



Reorganisatie Hart

23 september 2014



Een nieuw begin voor Hart

Stichting Hart wordt einde 2014 ingrijpend gereorganiseerd.

Oorzaak van de reorganisatie zijn bedrijfseconomische problemen, die al langere tijd spelen en die in 2014 tot grote financiële problemen hebben geleid. De combinatie van een negatief eigen vermogen en een voorzien tekort op de exploitatie van ruim € 3 ton leidt einde 2014 tot onoverkomelijke liquiditeitsproblemen. Bij een onveranderd beleid wordt in 2015 een tekort van ongeveer € 4 ton voorzien, dat in de jaren daarna verder zal groeien. De continuïteit van de organisatie wordt hierdoor bedreigd.

De gemeente Haarlem, grootste subsidiënt van Stichting Hart (verder te noemen Hart) wil de continuïteit van de organisatie waarborgen en is bereid daarvoor financiële steun te verlenen. Hierover zal in het najaar van 2014 politieke besluitvorming plaatsvinden. Voorwaarden voor deze steun zijn dat er een reorganisatie wordt uitgevoerd die de oorzaken van het huidige tekort wegneemt en die waarborgen biedt voor de voortzetting van de activiteiten die Hart nu verzorgt voor de gemeenschap van Haarlem en omliggende gemeenten. De gemeente Haarlem heeft het voornemen in de komende jaren de subsidie aan Hart op het huidige niveau voort te willen zetten, wel is in 2016 en mogelijk in 2018 sprake van relatief kleine kortingen. Inzet van Hart en van de gemeente is de kosten van de reorganisatie te compenseren uit de financiële voordelen die de exploitatie biedt nadat de reorganisatie is uitgevoerd. Hart richt daartoe een verzoek tot voorfinanciering van de reorganisatiekosten aan de gemeente.

De reorganisatie is behalve een ingrijpende negatieve gebeurtenis voor een aanzienlijk aantal medewerkers ook een belangrijke kans. Door de reorganisatie worden aanbod en werkgelegenheid behouden. Hart kan uiteindelijk toe met minder subsidie en is minder gevoelig voor schommelingen in het aantal klanten. De veranderingen stimuleren een ondernemende cultuur die positief werkt op het aanbod en op het aantal klanten, zo blijkt bij vergelijkbare operaties in andere gemeenten. Zo is de reorganisatie een investering in een nieuw begin voor Hart.

In de voorliggende notitie wordt ingegaan op de oorzaken van het financiële tekort, de keuzes die zijn gemaakt voor de reorganisatie, de uitgangspunten en gevolgen daarvan en de te nemen stappen.

Voorgeschiedenis

Voor een goed begrip van de oorzaken volgt hier een beknopte geschiedenis van de organisatie.

Stichting Hart is op 18 juli 2011 ontstaan uit een fusie van drie stichtingen: Volksuniversiteit Haarlem (VU), H'Art/Kreater en Muziekcentrum Zuid-Kennemerland (MZK).

Stichting MZK was een jonge organisatie met een lange geschiedenis: in 2009 werd de stichting opgericht door de verzelfstandiging van een gemeenschappelijke regeling voor muziekonderwijs van Haarlem en omliggende gemeenten met dezelfde naam. Docenten en overige medewerkers, die tot 2009 de status van gemeenteambtenaar hadden, kwamen in dienst van deze stichting, onder de CAO Kunsteducatie. Sinds 2010 verzorgde MZK het succesvolle project MuziekLab in het primair onderwijs.

Stichting H'Art/Kreater werd gesubsidieerd door Haarlem, omliggende gemeenten en de Provincie Noord-Holland. De stichting had een breed aanbod aan lessen en cursussen cultuur in vrije tijd, en



een sterke positie in het cultuuronderwijs met name in het primair onderwijs, in Haarlem en de regio.

De Volksuniversiteit ontving subsidie van de gemeente Haarlem. De Volksuniversiteit verzorgde vanuit het ideaal van ontwikkeling van de burger lessen op een groot aantal terreinen, waaronder talen, literatuur en filosofie.

Vanuit de gedachte om één organisatie een breed scala aan lessen en cursussen te laten aanbieden op het gebied van kunst, cultuur en persoonlijke ontwikkeling is de fusie van de drie stichtingen op uitdrukkelijke wens van de gemeente Haarlem in 2011 gerealiseerd. Met de fusie werd ook beoogd voordelen te behalen door gecombineerde huisvesting en een efficiënte ondersteunende organisatie. Voor gezamenlijke huisvesting werd een bedrag van € 16 miljoen gereserveerd, op te brengen uit de verkoop van de panden van Volksuniversiteit en MZK aan Leidsevaart en Gasthuisvest, samen begroot op € 12 miljoen, plus een bijdrage van € 4 miljoen door de gemeente Haarlem.

De fusie verliep niet zonder problemen. De directeur van MZK, beoogd directeur van de nieuwe organisatie en motor achter het fusieproces, overleed onverwacht in 2011. Tijdens en na de fusie kwamen onvoorziene financiële problemen aan het licht, zodat het weerstandsvermogen van de nieuwe organisatie van € 2 ton al direct moest worden besteed aan onverwachte tekorten, zodat de fusieorganisatie 2012 begon met een klein negatief eigen vermogen van € 30.000.

Juli 2011 was de fusie een feit en zette Stichting Hart het werk van de drie stichtingen voort, op verschillende locaties in Haarlem.

Februari 2012 trad directeur Hans Brouwer aan. Belangrijkste aandachtspunten voor hem waren de realisatie van nieuwe huisvesting en van één organisatie met een uniforme en efficiënte bedrijfsvoering. Op deze gebieden is veel bereikt, er is één ondersteunende organisatie op één plaats en sinds 2012 zijn de kosten voor overhead aanzienlijk verminderd. Op het gebied van huisvesting is een goede oplossing bereikt, die ook voordelig uitpakt voor de gemeente Haarlem. Door Hart niet op het Nieuwe Energieterrein te huisvesten maar op de Kleine Houtweg komen de Egelantier en het pand Leidsevaart vrij, terwijl de investering door Hart zelf wordt betaald. Hart realiseert daarmee huisvesting voor een zelfde bedrag als op de oude locaties. De voorziening voor nieuwbouw bij de gemeente Haarlem van € 4 miljoen kon door deze oplossing vrijvallen.

De jaren 2012 en 2013 bereikte Hart een financieel resultaat van gemiddeld nul. Structurele tekorten op de lessen muziek, waarover hieronder meer konden worden opgevangen door incidentele baten en door subsidie van de Provincie Noord-Holland, die na 2012 werd stopgezet. Voor 2014 wordt een tekort voorzien van ca. € 3 ton. In 2013 werden de eerste stappen gezet naar de reorganisatie die nu wordt voorbereid, hiervoor werd begin 2014 een procesmanager aangesteld, die in maart 2014 een eerste rapportage uitbracht. Directeur Hans Brouwer vertrok begin april 2014, interim-directeur Maurits Haenen volgde hem eind april op.

Na een analyse van de financiële situatie werden twee scenario's voor reorganisatie uitgewerkt en aan de Ondernemingsraad voorgelegd. Het ene scenario ging uit van behoud van de huidige dienstverbanden van de docenten, het andere van ontslag van de docenten, waarna zij als zzp-ers hun lessen gaan geven. Conclusie van die uitwerking is dat behoud van de dienstverbanden helaas



geen haalbare zaak is; het andere scenario daarentegen biedt goede kansen voor de bedrijfsvoering. De verbeterde bedrijfsvoering kan ook de kosten van de reorganisatie compenseren.

De Ondernemingsraad heeft op 29 augustus 2014 laten weten de onvermijdelijkheid van deze conclusie te accepteren, maar een positief advies over de reorganisatie te laten afhangen van de regeling voor de ontslagen medewerkers en van de kansen die de nieuwe bedrijfsorganisatie biedt voor de nieuwe zzp-ers. Daarmee kan de reorganisatie zoals in dit document wordt besproken worden voorbereid.

Oorzaak van de financiële problemen

Stichting Hart zet in 2014 in totaal € 3,5 miljoen om, verdeeld volgens onderstaand schema:

Kerncijfers Hart 2014 (prognose augustus 2014)				
	Cultuur in School	Cursussen	Algemeen	Totaal
Inkomsten	€ 702.000	€ 918.000	€ 1.609.000	€ 3.229.000
Uitgaven	€ 726.000	€ 1.347.000	€ 1.481.000	€ 3.554.000
Saldo	-€ 24.000	-€ 429.000	€ 128.000	-€ 325.000

Cultuur in School, uitgaven zijn activiteitenlasten en loonkosten, inkomsten zijn doelsubsidies en bijdragen van scholen en fondsen;

Cursussen (Cultuur in Vrije Tijd), uitgaven zijn loonkosten voor de docenten en coördinatie, inkomsten zijn les gelden;

Algemeen, uitgaven zijn huur, loonkosten voor algemene ondersteuning en bedrijfskosten, inkomsten zijn de algemene subsidie en incidentele baten.

Bij Cultuur in School worden de uitgaven gedekt door de inkomsten. Dit zijn doelsubsidies, bijdragen uit fondsen gericht op specifieke projecten en bijdragen van scholen. Het activiteitsniveau wordt bepaald door de beschikbare middelen, kosten en baten worden vrijwel precies op elkaar afgestemd. Hier is geen noodzaak om te reorganiseren.

Belangrijkste oorzaak van de financiële problemen van Hart is het structurele verschil tussen kosten en baten bij de afdeling Cursussen, in het bijzonder bij de cursussen muziek. Bij deze afdeling, waar nu ca. 60% van de opbrengst aan les gelden wordt gerealiseerd, wordt in 2014 een omzet gerealiseerd van bijna € 6 ton, bij direct aan de lessen gerelateerde uitgaven van bijna € 1 miljoen, dus een gat van ongeveer € 4 ton. Bij de andere disciplines bij de afdeling Cursussen worden de loon- en materiaalkosten wel door de les gelden gedekt. Bij muziek wordt traditioneel een meer individuele lesvorm gehanteerd, waardoor in tegenstelling tot andere disciplines de inkomsten niet tegen de uitgaven opwegen.

Het verschil is structureel en was al voorzien bij de fusie in 2011. Doordat de salarissen autonoom groeien, door jaarlijkse periodieken en door loonaanpassing op grond van de CAO, stijgen de loonkosten. De hogere kosten werden in het verleden opgevangen door subsidieverhogingen en toen dat niet meer gebeurde door prijsverhogingen. Deze aanpassing is al enkele jaren niet meer mogelijk. Verdere prijsverhogingen leiden tot vraaguitval. Hierbij speelt een rol dat muzieklessen elders door zelfstandige docenten worden aangeboden, zonder subsidie, voor gelijke of zelfs lagere tarieven.



Deze aanbieders missen de meerwaarde die Hart kan bieden. De hogere loonkosten worden ook veroorzaakt door de coördinatie die nodig is om in een gezagsverhouding met de docenten het werk volgens alle regels te verdelen.

Bijkomende probleem van het gat tussen loonkosten en lesgeelden is dat dit probleem groter wordt bij een stijgend aantal lessen. Hiermee ontstaat een ongewenste beperking van een juist wenselijke groei van de lespraktijk.

Verder wordt door onze subsidiënt aangegeven dat lessen voor volwassenen niet langer subsidiabel zijn, met de huidige opzet is dit niet mogelijk. Voor die volwassen leerlingen moeten de lessen dan door zzp-ers worden gegeven.

Conclusie is dat de organisatie zo moet worden veranderd dat het structurele tekort op de afdeling muziek wordt opgelost

Oplossing

De mogelijkheid de loonkosten te verlagen bij behoud van dienstverbanden is als eerste onderzocht. Voordeel zou zijn dat (de meeste) docenten hun aanstellingen behouden, al moeten die docenten meer uren lesgeven voor hetzelfde geld. Door de verhouding lesgebonden en niet-lesgebonden uren te veranderen zijn de docenten meer uren inzetbaar en daarmee daalt hun uurtarief. Daardoor ontstaat wel overcapaciteit, "leegstand", zodat dienstverbanden van docenten worden verkleind, met een compensatie volgens de geldende cao-systematiek. Bovendien blijven de kosten van coördinatie bestaan. Dit scenario blijkt ondanks de besparingen geen positief exploitatieresultaat op te leveren. De kosten die met deze reorganisatie gemoeid zijn kunnen immers op geen enkele manier worden gecompenseerd. Daarmee biedt dit scenario niet een oplossing voor de financiële problematiek.

Als tweede is de mogelijkheid onderzocht alle dienstverbanden met de muziekdocenten te beëindigen. De lessen muziek worden in dit scenario wel bij Hart aangeboden door zelfstandige docenten, die zelf met hun leerlingen afrekenen. De docenten betalen een redelijke vergoeding voor de leskamers.

Dit levert een aanzienlijke vermindering van de omzet op, maar een nog grotere verlaging van de kosten. Doordat ook op overhead kan worden bespaard, zoals coördinatie, administratie en personeelszaken verandert het structurele tekort van € 4 ton in een structureel positief resultaat van € 2 ton – dit wordt nader uitgewerkt in het bedrijfsplan van Hart. Het jaarlijkse overschot wordt voor een belangrijk deel ingezet voor het terugbetalen van de te financieren reorganisatiekosten/transitiekosten.

Conclusie is dat het tweede scenario een passende oplossing is voor de financiële problemen van Stichting Hart.



Uitgangspunten reorganisatie

Hart is van mening, dat medewerkers die door de reorganisatie worden ontslagen een fatsoenlijke ontslagregeling aangeboden dienen te krijgen, die recht doet aan hun sociale positie. Daarnaast wil het docenten goede kansen bieden voor het voortzetten van hun beroepspraktijk, als zelfstandige. De Ondernemingsraad heeft ook aangegeven dat zijn definitieve advies over de reorganisatie afhangt van de aanwezigheid van een rechtvaardige ontslagregeling en van de kansen die de zelfstandige docenten worden geboden. Het laatste kan door goede lesfaciliteiten beschikbaar te stellen tegen een redelijke prijs en door de oprichting van een docentencollectief te faciliteren.

De docenten en andere medewerkers die ontslagen worden verdienen een goede compensatie voor het verlies van hun vaste inkomen. Als uitgangspunt geldt het standaard Sociale Plan uit de CAO Kunsteducatie. Daarmee is overleg met de vakbonden niet noodzakelijk. Inzet van Hart is aanvullende afspraken te maken met de Ondernemingsraad. Deze afspraken behelzen een aanvulling op het WW-recht, gebaseerd op de BWU-regeling in de CAO en één uniforme afspraak voor medewerkers die hun bovenwettelijke aanvulling willen afkopen.

Bij de reorganisatie gelden twee beperkende uitgangspunten:

- zelfstandig ondernemerschap kan niet, of maar ten dele, worden gecombineerd met een uitkering, als het zelfstandig ondernemerschap niet al geruime tijd voor ontslag bestond.
- docenten kunnen alleen binnen het gebouw van Hart als zelfstandige ondernemers werken als er geen sprake is van een gezagsverhouding.

Het eerste punt houdt verband met de regels voor uitkeringen: zodra werkloosheid gevuld wordt met werkzaamheden als ZZP-er is men verminderd of niet meer inzetbaar voor de arbeidsmarkt. Dat leidt tot een korting of stopzetten van de WW uitkering.

Een financiële tegemoetkoming om een deel van het risico dat medewerkers hierbij nemen te verzachten wordt op dit moment onderzocht en vervolgens overlegd met de Ondernemingsraad. De regels voor het ontvangen van een ontslagvergoeding zijn sinds 2014 ongunstiger wegens het wegvallen van alle vormen van stamrecht. Alternatieven zijn ofwel complexer ofwel minder gunstig dan de vroegere stamrechtconstructies. De verwachting is dat een groot deel van de docenten desondanks zal kiezen voor het accepteren van een financiële tegemoetkoming mits er een redelijke regeling wordt aangeboden.

Het tweede uitgangspunt houdt verband met de regels die de Belastingdienst hanteert bij het beoordelen van de vraag of er al dan niet sprake is van een fiscaal dienstverband. Om zonder sturing toch samenhang te houden in het aanbod en zelfstandige docenten een veilige omgeving te bieden kiest Hart ervoor de oprichting van een collectief van muziekdocenten te faciliteren. Door een groep docenten zijn in juli al de eerste stappen gezet voor de oprichting van zo'n collectief.

De muzieklessen worden na de reorganisatie uitbesteed aan dit collectief van muziekdocenten dat begint met de docenten die nu nog in dienst zijn en ervoor kiezen bij Hart hun lessen te blijven geven. Dit collectief sluit een convenant met Hart waarin afspraken worden gemaakt over inhoud en breedte van het aanbod, kwaliteit, toegankelijkheid, gezamenlijke marketing, te leveren ondersteuning etc. In de periode tot 1 januari zal dit convenant worden opgesteld, in overleg tussen Hart en het collectief in oprichting. Het convenant wordt te zijner tijd ter advies voorgelegd aan de ondernemingsraad..



Belangrijke voorwaarden voor succes van het collectief zijn een gedeelde visie op de aanpak van muziekonderwijs, een ondernemende instelling en een goede regeling voor de interne coördinatie. Voor begeleiding van de docenten bij de vorming van het collectief is een budget opgenomen. Onderdeel van de afspraken met het collectief is een vorm van compensatie voor de bestuursleden van het collectief, die de belangrijke interne coördinatie op zich nemen.

Het complete pakket muziek van Hart Cursussen wordt vanaf 2015 verzorgd door dit collectief. De muziekdocenten rekenen direct af met de cursisten, Hart speelt hierin geen rol. Er is geen gezagsverhouding meer tussen Hart en de docenten. Wel levert Hart diensten als huisvesting, lesmiddelen en ondersteuning aan de docenten, tegen een redelijke vergoeding. Ervaringen met deze werkwijze in andere gemeenten laten zien dat zo'n collectief prima in staat is zonder sturing van buitenaf muzieklessen te verzorgen. Het collectief speelt flexibel en klantgericht in op de vraag, wachtlijsten behoren tot het verleden. De docenten biedt het een veilige omgeving, gericht op samenwerking, met heldere afspraken over de benadering van klanten, aanpak van de lessen en het gebruik van ruimtes en voorzieningen.

Met de Belastingdienst zal worden overlegd. Belangrijke voorwaarde is dat deze expliciet akkoord gaat met de gekozen constructie, zodat later niet discussie ontstaat of er sprake is van een fictief dienstverband.

Ondersteunende organisatie

In de nieuwe opzet wordt de ondersteunende organisatie verkleind. De functies van coördinator muziek komen te vervallen. Omdat veel klantcontacten nu door de zelfstandige docenten worden onderhouden is minder inzet nodig van de leerlingenadministratie. Ten opzichte van de huidige organisatie is het streven om in de nieuwe situatie de omvang van de ondersteunende organisatie met ca. 4 fte te verkleinen.

Financiële voorwaarden

Met de reorganisatie zijn aanzienlijke kosten gemoeid. Hieronder is een overzicht opgenomen van de proceskosten en de ontslagkosten, gebaseerd op een voorzichtige schatting van het aantal medewerkers dat kiest voor afkoop van het recht op bovenwettelijke uitkering. De kosten voor afkoop bedragen gemiddeld 50% van de maximale kosten van een bovenwettelijke uitkering.

De kosten bedragen tezamen maximaal € 1,3 miljoen, afhankelijk van individuele keuzes kan dit bedrag nog iets lager uitvallen. Het bedrag waarvoor Hart ondersteuning zal vragen bij de gemeente bedraagt dan in totaal ongeveer € 1,3 miljoen. Over de wijze waarop deze steun wordt verleend is overlegd met de gemeente, het college is voornemens in oktober 2014 een borgstelling af te geven voor een lening voor een bedrag van € 1,3 miljoen.

De nieuwe exploitatie biedt Hart de mogelijkheid om jaarlijks € 200.000 bij te dragen aan dekking van de ondersteuning. Daarmee kan de steun in minimaal 8 jaar worden gecompenseerd.



Kosten reorganisatie Hart		
<u>Proceskosten</u>		
Adviezen	€ 55.000	
Juridische kosten	€ 35.000	
Interim management	€ 110.000	
OR	€ 25.000	
	totaal proceskosten	€ 225.000
<u>Ontslagkosten</u>		
Mobiliteitskosten	€ 90.000	
Afkoopsommen	€ 395.000	
Uitkeringen	€ 580.000	
	totaal ontslagkosten	€ 1.065.000
	Totaal transitiekosten	€ 1.290.000

Van de transitiekosten zullen de proceskosten in 2014 vallen, de mobiliteitskosten en afkoopsommen vallen in 2015, plus een deel van de uitkeringen. De uitkeringen lopen in een enkel geval door tot 2020.

Planning reorganisatie

Voor de uitvoering van de reorganisatie is de streefdatum 1 maart 2015. Om die datum te kunnen halen is noodzakelijk dat de besluitvorming van Hart en de gemeente Haarlem uiterlijk in oktober plaatsvindt. Hieronder staan in een tijdschema de belangrijkste data opgenomen. Het tijdschema zal in de komende tijd meer in detail worden ingevuld. Er lopen verschillende trajecten parallel, de besluitvorming van de gemeente, het adviestraject voor de Ondernemingsraad, de uitvoering van de reorganisatie waaronder voorbereiding en aanzegging van de ontslagen en de voorbereiding voor de nieuwe werkwijze. De Ondernemingsraad heeft aangegeven open te staan voor een aanpak waarbij tot de definitieve adviesaanvraag overleg plaatsvindt over de plannen, zodat het advies na korte tijd kan worden uitgebracht.



Planning op hoofdlijnen reorganisatie

HART

weeknummer

eerste dag vd week

besluitvorming gemeente Haarlem

tussenrapportage gemeente
indienen bedrijfsplan en aanvraag
ondersteuning

Indienen aanvraag borgstelling

Besluitvorming college over
borgstelling

Raadsinformatiemarkt

Bespreking Hart in Cie Ontwikkeling

adviestraject OR

reactie op scenariokeuze

aanvraag advies reorganisatie

overleg over invulling reorganisatie

formulering definitieve

adviesaanvraag

advies OR

definitief besluit bestuurder

uitvoering reorganisatie

informerende medewerkers over
reorganisatieplan

aanzeggen ontslagen

aanvragen ontslagvergunningen NOP

overleg over individuele keuzes

afspraken over afkoop bevestigen

ontslag docenten en NOP

voorbereiding collectief

vastleggen afspraken Hart en
collectief

start lessen collectief

overleg met belastingdienst

	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
	25-8	1-9	8-9	15-9	22-9	29-9	6-10	13-10	20-10	27-10	3-11	10-11	17-11	24-11	1-12	8-12	15-12	22-12	29-12	5-1	12-1	19-1	26-1	2-2	9-2	16-2	23-2	3-3	
besluitvorming gemeente Haarlem																													
tussenrapportage gemeente indienen bedrijfsplan en aanvraag ondersteuning																													
Indienen aanvraag borgstelling																													
Besluitvorming college over borgstelling																													
Raadsinformatiemarkt																													
Bespreking Hart in Cie Ontwikkeling																													
<u>adviestraject OR</u>																													
reactie op scenariokeuze																													
aanvraag advies reorganisatie																													
overleg over invulling reorganisatie																													
formulering definitieve adviesaanvraag																													
advies OR																													
definitief besluit bestuurder																													
<u>uitvoering reorganisatie</u>																													
informerende medewerkers over reorganisatieplan																													
aanzeggen ontslagen																													
aanvragen ontslagvergunningen NOP																													
overleg over individuele keuzes																													
afspraken over afkoop bevestigen																													
ontslag docenten en NOP																													
voorbereiding collectief																													
vastleggen afspraken Hart en collectief																													
start lessen collectief																													
overleg met belastingdienst																													