie activiteiten Duycker	-	-	4.000
Porti marketing	1.229	1.716	1.716
Mediakosten (eigen posters e.d.)	21.679	19.652	19.652
Stimulering voorstellingen	500	153	153
Marketing en publiciteit cultureel	49.074	47.133	51.133
Tegenprestaties sponsors	-	1.651	1.651
Sponsorwerving	20.068	1.667	1.667
Marketing en publiciteit commercieel	20.068	3.318	3.318
Promotie tentoonstellingen	-	1.000	1.000
Marketing en publiciteit BK	-	1.000	1.000
Loonkosten programmering SDM	11.830	110.618	138.230
Loonkosten Duycker algemeen	-	-	163.290
Loonkosten Art Quake	-	-	38.516
Loonkosten marketing	108.955	67.832	133.500
Loonkosten directie	132.506	126.314	145.000
Loonkosten administratie	80.162	100.000	134.380
Loonkosten techniek (incl. stagiaires)	372.190	381.467	469.896
Loonkosten publieksdiensten	123.724	119.698	221.400
Loonkosten galerie	75.617	22.770	22.770
Loonkosten pensioenpremies (vrijval)	-	775-	775-
Vrijwilligers Duycker	-	-	13.015
Vrijwilligervergoedingen Duycker	-	-	1.500
Uitzendkrachten (Techniek)	12.452	11.603	49.578
Vaste vergoedingen	8.253	10.091	10.091
Reiskostenvergoeding	23.899	26.771	27.371
Overige vergoedingen	4.448	5.391	5.391
OR-kosten	-	702	702
Wervingskosten personeel	-	6.386	6.386
Ingehuurd personeel	21.974	29.362	17.630
Personeelsconsumpties	6.399	5.691	5.691
Overige personeelskosten	16.821	9.944	26.744
Ziektekostenverzekering	14.898	21.600	29.600
Opleidingskosten	1.479	4.462	8.462
Personeelskosten	1.015.604	1.059.927	1.668.367
Telefoon en fax en internetkosten	5.413	6.715	10.215
Portikosten	6.879	7.287	7.787
Abonnementen/contributies	40.277	39.686	43.686
Representatiekosten	13.926	14.258	15.258
Accountant-advieskosten	39.294	23.451	29.451
Verzekeringen	23.922	17.133	22.633
Heffingen	34.492	29.011	52.011
Kantoorbenodigdheden	6.321	6.276	10.000
Kantoordrukwerk	3.652	4.528	7.028
Automatisering Duycker	-	-	40.000
Administratiekosten Duycker	-	-	22.000
Onderhoud inventaris	119.423	87.211	122.946
Diverse kantoorkosten	470	370	5.000
Afschrijving kantoorinventaris	41.937	47.586	47.586
Kantoorkosten	336.005	283.512	435.601

Presentiegelden bestuur	7.250	7.000	7.000
Overige bestuurskosten	1.169	1.712	1.712
Bestuurskosten	8.419	8.712	8.712
Huur	104.995	107.425	53.713
Nutslasten	13.502	20.662	20.662
Schoonmaakkosten	10.062	9.978	9.978
Afschrijving techniek	1.803	2.111	2.111
Overige huisvestingskosten	14.512	11.677	11.677
Huisvestingskosten Het Oude Raadhuis	144.874	151.852	98.139
Huur	-	-	542.547
Schoonmaak en onderhoud oefenruimtes	-	-	5.000
Onderhoud instrumenten	-	-	5.000
Beheerslasten Duycker	-	-	65.000
Schoonmaakkosten	-	-	37.500
Beveiliging	-	-	34.672
Afschrijvingen	-	-	195.000
Klein onderhoud	-	-	10.000
Techniek- en decorkosten	-	-	9.500
Huisvestingskosten Duycker	-	-	904.219
Huur SDM	2.223.586	1.152.652	1.152.652
Nutslasten	77.775	81.168	105.000
Schoonmaakkosten	146.866	116.294	160.000
Project De Meerse Op Locatie	1.695	-	-
Overige huisvestingskosten	6.008	6.870	6.870
Project Nieuwe Huisvesting	17.908	12.139	12.139
Beheerskosten cultuurgebouw	-	14.591	14.591
Onderhoud techniek	12.190	11.276	11.276
Afschrijvings horeca inventaris SDM/HOR	124.638	121.644	146.944
Afschrijving technische inventaris	81.684	91.229	91.229
Huisvestingskosten De Meerse	2.692.350	1.607.865	1.700.702
TOTALE KOSTEN	5.408.870	4.204.805	6.149.543