



## Nota van B&W

Onderwerp Subsidieverlening 2014 Stichting Schouwborg De Meerse

Portefeuillehouder A. Elzakalai, J.J. Nobel  
Collegevergadering 4 maart 2014  
Inlichtingen J. de Baat (023-5676681)  
Registratienummer 2014.0008115

### Samenvatting

Stichting Schouwborg De Meerse vraagt voor 2014 voor de culturele activiteiten een prestatiesubsidie van € 4.187.206,- (inclusief accres) aan. De subsidieaanvraag is op 19 december 2013 in definitieve vorm ingediend. De uiterste indieningsdatum voor de subsidieaanvraag 2014 was 15 augustus 2013. In de 'Nota Procesbesluit subsidie 2014 Schouwborg De Meerse/Duycker' d.d. 17 december 2013, nummer 2013.0082524, hebben wij besluiten genomen over de opgetreden vertraging in het subsidieproces Schouwborg De Meerse en besloten tot uitstel van het subsidieverleningsbesluit 2014. De te late indiening van de aanvraag heeft derhalve geen verdere consequenties voor deze verlening. Met deze nota nemen wij nu het uitgestelde subsidieverleningsbesluit 2014 Schouwborg De Meerse.

Naast de aangevraagde subsidie voor de culturele activiteiten heeft Schouwborg De Meerse voor 2014 een incidenteel subsidiebedrag van € 90.000,- aangevraagd dat verband houdt met de steun die de gemeente in de aanloopfase verleent aan de nieuwe horeca-onderneming in het Cultuurgebouw. In deze BV Hospitality Services Cultuurgebouw heeft Schouwborg De Meerse alle horeca- en commerciële verhuringsactiviteiten in het Cultuurgebouw ondergebracht. Deze subsidiecomponent wordt verleend in het kader van de zogeheten 'de-minimisregeling' waarmee een overheid een startende (horeca-)onderneming tijdelijk economische steun kan geven, zonder dat sprake is van staatssteun. Deze subsidie wordt om technische redenen formeel aan Schouwborg De Meerse verleend, maar komt feitelijk ten goede aan de startende BV Hospitality Services Cultuurgebouw (en dus niet aan de culturele activiteiten waarvoor de gemeente de reguliere subsidie verstrekt).

Schouwborg De Meerse heeft in het Cultuurgebouw (incl. de Duycker-accommodatie) € 1.603.043,- huurlasten. Met ingang van 2014 huurt Schouwborg De Meerse in Het Oude Raadhuis uitsluitend nog de bovenverdieping; de huur bedraagt € 67.596,-.

Bij deze aanvraag is sprake van twee ingrijpende veranderingen ten opzichte van de huidige situatie. Ten eerste worden de poppodium- en Artquakeactiviteiten van Duycker vanaf 1 januari 2014 in een geïntegreerd organisatie-model Schouwborg De Meerse/Duycker gerealiseerd, op basis van de nu door Schouwborg De Meerse – mede namens Stichting Duycker – ingediende integrale subsidieaanvraag. Daarnaast zijn, zoals hierboven reeds aangegeven, per 1 januari 2014 de horeca- en commerciële verhuuractiviteiten ontvlochten uit de culturele exploitatie van beide podiumorganisaties Schouwborg De Meerse en Duycker. Het door

Schouwborg De Meerse aangevraagde subsidiebedrag is derhalve inclusief de subsidiemiddelen voor de poppodium- en Artquakeactiviteiten, en exclusief de subsidiebehoefte die tot op heden voortvloeide uit de horeca- en verhuuractiviteiten (bijvoorbeeld i.v.m. huur horeca-ruimten Cultuurgebouw en Het Oude Raadhuis).

Op basis van de subsidiegrondslagen De Meerse en Duycker 2014, het toegepaste accres 2014, de per 2014 geïmplementeerde (resterende) delen van de taakstellende bezuinigingen 2013/2014, en na aftrek van de subsidiecomponenten die verband hielden met horeca- en commerciële verhuuractiviteiten, heeft Schouwborg De Meerse incl. accres aanspraak op een reguliere prestatiesubsidie 2014 van € 4.180.524,-.

Met inbegrip van het ondersteuningsbedrag van € 90.000,- t.b.v. de BV Hospitality Services Cultuurgebouw verlenen wij met deze nota aan Stichting Schouwborg De Meerse in totaal een subsidie 2014 van € 4.270.524,-.

## **1.      Inleiding**

Het (subsidie-)dossier Schouwborg De Meerse bevindt zich de komende periode onverkort in een bijzondere situatie.

Ten eerste heeft de organisatie nog een aantal jaren te maken met de gevolgen van de tijdelijke-huisvestingssituatie in de periode 2008/2010. In de zomer van 2010 werd tot het Plan van aanpak 2010-2015 en een bijbehorende meerjarenbegroting besloten waarmee Schouwborg De Meerse de opgelopen financiële achterstand vanwege de bekostiging van de tijdelijke locatie Meerse Op Locatie (MOL) binnen de eigen exploitatie inloopt. (Nota Plan van aanpak/subsidie tweede tranche 2010 notanummer: 2010.0026544 d.d. 8 juli 2010). Daarmee werd voor de periode tot 2015 een aantal belangrijke kaders van de exploitatie Schouwborg De Meerse, en als onderdeel daarvan de subsidie die de instelling van de gemeente kan verwachten, op hoofdlijnen vastgelegd. Kern van het plan van aanpak is een groeimodel met betrekking tot het aantal voorstellingen dat zal worden gerealiseerd en daarnaast het feit dat De Meerse op termijn (i.c. nu) de horeca-activiteiten uit de culturele exploitatie ontvlecht.

Voorts ligt er in de komende periode voor alle bespelers van het Cultuurgebouw de opgave om verdere invulling te gaan geven aan het beoogde gezamenlijke culturele concept voor deze accommodatie. Na een aantal bouwkundige aanvullingen en aanpassingen van het gebouw en vanuit het in de nieuwe cultuurnota geformuleerde beleid, ligt er van nu af een zwaarder accent op cultureel ondernemerschap en moet het Cultuurgebouw zoveel als mogelijk op elk deel van de dag en avond een open huis zijn waar de burger kunst en cultuur in den brede beleeft. Hier komt specifiek voor Schouwborg De Meerse bij dat de activiteiten – de 'labels' – poppodium Duycker en Artquake vanaf 2014 door een geïntegreerde organisatie Schouwborg De Meerse/Duycker zullen worden gerealiseerd. Het is duidelijk dat ook deze ontwikkeling, die in 2013 in een stroomversnelling is gekomen, met zich meebrengt dat De Meerse als organisatie de komende periode 'in beweging' zal zijn.

Tenslotte zal ook het feit dat de horeca- en verhuuractiviteiten per 2014 uit de culturele podiumexploitaties De Meerse en Duycker zijn ontvlochten, een stempel drukken op de zich nieuw vormende, geïntegreerde podiumorganisatie. Daarbij zal er in samenspraak met de gemeente gewerkt moeten worden aan een nieuwe balans in de diverse bekostigungsstromen van de – vanaf heden – drie actoren/belanghebbenden, te weten 1. Schouwborg De Meerse als instelling die vanaf nu uitsluitend cultureel wordt geëxploiteerd, 2. de overheid die subsidie verstrekt voor die culturele activiteiten, en 3. de nieuwe, zelfstandig gepositioneerde horeca- en verhuurentiteit die een bijdrage levert aan de bekostiging van cultuuractiviteiten.

## **2.      Programma van Eisen 2013**

Het Programma van Eisen voor de instellingen in het Cultuurgebouw bevat als eerste een gezamenlijk, algemeen deel dat betrekking heeft op de activiteiten en diensten van het cultuurgebouw, en dat voor alle instellingen identiek is. Dit algemene deel bevat ook voor 2014 de onderdelen 'cultureel ondernemerschap' en 'samenwerking & synergie'.

Vervolgens kent het Programma van Eisen een specifiek deel voor de betreffende instelling, in dit geval Schouwborg De Meerse, incl. de labels Duycker en Artquake.

### *Actualiteit m.b.t. gezamenlijk, algemeen deel PvE*

Het vorig jaar bij de verlening 2013 aangekondigde onderzoek naar voor- en nadelen van een eventuele fusie van de vier instellingen in het Cultuurgebouw heeft eind september 2013 zijn beslag gekregen.

De uit het eindadvies voortvloeiende eerste fase om tot fusie per 2015 te komen is inmiddels in gang gezet. Het samengaan van Schouwborg De Meerse en Duycker kan als een prelude op dit bredere fusie-traject worden beschouwd.

### **2.1.    Cultureel ondernemerschap**

In het eerste deel van het algemene deel van het PvE wordt het cultureel ondernemerschap nader uitgewerkt en toegelicht. In een experimentele periode tot aan de eerste evaluatie van de nota in 2016 wordt aan de 4 instellingen binnen de prestatieafspraken (en derhalve in het programma van eisen) ruimte geboden voor innovatie van het activiteitenpakket. De ruimte en de daaraan verbonden voorwaarden worden in dit deel van het PvE besproken.

Essentieel is dat nieuwe initiatieven niet in de plaats komen van de prestatieafspraken, maar zorgen voor een economische verbreding en/of een cultuurinhoudelijke verdieping hiervan. Positieve exploitatieresultaten komen ten goede aan het culturele product of de algemene reserve of bestemmingsreserves die verband houden met kosten en investeringen in relatie tot cultureel ondernemerschap.

Bij de aanvraag zal zowel worden ingegaan op de (eventuele) consequenties voor de cultuurinhoudelijke missie en het activiteitenpakket, als ook op de bedrijfseconomische veranderingen die de implementatie van (meer) cultureel ondernemerschap voor de specifieke instelling met zich meebrengt. Bij dit laatste kan de instelling tevens op basis van bedrijfs-economische argumenten cijfermatig onderbouwen welke behoefte er eventueel is aan het vormen van bepaalde bestemmingsreserves en/of het vormen en aanhouden van een hogere algemene reserve (dan nu conform de Asv is toegestaan).

In aanvulling op het gestelde in het PvE is bij de verlening 2013 aan de vier afzonderlijke instellingen de opdracht gegeven om uiterlijk op 1 maart 2013 een uitgewerkt plan te presenteren hoe de instelling de opdracht tot het ontplooiën van (meer) cultureel ondernemerschap zal implementeren. Schouwborg De Meerse heeft nog geen aanvraag gedaan om in het kader van cultureel ondernemerschap de algemene reserve ultimo 2014 te laten uitkomen boven het basisniveau van maximaal 5% van de exploitatieomvang.

Waar Pier K en Bibliotheek inmiddels wel concrete cultuurproducten in een commerciële setting in ontwikkeling hebben genomen, is Schouwborg De Meerse hier nog niet aan toegekomen. Dit is deels te verklaren uit de extra inspanningen die Schouwborg De Meerse in 2013 heeft moeten leveren in verband met de opzet van de BV Hospitality Services Cultuurgebouw (waarbij Schouwborg De Meerse het voortouw heeft) en voorts vanwege de aanhaling van de labels Duycker en Artquake. Wij achten het echter van groot belang dat Schouwborg De Meerse op zo kort mogelijk termijn op dit punt een inhaalslag maakt.

Wij verwachten van Schouburg De Meerse derhalve dat zij, al dan niet in een combinatie met de partners in het Cultuurgebouw, voor 1 juni 2014 het bedoelde uitgewerkte plan 'cultureel ondernemerschap' presenteren.

## **2.2. Samenwerking en synergie**

Het tweede deel van het algemene deel van het Programma van Eisen staat in het teken van samenwerking en synergie tussen de vier instellingen. Het achterliggende beleidsdoel is dat het Cultuurgebouw uitgroeit tot de spil, makelaar en aanjager in een gemeentebreed actief cultureel netwerk. En dat daarmee aantoonbaar meer uitwisseling tussen de culturele initiatieven en organisaties in de kernen en het publiek ontstaat.

De samenwerking en synergie hebben betrekking op enerzijds gezamenlijke producten/activiteiten, anderzijds op de randvoorwaardelijke bepalingen van samenwerkingsactiviteiten binnen de gezamenlijke bedrijfsfuncties, zoals P&O en financiën, en productondersteunende functies, zoals marketing en communicatie.

### *Het Cultuurgebouw als spil*

Het Cultuurgebouw is de spil, makelaar en aanjager in een gemeente breed, actief cultureel netwerk. Om dit te bereiken is in opdracht van de cultuurpartners in 2013 een onderzoek uitgevoerd naar de optimale vorm van samenwerking binnen het Cultuurgebouw. Met het resultaat van het onderzoek worden in 2014 verdere stappen gezet om de samenwerking tussen de instellingen in het Cultuurgebouw te optimaliseren. Voor 2014 is de doelstelling van de instellingen in het Cultuurgebouw om aantoonbaar meer uitwisseling tussen de culturele initiatieven en organisaties in de kernen en het publiek te realiseren. Met de oprichting van Hospitality Services Cultuurgebouw BV, het inrichten van de 'Etalage'<sup>1</sup> en het opzetten van een Shared Service Center worden in 2014 voorwaarden gerealiseerd om deze doelstellingen vorm te geven.

Eind 2013 is het businessplan gereed gekomen voor uitvoering en implementatie van een Shared Service Center. In 2014 wordt gestart met samenwerking op het gebied van personeelszaken, financiën, marketing, facilitaire zaken en programmering. Onderdeel van het Shared Service Center is een Klant Contact Center. Momenteel wordt onderzocht welke locatie het meest geschikt is voor het gemeenschappelijke Klant Contact Center. In de bouwplannen voor de Etalage aan de pleinzijde van het Cultuurgebouw is rekening gehouden met een centraal ticketloket voor de instellingen in het Cultuurgebouw. Zie ook hierboven in het inleidende deel van deze paragraaf onder de kop *Actualiteit m.b.t. gezamenlijk, algemeen deel PvE*.

In 2014 zal een nieuwe website voor het cultuurgebouw, [www.hetcultuurgebouw.nl](http://www.hetcultuurgebouw.nl) worden ontwikkeld waarbij in gezamenlijkheid een digitale marktplaats wordt ingericht en beheerd. Het wordt dan mogelijk dat culturele initiatieven van inwoners en professionals worden gebundeld en op de website worden geplaatst waarbij informatie-uitwisseling kan plaatsvinden.

Tenminste de volgende onderstaande producten worden tevens in samenwerking met de andere instellingen in het Cultuurgebouw georganiseerd:

- Week van de Amateurkunst
- Cultuurdebat
- Talentenwedstrijd jongeren

---

<sup>1</sup> 'De Etalage' is het gebouwdeel direct achter de glazen pui links van de hoofdingang Cultuurgebouw, voor Pier K, dat tot op heden nog niet met een vaste functie in gebruik was genomen.

- Tentoonstellingen beeldende kunst en aanverwante culturele presentaties  
Het Evenementenbureau van het Cultuurgebouw is verantwoordelijk voor het organiseren van bovenstaande activiteiten en zoekt hiervoor mede aansluiting bij landelijke acties.

### **2.3.    Specifiek Programma van Eisen**

Medio 2013 zijn wij in de vaststellingsnota's voor de cultuurinstellingen – waaronder de nota vaststelling subsidie 2012 Schouwborg De Meerse (nr. 2013/0048089 d.d. 18 juni 2013) – uitgebreid ingegaan op de situatie dat het (historisch gegroeide) kwantitatieve niveau van prestatieafspraken in de huidige economische omstandigheden niet meer op verantwoorde wijze kan worden gehanteerd. Door (in het voorbeeld van een podiumorganisatie) stringent vast te houden aan vaststaande aantallen voorstellingen, waarmee vervolgens vaststaande aantallen bezoekers moeten worden gerealiseerd, zouden wij Schouwborg De Meerse en Duycker feitelijk dwingen om onnodige tekorten op te lopen. Terwijl daarentegen meer speelruimte op deze prestatiecriteria de instelling in de gelegenheid stelt om als cultureel ondernemer een zo goed mogelijk balans te zoeken tussen de hoeveelheid aanbod (aantal voorstellingen) en de bereidheid van de klant om de producten af te nemen (hoeveelheid bezoekers). En dus, door zo goed mogelijk in te spelen op de mogelijkheden en onmogelijkheden van deze economisch moeilijke tijd, binnen het financiële kader van de maximaal te verlenen subsidie te blijven.

Als beleidsmatige oplossingsrichting voor dit dilemma van hoe om te gaan met het bestaande niveau van prestatie-eisen is in bovengenoemde vaststellingsnota 2012 o.a. het voornemen geformuleerd om in de komende periode het benchmarkingsinstrument door te ontwikkelen en een centrale plaats te gaan geven in de manier waarop de instelling op de prestatieafspraken wordt afgerekend. Met andere woorden: dat wij als gemeente door benchmarking beter kunnen beoordelen in hoeverre afwijkingen van het gebruikelijke prestatieniveau verklaarbaar zijn uit het landelijke beeld in de betreffende sector, dan wel dat er specifieke lokale aandachtspunten zijn waarop de eigen instelling 'individueel' moet worden aangesproken.

In het licht van het voorgaande, en voorts vanuit de overweging dat Schouwborg De Meerse en Duycker het komende jaar extra energie en capaciteit zullen moeten steken in een (ongetwijfeld) intensief traject om tot een gecombineerde bedrijfsvoering te komen, is besloten om voor het jaar 2014 de prestatieafspraken te consolideren op het niveau zoals dat voor 2013 gold. Dit betekent niet dat wij van oordeel zouden zijn dat Schouwborg De Meerse en/of de functies poppodium Duycker en Artquake in 2014 'stil zouden mogen blijven staan'. Ook in het komende jaar verwachten wij van Schouwborg De Meerse dat zij op alle genoemde functies nieuwe wegen – en daarmee groeimogelijkheden – zal weten te vinden om in te spelen op de economische, culturele en maatschappelijke gegevens van deze tijd. Wij beschouwen het op dit moment echter niet zinvol om te proberen op voorhand kwantitatief vast te leggen hoe groot deze groei zou moeten zijn.

De voor 2014 door Schouwborg De Meerse te leveren producteenheden zijn daarmee op hoofdlijnen<sup>2</sup> als volgt vastgelegd:

---

<sup>2</sup> Het Programma van Eisen bevat een aantal preciseringen, o.a. op het gebied van de programmeringsmix die Schouwborg De Meerse realiseert.

passieve participatie van bewoners in podiumkunsten	podiumprogrammering Schouburg De Meerse grote zaal	160 theatervoorstellingen en concerten 59.300 bezoekers
	podiumprogrammering Schouburg De Meerse vlakke vloerzaal	108 theatervoorstellingen en concerten 13.800 bezoekers
	podiumprogrammering Het Oude Raadhuis theaterzaal	122 theatervoorstellingen en concerten 7.400 bezoekers
	filmhuisprogrammering Het Oude Raadhuis theaterzaal	33 filmvoorstellingen 2.200 bezoekers
passieve participatie van bewoners in podiumkunsten	podiumprogrammering clubcircuitacts	6 concerten 480 bezoekers
	podiumprogrammering (inter)nationale topacts	4 concerten 1.600 bezoekers
	podiumprogrammering lokale en regionale acts	20 concerten 2.000 bezoekers
gecombineerde actieve en passieve participatie van bewoners in podiumkunsten	programmering dance-events eigen producties	36 events 5400 bezoekers
	programmering dance-events ingekochte producties	15 events 4500 bezoekers
	festivals	3 festivals 4.500 bezoekers
actieve participatie van jongeren van 12 t/m 18 jaar in kunst en cultuur	workshops	100 workshops 1.500 deelnemers
	kunstedstrijden	1 kunstedstrijd 300 deelnemers/bezoekers
	jamsessies	10 jamsessies 400 deelnemers/bezoekers
	open podium-evenementen	10 open podium-evenementen 800 deelnemers/bezoekers
actieve en/of passieve participatie van bewoners in (podium-)kunsten	facilitering popmuzikanten door beschikbaarstelling popoefenruimten	500 verhuringen (van een oefenblok van 3 uur)
	facilitering amateurkunst & onderwijs (zaalgebruik + cultureelhoudelijke & productionele ondersteuning)	40 verhuringen (van een dagdeel)
	facilitering externe initiatieven (zaalgebruik + cultureelhoudelijke & productionele ondersteuning)	50 verhuringen (van een dagdeel)

### 3. Aanvraag 2014

Stichting Schouburg De Meerse heeft voor 2014 een subsidieaanvraag ingediend ten behoeve van de uitvoering van de 'eigen' schouburgprogrammering en voor de vanuit Duycker overkomende producten 'poppodium' en Artquake.

De functies 'horeca' en 'commerciële verhuringen' zijn uit de culturele exploitatie van Schouburg De Meerse en Duycker ontvlochten, waarmee ook de aan deze functies gerelateerde netto-subsidiecomponent uit de subsidie is verdwenen. In paragraaf 7.1 van deze nota is deze operatie toegelicht.

Een aantal horeca- en verhuur-gerelateerdeexploitatieposten (o.a. op het gebied van inventaris, schoonmaak, energie, personeel) blijft – veelal om praktische reden van ondeelbaarheid – deel uitmaken van de begroting van Stichting Schouwborg De Meerse. Het betreft voor 2014 een bedrag van in totaal € 306.825,- waarvoor geldt dat betreffende posten aan de lastenkant aan de batenkant voor 100% worden gecompenseerd door begrote inkomsten vanuit de BV Hospitality Services Cultuurgebouw, in de vorm van doorberekening. Als per 2016 de ondersteuning van de BV Hospitality Services Cultuurgebouw via de de-minimisregeling (zie § 7.1) is afgerond, dan zullen deze aan de BV Hospitality Services Cultuurgebouw doorberekende lasten in de grootte-orde van € 396.000,- liggen.

Het in de begroting van Stichting Schouwborg De Meerse nu aangevraagde subsidiebedrag 2014 heeft derhalve vanaf 2014 uitsluitend betrekking op de primaire, culturele producten/prestaties schouwborgprogrammering, poppodium en Artquake, alsmede de prestaties die in het algemene deel van de Programma's van Eisen voor de instellingen in het Cultuurgebouw als gezamenlijke prestaties en doelstellingen zijn geformuleerd.

Schouwborg De Meerse vermeldt in zijn begroting 2014 t.b.v. de culturele activiteiten een gemeentelijke subsidie van € 4.187.206,-. Wij tekenen hierbij het volgende aan:

- a) In dit aangevraagde bedrag is rekening gehouden met de bezuinigingstaakstelling 2014 voor Schouwborg De Meerse van € 44.000,- + € 88.000,-. Voor 2014 gaat het overigens in feite nog slechts om € 44.000,- + € 64.553,-, aangezien in het subsidiejaar 2013 reeds € 23.447,- van de taakstelling 2014 is doorgevoerd.
- b) In dit aangevraagde bedrag is niet verdisconteerd de € 90.000,- 'de-minimissteun' die in 2014 via een voor de culturele exploitatie Schouwborg De Meerse budgettaire neutrale subsidieverlening aan de BV Hospitality Services Cultuurgebouw wordt verleend. (zie ook: § 7.1)

Omdat het een separate, niet voor de cultuuractiviteiten bestemde subsidie betreft, wordt de subsidie van € 90.000,- in het kader van de de-minimisregeling als afzonderlijk subsidiebesluit beschikt. Dit bedrag is ook gefixeerd en is niet aan indexatie in enige vorm onderhevig.

#### **4. Begroting 2014**

De begroting 2014 van Schouwborg De Meerse laat een positief exploitatieresultaat zien van € 1.112,-. Dit resultaat zal op de balans ultimo 2014 ten goede komen aan de algemene reserve Schouwborg De Meerse.

In het kader van de afbetalingsregeling in het Plan van aanpak de MOL wordt een bedrag van € 140.000,- van de verleende subsidie 2014 niet daadwerkelijk uitgekeerd. (Nota Plan van aanpak/subsidie tweede tranche 2010 notanummer: 2010.0026544 d.d. 8 juli 2010). De balanspost 'bestemmingsfonds schuld aan de gemeente' zou na vermindering met bovengenoemde tranche 2014 van € 140.000,- conform het Plan van aanpak de Mol op een begroot saldo per 31 december 2014 van € 71.319,- uitkomen.

Er is echter voorts nog een nieuwe effect vanuit het subsidiejaar 2013 dat van invloed is op de verwachte eindstand 2014 van genoemde balanspost 'bestemmingsfonds schuld aan de gemeente'. Ten tijde van het totstandkomen van deze subsidienota 2014, in het najaar 2013, is een verzoek vanuit Schouwborg De Meerse gehonoreerd om de afbetalingsverplichting 2013 van € 140.000,- te halveren tot € 70.000,-. Het aldus niet in 2013 af te lossen bedrag van € 70.000,- wordt omgezet in een nieuwe slot-aflossingstranche in 2016. Door deze temporiseringsmaatregel zal op de balans van Schouwborg De Meerse de met deze regeling verband houdende balanspost 'bestemmingsfonds schuld aan de gemeente' eind 2013,

c.q. eind 2014, € 70.000,- hoger blijven. Eind 2014 zal deze derhalve – met het oog op de afbetaling van de nieuwe termijn 2016 – niet € 71.319,- bedragen, maar € 141.319,-.

#### *Meerjarenbegroting*

In een reguliere situatie beoordelen wij in een subsidieaanvraag naast de begroting voor het komende jaar ook de meerjarenbegroting van de instelling. Schouburg De Meerse heeft aangegeven dat, vanwege meerdere substantiële onzekerheden, zij op dit moment nog niet in staat is een adequate, ook voor extern gebruik voldoende betrouwbare meerjarenbegroting op te stellen. Deze onzekerheden worden veroorzaakt door de volgende omstandigheden:

- vooraf kan niet (ten volle) worden voorspeld hoe de nieuwe werkwijze na ontvlechting horeca- en commerciële verhuringen in de praktijk zijn uitwerking zal krijgen op de exploitatie en organisatie van de podiumorganisatie Schouburg De Meerse;
- hetzelfde geldt voor het gegeven dat er weliswaar, na een relatief korte voorbereidings-tijd, per 2014 een fusiebesluit Schouburg De Meerse/Duycker is genomen, maar dat de nieuwe organisatie pas de komende jaren werkenderweg zal kunnen ontdekken welke nog onvoorziene effecten dit samengaan in de praktijk heeft op exploitatie en organisatie;
- als per 2015 de drie cultuurinstellingen in het Cultuurgebouw tot verdere integratie overgaan, zal dit ingrijpende veranderingen met zich mee brengen in hoe het meerjarenperspectief van de nu nog als afzonderlijke entiteiten gestructureerde cultuurorganisaties is te duiden.

Een en ander heeft ons tot de conclusie gebracht dat het weinig zinvol zou zijn een nu – op basis van de huidige situatie, c.q. het verleden – geformuleerd financieel meerjarenbeeld van Schouburg De Meerse te betrekken in de afweging inzake de subsidieverlening 2014. Dat laat echter onverlet dat het ontbreken van een geactualiseerde meerjarenbegroting een punt van zorg vormt. Schouburg De Meerse zal op zo kort mogelijke termijn – maar uiterlijk bij de subsidieaanvraag 2015 – weer een geactualiseerde meerjarenbegroting moeten presenteren.

#### **4.1. Integrale kostprijsberekening**

De activiteiten (producten) van een gesubsidieerde (cultuur-)instelling zijn niet enkelvoudig, maar bestaan uit meerdere (categorieën van) deelproducten. Hoewel de gemeente aan een instelling in principe een ongedeelde 'lumpsum' subsidie verstrekt, wil de gemeente wel inzicht en (mede-)zeggenschap hebben in de wijze waarop dit integrale subsidiebudget wordt ingezet op de diverse deelproducten. Het subsidie-instrument hiervoor is de systematiek van integrale kostprijsberekening. Teneinde de (integrale) subsidiebehoefte van de instelling voor een komend jaar te kunnen vaststellen, onderbouwt en specificceert de instelling de hoofdbegroting met een integrale kostprijs – oftewel: de subsidiebehoefte – per productcategorie. De systematiek van integrale kostprijsberekening zal als sturingsinstrument nog aan belang winnen als straks een gefuseerde instelling in het Cultuurgebouw een integrale subsidie zal gaan ontvangen voor zulke uiteenlopende activiteiten als het bibliotheekwerk, de schouburgprogrammering, de poppodiumprogrammering, Artquake, beeldende kunst- en overige expositieactiviteiten en kunst- en cultuureducatie. Meer nog dan nu zal het gemeentebestuur het instrument van integrale kostprijsberekening per deelproduct nodig hebben om keuzes te kunnen maken en (financiële) prioriteiten te stellen binnen het brede pakket cultuuractiviteiten dat dan door één grote organisatie wordt gerealiseerd.

Schouburg De Meerse heeft – via een toerekeningsmodule binnen het spreadsheet waarin de begroting 2014 Schouburg De Meerse wordt beheerd – de integrale kostprijs 2014 per



deelproduct gespecificeerd. Na omzetting van de in de begroting gehanteerde stelposten (o.a.huur) naar concrete bedragen en na afronding komt uit deze berekening het volgende beeld naar voren:

<b>product</b>	<b>integrale kostprijs</b>
<b>schouwborgprogrammering</b>	
podiumprogrammering Schouwborg grote zaal	1.755.000
podiumprogrammering Schouwborg vlakke vloerzaal	470.000
podiumprogrammering Het Oude Raadhuis theaterzaal	255.000
filmhuisprogrammering Het Oude Raadhuis theaterzaal	35.000
<b>poppodiumprogrammering</b>	
concertprogrammering Duycker grote en kleine zaal	465.000
dance-events Duycker grote en kleine zaal	610.000
<b>Artquake</b>	
Artquake	300.000
<b>culturele verhuring zalen (aan amateurkunst en onderwijs)</b>	
Schouwborg De Meerse grote zaal	65.000
Schouwborg De Meerse vlakke vloerzaal	25.000
Oude Raadhuis theaterzaal	8.000
Duycker grote zaal	40.000
Duycker kleine zaal	35.000
Duycker popoefenruimtes	30.000
<b>beeldende kunst</b>	
tentoonstellingsprogramma Schouwborg De Meerse	87.000
<b>SUBSIDIEBEHOEFTE TOTAAL</b>	<b>4.180.000</b>

Hoewel zowel de ontvlechting horeca als de fusie Schouwborg De Meerse/Duycker enige veranderingen in de begrotings- en bekostigingsstructuur van de diverse producten met zich mee hebben gebracht, sluiten deze integrale kostprijzen per productgroep op consistente wijze aan op het beeld van voorgaande jaren (de 'oude' situatie). Dit overzicht van kostprijzen voldoet derhalve voor de subsidieverlening 2014 en zal een goed werkbaar uitgangspunt vormen om in komende jaren met Schouwborg De Meerse in gesprek te blijven over dit centrale en in belang toenemende aspect van de jaarlijkse subsidieverlening.

## 5. Bezuinigingen

Bij het vaststellen van de programmabegroting 2011-2014 op 4 november 2010 heeft de raad besloten om een bezuinigingsopdracht aan de grote gesubsidieerde cultuurinstellingen (Pier K, Bibliotheek Haarlemmermeer, Schouwborg De Meerse en Meerwaarde) op te leggen<sup>3</sup>.

Het gaat voor Schouwborg De Meerse om een bezuiniging van 2 x € 88.000,- (totaal € 176.000). De eerste € 88.000,- werd aangeduid als een efficiencykorting die geheel dient te worden opgevangen met maatregelen in de bedrijfsvoering. Voor de tweede korting kon

<sup>3</sup> Vanwege de recente start van het poppodium werd besloten aan Duycker geen taakstellende bezuiniging op te leggen.

de instelling ook voorstellen doen voor maatregelen in de sfeer van afslanking van het activiteitenpakket, oftewel aanpassing van de prestatieafspraken. Het totaalpakket van maatregelen dat Schouburg De Meerse in samenspraak met de gemeente heeft ontwikkeld om de gemeentelijke bezuinigingen 2013 en 2014, alsmede de overige effecten van de huidige economische situatie te ondervangen, is beschreven in de subsidieverleningsnota 2013 Schouburg De Meerse (d.d. 4 december 2012 nr. 2012.0072252).

Deze eerste bezuinigingsmaatregel wordt in twee tranches, in de jaren 2013 en 2014, doorgevoerd. Nadat de eerste tranche in 2013 was doorgevoerd brengt deze maatregel voor 2014 voor Schouburg De Meerse derhalve de tweede tranche efficiëncykorting van € 44.000,- met zich mee. Voorts is voor 2014 voor Schouburg De Meerse de tweede bezuinigingsstaakstelling ten bedrage van € 88.000,- aan de orde. Van deze € 88.000,- is echter vorig jaar, bij de subsidieverlening 2013, al een bezuinigingsbedrag van € 23.447,- doorgevoerd, in verband met de maatregel 'beëindiging beeldende kunst Het Oude Raadhuis' die reeds per 2013 inging. Genoemd bedrag van € 23.447,- betreft de componenten 'activiteitsbudget' en 'inventarisbudget' van de subsidie die ten behoeve van beeldende kunst (BK) in Het Oude Raadhuis werd verstrekt. Nu per 2014 Schouburg De Meerse de huur van de benedenverdieping Het Oude Raadhuis opzegt, kan ook de huisvestingscomponent van de BK-activiteiten Het Oude Raadhuis (€ 19.915,-) in mindering worden gebracht op de subsidie. Deze korting 'huurcomponent BK-Oude Raadhuis' maakt onderdeel uit van het voor 2014 resterende bezuinigingsbedrag van € 64.553,- dat nu in het kader van de tweede bezuinigingsmaatregel van € 88.000,- wordt doorgevoerd.

## **6. Indexatie 2014**

In de Voorjaarsrapportage 2013 (raadsvergadering 13 juni 2013) is het volgende opgenomen (pagina 9):

### **Prijscompensatie 2014 e.v.**

Het Centraal Planbureau heeft voor 2014 de inflatiepercentages voor de netto materiële overheidsconsumptie vastgesteld op 1,75%. Aanpassing van de materiële lasten in onze begroting met dit percentage betekent een structurele verhoging van de lasten met € 1,2 miljoen. Voor inkomensoverdrachten (subsidieverstrekkings) geldt volgens het 'Subsidiebeleidskader Haarlemmermeer 2012' de consumentenprijsindex (CPI, zoals opgenomen in het Centraal Economisch Plan) van 2%. De nullijn die gehanteerd wordt bij de loonkosten wordt ook doorgezet voor de gesubsidieerde instellingen. Mochten gesubsidieerde instellingen financieel in de problemen komen door stapelingseffecten, dan wordt gezocht naar een oplossing.

De toepassing van de consumentenprijsindex van 2% geschiedt over 20% van de subsidie. Effectief komt dit neer op  $0,2 \times 2\%$  is 0,4 %. De loonkostenindex wordt over de resterende 80% van de subsidie berekend, maar de loonkostenindex 2014 is, zoals hierboven aangegeven, op 0% bepaald.

Voor alle gesubsidieerde instellingen van de gemeente Haarlemmermeer geldt derhalve dat voor 2014 de indexatie 0,4% van het totale subsidiebedrag is.

Wij zeggen toe de door de gemeente voor 2014 toegepaste indexering van de huur accommodaties volledig te compenseren.

## **7.    Horeca**

In 2013 is onder auspiciën van Schouwborg De Meerse en Stichting Duycker door de vier cultuurinstellingen de laatste hand gelegd aan een zelfstandige horeca-entiteit. Hierin zijn alle horeca-functies, alsmede alle commerciële verhuuringsfuncties binnen het Cultuurgebouw op samenhangende wijze als zelfstandige bedrijfsfunctie gepositioneerd. Daartoe is in het mei 2013 een besloten vennootschap onder de naam 'BV Hospitality Services Cultuurgebouw' opgericht. De BV Hospitality Services Cultuurgebouw heeft op dit moment Schouwborg De Meerse als enige aandeelhouder, maar het ligt in de bedoeling dat de BV Hospitality Services Cultuurgebouw in een later stadium in een gezamenlijk eigendoms- en aansturingmodel onder Schouwborg De Meerse/Duycker, Pier K en Bibliotheek gezamenlijk gaat ressorteren.

De concrete start van de BV Hospitality Services Cultuurgebouw als formele EN feitelijke exploitant van de horeca- en commerciële verhuurfuncties is op 1 januari 2014.

Met ingang van het subsidiejaar 2014 maken de kosten- en batenc componenten van de horeca- en commerciële verhuurfuncties derhalve geen onderdeel meer uit van de culturele exploitaties van de vier cultuurstichtingen die het Cultuurgebouw bespelen, en zijn die componenten daarmee ook verdwenen uit de begrotingen 2014 op basis waarvan door de culturele stichtingen subsidie 2014 is aangevraagd. Zie verder: § 7.1.

Naast de komst van de BV Hospitality Services Cultuurgebouw is er nog een tweede ontwikkeling m.b.t. de huidige horeca-activiteiten van Schouwborg De Meerse. De horeca-activiteiten in Het Oude Raadhuis worden afgebouwd. Deze worden echter niet overgenomen door de BV Hospitality Services Cultuurgebouw, maar (op termijn) door een externe, commerciële horeca-ondernemer. Zie verder: § 7.2.

### **7.1.    Subsidietechnische ontvlechting horeca: overgang naar BV Hospitality Services Cultuurgebouw**

Het ontvlechten van horeca-functies uit de culturele exploitatie van Schouwborg De Meerse en Duycker brengt een verandering van de bekostiging van de culturele functies met zich mee. Ten eerste kan de gemeentelijke subsidie worden verminderd (o.a. omdat de horecaruimtes in de accommodatie Cultuurgebouw vanaf 2014 door het bedrijf BV Hospitality Services Cultuurgebouw zullen worden gehuurd) en daarnaast worden positieve exploitatieresultaten vanuit de BV Hospitality Services Cultuurgebouw in hun geheel ingezet op bekostiging van de culturele activiteiten in het Cultuurgebouw.

De ontvlechtingseffecten voor de culturele exploitatie van Schouwborg De Meerse zijn niet dezelfde als die voor de poppodium- en de Artquake-activiteiten van Duycker.

Als we de component 'subsidie i.v.m. huurlasten horecaruimten'<sup>4</sup> buiten beschouwing laten, dan kennen de horeca- en verhuuringsactiviteiten van Schouwborg De Meerse in de huidige situatie (voor ontvlechting) een jaarlijkse subsidiebehoefte van € 20.591,-. Dit is conform het landelijke beeld dat een schouwborgexploitatie min of meer budgettair neutraal de horeca- en commerciële verhuurfunctie kan realiseren. Dan wel daarop enig verlies lijdt (lees: een kleine subsidiebehoefte heeft), maar daar in ieder geval geen substantiële opbrengsten mee genereert die aan de primaire culturele producten ten goede zouden kunnen worden gebracht.

Voor een poppodium is de situatie anders. Een poppodium genereert een niet-onbelangrijke netto horeca-inkomst via de zaalbars en eventueel aanvullend ook via een popcafé. Netto inkomsten die een poppodium inzet op de culturele activiteiten, die daarmee dus een lagere

---

<sup>4</sup> De component huurlasten wordt separaat ontvlecht. Zie volgende subparagrafen van deze paragraaf.

subsidiebehoefte hebben dan in het (fictieve) geval dat er geen horeca zou zijn bij de concerten.

Zo heeft ook Duycker in de huidige situatie reeds een netto positief horecaresultaat (lees: opbrengst die aan de cultuuractiviteiten ten goede wordt gebracht) van ca. € 30.000,-. Op basis van de verdere groei van het poppodium tot aan het beoogde ambitieniveau van het label Duycker zullen ook de horeca-opbrengsten die met name vanuit de zaalbars beschikbaar komen voor het culturele product 'poppodium', verder groeien.

Een en ander betekent dat na de ontvlechting horeca de subsidiebehoefte die wegvalt bij de schouwburgfunctie niet hoeft te worden opgevangen door een nieuwe bekostigingsstroom vanuit de BV Hospitality Services Cultuurgebouw. Bij de poppodiumfunctie daarentegen is er geen subsidiebehoefte die wegvalt, maar het afstoten van horeca moet wel worden opgevangen door een nieuwe, structurele bekostigingsstroom vanuit de BV Hospitality Services Cultuurgebouw ten gunste van het culturele product poppodiumprogrammering. Deze bekostigingsstroom ligt bij aanvang op ca. € 30.000,- per jaar, maar zal naar rato van de groei van het poppodium in de komende jaren (kunnen<sup>5</sup>) groeien.

#### *Ontvlechtingsstappen*

Op hoofdlijnen kunnen twee stappen worden onderscheiden in de manier waarop de horecafuncties uit de culturele exploitatie Schouwburg De Meerse en Duycker zijn ontvlochten en wij tot aanpassing van de structurele subsidie 2014 e.v. zijn gekomen.

- De huur van restaurant De Première en het popcafé Duycker wordt na ontvlechting door de BV Hospitality Services Cultuurgebouw aan de gemeente voldaan. De subsidiecomponent 'huur' voor deze beide ruimtes is derhalve op de subsidie in mindering gebracht. Zie voor bedragen en specifieke regelingen de volgende subparagrafen;
- Er is een berekening gemaakt welke overige lasten en baten er (naast de huurcomponent) binnen de huidige begrotingen van Schouwburg De Meerse en Duycker verband houden met de horeca-activiteiten. Zoals hierboven reeds toegelicht leidde de saldering van lasten en baten bij Schouwburg De Meerse tot een vermindering van de subsidie (-behoefte) van € 20.591,-. Bij de poppodiumfunctie Duycker is er geen aanleiding om de subsidie te verminderen (horeca poppodium kent, behalve de huur, geen subsidiebehoefte), maar ontstaat er daarentegen na ontvlechting een bekostigingsnoodzaak vanuit de BV Hospitality Services Cultuurgebouw richting de poppodiumfunctie.

#### *Huur De Première en Popcafé Duycker*

Doordat de horecaruimten restaurant De Première en Popcafé Duycker in het Cultuurgebouw uit het huurcontract met Stichting Schouwburg De Meerse verdwijnen, neemt de subsidiebehoefte af met de betreffende huursommen, respectievelijk € 59.551,- (Première) en € 35.618,- (Duyckercafé). Deze bedragen zijn in mindering gebracht op de subsidie.

---

<sup>5</sup> Het is natuurlijk in principe mogelijk er voor te kiezen om de horeca-opbrengsten uit de poppodiumfunctie in te zetten op andere cultuurfuncties binnen het Cultuurgebouw, maar dit is vanuit een benchmarkingsoogpunt minder wenselijk. De vergelijkbaarheid met poppodia elders in den lande – waar de horeca-opbrengsten (ook) een substantiële bijdrage aan de totale culturele exploitatie leveren – zou daarmee immers teniet worden gedaan. Het zou bovendien vanuit subsidie-oogpunt een budgettair neutrale verschuiving van inkomsten zijn, aangezien deze weer tot een (voor hetzelfde bedrag hogere) subsidiebehoefte bij de poppodiumfunctie zou leiden.

*Huur en overhead i.v.m. commerciële verhuringsactiviteiten*

De BV Hospitality Services Cultuurgebouw zal bij commerciële verhuur van de podiumzalen en vergaderzalen in de culturele gebouwdelen naar rato van het concrete gebruik vergoeding voor huur en overheadkosten (bijvoorbeeld de inzet van podiumtechnici) gaan afdragen. Hiervoor is nog geen definitieve regeling en werkwijze vastgelegd, maar deze regeling zal voor wat betreft de subsidiebehoefte/subsidieaanspraak in ieder geval budgettair neutraal zijn.

Vervolgens zijn er enkele specifieke aspecten en daaruit voortvloeiende regelingen te benoemen.

*Culturele verhuringen*

In de huidige situatie kennen Schouwborg De Meerse en Duycker twee soorten verhuringen:

- culturele verhuringen;
- commerciële verhuringen.

Culturele verhuringen zijn verhuringen waarbij zaalcapaciteit met daarbij technische, facilitaire en eventueel inhoudelijke ondersteuning aan niet-commerciële culturele initiatiefnemers beschikbaar wordt gesteld tegen een gereduceerd (huur-)tarief, ten behoeve van culturele non-profit georiënteerde activiteiten. Een voorbeeld is de amateurtoneel- of musicalvereniging die in een zaal van Cultuurgebouw of Het Oude Raadhuis voorstellingen brengt. Omdat het niet de bedoeling is dat de cultuurinstelling aan de huurder een kostendekkend of zelfs commercieel (winstgevend) tarief berekent, stelt de gemeente hiervoor, als onderdeel van de reguliere subsidie, aanvullende middelen beschikbaar.

Commerciële verhuring betreft de verhuring van accommodatie-, organisatorische en facilitaire capaciteit in het Cultuurgebouw tegen commerciële (winstgevend) tarieven voor bijvoorbeeld vergaderingen, congressen, bedrijfsfeesten, radio- en televisieopnamen, manifestaties, etc.

De commerciële verhuringen worden vanaf 2014 door de BV Hospitality Services Cultuurgebouw gerealiseerd en maken derhalve geen onderdeel meer uit van de culturele exploitatie. De culturele verhuringen blijven daarentegen op dezelfde manier als voorheen onderdeel van het culturele activiteitenpakket van Schouwborg De Meerse, die hiervoor ongewijzigd subsidie voor blijft ontvangen. De lasten- en batenc componenten die zijn gerelateerd aan de culturele verhuringen zijn derhalve niet uit de culturele exploitatie ontvlochten.

*Juridisch eigendom horeca-inventaris*

Om redenen van continuïteitsborging van de culturele functies is er voor gekozen dat de horeca-inventaris in het Cultuurgebouw juridisch eigendom van de cultuurstichtingen blijft. Hiermee is zeker gesteld dat bij onverhoopt disfunctioneren van de BV Hospitality Services Cultuurgebouw (naast de accommodatie die eigendom van de gemeente blijft) ook de inventaris te allen tijde ten dienste kan blijven van de ondersteuning (catering e.d.) van de culturele programmering.

De cultuurinstellingen blijven de betreffende kapitaallasten binnen de cultuurbegroting dragen, maar deze lasten worden v.w.b. de horeca-ruimten die door de BV Hospitality Services Cultuurgebouw gaan worden geëxploiteerd, als pachtsom in rekening gebracht bij de BV Hospitality Services Cultuurgebouw. De betreffende huidige subsidiecomponenten Schouwborg De Meerse en Duycker zijn derhalve afgebouwd.

Voor de huidige culturele exploitatie van Schouwborg De Meerse gaat het hier om twee te onderscheiden subsidiecomponenten. In de hierboven genoemde afbouw van de subsidie van huidige horeca-activiteiten zitten reeds de kapitaallasten van de bestaande horeca-

inventaris. Daarnaast gaat Schouwborg De Meerse met € 20.000,- van de in de huidige situatie nog niet benutte subsidiecomponent van € 48.000,- die Schouwborg De Meerse voor inventaris ontvangt<sup>6</sup>, nieuwe horeca-inventaris aanschaffen. Ook dit deel wordt vervolgens verpacht aan de BV Hospitality Services Cultuurgebouw). Ook deze subsidiecomponent van € 20.000,- is afgebouwd. Het resterende deel (€ 28.000,-) investeert Schouwborg De Meerse in het kader van de bouwkundige aanpassingen die najaar 2013/voorjaar 2014 plaatsvinden in het Cultuurgebouw, aan nieuwe inrichtingscomponenten t.b.v. de culturele functie van de Schouwborg.

Voor de culturele exploitatie poppodium is een onderscheid gemaakt tussen enerzijds de horeca-inventaris in de twee podiumzalen (zaalbars) en anderzijds de inventaris van het Duyckercafé. Omdat het gebruik van de zaalbars integraal onderdeel is van de culturele functie van een poppodium, en de inkomsten daarvan een onmisbare component zijn in de bekostiging van deze cultuurfunctie, zal de BV Hospitality Services Cultuurgebouw hier uitsluitend een dienstverlenende 'caterende' functie vervullen. De BV Hospitality Services Cultuurgebouw zal derhalve geen pacht voor gebruik inventaris afdragen. Het hiermee opgetreden 'voordeel' voor de BV Hospitality Services Cultuurgebouw zal echter ten goede komen aan het netto-resultaat dat weer voor 100% terugvloeit naar de culturele exploitatie poppodium. De betreffende subsidie-component is niet afgebouwd.

De BV Hospitality Services Cultuurgebouw wordt wel de primaire exploitant van het Duyckercafé. Voor de inventaris van het Duyckercafé wordt derhalve wel pacht afgedragen aan de culturele exploitatie poppodium. De betreffende component van € 15.000,- is op de subsidie Schouwborg De Meerse gekort.

Het gecontinueerde juridisch eigendom van de horeca-inventaris is met deze opzet voor de cultuurinstellingen een budgettair neutrale regeling. De jaarlijkse investeringslasten 'inventaris horeca' die op deze wijze subsidie technisch neutraal binnen de exploitatie van de culturele stichting blijven, liggen in de grootteorde van € 100.000,-.

#### *Personele en facilitaire doorberekeningen*

Behalve de inventarislasten (zie vorige subparagraaf) is er voor gekozen ook een aantal andere exploitatieposten die verband houden met de horeca- en commerciële verhuuringsactiviteiten binnen de exploitatie van Stichting Schouwborg De Meerse te laten, in plaats van (volledige) overheveling naar de exploitatie van de BV Hospitality Services Cultuurgebouw. Het gaat daarbij met name om bepaalde facilitaire en personeelslasten, zoals energie- en schoonmaakkosten, kantoorkosten, marketingkosten en de personeelslasten van enkele specifieke medewerkers/functies. De overweging hierbij was in de meeste gevallen dat opdeling van de betreffende functie naar twee exploitaties inefficiënt, duurder, dan wel eenvoudigweg onmogelijk is. Voorbeelden zijn de onwenselijkheid van het bouwkundig splitsen van elektriciteits- en gasleidingen met het oog op het kunnen plaatsen van gescheiden energiemeters, het splitsen van schoonmaakcontracten, en in het geval van bemensing: dubbele dienstverbanden van medewerkers die functies voor beide werksoorten – cultuur en horeca – vervullen (en waarbij verdeling over twee personen inefficiënt is).

De jaarlijkse personeelslasten die op deze wijze subsidie technisch neutraal binnen de exploitatie van de culturele stichting blijven, liggen in de grootteorde van € 159.000,-.

De jaarlijkse facilitaire lasten die op deze wijze subsidie technisch neutraal binnen de exploitatie van de culturele stichting blijven, liggen in de grootteorde van € 137.000,-.

---

<sup>6</sup> Zie subsidieverleningsnota 2013 Schouwborg De Meerse d.d. 4 december 2012 nr. 2012.0072252.

*Toegenomen interne administratiekosten*

De doorberekening van kosten tussen culturele stichting Schouwborg De Meerse en de BV Hospitality Services Cultuurgebouw maakt het noodzakelijk een nieuwe 'interne' registratie- en administratiesystematiek bij te houden. De kosten ad € 11.000,- (personeel & facilitair) zijn structureel toegevoegd aan de subsidie Schouwborg De Meerse.

*Inzet 'de-minimisregeling'*

De BV Hospitality Services Cultuurgebouw zal (naar verwachting) een aanlooperperiode van drie jaar nodig hebben om in zijn commerciële kracht te komen. In deze aanlooperperiode heeft de BV Hospitality Services Cultuurgebouw nog een economische steun-impuls nodig vanuit de gemeente. Hiertoe wordt gebruik gemaakt van de zogeheten de-minimisoptie waarbij het een overheid is toegestaan om over een periode van 3 jaar in totaal een bedrag van € 200.000,- economische steun te verlenen, zonder dat dit als staatssteun<sup>7</sup> wordt aangemerkt. De regeling krijgt de vorm van een incidentele aanvullende subsidie aan de culturele exploitatie Schouwborg De Meerse, gedurende drie jaar voor in totaal € 200.000,-. In deze drie jaar brengt Schouwborg De Meerse vanuit de culturele exploitatie € 200.000,- minder pacht in rekening aan de BV Hospitality Services Cultuurgebouw (dan het werkelijk vereiste pachtsom-niveau). Schouwborg De Meerse heeft dus zelf voordeel noch nadeel van deze aanvullende subsidie, maar dient uitsluitend als 'tussenstation' voor de economische steun aan de BV Hospitality Services Cultuurgebouw. Voor deze regeling is gekozen uit efficiency-oogpunt. Aldus kan gebruik worden gemaakt van de bestaande subsidierelatie met Schouwborg De Meerse, en hoeft er geen nieuwe, separate subsidierelatie te worden ingesteld met de onder Schouwborg De Meerse ressorterende BV Hospitality Services Cultuurgebouw. Voorwaarde is dat de BV Hospitality Services Cultuurgebouw een verklaring aflegt dat over het jaar 2014 en de twee daaraan voorafgaande jaren geen staatssteun van in totaal meer dan € 200.000,- is ontvangen van andere overheden en vergelijkbare verklaringen aflegt over de jaren 2015 en 2016, hetgeen naar verwachting zonder probleem mogelijk zou moeten zijn, omdat de BV Hospitality Services Cultuurgebouw pas in 2013 is opgericht. Deze de-minimissteun wordt in jaartranches van € 90.000,- in 2014, € 70.000,- in 2015 en € 40.000,- in 2016 verleend. Deze tranches zijn gefixeerde bedragen en niet onderhavig aan enigerlei indexatie. De financiële dekking van deze driejarige steunmaatregel geschiedt uit de middelen die vrijvallen vanuit de bovenbeschreven afbouw van het huidige subsidieniveau Schouwborg De Meerse en Duycker. Zie ook: nota Optimalisatie Cultuurgebouw Haarlemmermeer d.d. 9 juli 2013 nr. 2013.0052789.

**7.2. Subsidietechnische ontvlechting horeca: Het Oude Raadhuis**

Een van de bezuinigingsmaatregelen waartoe in het kader van de subsidieverleningsnota 2013 Schouwborg De Meerse<sup>8</sup> werd besloten was de beëindiging van de uitvoering van horeca-activiteiten in Het Oude Raadhuis door Schouwborg De Meerse. Ten tijde van de totstandkoming van deze nota is het wervingstraject voor een nieuwe, externe commerciële uitbater nog niet afgerond. Per 1 januari 2014 heeft Schouwborg De Meerse de huur van de benedenverdieping (ruimtes horeca en beeldende kunst) opgezegd. De (inmiddels balans-technisch afgeschreven) horeca-inventaris Oude Raadhuis wordt 'om niet' overgedragen aan de gemeente. Tot het moment dat een nieuwe uitbater de horeca in Het Oude Raadhuis gaat uitvoeren zal Schouwborg De Meerse ten behoeve van de inloop- en pauzedrankjes bij de culturele voorstellingen 'om niet' gebruik blijven maken van de horecafaciliteiten op de

<sup>7</sup> De term staatssteun is gedefinieerd als niet-toelaatbare steun van een overheid aan een commercieel bedrijf.

<sup>8</sup> Zie subsidieverleningsnota 2013 Schouwborg De Meerse d.d. 4 december 2012 nr. 2012.0072252

benedenverdieping. Per 2014 zijn de betreffende subsidiecomponenten (inventaris ad € 17.512,- en huur ad 19.915,-) in mindering gebracht op de subsidie Schouwborg De Meerse.

Voor de goede orde merken wij op dat ook voor de beëindiging van de beeldende kunst-activiteiten (zie ook hier subsidienota Schouwborg De Meerse 2013) in Het Oude Raadhuis per 2014 een huurcomponent van € 19.915,- op de subsidie in mindering is gebracht. Zie ook: § 5.

## **8.     Sturing maatschappelijke organisaties**

De gemeente vormt zich permanent, op basis van algemene waarnemingen hoe de instelling qua activiteiten naar buiten toe functioneert en voorts via de reguliere bestuurlijke en ambtelijke contacten, een beeld van de situatie binnen een gesubsidieerde instelling.

In het kader van de Uitwerkingsnota Sturing van maatschappelijke organisaties (september 2010) worden de prestaties van de instellingen daarnaast beoordeeld op basis van een geformaliseerde puntsgewijze analyse (de zogeheten interventie-piramide). Daarbij is sprake van een normale situatie 'groen' als de instelling op de primaire punten positief scoort.

Dit zijn: prestaties conform prestatieafspraken, neutrale of positieve jaarrekening, geen opmerkingen bij de accountantsverklaring. Er volgen dan geen bijzondere gemeentelijke maatregelen. Daarnaast kan een instelling 'oranje' en 'rood' scoren, waarbij vanuit de gemeente verhoogd toezicht zal worden gehouden op het instellingsbeleid in het algemeen en de bedrijfsvoering in het bijzonder.

Door de per 2014 sterk gewijzigde situatie en daarmee samenhangende onzekerheden (fusie met Duycker, ontvlechting van horeca en commerciële verhuringen, het ontbreken van een geactualiseerde meerjarenbegroting) is strikte toepassing van de interventiepiramide in de gegeven situatie niet zinvol. Niettemin achten wij, juist vanwege deze exploitatietechnische wijzigingen en onzekerheden, voor 2014 een vorm van gemeentelijk toezicht geboden. Op basis van deze overweging hebben wij besloten Schouwborg De Meerse voor 2014 in code oranje te plaatsen. Dit betekent dat Schouwborg De Meerse na elk kwartaal een rapportage m.b.t. het exploitatieverloop, management en voortgang van de lopende organisatorische omzettingen zal indienen, en dat hierover lopende het jaar 2014 (minstens) 5 à 6 keer ambtelijk, en 3 keer bestuurlijk overleg met De Meerse plaatsvindt.

## **9.     Middelen**

De beschikbare middelen voor subsidieverlening Schouwborg De Meerse staan verantwoord op Programma Cultuur, Sport, en Recreatie, product 540. Voor de bekostiging van de activiteiten Schouwborg De Meerse en Duycker is een budget van € 4.345.300,- beschikbaar. Er zijn derhalve voldoende middelen aanwezig om de hieronder gespecificeerde subsidie 2014 van maximaal € 4.270.524,- te verlenen.

Dit subsidiebedrag is als volgt bepaald:

- De subsidiegrondslag van de voor 2014 te verlenen subsidie is de subsidie van het voorgaande jaar 2013. In dit geval was de grondslag de subsidies 2013 van Schouwborg De Meerse en van Duycker tezamen;
- Voor het jaar 2014 is een structurele subsidieaanpassing doorgevoerd in verband met de resterende componenten van de taakstellende bezuinigingen 2013/2014;
- Voor het jaar 2014 is een structurele subsidieaanpassing doorgevoerd in verband met de ontvlechting van de horeca-activiteiten uit de culturele exploitatie Schouwborg De Meerse (Cultuurgebouw en Oude Raadhuis) en Duycker;



- Op de subsidiegrondslag (na verwerking bovengenoemde effecten) is een accres (indexatie) van 0,4 % toegepast;
- Voor het jaar 2014 is een structurele aanvulling op de subsidie verleend i.v.m. toegenomen interne administratiekosten;
- Voor het jaar 2014 is incidentele subsidie verleend i.v.m. de de-minimisregeling startsteun horeca.

Dit levert de volgende berekening:

<b>subsidiegrondslag 2014:</b>			
subsidie Schouwborg De Meerse 2013			3.094.897
subsidie Schouwborg Duycker 2013			<u>1.354.755</u>
subsidiegrondslag 2014 TOTAAL			4.449.652
bezuinigingstaakstelling eerste deel, tweede tranche	AF:	structureel	-44.000
bezuinigingstaakstelling tweede deel	AF:	structureel	-64.553
beëindiging horeca Oude Raadhuis	AF:	structureel	-37.427
beëindiging horeca Schouwborg De Meerse	AF:	structureel	-20.591
kapitaallasten nieuwe horeca-inventaris Schouwborg De Meerse	AF:	structureel	-20.000
kapitaallasten horeca-inventaris popcafé Duycker	AF:	structureel	-15.000
huur restaurant & galerie Schouwborg De Meerse	AF:	structureel	-59.551
huur popcafé Duycker	AF:	structureel	<u>-35.618</u>
subsidie 2014 regulier excl. indexatie			4.152.912
indexatie 2014 (0,4%)	BIJ:	structureel	<u>16.612</u>
SUBSIDIE 2014 regulier incl. indexatie			4.169.524
administratie interne verrekeningen	BIJ:	structureel	<u>11.000</u>
<b>SUBSIDIE 2014 regulier cultuur</b>			<b>4.180.524</b>
de-minimissteun t.b.v. horeca	BIJ:	incidenteel	<u>90.000</u>
<b>SUBSIDIE 2014 regulier cultuur + incidenteel de-minimissteun</b>			<b>4.270.524</b>

Van het verleende subsidiebedrag zal – in verband met de verrekening regeling huisvestingskosten tijdelijke locatie MOL, vastgelegd in de nota van B&W van 8 juli 2010 – een bedrag van € 140.000,- niet daadwerkelijk worden uitgekeerd. Dit bedrag zal in gelijke delen in mindering worden gebracht op de maandelijkse voorschotten.

Van het verleende subsidiebedrag zal – in verband met de verrekening regeling 'aanleg luchtbehandeling theaterrestaurant', conform de aanvullende subsidiebeschikking 2011 d.d. 13 juli 2011 – een bedrag van € 13.250,- niet daadwerkelijk worden uitgekeerd. Dit bedrag zal in gelijke delen in mindering worden gebracht op de maandelijkse voorschotten.

## 10. Juridische aspecten

De subsidies worden verleend in het kader van de Algemene Subsidieverordening gemeente Haarlemmermeer 2011.

Vanwege de tijdsdruk is in samenspraak met, en met akkoord van, Schouwborg De Meerse en Duycker afgezien van een formele zienswijzefase waarbij de instelling het definitieve concept-verleningsbesluit voor een zienswijze krijgt toegestuurd. De zienswijzefase heeft in plaats daarvan de vorm gekregen van permanent intensief afstemmingsoverleg in de periode augustus 2013 tot februari 2014. De mogelijkheid van formeel bezwaar blijft hiermee vanzelfsprekend ongemoeid:

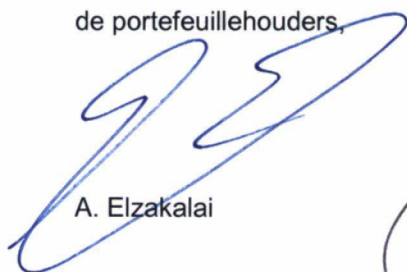
De beschikking die naar aanleiding van voorliggend besluit wordt verzonden is voor bezwaar vatbaar.

### **Besluit**

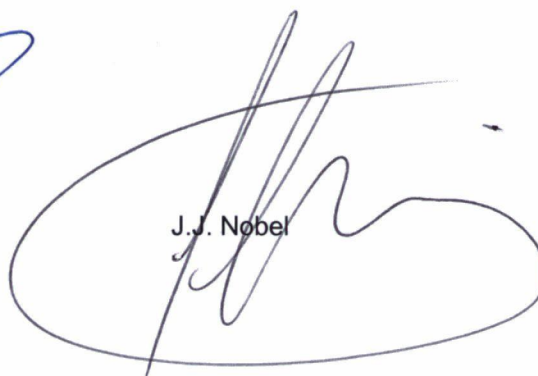
Op grond van het voorgaande hebben wij besloten om:

1. aan Stichting Schouwborg De Meerse voor het jaar 2014 ten behoeve van de cultuuractiviteiten een prestatiesubsidie van maximaal € 4.180.524,- te verlenen;
2. het bedrag van € 4.180.524,- te dekken uit programma Cultuur, Sport en Recreatie, product 540;
3. gebruikmakend van de mogelijkheden die de de-minimisregeling daartoe biedt, aan Stichting Schouwborg De Meerse voor het jaar 2014 ten behoeve van ondersteuning in de startfase van de BV Hospitality Services Cultuurgebouw een subsidie van maximaal € 90.000,- te verlenen;
4. het bedrag van € 90.000,- te dekken uit programma Cultuur, Sport en Recreatie, product 540;
5. de afbetalingsregeling in het plan van aanpak De Meerse Op Locatie als volgt aan te passen: tranche 2013 wordt € 70.000 (was € 140.000) en een tranche 2016 toevoegen van € 70.000;
6. in het kader van de sturing maatschappelijke organisaties voor 2014 aan Schouwborg De Meerse de code oranje toe te kennen;
7. 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

Bijlage(n)

- Werkplan 2014 Schouwborg De Meerse (Contourennotitie naar een geïntegreerde podiumorganisatie)
- Begroting/productbegroting 2014 Schouwborg De Meerse

## 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

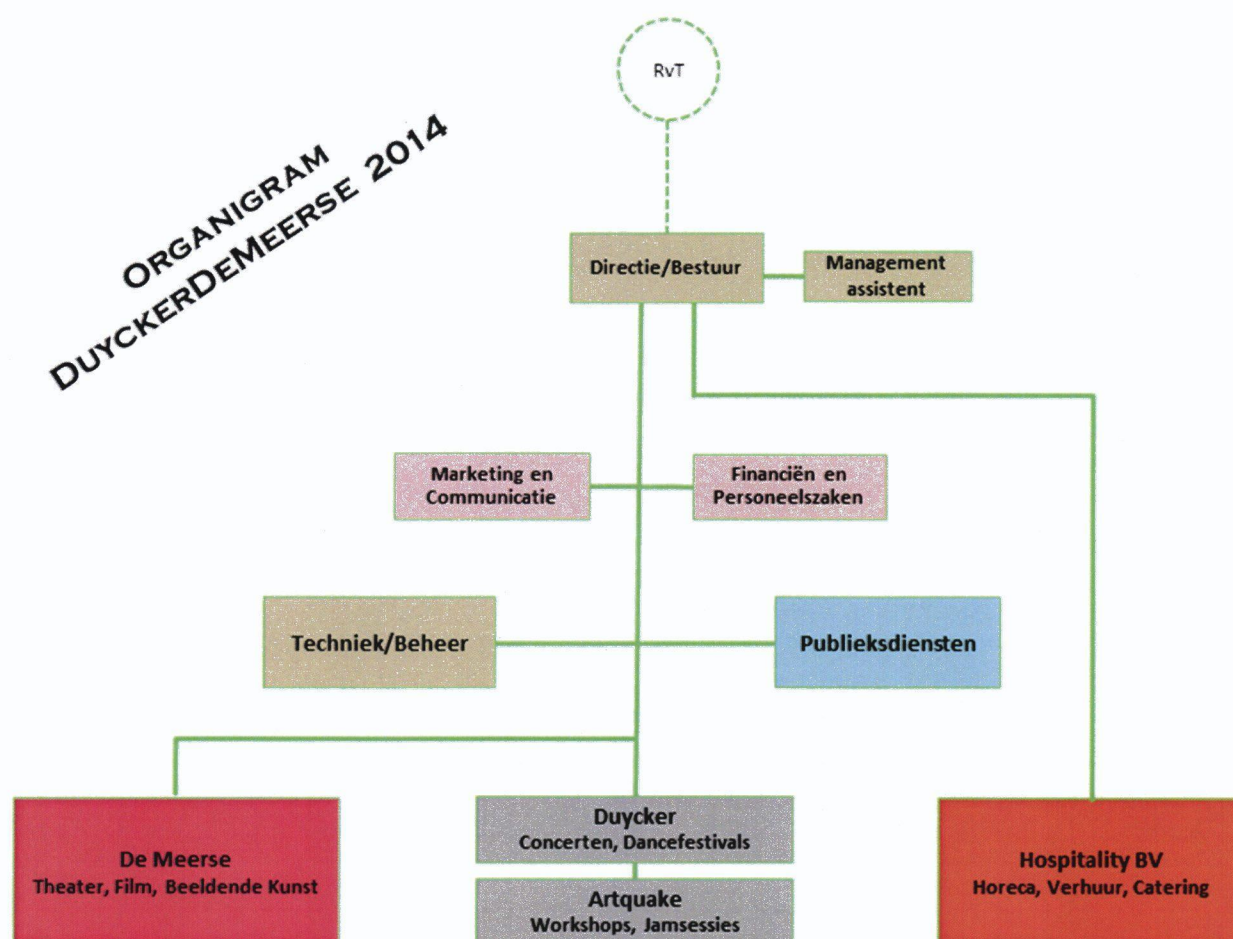
In de nieuwe organisatie zal de directeur van Duycker als productie leider Duycker/Artquake de functionele omschrijving van titulair directeur krijgen, analoog aan het titulair directeurschap van de adjunct-directeur van De Meerse ten aanzien van de Hospitality BV. Dit geeft het juiste profiel naar de 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:

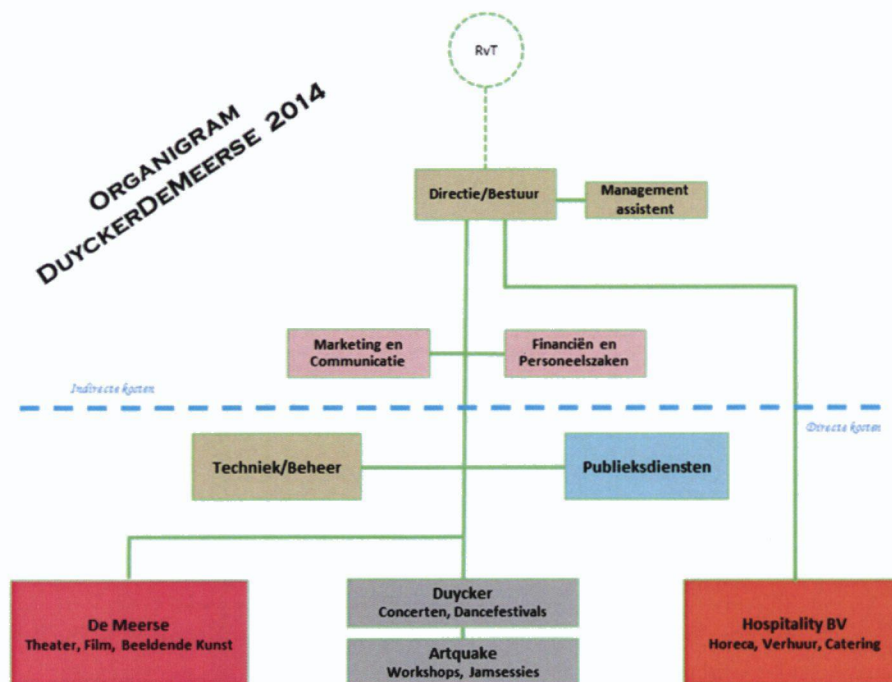
1. Coördinatie en planning op eindniveau van de ongeveer 500 activiteiten in de nieuwe organisatie, coördinatie tussen alle in te zetten instrumenten vanuit de betrokken afdelingen
2. Aansturing van de avondhoofden/productieleiders/dutymanagers
3. Aansturing en coördinatie van de ongeveer 100 vrijwilligers 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 en 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 ontlenen 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.

Tabel 1: Begroting 2014

	2013 outlook	Horeca en Verhuur	2013 outlook ex horeca en verhuur	2014 SDM	2014 Duycker	2014 BV doorberekening	2014 Totaal	2014 geïndexeerd
<b>Baten:</b>								
Culturele opbrengsten SDM	1.108.108	-	1.108.108	1.113.100	-	-	1.113.100	1.134.000
Culturele opbrengsten Duycker	-	-	-	-	200.700	-	200.700	200.700
Risico entreegelden Duycker	-	-	-	-	40.000-	-	40.000-	40.000-
Culturele opbrengsten Artquake	-	-	-	-	19.800	-	19.800	19.800
Commerciële opbrengsten	156.184	144.118	12.067	-	-	-	-	-
Inkomsten horeca (foyer)	375.795	353.663	22.132	-	-	-	-	-
Inkomsten restaurant	171.203	171.203	-	-	-	-	-	-
Doorberekening aan de BV	-	-	-	-	-	306.825	306.825	306.825
Inkomsten marketing	50.017	5.000	45.017	71.900	-	-	71.900	72.600
Subsidies	3.102.255	-	3.102.255	4.267.818	25.500	-	4.293.318	4.309.956
Overige inkomsten	39.185	-	39.185	53.800	-	-	53.800	54.100
<b>Totaal baten</b>	<b>5.002.746</b>	<b>673.984</b>	<b>4.328.762</b>	<b>5.506.618</b>	<b>206.000</b>	<b>306.825</b>	<b>6.019.443</b>	<b>6.057.981</b>
<b>Lasten:</b>								
Culturele kosten SDM	965.321	-	965.321	966.500	-	-	966.500	981.800
Culturele kosten Duycker	-	-	-	-	126.300	-	126.300	126.300
Culturele kosten Artquake	-	-	-	-	34.600	-	34.600	34.600
Exploitatiekosten	24.203	10.000	14.203	9.500	-	7.000	16.500	16.700
Marketing kosten	61.864	-	61.864	63.700	32.000	10.000	105.700	107.100
Horeca kosten	165.620	118.745	46.875	-	-	-	-	-
Restaurant kosten (excl. personeel)	108.233	108.233	-	-	-	-	-	-
Personeelskosten	1.554.450	429.730	1.124.720	1.110.120	427.880	166.600	1.704.600	1.704.600
Kantoor- en bestuurskosten	317.001	44.500	272.501	270.600	101.500	73.500	445.600	450.400
Huisvestingskosten	381.561	56.500	325.061	457.675	351.600	9.725	819.000	821.700
Huur	1.260.077	-	1.260.077	1.146.583	504.717	-	1.651.300	1.664.970
Overige kosten	60.668	-	60.668	60.000	48.500	40.000	148.500	148.700
<b>Totaal lasten</b>	<b>4.898.999</b>	<b>767.709</b>	<b>4.131.291</b>	<b>4.084.678</b>	<b>1.627.097</b>	<b>306.825</b>	<b>6.018.600</b>	<b>6.056.870</b>
<b>Exploitatieresultaat</b>	<b>103.747</b>	<b>93.725-</b>	<b>197.472</b>	<b>1.421.940</b>	<b>1.421.097-</b>	<b>-</b>	<b>843</b>	<b>1.112</b>

Het exploitatieresultaat van De Meerse/Duycker van de gewone bedrijfsvoering is € 843, geïndexeerd € 576. Daarnaast moet er nog via de exploitatie worden afgelost op het gemeentevorschot.

Aflossing gemeentevorschot	70.000-	-	70.000-	140.000-	-	-	140.000-	140.000-
<b>Administratief resultaat na aflossing</b>	<b>33.747</b>	<b>93.725-</b>	<b>127.472</b>	<b>1.281.940</b>	<b>1.421.097-</b>	<b>-</b>	<b>139.157-</b>	<b>138.889-</b>

De aflossing op het gemeentevorschot zorgt voor een administratief resultaat van negatief € 139.000. Deze komt echter geheel ten laste van de bestemmingsreserve en heeft geen invloed op de algemene reserve. Het totale Eigen Vermogen blijft positief.

	1-1-2013	Resultaat 2013	1-1-2014	Resultaat 2014	1-1-2015
Algemene reserve	-142.493	103.747	-38.746	1.112	37.904-
Bestemmingsreserve	351.319	70.000-	281.319	140.000-	141.319
<b>Totaal Eigen Vermogen</b>	<b>208.826</b>	<b>33.747</b>	<b>242.573</b>	<b>-138.889</b>	<b>103.415</b>