

Raadsstuk

Onderwerp: Overdracht eigenarenonderhoud Cultuurpodia

Reg.nummer: STZ/MGT Reg.nr. 371423

1. Inleiding

In het coalitieakkoord “Het oog op morgen” staat dat de coalitie in deze collegeperiode “kansen ziet wat betreft het clusteren van (beheer en onderhoud van) cultuurgebouwen”. Daarnaast speelt de bezuinigingsopgave van de gemeente Haarlem, die ook de cultuurpodia raakt. Anticiperend op deze bezuinigingsopgave van de gemeente Haarlem hebben de cultuurpodia (Stadsschouwburg, Philharmonie, Patronaat en Toneelschuur) een voorstel bij de gemeente neergelegd om invulling te geven aan hun aandeel in de bezuinigingsopgave door het versterken van de onderlinge samenwerking. Een belangrijk terrein waarop de cultuurpodia willen samenwerken is het gebouwbeheer. De verwachting van de cultuurpodia is dat zij hiermee een substantiële bezuiniging kunnen opvangen zonder afbreuk te hoeven doen aan de culturele programmering.

Binnen het kader van een intentieovereenkomst is de haalbaarheid van een dergelijke overdracht onderzocht en is gemeente Haarlem bereid onder voorwaarden budget en verantwoordelijkheden op het gebied van beheer en onderhoud van de vier cultuurgebouwen over te dragen aan de huurders van de cultuurpodia. Deze overdracht van budget en verantwoordelijkheden op het gebied van beheer en onderhoud van de vier cultuurgebouwen is, met inbegrip van te stellen voorwaarden, verwoord in dit raadsvoorstel.

2. Voorstel aan de raad

Het college stelt de raad voor:

1. De budgetten en verantwoordelijkheden van het eigenarenonderhoud en beheer, zijnde het dagelijks onderhoud, planmatig onderhoud en de onderdelen die ondervangen zijn in de servicekosten zoals onderhoudscontracten, met terugwerkende kracht per 1 januari 2013 over te dragen aan de huurders van de vier cultuurpodia in Haarlem te weten, Stichting Stadsschouwburg en Philharmonie Haarlem, Stichting Patronaat en Stichting De Toneelschuur. De overdracht vindt door middel van subsidieverlening plaats.
2. Ten aanzien van het vervangingsonderhoud alleen de uitvoering over te dragen.
3. De uitvoering van het over te dragen onderhoud en beheer te laten uitvoeren volgens de meerjarenonderhoudsplannen zoals deze voor de vier gebouwen zijn opgesteld. De staat van onderhoud periodiek te monitoren op onderhoudsniveau 3 NEN 2767.
4. De kosten van het besluit voor de vier cultuurgebouwen tezamen bedragen: voor dagelijks onderhoud € 98.210 per jaar, voor planmatig onderhoud € 197.272 per jaar, voor servicekosten € 286.498 per jaar en zijn gedekt binnen programma 5 en programma 6.
5. De beheerkosten ad € 25.000 per jaar voor 2013 eenmalig te onttrekken uit de bestemmingsreserve onderhoud podia. De beheerkosten zijn vanaf 2014 structureel opgenomen in de begroting.
6. De bezuiniging ad € 75.000 op de Stichting Stadsschouwburg en Philharmonie Haarlem, Stichting Patronaat en Stichting De Toneelschuur pons-ponds-gewijs te verrekenen met de overgedragen budgetten.

7. Aan de bestemmingsreserve reserve onderhoud podia in 2013 incidenteel € 592.251 te onttrekken en structureel € 197.272 te onttrekken en dit bedrag over te dragen aan de huurders van de vier cultuurpodia in Haarlem te weten Stichting Stadsschouwburg en Philharmonie Haarlem, Stichting Patronaat en Stichting Toneelschuur. De podia voeren hiermee het planmatig onderhoud uit en vormen hiermee een onderhoudsvoorziening eigenarenonderhoud.

3. Beoogd resultaat

Overdracht van budget en verantwoordelijkheden op het gebied van onderhoud en beheer van de gemeente Haarlem aan de Cultuurpodia. Waardoor een kwalitatieve verbetering van (het proces van) het onderhoud van de podia en versterking van de onderlinge samenwerking wordt gerealiseerd, alsmede een structurele bezuiniging op het gebied van onderhoud en beheer.

4. Argumenten

De overdracht van eigenaarsonderhoud Cultuurpodia past binnen het coalitieakkoord

In het coalitieakkoord “Het oog op morgen” staat dat de coalitie in deze collegeperiode “kansen ziet wat betreft het clusteren van (beheer en onderhoud van) cultuurgebouwen”. Daarnaast speelt de bezuinigingsopgave van de gemeente Haarlem, die ook de cultuurpodia raakt

De overdracht van eigenaarsonderhoud Cultuurpodia biedt kansen.

Zowel de cultuurpodia als de gemeente Haarlem hebben geconcludeerd dat het overdragen van budget en verantwoordelijkheden op het gebied van beheer en onderhoud van de vier cultuurgebouwen kansen biedt. Het kan leiden tot een kwalitatieve verbetering van (het proces van) het onderhoud van de podia, een bijdrage leveren aan de versterking van de onderlinge samenwerking en een structurele bezuiniging realiseren. Hierdoor kunnen de Cultuurpodia een deel van de bezuiniging opvangen zonder afbreuk te hoeven doen aan de culturele programmering.

De staat van onderhoud wordt periodiek gemonitord op onderhoudsniveau 3 NEN 2767

De kwaliteit van het onderhoud waarborgt de kwaliteit van de gebouwen. Het standaard onderhoudsniveau van de gemeente Haarlem laat zich omschrijven als "sober-maar-doelmatig". Dit is te vertalen naar een conditiescore van gebouwen van 3 (“voldoende”) zoals dat is gedefinieerd in de NEN 2767 Conditie­meting Gebouwen. Deze conditiescore wordt als prestatie-eis overeengekomen met de podia. De gemeente Haarlem kiest voor een driejaarlijkse monitoring voor alle podia. De monitoring geeft de conditiescore van de bouw- en installatiedelen aan, conform NEN 2767. Als ijkpunt gelden de zogenoemde nulmetingen die in opdracht van de gemeente recent door een extern bureau zijn verricht.

De monitoring betreft een driejaarlijkse update van deze nulmetingen. Bij de beoordeling van de prestatie-eis is een tijdelijke conditiescore van een bouw- of installatie-element hoger dan 3 acceptabel indien dit het gevolg is van de natuurlijke verouderings- en levensduurcyclus en indien conform de voorgestelde aanpak wordt aangegeven dat dit bouw- of installatie-element binnen de gestelde periode weer naar de conditiescore 3 wordt gebracht. Een tijdelijke conditiescore hoger dan 3 is eveneens acceptabel t.a.v. elementen waarvoor geldt dat de benodigde vervanging

ervan wegens het bereiken of overstijgen van het einde van de technische levensduur via het gemeentelijk investeringsplan loopt (vervangingsinvesteringen).

De bestaande huurovereenkomsten worden gehandhaafd.

De bestaande huurovereenkomsten worden gehandhaafd. De bepalingen over het eigenaarsonderhoud worden opgenomen in een allonge, die bij de overeenkomst behoort. De kostprijsdekkende huur wordt verminderd met de daarin opgenomen kosten voor dagelijks en planmatig onderhoud. De huurprijzen per 2013 worden:

	huur 2013 excl onderhoud
podium	
Patronaat	595.486
Toneelschuur	823.373
Stadsschouwburg	1.342.209
Philharmonie	1.183.999

De servicekosten voor leveringen en diensten komen uit huurovereenkomsten te vervallen. De concept-allonge is als bijlage A bij deze nota opgenomen.

Bij beëindigen van de afspraken is een exitstrategie van toepassing

De bepalingen over de voorwaarden (rechten en verplichtingen) bij het beëindigen van de afspraken worden opgenomen in een exitstrategie, onderdeel van de allonge, die bij de huurovereenkomst behoort. De exitstrategie is als bijlage B bij deze nota opgenomen.

Het voorstel past binnen de kaders van de subsidiesystematiek in Haarlem

Overdracht van het eigenarenonderhoud Cultuurpodia is langs het toepassingskader van de kadernota subsidiesystematiek in Haarlem gehouden. Uitkomst is dat subsidieverlening het meest geschikte instrument is om de activiteit over te dragen. Bovendien heeft de nieuwe gemeentelijke accountant PWC het verlenen van subsidie als financieel rechtmatig aangemerkt.

Er is door de podia ook onderzoek gedaan naar samenwerking op andere terreinen

De podia hebben (gefinancierd door de gemeente) begin 2012 een onderzoek naar kansen op verdergaande samenwerking laten uitvoeren. Uit dit onderzoek blijkt dat samenwerking met name op gebied van inkoop, facilitaire zaken en backoffice opportuun is. De podia hebben naar aanleiding van het rapport van LAgrou een alliantie gesloten om mede door middel van samenwerking een aantal culturele doelstellingen voor Haarlem voor de periode 2013-2016 en daarna te kunnen realiseren. Het traject gebouwbeheer dat ook in het onderzoek wordt genoemd is een van de samenwerkingsonderwerpen.

Financiële paragraaf

De overdracht vindt plaats binnen de geldende, meerjarige financiële kaders en onder voorwaarden ten aanzien van de kwaliteit van het onderhoud.

De kosten van het besluit bedragen voor de vier gebouwen (peildatum 2013):

Servicekosten € 286.498 per jaar
Dagelijks onderhoud € 98.210 per jaar
Planmatig onderhoud € 197.272 per jaar
Beheerkosten € 25.000 per jaar

De beheerkosten ad € 25.000 per jaar, worden voor 2013 eenmalig onttrokken uit de bestemmingsreserve onderhoud podia en zijn vanaf 2014 structureel opgenomen in de begroting. De overdracht van het eigenarenonderhoud, geschiedt zonder overdracht van formatie.

De bedragen worden jaarlijks geïndexeerd met de Haarlemse prijscompensatie voor materiële kosten. Deze prijscompensatie wordt jaarlijks bij de Kadernota door de raad vastgesteld. Deze bedragen zijn beschikbaar binnen de begroting (programma 5 en 6).

Daarnaast wordt eenmalig een bedrag ad € 592.251 onttrokken aan de reserve onderhoud podia. Dit bedrag is de onderhoudsvoorziening die wordt overgedragen aan de podia. (Dit is het verschil tussen de jaarschijfbedragen uit de meerjaren onderhoudsplannen en de jaargemiddelden over 40 jaar).

De mjo's en berekeningen die ten grondslag liggen aan de vastgestelde budgetten zijn op verzoek van de raden van toezicht van Stichting Patronaat en Stichting Stadsschouwburg en Philharmonie Haarlem cijfermatig onderzocht door een onafhankelijke accountant. Dit onderzoek heeft geen onregelmatigheden aan het licht gebracht.

De gemeenteraad van Haarlem heeft in haar vergadering van 20 januari 2011 besloten tot een vermindering van de storting in de reserve onderhoud Podia voor in totaal € 300.000 (amendement 15.2). De hiervoor benodigde onttrekking aan de reserve onderhoud is reeds opgenomen in de Haarlemse meerjarenbegroting.

In diezelfde vergadering heeft de gemeenteraad besloten een extra bezuiniging ad € 75.000 op te leggen aan de Stichting Stadsschouwburg en Philharmonie Haarlem, Stichting Patronaat en Stichting De Toneelschuur. Deze bezuiniging moest worden opgebracht door samenwerking en wordt om die reden pons pons gewijs verrekend met de overgedragen budgetten.

De Cultuurpodia worden btw-belast verhuurd. De overdracht van het in dit besluit genoemde onderhoud kan binnen de kaders van de fiscale regelgeving worden uitgevoerd.

5. Kanttekeningen

Ter behoud van rechten worden bestemmingsreserves als onderhoudsvoorziening eigenarenonderhoud overgeheveld naar de exploitatie van de podia

Bij faillissement van één van de partijen is het recht op terugvordering van al vastgesteld subsidie het meest verzekerd indien de podia een onderhoudsvoorziening vormen. Dit omdat de gemeente ten aanzien van de onderhoudsvoorziening eigenarenonderhoud bij faillissement van de gesubsidieerde instelling inzake reeds vastgestelde subsidie een vordering op de gesubsidieerde instelling heeft. Dit voor zover met toepassing van artikel 4:49 Awb het besluit subsidievaststelling kan worden gewijzigd. Ten aanzien van de bestemmings- of egaliseringsreserve is toepassing van artikel 4:49 Awb niet mogelijk en heeft de gemeente bij faillissement van de gesubsidieerde instelling inzake reeds vastgestelde subsidie geen vordering. In het, tijdens het faillissement, lopende subsidiejaar speelt deze problematiek niet.

Bij calamiteiten vindt overleg plaats

De podia dienen goed huisvader te zijn van de vier cultuurgebouwen. Dat wil zeggen dat inspecties en onderhoud adequaat, zijnde conform de prestatie-eis, moeten gebeuren en adequate verzekeringen moeten zijn afgesloten. De gemeente Haarlem houdt de aan het eigendom gerelateerde verzekeringen (opstal). Bij calamiteiten en overige onvoorziene zaken vindt overleg plaats.

6. Uitvoering

Subsidiebeschikkingen	z.s.m.
Allonges huurcontracten (incl nieuwe huurprijs en exitstrategie)	z.s.m.

7. Bijlagen

- A Concept Allonge
- B Exit strategie
- C Demarcatie van taken en verantwoordelijkheden
- D Rapport LAGroup

Het college van burgemeester en wethouders,

de secretaris

de burgemeester

8. Raadsbesluit

De raad der gemeente Haarlem,

Gelezen het voorstel van het college van burgemeester en wethouders

Besluit:

- De budgetten en verantwoordelijkheden van het eigenarenonderhoud en beheer, zijnde het dagelijks onderhoud, planmatig onderhoud en de onderdelen die ondervangen zijn in de servicekosten zoals onderhoudscontracten, met terugwerkende kracht per 1 januari 2013 over te dragen aan de huurders van de vier cultuurpodia in Haarlem te weten Stichting Stadsschouwburg en Philharmonie Haarlem, Stichting Patronaat en Stichting De Toneelschuur. De overdracht plaats te laten vinden door middel van subsidieverlening.
- Ten aanzien van het vervangingsonderhoud alleen de uitvoering te over te dragen.
- De uitvoering van het over te dragen onderhoud en beheer te laten uitvoeren volgens de meerjarenonderhoudsplannen zoals deze voor de vier gebouwen zijn opgesteld. De staat van onderhoud wordt periodiek gemonitord op onderhoudsniveau 3 NEN 2767.
- De kosten van het besluit bedragen voor de vier cultuurgebouwen tezamen: voor servicekosten € 286.498 per jaar, voor dagelijks onderhoud € 98.210 per jaar, voor planmatig onderhoud € 197.272 per jaar en zijn gedekt binnen programma 5 en programma 6.
- De bezuiniging ad € 75.000 op de Stichting Stadsschouwburg en Philharmonie Haarlem, Stichting Patronaat en Stichting De Toneelschuur pons-pons-gewijs te verrekenen met de overgedragen budgetten.
- De beheerkosten ad € 25.000 per jaar, voor 2013 eenmalig te onttrekken uit de bestemmingsreserve onderhoud podia en vanaf 2014 structureel op te nemen in de begroting.
- Aan de bestemmingsreserve reserve onderhoud podia in 2013 € 592.251 incidenteel te onttrekken en € 197.272 structureel te onttrekken en dit bedrag over te dragen aan de huurders van de vier cultuurpodia in Haarlem te weten, Stichting Stadsschouwburg en Philharmonie Haarlem, Stichting Patronaat en Stichting Toneelschuur. De podia voeren hiermee het planmatig onderhoud uit en vormen hiermee een onderhoudsvoorziening eigenarenonderhoud.

Gedaan in de vergadering van

De griffier

De voorzitter

BIJLAGE A ALLONGE

Nota: Overdracht eigenarenonderhoud Cultuurpodia nr. 371423

6 maart 2013

ALLONGE BEHORENDE BIJ DE HUUROVEREENKOMST LANGE BEGIJNESTRAAT 11 nr.2005-0057 PHILHARMONIE te HAARLEM

Ondergetekenden:

De publiekrechtelijke rechtspersoon de gemeente Haarlem, ten deze rechtsgeldig vertegenwoordigd door N. Hagedoorn, hoofd van de hoofdafdeling Stadszaken van de gemeente Haarlem, op grond van het geldende mandateringsbesluit, hierna te noemen: **“verhuurder”**

en

De Stichting Stadsschouwburg en Philharmonie Haarlem (SSB/PH), ingeschreven in het handelsregister onder nummer 34042800 en kantoorhoudende aan de Lange Begijnestraat 11, 2011 HH te Haarlem, ten deze rechtsgeldig vertegenwoordigd door mevrouw M. Hansen in haar hoedanigheid van directeur/bestuurder, hierna te noemen: **“huurder”**.

Ondergetekenden sub 1 en 2 hierna tezamen te noemen: **partijen**

Overwegende dat:

- Verhuurder eigenaar is en blijft van de pand Lange Begijnestraat 11;
- Huurder sinds respectievelijk 1 juni 2005 het pand Lange Begijnestraat 11 huurt van de gemeente Haarlem op basis van de huurovereenkomst nr. 2005-0057;
- In deze huurovereenkomst en de bij deze huurovereenkomst behorende algemene bepalingen verantwoordelijkheden ten aanzien van het beheer en onderhoud en aan partijen zijn toebedeeld;
- Partijen in het kader van de “Intentieovereenkomst onderzoek overdracht eigenarenbeheer en – onderhoud van cultuurgebouwen van de gemeente aan de cultuurpodia van 27 maart 2012 de haalbaarheid hebben onderzocht van een mogelijke kwaliteitsverbetering van het (proces van) onderhoud en beheer door het verschuiven van een aantal taken en verantwoordelijkheden van de verhuurder naar de huurder met de overdracht van daarvoor benodigde budgetten zoals is opgenomen in bijlage A en B van de nota Overdracht eigenarenonderhoud Cultuurpodia STZ/MGT reg.nr.371423;
- Partijen hebben geconcludeerd dat het hierboven genoemde doel haalbaar is en hebben de gevolgen hiervan voor de bestaande afspraken uit de huurovereenkomst en overeengekomen bijlagen zoals genoemd in de brief van d.d. 14 september 2011 nader uitgewerkt en gewijzigd in deze allonge, welke na ondertekening een bijlage wordt behorende bij de huurovereenkomsten nr. 2005-0057.

En komen het volgende overeen:

Huurovereenkomst Lange Begijnestraat 11

De volgende artikelen in de huurovereenkomst worden aangepast c.q. gewijzigd:

Artikel 1

Lid 5: Aanvulling

In mei 2012 is in opdracht van de verhuurder door Asset Facility Management een 0-meting uitgevoerd, rapport: 3.1204010, aan het gehuurde om een actuele staat van onderhoud vast te leggen. Daar waar deze nulmeting constatering bevat over punten genoemd in het proces-verbaal van oplevering, vervangt de inhoud van de nulmeting het proces-verbaal. Over de inhoud van de

nulmeting en de daaruit naar voren gekomen tekortkomingen en gebreken zijn nadere afspraken gemaakt tussen partijen zoals opgenomen in de CM-scorelijsten die partijen reeds in bezit hebben. Deze tekortkomingen en gebreken leveren daardoor geen gebrek op in de zin van artikel 7:204 BW. “

Artikel 3

lid 1 wordt vervangen door:

De huurprijs is gewijzigd en aangepast op basis van de afspraken genoemd in de nota Overdracht eigenarenonderhoud Cultuurpodia

De huurprijs bedraagt met ingang van 1 januari 2013:

Voor de Lange Begijnestraat 11, Philharmonie €1.183.999, - per jaar, zegge één miljoen honderddrie en tachtigduizend negenhonderdnegenennegentig euro.

Artikel 3

lid 7: wordt vervangen door:

Huurder zal geen vergoeding meer betalen voor leveringen en /of diensten. Verhuurder verzorgt geen leveringen en /of diensten.

Artikel 3

lid 9 wordt gewijzigd in:

De betalingsverplichting van de huurder zal bestaan uit:

- de huurprijs
- de over de huurprijs verschuldigde omzetbelasting

Lid 10 wordt gewijzigd in:

Per betaalperiode van één kalendermaand bedraagt de huur met ingang van 1 januari 2013

- | | |
|--|--------------|
| - de huurprijs: | € 98.666, - |
| - de over de huurprijs verschuldigde omzetbelasting: | € 20.720,- |
| - Totaal | € 119.386, - |

Zegge: honderdnegenentienduizend en driehonderdzesentachtig euro.

Artikel 4 leveringen en diensten

De verhuurder draagt de budgetten en de taken en verantwoordelijkheden voor de leveringen en diensten zoals vastgelegd in de huurovereenkomst voor de Lange Begijnestraat 11 en in de bijbehorende bijlage Algemene Bepalingen Huurovereenkomst Kantoorruimte met ingang van d.d.1 januari 2013 over aan de huurder. Het voorschot servicekosten zoals vermeld onder “leveringen en diensten” in de huurovereenkomst zal per die datum niet meer in rekening worden gebracht bij de huurder.

Het overzicht van deze taken en verantwoordelijkheden is vastgelegd in het overzicht servicecontracten en maakt als bijlage A van de nota Overdracht eigenarenonderhoud Cultuurpodia onderdeel uit van deze allonge (**Bijlage A**).

De budgetten, voorheen het bedrag aangeduid als servicekosten in de huurovereenkomsten, voor deze taken en verantwoordelijkheden is vastgesteld en bedraagt voor: Lange Begijnestraat 11, Philharmonie, € 79.555,-- per jaar zoals vastgelegd in de genoemde bijlage A van de nota Overdracht eigenarenonderhoud Cultuurpodia (**Bijlage A**).

Deze bedragen worden jaarlijks, uiterlijk op 31 december voorafgaande aan het jaar waarop de subsidie betrekking heeft door de gemeente Haarlem, hoofdafdeling Stadszaken, afdeling Cultuur door middel van een subsidiebeschikking aan de huurder toegekend.

De lopende servicecontracten zoals genoemd in bijlage A en Overzicht 1 worden in overeenstemming met de aangegeven markering ofwel beëindigd door de verhuurder ofwel door de huurder van verhuurder overgenomen. In het eerste geval zorgt verhuurder voor de tijdige opzegging voor de vroegst mogelijke beëindiging. In het tweede geval draagt verhuurder zorg voor de overdracht naar de huurder en zal de contractanten van de wijziging op de hoogte stellen. Eenzelfde geldt ten aanzien van vanwege het gehuurde door verhuurder gesloten verzekeringen.

Artikel 6

Algemene bepalingen

Lid 2. Ter aanvulling op de reeds vastgelegde afwijkingen van de Algemene Bepalingen worden de volgende aanvullende afwijkingen c.q. wijzigingen overeengekomen:

L. Artikel 6.11.2.9 is niet van toepassing.

Artikel 11.9 van de Algemene Bepalingen wordt gewijzigd in:

Verhuurder is ten aanzien van het gestelde in 11.6 en 11.8 ten aanzien van de bedrijfsschade alleen aansprakelijk indien de schade het gevolg is van een gebrek aan het gehuurde dat verhuurder bij het aangaan van de huurovereenkomst kende of had behoren te kennen, tenzij het gaat om gebreken waarvan de huurder op de hoogte was of had kunnen zijn door zijn onderzoek als omschreven in 4, welk gebrek als dan tussen partijen niet als een gebrek kan worden beschouwd.

Het voorgaande is niet van toepassing indien de schade is ontstaan als gevolg van het afwijzen/niet toekennen door verhuurder van het door huurder aangevraagde budget voor een vervangingsinvestering waardoor huurder de schade niet kon voorkomen/beperken.

M. Artikel 13.3 wordt gewijzigd in:

Voor rekening van verhuurder zijn de kosten voor vervangingsonderhoud. De verhuurder draagt echter de uitvoerende taak en verantwoordelijkheid voor dit vervangingsonderhoud met ingang van d.d. 1 januari 2013 over aan de huurder. Het overzicht van de reserveringen voor de kosten van dergelijke vervangingsinvesteringen is vastgelegd in het Investeringsplan (IP) van de gemeente Haarlem welke jaarlijks wordt geactualiseerd.

Als huurder een beroep wil doen op het IP voor de uitvoering van vervangingsinvesteringen dient de aanvraag voor deze werkzaamheden schriftelijk en met onderbouwing en kostenoverzicht te worden ingediend bij de gemeente Haarlem. Mochten de budgetten niet beschikbaar worden gesteld, komen de huurder dienaangaande geen uitvoerende taak en verantwoordelijkheid meer toe, tevens schort dit de werking op van de overeengekomen prestatie-eis voor de kwaliteit van het beheer en onderhoud.

N. Artikel 13.4 van de Algemene Bepalingen wordt aangevuld met:

De verhuurder draagt taken en verantwoordelijkheden voor het dagelijks onderhoud en planmatig onderhoud zoals dat voorheen op grond van artikel 13.3 van de Algemene Bepalingen voor rekening van verhuurder was, met ingang van 1 januari 2013 over aan de huurder.

Het overzicht van deze aanvullende taken en verantwoordelijkheden, met uitzondering van de vervangingsinvesteringen, is vastgelegd in het meerjarenonderhoudsplan bijlage A van de nota Overdracht eigenarenonderhoud Cultuurpodia.

Het benodigde budget voor deze aanvullende taken en verantwoordelijkheden, met uitzondering van de vervangingsinvesteringen, is voor de Lange Begijnestraat 11 Philharmonie vastgelegd in de nota Overdracht eigenarenonderhoud Cultuurpodia.

Deze bedragen worden jaarlijks, na vaststelling van de gemeentelijke begroting, voorafgaande aan het betreffende jaar door middel van een subsidiebeschikking aan de huurder toegekend. De subsidie wordt ingaande 1 januari van dat jaar in 12 maandelijkse termijnen uitgekeerd.

Ten aanzien van de kwaliteit van deze aanvullende taken en verantwoordelijkheden op het gebied van onderhoud en beheer is als prestatie-eis overeengekomen het standaard onderhoudsniveau van de gemeente Haarlem. Dat laat zich omschrijven als "sober-maar-doelmatig" en is te vertalen naar een conditiescore van gebouwen van 3 ("redelijk") zoals dat is gedefinieerd in de NEN 2767 Conditie meting Gebouwen.

Uit de 0-meting van Asset Facility Management blijkt dat het gebouwen op 14 mei 2012 een conditie score heeft van redelijk/goed. Huurder dient de aanvullende taken en verantwoordelijkheden dusdanig uit te voeren dat het gehuurde op minimaal een conditiescore van 3 van de NEN 2767 wordt gehouden.

Huurder vrijwaart verhuurder voor aanspraken van derden voor schade die te wijten is aan de staat van onderhoud van het gehuurde waarvoor huurder verantwoordelijk is. Huurder is tevens verantwoordelijk voor schade die wordt veroorzaakt door het gehuurde, voor zover voortkomend uit taken en verantwoordelijkheden die huurder toekomen en toerekenbaar is aan huurder.

Ten behoeve van de goede vervulling van deze aanvullende taken en verantwoordelijkheden, zal verhuurder nog geldende aanspraken van verhuurder op garantiebepalingen ten aanzien van het (uitgevoerd onderhoud aan het) gehuurde overdragen aan huurder. Een overzicht van de aldus over de te dragen garantiebepalingen is als Overzicht 2 bij deze allonge toegevoegd

Artikel 7

Exitstrategie

1. Over de opzegging en ontbinding van de overdracht eigenarenonderhoud aan de Cultuurpodia zijn afspraken gemaakt.
Deze afspraken zijn opgenomen in de uitdrukkelijk bij deze allonge behorende bijlage C exitstrategie, d.d. 11 februari 2013, projectnummer 2011.317.
2. Indien er sprake is van een opzegging of ontbinding op grond van de exitstrategie zijn alle bepalingen van de huurovereenkomst waarbij deze allonge hoort wederom van kracht met dien verstande dat de bedragen uit de overeenkomst worden herberekend.

Artikel 8

Bijlagen

De volgende bijlagen:

- nota Overdracht eigenarenonderhoud Cultuurpodia nr. 371423 + bijbehorende bijlagen
 - overzicht 1 en 2
- maken deel uit van deze allonge.

Aldus overeengekomen en in tweevoud opgemaakt, door partijen per bladzijde geparafeerd en aan het slot getekend,

Datum:.....

Datum:.....

Huurder
Namens het Bestuur,

M. Hansen

Verhuurder
Namens het College van Burgemeester &
Wethouders,
N. Hagedoorn

Nota Overdracht eigenarenonderhoud Cultuurpodia nr. 371423

Exitstrategie: opzegging en ontbinding

Inleiding

In het kader van de aanstaande besluitvorming over de door de gemeente en de podia gewenste aanpassing van de bestaande toedeling van taken en verantwoordelijkheden voor het gebouwonderhoud en -beheer, zijn over diverse onderwerpen afspraken gemaakt. Dit zijn op hoofdlijnen:

- de over te dragen taken (welke taken wel en welke taken niet) en de bijbehorende financiële middelen;
- de wijze van verantwoording van en controle op het resultaat van de uitgevoerde taken, technisch en financieel;
- het startmoment van de overgang van taken en verantwoordelijkheden inclusief een nauwkeurige opname van de stand van zaken;
- de overname van lopende overeenkomsten met betrekking tot het onderhoud en garanties.

Aan de vastlegging van de bovengenoemde afspraken is de afgelopen maanden in gezamenlijkheid gewerkt. Er zijn diverse documenten opgesteld, zoals een allonge op de lopende huurovereenkomsten, een concept collegebesluit en een conceptbeschikking voor de vier respectievelijke gebouwen.

De achterliggende doelstelling van deze aanpassing is dat de podia het integrale onderhoud meer efficiënt kunnen uitvoeren. Onder meer door samenwerking op inkoopaspecten maar ook vanwege de optimale afstemming tussen de traditioneel gescheiden zorg voor het onderhoud. De podia werken reeds aan een samenwerkingsvorm die hierop aansluit. Dit bestaat uit het maken van afspraken over de gezamenlijke aanpak van onderhoud en het gedeelde opdrachtgeverschap voor bepaalde werkzaamheden. Door deze verhoogde efficiency kan sprake zijn van efficiëntievoordeel. Zoals in de conceptbeschikking van de gemeente Haarlem is aangegeven, dient eventuele vrijval uit de onderhoudsvoorziening in eerste instantie te worden aangewend voor het gebouw ('in de ruimste zin des woords') en in tweede instantie voor de statutaire doelstelling van de instelling. De tekst van de beschikking op dit punt luidt:

Enige vrijval uit de voorzieningen huurders- en eigenarenonderhoud wordt door [instelling] in eerste instantie ingezet ten behoeve van het gebouw in de ruimste zin des woords, in tweede instantie ten behoeve van de statutaire doelstelling van de instelling en aldus verantwoord in de jaarrekening (zie ook de budgetsubsidiebeschikking). Hier is te allen tijde vooraf toestemming van het college van B&W voor vereist.

Een natuurlijk moment om een verzoek te doen om gelden te laten vrijvallen en elders aan te wenden, is de indiening van de begroting dan wel bij het verzoek tot vaststelling van het subsidie op basis van de jaarrekening. Tevens dient te worden aangetoond dat dezelfde kwaliteit met minder geld kan worden gegarandeerd; ergo: vrijval mag niet leiden tot een lager kwaliteitsniveau dan de afgesproken norm.

Een punt waarover nog geen afspraken zijn gemaakt, is de wijze waarop de afspraken over voorge-noemde aanpassing kunnen worden ontbonden en de wijze waarop deze aanpassing ook voor andere (cultuur) instellingen zouden kunnen gelden. In deze notitie wordt eerst ingegaan op het stelsel aan afspraken dat reeds in de genoemde beschikbare stukken is ondervangen. Vervolgens wordt inge-gaan op de omstandigheden voor opzegging dan wel ontbinding van de gemaakte afspraken en de gevolgen voor de betrokken partijen.

Afsprakenstelsel

De voorgestelde wijziging met betrekking tot de toekenning van onderhoudstaken en verantwoordelijkheden wordt ingebed in de huurovereenkomsten met de instellingen. Het zijn zaken die de gebouwen betreffen. Dit betekent dat de aanpassing op gebouwniveau dient te worden overeenkomen, zijnde per gebouw een allonge op de huurovereenkomst en een aangepaste subsidiebeschikking. Voor de Stichting Stadsschouwburg/Philharmonie geldt dat per gebouw gekeken dient te worden, ook al is sprake van één organisatie c.q. instelling.

Uitgangspunt is het volgende stelsel van afspraken:

1. De bestaande huurovereenkomst is de basis voor de relatie tussen de gemeente en de desbetreffende instelling voor een bepaald gebouw. Hierin zijn de gebruikelijke afspraken vastgelegd (volgens ROZ model) met betrekking tot een kale huurprijs (met daarin een aandeel voor verhuurdersonderhoud), servicekosten (voor leveringen en diensten) en een standaardverdeling taken en verantwoordelijkheden ten aanzien van het onderhoud en beheer van het gebouw (verhuurders en huurdersonderhoud).
2. Aan de huurovereenkomst wordt een allonge gehecht (per gebouw), waardoor de staande afspraken over de verdeling van taken en verantwoordelijkheden worden gewijzigd. De gemeente draagt taken en verantwoordelijkheden voor het verhuurdersonderhoud over aan de huurder. Ook worden geen leveringen en diensten meer geleverd (servicekosten). Voor het vervullen van deze aanvullende taken en verantwoordelijkheden draagt de gemeente het bijbehorende budget over aan de instelling inclusief een bijdrage voor de benodigde formatie. Door de aanpassing zal per gebouw een aangepaste kale huurprijs worden vastgesteld. De budgetten voor vervangingsonderhoud worden uitgezonderd van de over te dragen budgetten. Die middelen zullen door de instelling per geval c.q. per project moeten worden aangevraagd bij de gemeente. Om te borgen dat het kwaliteitsniveau van het onderhoud in stand wordt gehouden, wordt een prestatie-eis afgesproken voor dat niveau alsmede een methode voor de monitoring.
3. Als bijlagen aan de allonge worden opgenomen:
 - a. overzichten van lopende onderhoudscontracten en verzekeringen van het betreffende gebouw;
 - b. over te dragen garanties.

De overdracht van de budgetten voor het aanvullende onderhoud dat de betreffende instelling zal verrichten, zal per subsidiebeschikking worden toegekend analoog aan de huidige beschikkingen voor de huur, het huurdersonderhoud, de servicekosten en voor de exploitatie.

Onderlegger voor alle financiële aspecten is het overall schema van de gemeente Haarlem: het zogenoemde 'blauwe schema'. In dat schema is een helder overzicht gegeven van de budgetten voor de diverse soorten onderhoud per gebouw.

Efficiencyvoordeel

Zowel instellingen als gemeente voorzien dat door een meer efficiënte wijze van onderhoud bij de overdracht van het eigenarenonderhoud aan de instellingen, mogelijk sprake zal kunnen zijn van behaald efficiencyvoordeel. Indien sprake is van een dergelijke voordeel dat kan vrijvallen, mag deze op verzoek van de instellingen en met instemming van de gemeente worden aangewend voor andere uitgaven. Zoals in de budgetsubsidiebeschikking is aangegeven, dient eventuele vrijval uit de voorzieningen huurders- en eigenaarsonderhoud door de instelling in eerste instantie te worden inge-

zet ten behoeve van het gebouw in de ruimste zin van het woord. In tweede instantie kan de vrijval worden ingezet ten behoeve van de statutaire doelstelling van de instelling en aldus verantwoord in de jaarrekening. Deze vrijval is daarmee niet een apart geadmistreerde voorziening of een reserve-ring die terugvorderbaar is.

Voor het aldus besteden van het efficiencyvoordeel is te allen tijde vooraf toestemming van het college van B&W vereist. Een natuurlijk moment om een verzoek te doen om gelden te laten vrijvallen en elders aan te wenden, is de indiening van de begroting bij de aanvraag tot subsidie dan wel bij het verzoek tot vaststelling van de subsidie op basis van de jaarrekening. Tevens dient te worden aangetoond dat dezelfde kwaliteit met minder geld wordt gegarandeerd; ergo: vrijval mag niet leiden tot een lager kwaliteitsniveau dan de afgesproken norm, zijnde de overeengekomen presentatie-eis.

Aangezien de instellingen gedurende de eerste jaren ervaring moeten opbouwen met de overgedragen taken en verantwoordelijkheden voor de aangegeven delen van het eigenarenonderhoud en pas na een representatieve periode kan worden vastgesteld of er vrijval mogelijk is met behoud van het vereiste kwaliteitsniveau van het onderhoud, geldt de toestemming van de gemeente om efficiencyvoordeel anders te mogen besteden tot het eerste tijdstip van de monitoring daarvan, te weten drie jaar na de overdracht van de aangegeven taken en verantwoordelijkheden, als voorlopig. Dit houdt in dat indien bij deze eerste monitor blijkt dat een of meerdere instellingen niet aan de prestatie-eis voldoet c.q. voldoen, de gemeente – naast het feit dat deze vaststelling een aanleiding kan vormen om de overdracht terug te draaien – kan bepalen dat het door de betreffende instelling(en) opgevoerde efficiencyvoordeel weer aan de voorziening moet worden toegevoegd en eventuele gebreken in het gebouw die ertoe hebben geleid dat niet wordt voldaan aan de prestatie-eis, op kosten van de betreffende instelling(en) worden hersteld.

Voor een gedeelte van een eventuele vrijval geldt op verzoek van de instellingen de volgende afspraak. De gemeente Haarlem heeft een bezuiniging vastgesteld op de exploitatie van de instellingen van in totaal € 75.000 te verdelen over de drie instellingen. De instellingen hebben aan de gemeente verzocht om deze bezuiniging te mogen opvangen met behulp van het efficiencyvoordeel dat zij verwachten te maken in het gezamenlijk uitvoeren van het gebouwenbeheer en – onderhoud.

De gemeente is met dit voorstel akkoord, met dien verstande dat de € 75.000,- in mindering wordt gebracht op de exploitaties, waarna de instellingen een behaald efficiencyvoordeel met betrekking tot het gebouwenonderhoud tot hun aandeel in het bedrag van € 75.000 direct mogen besteden ten behoeve van hun statutaire doelstelling en derhalve aan hun exploitatie mogen toevoegen, zonder dat over dit deel nog een separaat besluit van de gemeente is vereist. De hiervoor beschreven afspraken rondom de driejaarlijkse monitor en de eventuele gevolgen die zijn verbonden indien blijkt dat de instellingen niet hebben voldaan aan de prestatie-eis (op peil brengen van de onderhoudsvoorziening en het herstellen van ontstane gebreken) gelden onverkort voor de aldus bestede vrijval van € 75.000.

Mocht door de instelling(en) een voorschot worden genomen op een behaalde efficiency zonder goedkeuring van het college, althans wat betreft het gedeelte boven € 75.000, zijn de gevolgen daarvan bij het eventuele terugdraaien van de overdracht voor risico van de betreffende instelling(en). Dit betekent dat het genomen voorschot zal worden teruggevorderd en eventuele gebreken in het

onderhoud op kosten van de instelling(en) dienen te worden hersteld opdat (weer) wordt voldaan aan de prestatie-eis.

Uitbreiding aantal instellingen?

Het kan zijn dat deze aangepaste vorm van onderhoud en beheer dusdanig efficiënt is dat de gemeente gelijksoortige afspraken maakt met andere (culturele) instellingen. Door de gemeente gesubsidieerde instellingen kunnen wat de gemeente betreft altijd instappen bij de huidige vier instellingen op het gebied van eigenaren onderhoud. Dit staat ter beslissing aan de drie instellingen en gebeurt voor rekening en risico van de instellingen. Niet uitgesloten wordt dat andere dan door de gemeente Haarlem gesubsidieerde, instellingen zich in het onderlinge samenwerkingsverband van de drie instellingen voegen. De gemeente zal hier toestemming voor moeten verlenen.

Overdracht verplichtingen

Om de eventuele toekomstige overdracht van verplichtingen van de instelling naar de gemeente Haarlem, bijvoorbeeld van duurovereenkomsten, wordt naast het doorleggen van de gemeentelijke aanbestedingsplicht aanbevolen dat de instellingen overeenkomsten voorzien van een passende opzegtermijn. Tevens kan aansluiting worden gezocht op de strekking van de algemene inkoopvoorwaarden van de gemeente Haarlem.

Beëindiging: opzegging of ontbinding

Er kunnen verschillende redenen zijn om geheel of gedeeltelijk de gemaakte afspraken te willen of moeten beëindigen. Er wordt hierbij onderscheid gemaakt tussen opzegging en ontbinding. Opzegging van een overeenkomst is niet wettelijk geregeld. Het kan met of zonder reden zijn, maar in elk geval met in acht neming van een redelijke opzegtermijn. Ontbinding is wel onderwerp van wettelijke regeling. Dit betreft het wettelijke kader (zoals wanprestatie) in geval een van de partijen de overeenkomst niet of niet volledig nakomt. Ontbinding kan in principe per direct.

Voor het onderhavige afsprakenstelsel geldt dat er sprake kan zijn van opzegging of ontbinding. Gelet op de integrale aanpak van hetgeen nu is voorbereid, wordt voorgesteld om bij opzegging en ontbinding uit te gaan van het vervallen van het volledige pakket aan afspraken tussen de gemeente en de betreffende instelling(en) ('alles of niets').

Hierna wordt eerst ingegaan op opzegging en vervolgens op ontbinding.

Opzegging

Opzegging van deze allonge is mogelijk door ieder der partijen per 1 januari, doch met in achtname van een opzegtermijn van 12 maanden. Opzegging dient te geschieden per aangetekende brief.

Mogelijke gronden voor opzegging zijn de volgende:

1. De gemeente of (één van) de instellingen wenst de afspraken ten aanzien van het eigenarenonderhoud te beëindigen.
2. De gemeente Haarlem wijzigt de voorwaarden ten aanzien van de prestatie-eis en/of de subsidieverstreking. Juridisch gesproken betekent dit de situatie waarbij de gemeente op grond van veranderde omstandigheden of gewijzigde inzichten de subsidie geheel of gedeeltelijk beëindigt (artikel 4:51 Awb).

Indien sprake is van opzegging door de gemeente gelden de onderstaande bepalingen:

1. de gemeente beeindigt per beëindigingdatum de uitkering van alle subsidies die ten behoeve van het betreffende overgedragen eigenarenonderhoud worden uitgekeerd;
2. de gemeente vordert per beëindigingdatum alle nog niet aan dit overgedragen eigenarenonderhoud uitgegeven middelen die zijn beschikt, uitgekeerd en die als voorziening zijn opgenomen terug;
3. de gemeente vergoedt de kosten aan de instellingen van het terugdraaien of anderszins wijzigen van het afsprakenstelsel ten aanzien van het onderhoud en beheer; de aard en omvang van deze kosten worden door een onafhankelijke ter zake deskundige partij bepaald;
4. de instelling behoudt de reeds door het college bij besluit goedgekeurde efficiencyvrijval op het eigenarenonderhoud ten behoeve van zijn programmering alsmede de efficiencyvrijval die in het lopende kalenderjaar waarin de opzegging plaatsvindt is behaald en waar een goedkeuringsaanvraag lopende dan wel in voorbereiding voor is en waarvoor goedkeuring wordt verleend al of niet gedurende de duur van de overeenkomst. De gemeente treedt in overleg met de instelling ter zake de overdracht van rechten en plichten uit lopende overeenkomsten met betrekking tot het overgedragen onderhoud;
5. de instelling gaat na opzegging geen nieuwe verplichtingen aan in het kader van de overgedragen onderhoudstaken, die verder strekken dan de ontbindingsdatum, tenzij de gemeente daar uitdrukkelijk toestemming voor verleent;
6. de instelling dient de onderhoudstaken zorgvuldig te blijven uitvoeren tot het tijdstip van beëindiging;
7. de instelling verleent medewerking aan de overdracht van het betreffende onderhoudsdossier aan de gemeente.

Indien sprake is van opzegging door de instelling gelden de onderstaande bepalingen:

1. de gemeente beeindigt per beëindigingdatum de uitkering van alle subsidies die ten behoeve van het betreffende overgedragen eigenarenonderhoud worden uitgekeerd;
2. de gemeente vordert per beëindigingdatum alle nog niet aan dit betreffende overgedragen eigenarenonderhoud uitgegeven middelen die zijn beschikt, uitgekeerd en die als voorziening zijn opgenomen terug, met uitzondering van de reeds door het college bij besluit goedgekeurde efficiencyvrijval op het eigenarenonderhoud ten behoeve van zijn programmering alsmede de efficiencyvrijval die in het lopende kalenderjaar waarin de opzegging plaatsvindt is behaald en waar een goedkeuringsaanvraag lopende dan wel in voorbereiding voor is en waarvoor goedkeuring wordt verleend al of niet gedurende de duur van de overeenkomst.
3. de kosten van het terugdraaien of anderszins wijzigen van het afsprakenstelsel komen voor rekening van de instelling;
4. de instelling verliest per datum van beëindiging het recht om toekomstige efficiencyvrijval op het eigenarenonderhoud in te zetten ten behoeve van zijn programmering;
5. de instelling treedt in overleg ter zake de mogelijkheid van overdracht aan de gemeente van de rechten en plichten uit lopende overeenkomsten met betrekking tot het overgedragen onderhoud;
6. de instelling gaat na opzegging geen nieuwe verplichtingen aan in het kader van de overgedragen onderhoudstaken, die verder strekken dan de ontbindingsdatum, tenzij de gemeente daar uitdrukkelijk toestemming voor geeft;
7. de instelling dient de onderhoudstaken zorgvuldig te blijven uitvoeren tot het tijdstip van beëindiging;

8. de instelling draagt zorg voor de goede overdracht van het betreffende onderhoudsdossier aan de gemeente.

Ontbinding

Ontbinding van deze allonge vindt plaats indien een der partijen de verplichtingen uit hoofde van deze overeenkomst niet nakomt (overmacht of wanprestatie).

Partijen treden eerst in overleg om te bezien of gekomen kan worden tot een aanpassing van de ter zake gemaakte afspraken waarmee de overmacht of wanprestatie te niet wordt gedaan. Mochten partijen daar niet binnen redelijke termijn in slagen, wordt de allonge ontbonden en treden partijen in overleg om tot een passende beëindigingdatum en overdracht te komen.

Indien de allonge wordt ontbonden vanwege niet nakoming door de gemeente gelden de onderstaande bepalingen:

1. de gemeente beëindigt per overeengekomen beëindigingdatum de uitkering van alle subsidies die ten behoeve van het overgedragen eigenaaronderhoud worden uitgekeerd inclusief het bedrag voor de beheerkosten;
2. de gemeente vordert per overeengekomen beëindigingdatum alle nog niet aan dit overgedragen eigenaaronderhoud uitgegeven middelen die zijn beschikt en uitgekeerd terug;
3. de instelling behoudt de door het college bij besluit goedgekeurde efficiencyvrijval op het eigenaaronderhoud ten behoeve van zijn programmering alsmede de goedgekeurde efficiencyvrijval die in het lopende kalenderjaar waarin de ontbinding plaatsvindt is behaald en waar een goedkeuringsaanvraag lopende dan wel in voorbereiding voor is en waarvoor goedkeuring wordt verleend al of niet gedurende de duur van de overeenkomst. De gemeente treedt in overleg met de instelling ter zake de eventuele overdracht van rechten en plichten uit lopende overeenkomsten met betrekking tot het overgedragen onderhoud;
4. de gemeente vergoedt de kosten aan de instelling van het terugdraaien of anderszins wijzigen van het afsprakenstelsel ten aanzien van het onderhoud en beheer; de aard en omvang van deze kosten worden door een onafhankelijke ter zake deskundige partij bepaald;
5. de instelling verleent medewerking aan de overdracht van het onderhoudsdossier aan de gemeente.

Van niet nakoming aan de zijde van de instelling is sprake indien bij de driejaarlijkse monitor blijkt dat de instelling niet voldoet aan de gestelde prestatie-eis. Door een onafhankelijk terzake deskundige wordt in het kader van de periodieke monitoring op basis van de NEN 2767 beoordeeld of aan de prestatie-eis wordt voldaan. De kosten voor deze beoordeling zijn voor de gemeente Haarlem.

Indien geconstateerd wordt dat niet aan de prestatie-eis wordt voldaan, wordt vervolgens door deze deskundige, eveneens op basis van de NEN 2767 beoordeeld of de prestatie-eis binnen een redelijke termijn, zijnde uiterlijk binnen 12 maanden na constatering, kan worden ingelopen en alsdan alsnog aan de prestatie-eis kan worden voldaan. De kosten van deze aanvullende beoordeling van geconstateerde gebreken zijn voor rekening van de betreffende instelling waarvan het gebouw niet voldoet aan de prestatie-eis. Indien uit deze beoordeling blijkt dat het behalen van de prestatie-eis binnen de gestelde redelijke termijn mogelijk is, heeft de instelling maximaal 12 maanden na kennisname van deze vaststelling door de deskundige de tijd om geconstateerde gebreken te herstellen opdat aan de prestatie-eis wordt voldaan. Na afloop van dat jaar dan wel na het uitgevoerde herstel laat de ge-

meente opnieuw op kosten van de instelling beoordelen of met het herstel aan de prestatie-eis wordt voldaan. Indien ook dan blijkt dat de prestatie-eis niet wordt behaald, wordt tot ontbinding van de afspraken overgegaan.

Indien de allonge wordt ontbonden vanwege de instelling gelden de onderstaande bepalingen:

1. de gemeente beëindigt per overeengekomen beëindigingdatum de uitkering van alle subsidies die ten behoeve van het betreffende overgedragen eigenaaronderhoud worden uitgekeerd;
2. de gemeente vordert per overeengekomen beëindigingdatum alle nog niet aan dit overgedragen eigenaaronderhoud uitgegeven middelen die zijn beschikt, uitgekeerd en die als voorziening zijn opgenomen, met uitzondering van de reeds door het college bij besluit goedgekeurde efficiencyvrijval op het eigenarenonderhoud ten behoeve van zijn programmering alsmede de goedgekeurde efficiencyvrijval die in het lopende kalenderjaar waarin de ontbinding plaatsvindt is behaald en waar een goedkeuringsaanvraag lopende dan wel in voorbereiding voor is en waarvoor goedkeuring wordt verleend al of niet gedurende de duur van de overeenkomst;
3. de instelling verliest per datum van beëindiging het recht om toekomstige efficiencyvrijval op het eigenarenonderhoud in te zetten ten behoeve van zijn programmering;
4. de instelling vergoedt alle schade die door of vanwege de ontbinding aan de zijde van de gemeente ontstaat, waaronder in ieder geval de schade van het herstel van de gebouwen.
5. de instelling draagt zorg voor de goede overdracht van het onderhoudsdossier aan de gemeente.

Bijlage C

Demarcatie van taken en verantwoordelijkheden cultuurpodia – gemeente Haarlem

Doel

De voorliggende notitie heeft tot doel een demarcatie aan te geven in de taken en verantwoordelijkheden tussen gemeente en de drie cultuurpodia ten aanzien van het onderhoud aan de cultuurgebouwen.

Algemeen

De gebouwen zijn momenteel eigendom van de gemeente Haarlem, afdeling vastgoed.

De gebouwen worden door gemeente Haarlem, afdeling Vastgoed verhuurd aan de podia.

Patronaat, Zijlsingel 2 2013 DN Haarlem – huurder Stichting patronaat

Toneelschuur, Lange Begijnestraat 9 2011 HH Haarlem – huurder Vereniging de Toneelschuur

Philharmonie, Lange Begijnestraat 11 2011 HH Haarlem - Stichting Stadsschouwburg en Philharmonie Haarlem

Stadsschouwburg, Wilsonsplein 23. 2011VG Haarlem - Stichting Stadsschouwburg en philharmonie Haarlem

Demarcatie

De huidige eigendom- en huursituatie blijft ook in de toekomstige situatie ongewijzigd.

Wat wijzigd is dat de gemeente en Podia overeenkomen dat de verantwoordelijkheid voor het onderhoud van de gebouwen en het bijbehorende budget wordt overdragen aan de Podia.

In de onderstaande tabel is aangegeven welke taken en verantwoordelijkheden er overgaan van de gemeente naar de Podia.

	Huidige situatie		Toekomstige afspraken		
	gemeente	Podia	gemeente	Podia	
Eigenaarslasten	x		x		
Dagelijks onderhoud	x			x	Via overdracht budgetten MJOP
Service- en contractonderhoud	x			x	Via overdracht budgetten MJOP
Planmatig onderhoud	x			x	Via overdracht budgetten MJOP
Vervangingsinvesteringen	x		[x]	x	Beschikbaarstelling budget jaarlijks vanuit IP door de gemeente, uitvoering door Podia
Calamiteiten	x		[x]	x	Beschikbaarstelling budget per situatie te bepalen door gemeente, uitvoering door Podia
Facilitair management		x		x	

Uit de tabel blijkt dat er feitelijk slechts een taak in zijn geheel bij de gemeente blijft, namelijk taken gerelateerd aan de eigenaarslasten. Dit betreffen zaken als OZB, zakelijke lasten, opstalverzekering e.d.

Voor twee andere taken geldt dat de gemeente een betrokkenheid heeft, namelijk in het geval van vervangingsinvesteringen en bij calamiteiten.

Vervangingsinvesteringen zijn investeringen om bouw en installatiedelen na hun levenscyclus te vervangen. De budgetten hiervoor zijn opgenomen in het IP. Deze budgetten kunnen niet in eenmaal worden overgedragen aan de Podia maar moeten jaarlijks ter beschikking worden gesteld.

Hierover dient jaarlijks overleg te worden gevoerd tussen gemeente en Podia. Dit kan een onderdeel in de jaarlijkse informatie vanuit de Podia aan de over hun plannen ten aanzien van onderhoud en beheer voor een komend jaar en bij de driejaarlijkse conditiemeting.

Calamiteiten betreffen majeure onverwachte gebeurtenissen met grote gevolgen. Te denken valt aan een dakinstorting oid. Hiervan kan redelijkerwijs niet gesteld worden dat ze tot het planmatig onderhoud behoren. Calamiteiten zullen soms onder garantiebepalingen vallen of onder de dekking van een verzekering vallen.

Bijlage: Uitwerking van demarcatie

In de onderstaande lijst (gebaseerd op de ROZ) is een uitwerking gegeven van de taken en verantwoordelijkheden.

[illegible]

	taak		
	gemeente	Podia	
Vervangingsinvesteringen - Lichtregelapparatuur - Mengtafels geluid - Geluid filmzalen - regelapparatuur trekken - Automatisering kassa en gebouw - Automatisering gebouw en centrale - Spots/ dimmers en armaturen - Ophefbare erker - Geluidsdragers en installatie - Theatertechnische installaties gebouw - projectietechniek filmzalen - Sturing/ motoren trekkenwand - Stoelen filmzalen - Stoelenplan en tribunes theaterzalen - Losse inrichting en inventaris - Installatie 16 beweegbare trekken - inrichting balies en keuken - plafond en wandsystemen - inrichting vloerbedekking en wandbekleding - Werktuigbouwkundige installaties - Liftinstallatie - Elektrotechnische installaties - Bouwkundige zaken/casco	[x] [x]	X X	Beschikbaarstelling budget jaarlijks vanuit IP door de gemeente, uitvoering door Podia
Veranderingen in het gebouw - Bouwkundig (ruimten) - Gebruik (wandcontactdozen, telefoonpunten e.d.)	X	X	Ad bouwkundig Toestemming en beschikbaarstelling budget per situatie te bepalen door gemeente, financiering eventueel door podia, uitvoering door Podia
Calamiteiten - Bouwkundig - installatietechnisch	[x] [x]	X X	Beschikbaarstelling budget per situatie te bepalen door gemeente, uitvoering door Podia

Patronaat, Toneelschuur
Stadsschouwburg &
Philharmonie

Mogelijkheden voor samenwerking



Inhoud



Samenvatting	3
1. Introductie	7
2. Proces	10
3. Scenario 1 - Financiën	12
• Fondsenwerving en sponsoring	
• Vermogensbeheer en back office	
• Inkoop	
4. Scenario 2 - Marketing & Sales/Verhuur	20
• CRM	
• Dagkassa	
• Online marketing	
• Inkoop marketing	
• Samenwerking verhuringen	
5. Scenario 3 – Organisatie	31
• Integratie marketing & sales/verhuur	
• Een fusie?	
• Shared service centre	
6. Routeplanner	39
Bijlagen	
b1 Samenwerkingsscenario's (shortlist)	42
b2 Longlist	45
b3 Trends en ontwikkelingen	49
b4 Resultaten performance study	57
Colofon	64

Samenvatting



Inleiding en context

Gedurende de eerste maanden van 2012 hebben wij, LAGroup *Leisure & Arts Consulting*, in nauwe samenwerking met Stadsschouwburg & Philharmonie, Patronaat en de Toneelschuur, een traject doorlopen om alle raakvlakken en kansen voor verdergaande samenwerking tussen deze vier podia te onderzoeken. Aanleiding voor het onderzoek zijn de bezuinigingen op rijks- en gemeentelijk niveau die de podia direct of indirect zullen treffen. Het doel van de samenwerking is om – met behoud van artistiek profiel en identiteit van de podia – kwaliteitsverbetering, kostenreductie of inkomstenverhoging, verhoogde efficiëntie of effectiviteit te bewerkstelligen. De opdracht is gefinancierd door de gemeente Haarlem. Al is het rapport in nauwe samenwerking met de podia tot stand gekomen, LAGroup is een onafhankelijk bureau en de aanbevelingen zijn geheel voor rekening van de adviseurs.

De werkwijze

Aan de hand van interne en externe (trend)analyses, diverse sessies met directies en medewerkers van de podia, en een interview met de wethouder Cultuur en twee ambtenaren, hebben wij de mogelijkheden en onmogelijkheden voor samenwerking verkend. Via een longlist en een shortlist hebben we, door de opties te scoren op een aantal criteria, toegewerkt naar een set concrete scenario's voor samenwerking. Deze scenario's zijn thematische combinaties van bezuinigings- en verdienmogelijkheden uit de shortlist en zijn verder uitgewerkt aan de hand van input van medewerkers en directies van de vier podia. We hebben drie scenario's uitgewerkt. Voor bepaalde onderdelen van de scenario's hebben we te ondernemen acties ofwel opdrachten uitgezet. Deze opdrachten moeten door de podia verder worden uitgewerkt.

Kansen voor samenwerking

De podia hebben de laatste jaren al op diverse punten samenwerking gezocht en onderzocht. Zo hebben de podia op het gebied van ICT al jaren een samenwerkingsvorm (BACH) en wordt – los van dit onderzoek – gekeken naar gezamenlijk gebouwbeheer. Een gezamenlijke bierinkoop is recent met succes gerealiseerd. Met als enige uitgangspunt het behoud van het artistieke profiel, stonden de podia toe heilige huisjes omver te werpen en toonden zij een open en positieve houding en een sterke bereidheid tot samenwerking met elkaar.

Samenvatting

Inleiding op de scenario's

Het onderzoek leidde tot een serie mogelijkheden voor samenwerking, die we hierna per scenario hebben weergegeven en uitgewerkt. Per scenario zijn varianten naar voren gekomen die de komende maanden verder uitgezocht zullen worden, om zo de aantrekkelijkheid ervan concreet in kaart te brengen. Hiervoor hebben we in het rapport opdrachten geformuleerd.

In het rapport zijn berekeningen opgenomen en worden indicaties gegeven voor bezuinigingen, besparingen en verbeteringen. Deze door LAGroup opgestelde berekeningen zijn voorlopig en dienen de komende tijd door de podia verder aangescherpt c.q. onderbouwd te worden.

Scenario 1 - Financiën

Fondsenwerving - De organisaties hebben alle drie hun fondsenwerving, donaties en sponsoring anders georganiseerd. Uit het onderzoek blijken kansen voor een gedeelde *grants officer* (startend met 1,0 fte) die voor de drie organisaties de fondsenwerving verzorgt. Voordeel is dat het organisatorisch relatief eenvoudig door te voeren is. En omdat het een (zeer) specialistische functie is, is het verstandig deze expertise gezamenlijk op te pakken. Daarnaast biedt deze functie kansen voor het verdienvermogen van de podia, daar de officer zichzelf (aanwijsbaar) kan terugverdienen. De functie betreft het selecteren van fondsen, schrijven en afhandelen van financieringsaanvragen, *crowd funding* en expertise op het gebied van donaties. We zien daarnaast kansen voor een gedeelde back office van de vriendenverenigingen. Werven van sponsors, leden voor businessclubs en *major donors* is persoonlijk gedreven; we raden daarom aan om dit niet gezamenlijk, maar per podium te (blijven) organiseren.



Kansen & opdrachten

Hieronder staat aangegeven voor welke onderdelen wij kansen zien. Er zijn in het rapport per onderdeel onderzoeksopdrachten geformuleerd.

- **Vermogensbeheer:** inzetten op gezamenlijk rendement van liquide middelen.
- **Back office financiën:** gezamenlijk inzetten op besparing en delen van de salarisadministratie, crediteuren/debiteuren-administratie en facturering.

Het realiseren van besparingen door gezamenlijk in te kopen en contracten af te sluiten op het gebied van:

- **Verzekeringen:** financiën/administratie.
- **Facilitair:** gas, water, elektra, schoonmaak en beveiliging.
- **HRM/personeel:** inkoop gezamenlijke trainingen en cursussen, waar mogelijk in samenwerking met de Haarlemse musea.



Samenvatting

Scenario 2 - Marketing & Sales

Customer relationship management (CRM) - Wij onderscheiden de ontwikkeling en implementatie van een *CRM-strategie* – waarbij vanuit de missie, visie en strategische doelstellingen bepaald wordt welke relatie het podium opbouwt met haar doelgroepen – en een *CRM-systeem*. Wij zijn van mening dat de podia ieder afzonderlijk een eigen *CRM-strategie* moeten ontwikkelen, daar zij elk een eigen identiteit nastreven, en omdat de implementatie van een dergelijke strategie gevolgen heeft voor de inrichting van de organisatie. Wel zijn er mogelijkheden tot synergie in het ontwikkelen van een gezamenlijk CRM-systeem (het onderliggende ICT-systeem en database van bezoek- en bezoekersinformatie). De voordelen liggen hierbij op het vlak van gezamenlijke inkoop en ontwikkeling, en cross-selling naar elkaars doelgroepen. Een verbetering en intensivering van de online marketing vloeit voort uit de ontwikkeling en implementatie van dit systeem. Het voornaamste hierbij is dat er een goede koppeling is tussen websites, kassasysteem, sociale media en het CRM-systeem.

Online marketing - Daarnaast signaleren we kansen in het opzetten van losse projecten in sociale of mobiele media, gericht op het genereren van meer bezoekers, het bieden van meer service en het verhogen van de eigen inkomsten. Dit vereist echter een investering in de expertise van de podia op dit vlak.



Samenvoegen dagkassa - Voor Toneelschuur en SBPH biedt de samenvoeging van de dagkassa's kansen. Dit geldt niet voor Patronaat omdat ze voornamelijk *online*, met name via Ticket Service Nederland, verkopen en dus geen dagkassa hebben. Door het samenvoegen van de twee naast elkaar gelegen kassa's van Toneelschuur en SBPH kan er een direct voordeel worden bereikt op de organisatie- en automatiseringskosten. Dit vereist wel een aanpassing van systemen en kassa's. De samenvoeging van de dagkassa's en de mogelijke besparing die daarmee bereikt kan worden, moeten nader onderzocht worden door SBPH en Toneelschuur.

Kansen & opdrachten - Hieronder staat aangegeven voor welke onderdelen wij kansen zien op het gebied van marketing en sales. Er zijn in het rapport per onderdeel onderzoeksopdrachten geformuleerd.

Het realiseren van besparingen door gezamenlijk in te kopen en contracten af te sluiten op het gebied van:

- **Inkoop voor marketing:** drukwerk, advertenties, buitenreclame etc., waar mogelijk in samenwerking met de Haarlemse musea;
- **Gezamenlijke verhuringen:** het gezamenlijk in de markt zetten van de ruimtes van de vier podia voor commerciële verhuring.



Samenvatting

Scenario 3 - Organisatie

Integratie – superMarketing - Uit de verkenning blijkt dat marketing en sales de meeste kansen bieden voor organisatorische integratie. De podia voeren een vergelijkbare marketing, het product is vergelijkbaar (concert/ (film)voorstelling), alsook (een deel van) de doelgroepen en de marketinginstrumenten. En ook al zijn er nadelen aan te wijzen, wij denken dat een afdeling superMarketing, waarin twee of drie organisaties samengaan, interessant is om verder te onderzoeken. De besparing zal relatief gering zijn in verhouding tot de organisatorische impact, maar het biedt grotere kansen de kwaliteit van de marketing te verbeteren en een groter verdienvermogen te realiseren. We raden aan bij superMarketing in eerste instantie uit te gaan van SBPH en Toneelschuur, en Patronaat in deze fase niet op te nemen in de plannen. De reden hiervoor is dat marketing en programmering bij poppodia zeer nauw verweven zijn en dus anders georganiseerd dan bij de andere podia.

Integratie – superSales/Verhuur - Daarnaast is superSales een interessante optie gezien het toenemende belang van cultureel ondernemerschap en de mogelijkheden die de ruimtes van de podia gezamenlijk bieden, communikatief gezien en vanuit concurrentieoogpunt. SuperSales betreft een gedeelde afdeling die verantwoordelijk is voor de commerciële verhuringen, het verhuren van de ruimtes van de vier podia aan derden, buiten de reguliere programmering. De vier podia zouden dit gezamenlijk kunnen oppakken. Een goed planningssysteem moet hieraan ten grondslag liggen, wat investering vergt.



Een fusie van de drie organisaties - Een fusie van de drie organisaties vinden wij niet wenselijk vanwege de afzonderlijke unieke profielen, identiteit en culturen. Daarnaast zijn de financiële voordelen op directieniveau beperkt, omdat in alle gevallen de directies programmeren en/of produceren (wat zo behouden moet blijven). Dat betekent dat de drie organisaties niet moeten opgaan in één organisatie met één directeur, maar aparte instellingen moeten blijven die met elkaar samenwerken.

Shared Service Center - De afzonderlijke scenario's op een rij gezet, is de afsluitende en meest vergaande optie het samengaan van (een aantal van) de (back office) functies tot een Shared Service Centre (SSC). De podia kunnen hierin de volgende functies onderbrengen: Marketing/CRM - Marketing/dagkassa - grants office - superMarketing en superSales. We achten het niet opportuun om in dit stadium Patronaat in deze optie mee te nemen, omdat zij in eerste instantie niet in de andere opties voor 'integratie' voorkomen. Kostenreductie én de verhoging van de kwaliteit gelden als de belangrijkste voordelen voor concentratie van serviceactiviteiten. Nadeel zou kunnen zijn de afstand tot de werkvloer; dit kan op lange termijn leiden tot volledige outsourcing, wat niet wenselijk is. Wij zien het SSC als een ondernemende klantgerichte en resultaatgerichte organisatie die zelfstandig functioneert. Wij adviseren om het Centre als een aparte juridische eenheid in te richten en die door SBPH en Toneelschuur gezamenlijk te laten aansturen. De door de podia en de gemeente ingezette bundeling van gebouwbeheer kan hiervoor als springplank dienen.

Ten slotte Dit rapport biedt ook aanknopingspunten die door de podia verder uitgewerkt kunnen worden; zie de routeplanner, p. 40.

1. Introductie



Stadsschouwburg, Philharmonie, Toneelschuur en Patronaat hebben LAGroup Leisure & Arts Consulting gevraagd een onderzoek uit te voeren naar de mogelijkheden voor samenwerking van deze Haarlemse podia. In dit eerste hoofdstuk gaan we in op de aanleiding tot dit verzoek en, hieruit voortvloeiend, de vraagstelling.

Haarlem is met ongeveer 150.000 inwoners de tweede stad van Noord-Holland. De stad staat onder meer bekend om de historische binnenstad, het rijke culinaire leven, winkelen, terrasjes en de Grote Markt.* De stad herbergt veel monumenten, musea, galleries, festivals en podia. De vier Haarlemse podia, Stadsschouwburg, Philharmonie, Toneelschuur en Patronaat bieden een veelzijdig programma op het gebied van toneel, theater, dans, film en (klassieke en pop)muziek en trekken gezamenlijk jaarlijks meer dan 400.000 bezoekers. Haarlem heeft met gemiddeld per inwoner 4,5 bezoeken aan de podiumkunsten een zeer hoog cultuurbereik; de stad haalt daarmee de vierde plaats, na Amsterdam, Utrecht en Leiden.**

De laatste tien jaar heeft de gemeente flink geïnvesteerd in de infrastructuur van de podiumkunsten. Zo is het nieuwe gebouw van de Toneelschuur in 2003 geopend en is in 2005 de nieuwbouw van Patronaat gerealiseerd. Ook is in 2005, na een grootscheepse verbouwing (renovatie en nieuwbouw), de Philharmonie heropend. Tot slot opende, na een renovatie, de Stadsschouwburg wederom in 2008. Na deze aanpassingen in de 'hardware' wilde de gemeente ook de 'software' goede ontwikkelingskansen bieden. Hiertoe heeft de gemeente in de cultuurnota 2009-2012 de ambitie opgenomen om een goed productieklimaat te creëren voor gezelschappen en individuele makers. Nu, een aantal jaren later, is de gemeente Haarlem gedwongen te bezuinigen op de podiumkunsten. Deze, en de rijksbezuinigingen vanuit de Cultuurnota, treffen de Philharmonie, Stadsschouwburg, Patronaat en Toneelschuur, zowel direct als indirect, en geven aanleiding om tot actie over te gaan.



* Bron: het toeristisch imago-onderzoek dat LAGroup uitvoerde in 2010 onder een serie Nederlandse steden

** Atlas voor gemeenten 2011.

Introductie

De vier podia hebben daarom besloten gezamenlijk op te trekken in het veranderende theaterlandschap en te onderzoeken of verdergaande samenwerking kansen biedt voor een gunstigere exploitatie van de organisaties. Dit met als hoofddoel om de kwaliteitsprogrammering voor de stad Haarlem te behouden. Daar de vier podia zelf onderwerp van studie zijn, hebben zij gezamenlijk besloten om voor het onderzoek een extern bureau in te schakelen dat als onafhankelijke partij en als expert in staat is om samen met de podia de mogelijkheden voor verdergaande samenwerking tussen de vier podia te onderzoeken. De podia en de gemeente Haarlem hebben samen LAGroup gevraagd dit onderzoek uit te voeren. De gemeente Haarlem is financier van het onderzoek.

Aan dit onderzoek lag de volgende vraagstelling ten grondslag, gebaseerd op een schriftelijke briefing en een gesprek met Jeroen Blijleve (Patronaat), Maria Hansen en Jaap Lampe (beide Stadschouwburg en Philharmonie) en Frans Lommerse (Toneelschuur):

Onderzoek alle raakvlakken en kansen voor verdergaande samenwerking tussen Stadsschouwburg, Philharmonie, Toneelschuur en Patronaat in Haarlem. Inventariseer de mogelijkheden en onmogelijkheden van samenwerking op de in de briefing genoemde domeinen. Dit moet resulteren in kwaliteitsverbetering, kostenreductie of inkomstenverhoging en verhoogde efficiëntie en effectiviteit. Onderzoek vervolgens tot welke resultaten (positief en negatief) de samenwerking kan leiden en stel richtinggevende scenario's op.

LAGroup is een onafhankelijk adviesbureau. Alhoewel er nauw is samengewerkt met de podia, komen de bevindingen en de aanbevelingen in dit rapport geheel voor rekening van LAGroup.

Uitgangspunten

De volgende uitgangspunten lagen ten grondslag aan dit onderzoek:

- De afzonderlijke podia behouden hun artistieke profiel en identiteit.
- Onderwerp van het onderzoek waren de domeinen: kassa, marketing, programmering, verhuur/commerciële activiteiten, techniek, facilitaire dienst/schoonmaak, horeca, financiën/administratie, personeel/HRM, sponsoring en fondsenwerving, inkoop, veiligheid, secretariaat.
- ICT en gebouwbeheer vormden op verzoek van de vier podia geen onderwerp van onderzoek, omdat op deze niveaus momenteel al samenwerking plaatsvindt of ten tijde van het onderzoek werd ontwikkeld.

Werkwijze/gevolgde aanpak

Ons plan van aanpak bestaat uit de volgende vijf stappen:

1. Interne analyse

In stap 1 hebben we de diverse (beleids)plannen bestudeerd, een samenwerkingsscan gehouden onder de directies van de vier podia en een eerste sessie met de stuurgroep gehouden.

2. Externe analyse

De externe analyse bestond uit een analyse van de belangrijkste trends en ontwikkelingen, een vergelijkende benchmark naar de performance van de podia en een interview met de wethouder cultuur en ambtenaren van de gemeente Haarlem. Daarna werd de tweede sessie met de stuurgroep gehouden.

3. Van longlist naar shortlist

Deze stap begon met een werksessie met circa 30 medewerkers van de podia, waarin de mogelijkheden voor besparingen en/of verdienen werden verkend. Daarna werd een longlist van mogelijke projecten opgesteld en samen met de stuurgroep een selectie gemaakt van de projecten voor de shortlist.

Introductie

4. *Uitwerken scenario's*

In stap 4 werden de projecten van de shortlist gegroepeerd in thematische scenario's en daarna verder uitgewerkt en besproken met de stuurgroep.

5. *Rapportage en afronding*

De conceptrapportage werd besproken met de stuurgroep en vervolgens aangepast tot de definitieve versie.

Stap 1: Interne analyse

- Deskresearch
- Samenwerkingsscan
- Bespreking met stuurgroep

Stap 2: Externe analyse

- Trends en ontwikkelingen
- Performance-onderzoek podia
- Interviews met gemeente Haarlem
- Bespreking met stuurgroep

Stap 3: Van longlist naar shortlist

- Werksessie met directie en medewerkers
- Opstellen van longlist samenwerking
- Beoordelen longlist
- Formuleren scenario's
- Bespreking met stuurgroep

Stap 4: Uitwerken scenario's

- Aanscherpen en aanvullen scenario's
- Financiële doorrekening

Stap 5: Afronding

- Conceptrapportage
- Bespreking met stuurgroep
- Aanpassingen en definitieve rapportage

2. Proces



Naar aanleiding van de interne en externe analyse, analyse van trends en ontwikkelingen, performance study, sessies met de directies van de podia en een uitgebreide sessie met een afvaardiging van de medewerkers van de podia, hebben we een longlist opgesteld. De longlist bevat de eerste ideeën voor samenwerking op het gebied van de volgende domeinen: kassa, marketing, programmering, verhuur/commerciële activiteiten, techniek, facilitaire dienst/schoonmaak, horeca, financiën/administratie, personeel/HRM, sponsoring en fondsenwerving, inkoop, veiligheid en secretariaat. Vervolgens hebben we alle ideeën gescoord op basis van:

- financieel effect (besparen of verdienen, in welke mate);
- gevolgen voor organisatie (mate van organisatorische complexiteit);
- neveneffecten in andere domeinen (positief, negatief);
- randvoorwaarden (globaal).

Op basis van de scores en wegingsfactoren voor de verschillende opties hebben we een shortlist samengesteld. De shortlist bood input voor de formulering van een serie scenario's, die tegelijkertijd of in een bepaalde sequentie uitgevoerd kunnen worden met een gunstig effect voor de exploitatie van de vier podia. De scenario's hebben betrekking op besparen en verdienen en kunnen zowel complex als relatief eenvoudig geïmplementeerd worden.

Leeswijzer

In de volgende hoofdstukken presenteren wij de door ons gedefinieerde scenario's. Binnen de scenario's hebben we daarnaast concrete onderzoeksvragen opgesteld waarmee de betrokken organisaties stappen kunnen zetten richting uitwerking en kwantificering.

De bijlagen bevatten de longlist, shortlist en de verzameling scenario's. Verder is in de bijlage de context opgenomen van het onderzoek (trends en ontwikkelingen en performance study).

Scenario's



Hierna presenteren wij de verschillende scenario's voor samenwerking voor de vier Haarlemse podia. Deze scenario's zijn thematische combinaties van mogelijkheden tot bezuinigen of verdienen die voortkomen uit de shortlist (zie bijlage 1 en bijlage 2). De shortlist is tot stand gekomen in nauw overleg met de stuurgroep en is daarnaast mede gebaseerd op de sessie met een afvaardiging van de medewerkers van de podia.

In totaal heeft het onderzoek drie samenwerkingsscenario's opgeleverd, bestaande uit combinaties van samenwerkingsmogelijkheden gericht op het verhogen van eigen inkomsten en het verlagen van kosten. De scenario's zijn opgebouwd uit verschillende onderwerpen (deelscenario's). Sommige deelscenario's hebben we uitgewerkt. Voor andere deelscenario's hebben we concrete vragen en opdrachten voor de podia opgenomen, waarmee zij zelf de organisatorische en financiële consequenties van het deelscenario kunnen bepalen. Als een deelscenario een opdracht aan de podia betreft, geven we dat aan met dit symbool: 

Sommige deelscenario's noemen we *quick wins*; dat zijn deelscenario's die relatief eenvoudig, zonder complexe organisatorische gevolgen, realiseerbaar zijn.

Die deelscenario's geven we aan met dit symbool:



3. Scenario 1

Financiën



Financiën - Fondsenwerving en sponsoring

Fondsenwerving en sponsoring

In dit onderdeel werken we het scenario fondsenwerving en sponsoring verder uit. We geven, aan de hand van de status quo van de podia, de voor- en nadelen aan van (vergaande) samenwerking op dit onderwerp en doen concrete voorstellen.

De definitie

Fondsenwerving is het verwerven van gelden voor een organisatie. Partijen die geworven worden steunen een organisatie middels een bijdrage, terwijl er geen tegenprestatie tegenover staat. Voorbeelden zijn private en publieke fondsen (incidentele projectsubsidies), legaten, mecenaten en (online) donaties. Bij sponsoring daarentegen is geen sprake van een gift, maar verwacht de sponsor, in ruil voor zijn financiële of materiële steun, publiciteit of iets anders als tegenprestatie. In dit scenario bespreken we ook de vriendenvereniging en de businessclub. Beide kunnen moeilijk in een van de twee categorieën (fondsenwerving of sponsoring) worden ingedeeld, omdat zij zich op het snijvlak begeven van sponsoring, donaties, marketing, CRM en commerciële verhuur.

Status quo van fondsen en sponsoring

De podia gaan alle drie verschillend om met fondsenwerving en sponsoring. In de vier podia zijn de directies verantwoordelijk voor sponsoring en fondsenwerving. Omdat deze taak naast de andere werkzaamheden wordt uitgevoerd, is het voor de directies niet goed mogelijk aan te geven hoeveel tijd de afzonderlijke werkzaamheden voor fondsenwerving en sponsoring hen kosten. SBPH heeft als enige 0,8 fte beschikbaar binnen de organisatie: deze medewerker besteedt ongeveer 0,2 fte aan fondsenwerving, dat wil zeggen het zoeken van geschikte fondsen en het schrijven van de aanvragen hiervoor. Het merendeel van de functie (0,6 fte) besteedt de medewerker aan

sponsoring, de businessclub (Thomas Wilson Genootschap) en de Founders (de mogelijkheid om vijf jaar lang elk jaar fiscaal aantrekkelijk te schenken). Er staat overigens momenteel bij de Toneelschuur een vacature uit voor deze functie (0,5 fte).

De SBPH en Toneelschuur – met name Toneelschuur Producties – behalen jaarlijks inkomsten uit fondsen en sponsoring. De inkomsten zijn wisselend, afhankelijk van de activiteiten. Bij de SBPH varieert dit bedrag van € 15.000 tot € 200.000 en bij de Toneelschuur van € 50.000 tot € 200.000. Patronaat haalde in 2011 ruim € 37.000 uit fondsen.

Status quo van de Vriendenvereniging en Businessclub

De SBPH heeft een businessclub, de inkomsten hiervan bedroegen in 2010/ 2011 € 25.250. Patronaat heeft recent een businessclub opgericht en verwacht het komende seizoen 2012/2013 ook een bedrag van € 25.000 te kunnen genereren. De businessclub van de Toneelschuur is in oprichting. Bij de SBPH staat hier ongeveer één dag per week personele inzet van de coördinator fondsenwerving tegenover. Omdat de businessclub van Patronaat recentelijk is opgericht, staat hier op het moment een inzet van twee dagen tegenover, wat op den duur naar wekelijks vier uur zal kunnen worden teruggebracht.

De Toneelschuur heeft als enige van de podia een vriendenvereniging, die wordt georganiseerd door de kassa, marketing en financiële administratie. De kosten hiervan bedragen ongeveer 5% van de netto opbrengst.



Financiën - Fondsenwerving en sponsoring

Overwegingen voor samenwerking

De overwegingen (voordelen en nadelen) om samenwerking aan te gaan, zijn:

- **Fondsenwerving:** de werkzaamheden voor fondsenwerving zijn specialistisch en komen redelijk overeen bij de verschillende podia, namelijk het scouten van geschikte fondsen, coördineren en schrijven van aanvragen, op basis van artistieke en financiële input vanuit de organisatie. Het scheelt tijd om gezamenlijk te monitoren welke fondsen geschikt zijn. Omdat bij deze functie een *gezicht* van een organisatie niet nodig is en omdat het coördineren en schrijven van de aanvragen een specifieke taak is, kan fondsenwerving voor meerdere organisaties tegelijk worden uitgevoerd. Een ander voordeel is dat het organisatorisch relatief eenvoudig is dit gezamenlijk in te richten en dat de meerwaarde goed in kaart kan worden gebracht (de 'opgehaalde' gelden minus de personeelskosten). Die argumenten gelden ook voor *online* fondsenwerving (zie ook scenario 2). Om de aandacht over de verschillende podia goed te verdelen, raden we aan een verdeelsleutel te hanteren voor de kosten.
- **Sponsoring en businessclub:** de directie vormt meestal het gezicht van een organisatie en het persoonlijk contact is van belang bij de werving van sponsors en bedrijven voor de businessclub. Dat betekent dat werving vaak door de directie wordt uitgevoerd en dat de aanwezigheid van de directie bij evenementen belangrijk is voor de binding met de sponsors. Al met al is dit een relatief zware tijdsinvestering voor de directie, waarbij samenwerking onderling op dit vlak weinig kansen biedt. Een voordeel van samenwerking is dat ingehuurde expertise van toegevoegde waarde kan zijn op de directies en hen tevens kan ontlasten. Een ander voordeel heeft betrekking op het netwerk(overzicht) en de kennis over de kansrijke sponsors en bedrijven: wanneer er wordt afgestemd kan per

podium een geschikte match worden gemaakt en wordt zodoende vermeden dat uit dezelfde vijver wordt gevist. Hierbij dient te worden gewerkt vanuit onderling goed vertrouwen.

- **Vriendenvereniging:** ook al zijn de podia verschillende merken, de back office handelingen voor vriendenverenigingen zijn vergelijkbaar. De vrienden hebben een grote betrokkenheid bij het merk (het podium), maar staan op afstand van personen. Actieve betrokkenheid van de directie is daarom beperkt nodig.

Bij sponsoring en een vriendenvereniging is het belangrijk te erkennen dat de podia elkaars concurrenten zullen zijn in de strijd om de gunsten van de consument en de bedrijven.

Bezien vanuit Patronaat

De Toneelschuur en SBPH hebben de laatste jaren laten zien inkomsten oplopend tot twee ton jaarlijks uit publieke en private fondsen te kunnen genereren. Op verzoek van Patronaat hebben we getracht inzichtelijk te maken of een grants office voordelen voor Patronaat kan opleveren. Hiertoe hebben we twee grote vooraanstaande pop-podia en de koepels Vereniging Nederlandse Poppodia en -Festivals (VNPF) en Muziekcentrum Nederland (MCN) geraadpleegd.

Op basis van onze kennis en ervaring met fondsen en op basis van de gesprekken met de podia en koepels kunnen we stellen dat er mogelijkheden zijn voor Patronaat om (meer) inkomsten te genereren uit fondsen en sponsors. Het gaat om private cultuurfondsen (zoals Prins Bernard Cultuurfonds en VSBfonds), publieke cultuurfondsen (zoals Fonds Podiumkunsten), fondsen op naam en overige fondsen. Er zijn gelden beschikbaar voor zowel culturele activiteiten (waaronder programmering en festivals) als ook voor facilitaire zaken – die los gezien kunnen worden van de artistieke praktijk – zoals fondsen voor BHV-cursussen en groene energie. Wij horen van fondsen dat de bij hen beschikbare gelden niet altijd uitgekeerd kunnen worden, omdat er te veel aanvragen van onvoldoende kwaliteit bij hen worden

Financiën - Fondsenwerving en sponsoring

ingediend. Dit biedt kansen voor Patronaat. De geraadpleegde organisaties geven daarnaast aan dat er kansen zijn om via de geefwet gelden binnen te halen. SBPH en de Toneelschuur (Schuurend Hart) zijn hier al actief mee bezig.

Verder geven de geraadpleegde partijen aan dat fondsenwerving een specialistische functie is waarvoor iemand binnen de organisatie vrijgemaakt dient te worden of waarvoor iemand aangenomen moet worden. Dit betreft een investering die zich zal moeten terugbetalen.

Waaruit zou de samenwerking kunnen bestaan?

De drie organisaties kunnen een gezamenlijk *grants office* oprichten dat geschikte fondsen selecteert, subsidieaanvragen schrijft en mogelijk projecten voor online fondsenwerving opzet. Omdat SBPH momenteel 0,8 fte beschikbaar heeft voor de functie (overigens ook met andere taken erbij) is meer fte nodig voor uitbreiding naar een *office* dat de vier podia bedient, zeker ook omdat online fondsenwerving wordt toegevoegd aan de functie en omdat de Toneelschuur in haar vacature alleen inzet op 0,5 fte.

Voor sponsoring en de businessclub zien wij geen mogelijkheden voor vergaande samenwerking. Wel zien wij op dit gebied strategische kansen voor met name de directies van de podia. Dit geeft de Toneelschuur de kans aan te haken bij de al opgedane kennis van de andere podia met de businessclub. Door gezamenlijk strategische keuzes te maken ten aanzien van de inzet van het netwerk, wordt in overleg een voor de podia geschikte set van potentiële organisaties samengesteld. Vervolgens is afstemming ten aanzien van de sponsorpakketten verstandig om complementair te zijn aan elkaar.

Voor de vriendenvereniging is het opzetten van een gezamenlijke back officefunctie een optie. Hier kunnen de SBPH en Patronaat aanhaken op de kennis en ervaring die de Toneelschuur heeft opgedaan met haar Vrienden. Juist omdat het persoonlijke contact met de vrienden beperkt is, en veelal digitaal verloopt, kunnen algemene administratieve functies op de achtergrond worden uitgevoerd door een projectgroep die de administratie van de vrienden van de podia voert.

De taken van de grants officer

Als taken van de grants office voorzien wij een focus op:

- scouten en selecteren van geschikte fondsen;
- schrijven en afhandelen van subsidieaanvragen;
- juridische en fiscale expertise op het gebied van donaties.

En mogelijk ook op:

- opzetten online fondsenwerving (*crowd funding*) en vormen van online doneren.

De inbedding van online fondsenwerving in de functie is afhankelijk van hoe marketing & sales zijn ingericht, hier komen we in de overige scenario's op terug.

De grants officer onderhoudt nauwe contacten met de directie (zakelijk en artistiek) en marketing (CRM). De grants officer ontvangt inhoudelijke (tekstuele) input vanuit de organisaties voor de subsidieaanvragen.



Financiën - Fondsenwerving en sponsoring

Organisatie en financiën

Waar de SBPH momenteel werkt met een bezetting van 0,8 fte voor een functie waarin vergelijkbare taken zijn opgenomen, zal in de nieuwe constructie een omvangrijkere bezetting wenselijk zijn om de vier podia te bedienen. We denken aan een grants officer van 1,0 fte voor de hiervoor genoemde taken. Bij gebleken succes kan het aantal fte na verloop van tijd eventueel uitgebreid worden.

Daarbij zal, zoals nu ook het geval is, artistieke en financiële input van de podia nodig zijn om de specifieke aanvragen inhoudelijk op te stellen. De kosten voor het gedeelde grants office zou via een verdeelsleutel opgebracht kunnen worden. Een geschikte constructie is bijvoorbeeld die waarin de podia een basisbedrag bijdragen tot 60%. Dat bedrag kan voor de drie organisaties gewogen worden ingebracht, naar de exploitatie of naar een begroting van het gewenste bijeen te brengen bedrag uit fondsenwerving. Hieruit komt een verdeelsleutel van bijvoorbeeld 40% - 40% - 20% voor de eerste 60% van de (voornamelijk personeels)kosten. Zie de tabel hiernaast wat dit in dit rekenvoorbeeld betekent voor de podia. De overige 40% van de kosten van de grants office wordt in dit voorbeeld bijeengebracht op basis van het jaarlijks binnengehaalde bedrag. Hiertoe maakt de grants office aan het eind van het jaar de balans op en brengt de binnengehaalde gelden – in relatie tot de gemaakte uren – naar rato in rekening bij de drie organisaties. Wie op een grote tijdsinvestering en veel gelden heeft mogen rekenen, betaalt ook een groter aandeel van deze 40%. Naar de meest optimale verdeelsleutel moet nog worden gezocht, deze opzet geeft een indicatie. In nevenstaande tabel is indicatief aangegeven wat de financiële gevolgen zijn. Voor de jaarlijkse personeelskosten en bureau- en organisatiekosten komen we uit op een totaalbedrag van € 81.500.*

	SBPH	Toneelschuur	Patronaat	Totaal
Verdeelsleutel over 60%	€ 19.600	€ 19.600	€ 9.800	€ 49.000
Afrekening over 40% Afhankelijk van resultaat.	% naar rato	% naar rato	% naar rato	€ 32.500
Totaal	...	...	...	€ 81.500

Na een of twee jaar kunnen de podia inschatten of de gekozen verdeelsleutel of het systeem – van het werken met een gedeeld grants office – naar tevredenheid functioneert.



Financiën - Vermogensbeheer en back office

Binnen het scenario financiën onderscheiden we, naast het uitgewerkte deelscenario fondsenwerving, twee onderdelen die specifiek verband houden met het domein financiën, namelijk Vermogensbeheer en Back office financiën.

Vermogensbeheer

Vermogensbeheer gaat om het *gezamenlijk* realiseren van een beter rendement uit de liquide middelen (subsidiës, kaartverkoop, abonnementen, etc) van de vier podia.



Te ondernemen acties

1. De drie hoofden financiën van de podia zetten kort op papier hoe zij hun vermogen beheren, hoeveel gemiddeld op jaarbasis beschikbaar is, bij welke bank(en), tegen welke voorwaarden en met welk resultaat.
2. De Raden van Toezicht en/of auditcommissies worden geïnformeerd en gevraagd om input.
3. De drie hoofden financiën beleggen een vergadering waarin ze bespreken wat de kansen kunnen zijn als zij gezamenlijk hun vermogen beheren. Bij welke bank(en) zouden ze gezamenlijk een hoger rendement kunnen realiseren dan nu al het geval is en wat zijn voor de betreffende bank de mogelijke voordelen? Hiervoor moet een shortlist van potentiële banken worden opgesteld. Daarnaast bekijken zij of er voordelen zijn om het Frans Hals en Teylers Museum hierin te betrekken (zonder hen in deze fase hierover te benaderen).
4. Zij stellen een risicoanalyse op.
5. Het voorstel leggen ze schriftelijk voor aan de gezamenlijke directies. Indien de directies het eens zijn met het voorstel, benaderen ze 1) de musea en 2) de shortlist van banken om de kansen te verkennen.
6. Aan de hand van de uitkomsten van stap 3 wordt een definitief voorstel opgesteld en aan de Raden van Toezicht voorgelegd.

Back office financiën

Het subscenario back office financiën bestaat uit het samenvoegen van drie besparingsmogelijkheden, namelijk 1) salarisadministratie, 2) debiteuren-/crediteurenadministratie en 3) facturering.

Te ondernemen acties

1. De drie hoofden financiën maken een analyse van zowel het aantal personen als fte per podium dat zich bezighoudt met salarisadministratie, debiteuren-/crediteurenadministratie en facturering.
2. Het maken van een analyse per podium van welke van deze functies in huis gebeuren en welke worden uitbesteed.
3. Gezamenlijk zetten zij de voor- en nadelen van het (deels) samenvoegen en/of (deels) uitbesteden van deze functies op een rij.
4. Gezamenlijk berekenen zij welke financiële voordelen behaald zouden kunnen worden als deze functies worden samengevoegd.
5. Bij een positieve uitkomst moeten de volgende vragen worden beantwoord:
 - hoe worden de kosten per podium verdeeld?
 - hoe wordt een selectie gemaakt van de personele bezetting?
 - op welke locatie komt de back office financiën?
6. Het plan wordt uitgewerkt en voorgelegd aan de gezamenlijke directies, zowel bij positieve als bij negatieve uitkomst.
7. Aan de hand van de reactie van de directies, in geval van een positieve uitkomst, wordt een definitief voorstel opgesteld.

Financiën - Inkoop facilitair en verzekeringen

Inkoop heeft betrekking op de domeinen facilitair, verzekeringen en HRM/ personeel. De kern van het scenario is het realiseren van besparingen door gezamenlijk in te kopen. Hieronder en op de volgende pagina is een drietal opdrachten aan de podia geformuleerd.

Inkoop facilitair

Inkoop facilitair gaat om gas, water, licht, schoonmaak en beveiliging.



Te ondernemen acties

1. Vertegenwoordigers van de afdeling facilitair zetten de volgende punten per podium op een rij:
 - de leveranciers van energie (gas, water en elektra) en de jaarlijkse uitgaven hieraan;
 - de leveranciers van schoonmaakdiensten en de jaarlijkse uitgaven hieraan;
 - de leveranciers van beveiliging en de jaarlijkse uitgaven hieraan.
2. Zij stellen een document op waarin de volgende punten worden behandeld:
 - de diensten en kosten waarop mogelijk bespaard kan worden;
 - de potentiële leveranciers waarmee onderhandeld moet worden;
 - de voor- en nadelen van gezamenlijke inkoop.
3. Zij stellen een plan op waarin wordt aangegeven op welke diensten mogelijk gezamenlijk ingekocht kan worden, de potentiële besparingen, de voorkeursleveranciers en een overzicht van de voor- en nadelen.
4. Bekijken wat de mogelijke organisatorische relatie is tussen gebouwbeheer en facilitaire inkoop.
5. Na goedkeuring van de gezamenlijke directies wordt begonnen met de onderhandelingsronde met de leveranciers.
6. Aan de hand van schriftelijke offertes van de leveranciers worden in overleg met de directies definitieve keuzes gemaakt.



Inkoop verzekeringen

Inkoop verzekeringen gaat over de gezamenlijke inkoop van verzekeringen.

Te ondernemen acties

1. Vertegenwoordigers van de afdeling financiën/administratie zetten het volgende per podium op een rij:
 - een overzicht van de verzekeringen, waarvoor, voor hoeveel, bij wie en de doorlooptijd ervan.
2. Zij stellen een document op waarin de volgende punten worden behandeld:
 - een verkenning van de verzekeringen die gezamenlijk ingekocht kunnen worden en de potentiële leveranciers waarmee onderhandeld moet worden;
 - de voor- en nadelen van gezamenlijke inkoop voor verzekeringen.
3. Zij stellen een document op waarin de volgende punten worden behandeld:
 - de diensten en kosten waarop bespaard kan worden;
 - de potentiële leveranciers waarmee onderhandeld moet worden;
 - de voor- en nadelen van gezamenlijke inkoop.
4. Bekijken wat de mogelijke organisatorische relatie is tussen gebouwbeheer en facilitaire inkoop en gezamenlijke inkoop van verzekeringen.
5. Na goedkeuring van de gezamenlijke directies wordt begonnen met de onderhandelingsronde met de leveranciers.
6. Aan de hand van schriftelijke offertes van de leveranciers worden definitieve keuzes gemaakt in overleg met de directies.

Financiën - Inkoop HRM/personeel



Inkoop HRM/personeel

Het onderdeel HRM/personeel gaat over trainingen van het personeel.

Te ondernemen acties

1. Vertegenwoordigers van de afdeling HRM/personeel zetten de volgende punten per podium op een rij:
 - een overzicht van de *in house* trainingen (bijvoorbeeld BHV) en trainingen voor medewerkers en de bijbehorende kosten per jaar;
 - de leveranciers van de trainingen.
2. Zij stellen een document op waarin de volgende punten worden behandeld:
 - de diensten en kosten waarop bespaard kan worden;
 - de potentiële leveranciers waarmee onderhandeld kan worden;
 - de voor- en nadelen van gezamenlijke inkoop van trainingen;
 - de mogelijkheden om met het Frans Hals en Teylers Museum samen te werken op deze gebieden.
3. Na goedkeuring van de gezamenlijke directies wordt begonnen met de onderhandelingsronde met de leveranciers.
4. Aan de hand van schriftelijke offertes van de leveranciers worden in overleg met de directies definitieve keuzes gemaakt.

Op termijn

Op termijn moet worden gekeken naar de mogelijkheid van de horeca om gezamenlijk drank en materiaal in te kopen (naast bier) en van techniek om gezamenlijk klein materiaal in te kopen. In de bierdeal, waaraan nu wordt gewerkt, is ook andere (fris)drank inbegrepen.

4. Scenario 2

Marketing & Sales/Verhuur



Marketing & Sales/Verhuur - CRM

In deze paragraaf werken we het scenario 'Marketing' uit, dat we verdelen in drie onderdelen. Allereerst richten we ons op het gezamenlijk ontwikkelen, implementeren en toepassen van een 'Customer Relationship Management' of CRM-strategie. Deze vormt vervolgens de basis voor het ontwikkelen van een gezamenlijk online marketingbeleid en het samenvoegen van de dagkassa's.

Gezamenlijke CRM-strategie

Dit scenario komt neer op het gezamenlijk opbouwen, implementeren en toepassen van een CRM-strategie waarin de klant centraal staat en/of het ontwikkelen en implementeren van een CRM-systeem ten behoeve van cross-selling*, het verbinden van de klant en het benutten van elkaars doelgroepen. SBPH is momenteel al bezig met de ontwikkeling van een CRM-strategie en wil via dit onderzoek inventariseren of het mogelijk is de andere podia hierbij te betrekken.

Een CRM-strategie betreft een werkwijze gericht op het optimaliseren van alle contacten met de klant, zodat per klant een individuele waardepropositie aangeboden kan worden, gebaseerd op zijn of haar wensen. Het gaat hierbij om het vinden van de juiste balans tussen het creëren van waarde voor de klant (klanttevredenheid) enerzijds en het optimaliseren van de waarde van de klant voor de organisatie anderzijds (klientrendement). De huidige marketing en promotie van de podia richt zich vooral op individuele voorstellingen of concerten en heeft daardoor vaak een ad hoc karakter (met uitzondering van de vriendenvereniging). CRM is meer gericht op het creëren van een langetermijnrelatie tussen de klant en de organisatie (en dan met name de identiteit van de organisatie). Hierbij gaat het om het creëren van een productaanbod en een beleevingsmogelijkheid daarvan (dus voorstellingen, locatie, uitstraling) etc. die passen bij de voorkeuren

van de gewenste doelgroepen. Dit vereist een goede kennis van de klant en een juiste segmentatie van de doelgroepen, maar ook een goed geprofileerde identiteit (missie, kernwaarden, uitstraling). Om die reden is CRM een continue en systematische, organisatie-omvattende activiteit, met ICT (het CRM-systeem) als ondersteunende factor, gericht op het aangaan van een langetermijnrelatie en het creëren van merktrouw.

Doelgroepen van de podia

Patronaat heeft haar doelgroepen expliciet geformuleerd in haar beleidsplannen en richt zich primair op jongeren, zowel autochtoon als allochtoon. Daarin onderscheidt het de volgende (uiteenlopende) leeftijdssegmenten: jonger dan 16, 16 tot 18, 18 tot 30 en 40+'ers. Geografisch gaat het hierbij primair om Haarlem en omgeving.

De Toneelschuur en SBPH hebben hun doelgroepen globaal omschreven. Te zien aan het aanbod van theater, muziek en film is de doelgroep breed en divers. Ook geldt voor beide podia dat de primaire focus op Haarlem en omgeving ligt, maar doordat beide het predikaat 'première theater' dragen en door de eigen producties van Toneelschuur, trekken de podia ook veel bezoekers uit de verdere omstreken (relatief veel mensen uit Amsterdam).

Om een goede en effectieve CRM-strategie op te stellen is een goed zicht op de doelgroepen essentieel. Wij adviseren daarom deze doelgroepen in kaart te brengen (onder andere op basis van het onderzoek van Oculon) en op elkaar af te stemmen. De podia zijn, wat betreft aanbod, vooral complementair. Een goed doelgroepenbeleid kan dit versterken. De podia hebben aangegeven hier op dit moment mee bezig te zijn.

Marketing & Sales/Verhuur - CRM

Branding van de podia

Uit het beleidsplan van Patronaat halen wij dat het een **toonaangevend podium** voor (de ontwikkeling van) **muzikale expressiviteit** wil zijn. Het is een modern podium dat zich met haar programmering en eigen karakter sterk profileert binnen de grote tien podia in Nederland. Bij de samenstelling van het programma wordt altijd gezocht naar een gezonde mix van enerzijds **publieksvriendelijke** en anderzijds **progressieve** en **vooruitstrevende** popmuziek.

De Toneelschuur is hét huis voor theater en film in Haarlem. Als een van de pioniers van het 'vlakkevloertheater' in Nederland, is de Toneelschuur uitgegroeid tot een theater waar **vormverkennd** en **nieuw repertoire** gemaakt en gepresenteerd wordt. Jaarlijks worden in de twee theaterzalen talrijke eigen producties en belangrijke voorstellingen van het **gesubsidieerde aanbod** van toneel en moderne dans uit binnen- en buitenland gepresenteerd. In de filmzalen is een brede programmering te zien van de belangrijkste films uit het '**filmhuizen-circuit**'.

SBPH wil het kloppend hart vormen van het muziek- en theateraanbod in Haarlem. Zij biedt een afwisselende programmering waarin zowel **populair** als **klassiek** een plaats heeft. Met **(inter)nationaal bekende artiesten en gezelschappen**, maar ook een plek voor Haarlems en regionaal talent. Komende jaren wil SBPH (nog meer) investeren in de programmering en de educatieve activiteiten, naast het verder verbeteren en verbouwen van de podia. SBPH wil verder hét podium zijn voor regionaal en jong talent.



De podia hebben elk een eigen missie, kernwaarden, eigen (van elkaar afwijkende) doelgroepen en vullen elkaar aan wat betreft programmering. Hieruit valt te concluderen dat de podia elk een eigen CRM-strategie nodig hebben. Wij zien wel mogelijkheden voor het benutten van een gezamenlijk CRM-systeem, waarover later meer.

Status quo CRM bij de podia

De podia onderhouden op dit moment op een vergelijkbare wijze contact met hun bezoekers. Persoonlijk is er contact aan de kassa (inclusief beeldkrant), de garderobe, de horeca en via de stoelplacarders (voor theater). Digitaal hebben zij contact via de website, e-mailings en nieuwsbrieven. Daarnaast communiceren de podia via sociale media als Twitter, Facebook en Hyves om voorstellingen of concerten aan te kondigen en reacties van bezoekers mogelijk te maken. Voorts communiceren de podia met de doelgroepen via brochures, advertenties en agenda's in diverse (lokale) media, driehoeksborden in de stad, persberichten en is er incidenteel telefonisch contact met bezoekers of geïnteresseerden (informatie, kassa of klachtafhandeling). Tot slot staat SBPH op het punt om een CRM-strategie, inclusief CRM-systeem, te ontwikkelen. Een van de doelen van dit onderzoek is de inventarisatie van de mogelijkheden tot samenwerking hierin met de andere podia.

Marketing & Sales/Verhuur - CRM

Momenteel verzamelen de podia, elk individueel, al verschillende gegevens van de bezoekers en de voorstellingen die zij bezoeken.

Hierbij gaat het om de volgende gegevens:

- naw-gegevens, e-mailadres en telefoonnummer;
- voorstelling- en concertgegevens;
- hoeveelheid kaarten;
- rang, kaartsoort en prijs;
- abonnementsvorm;
- verkoopkanaal;
- moment/tijdstip van aanschaf;
- korting en betalingswijze.

Als er persoonsgegevens bekend zijn, dan wordt ook de bezoekhistorie bijgehouden, aan de hand van de verzamelde data. Deze informatie wordt ingewonnen via gedrukte formulieren, formulieren op websites, telefonisch en via verkoopkanalen buiten de podia om. Zo verzamelt Patronaat geen persoonsinformatie; dit gebeurt in de back office van Ticket Service Nederland (TSN, via bestelinformatie). Bij Toneelschuur en SBPH wordt alle beschikbare informatie opgeslagen in de database van de kassa.

Er vindt een bepaalde mate van analyse van deze klantgegevens plaats. Bij SBPH vindt deze 'research' plaats via het kassasysteem: wie koopt wat en wanneer en hoeveel. Deze informatie wordt gebruikt voor de verzending van brochures of voor bepaalde voorstellingen in actieverband. Recent heeft adviesbureau Oculon in opdracht van de vier podia de databases geanalyseerd (met als vragen onder andere: 'waar komen bezoekers vandaan', 'welke genres bezoeken ze', 'komen ze in andere podia', 'de bezettingsgraad' etc.). Deze gegevens worden nu gebruikt voor marketing, om bezoekers te tippen voor voorstellingen in andere podia op basis van opgegeven genrevoorkeur.

Voor seizoen 2012-2013 wil de Toneelschuur de gegevens ook gaan gebruiken voor gerichte verspreiding van promotiemateriaal, en het spreiden van bezoek (vroeg inspelen op dalmomenten).

Mogelijkheden voor klanten

Naast het verschaffen van informatie en (uiteraard) het verkopen en verzenden van tickets, bieden de podia ook andere mogelijkheden aan hun klanten. Zo is het bij SBPH sinds kort mogelijk om e-tickets te downloaden en uit te printen. Ook is het sinds kort mogelijk voor bezoekers van SBPH om zelf hun plaats uit te kiezen. Patronaat biedt klanten de mogelijkheid om aanvullende producten te bestellen, zoals CD's, DVD's en parkeerkaarten.

Specifieke wensen kunnen nog maar beperkt worden ingevuld. SBPH spreekt alleen over het aanbieden van arrangementen met diners. Patronaat biedt hun klanten aanbiedingen aan de hand van eerder bezochte shows. Verder wordt er weinig onderscheid gemaakt tussen klanten onderling. Bij SBPH krijgen zogenaamde founders en stoelcertificaathouders de mogelijkheid om vroeg te boeken, extra aanbiedingen en een speciaal voor hun georganiseerde avond. Toneelschuur biedt 'vrienden' meer privileges zoals vroegboeken, voordelen bij kaartverkoop en uitnodigingen voor specials.

Kansen voor een (gezamenlijk) CRM-strategie

Het ontwikkelen en implementeren van een CRM-strategie voor de organisaties afzonderlijk is een proces waaraan een grondige analyse van de organisatie en de strategische doelstellingen ten grondslag moet liggen. Helder moet zijn wat de organisatie wil bereiken, op welke doelgroepen zij zich richt, welke waarde ze wil creëren voor deze doelgroepen, welke uitstraling ze nastreeft en welke onderscheidende waarde ze wil realiseren. Vervolgens moet de plek van CRM in de

Marketing & Sales/Verhuur - CRM

organisatie gedefinieerd worden. Doorgaans is dit een centrale plek, die richting geeft aan de programmering, de horeca, de verhuur, kortom alle activiteiten van het podium. De ontwikkeling en implementatie van een dergelijk systeem is daarom een ingrijpend proces, dat een flinke toewijding vergt van de afzonderlijke organisaties. Omdat de organisaties behoorlijk van elkaar verschillen (elkaar aanvullen), zijn wij van mening dat de ontwikkeling en implementatie van een CRM-strategie per podium afzonderlijk moet plaatsvinden. Het gezamenlijk ontwikkelen en implementeren van één CRM-strategie is alleen haalbaar als er sprake is van één organisatie met eenduidige doelstellingen en doelgroepen.

Kansen voor een CRM-systeem

Wel is het goed mogelijk dat de organisaties hetzelfde CRM-systeem als basis voor hun eigen CRM-strategie gebruiken. Hiermee bedoelen we het onderliggende ICT-systeem en de database van bezoek- en bezoekersinformatie. Dit kan in aanschaf, implementatie en gebruik synergievoordelen opleveren. Wij zien hierbij de volgende voordelen voor de organisaties:

- Gezamenlijke inkoop en ontwikkeling van het onderliggende CRM-systeem, waardoor de lasten van deze ontwikkeling gedeeld kunnen worden en de podia van elkaars kennis gebruik kunnen maken.
- Juridisch is het niet toegestaan om zonder toestemming van de bezoeker gegevens van het ene podium te delen met andere podia. Wel is het mogelijk om aan de bezoekers te vragen of zij op de hoogte gehouden willen worden van het aanbod van andere podia.
- De podia kunnen hiermee invulling geven aan hun individuele CRM, gebruikmakend van hun eigen databases. Daarnaast kunnen de podia zich, individueel dan wel gezamenlijk, richten op de

bezoekers die graag informatie van andere podia ontvangen. Dit vergroot de mogelijkheden voor cross-selling.

- Deze informatie kan op maat gesneden zijn, op basis van de bezoekhistorie (denk aan de tips bij Amazon.com of Bol.com).
- Dit CRM-systeem is gelinkt aan de website en het kassasysteem.
- Ook vereenvoudigt dit het onderzoeken van het bezoekersgedrag van alle podia tezamen en onderlinge vergelijkingen.
- Mocht er in de toekomst sprake zijn van intensievere samenwerking, dan kan het hebben van een overeenkomstig systeem hieraan bijdragen.

Een ander belangrijk aspect is het beheer van de database. Gezamenlijk gebruik kan alleen als er één partij verantwoordelijk wordt gemaakt voor het dagelijks beheer van de database. Hierover moeten de podia duidelijke afspraken met elkaar maken (zie hiertoe onder andere superMarketing in scenario 3).

Ook moet het CRM-systeem goed aansluiten op andere systemen (kassa, website e.d.). Bij de ontwikkeling van het systeem zal hier aandacht aan moeten worden besteed en moeten worden gelet op de veelheid van systemen bij de vier podia.

Het initiatief van SBPH om een CRM-strategie en -systeem te ontwikkelen, vormt een goede aanleiding om deze mogelijkheden tot synergie verder uit te zoeken. Inmiddels zijn er afspraken gemaakt om de andere podia kennis te laten maken met het betrokken marketing-bureau.

Marketing & Sales/Verhuur - Dagkassa

Externe financiering

Wij zien mogelijkheden voor financiering voor het ontwikkelen van een gezamenlijk CRM-systeem middels subsidies. Vooral de focus op de relatie met het publiek, het verhogen van de eigen inkomsten én het *gezamenlijk* optrekken door de vier podia vormen daarin goede aanknopingspunten. Wij denken aan het VSBfonds, het SNS-REAAAL Fonds en in mindere mate het Prins Bernhard Cultuurfonds. Indien het project gesteund wordt door meer dan één gemeente, is een bijdrage van het Cultuurfonds BNG mogelijk. Mogelijk dat de omringende gemeenten bereid zijn tot een incidentele bijdrage aan het CRM-project, gezien het verzorgingsgebied van de vier podia en de mogelijkheden tot het beter bedienen van de doelgroepen.

Samenvoegen van de dagkassa's

De kassa's van de Toneelschuur en de Philharmonie liggen vlak bij elkaar (allebei aan de Lange Begijnestraat). Het bespreekbureau van de Philharmonie fungeert tevens als kassa voor de Stadsschouwburg, die gevestigd is aan het Wilsonplein. Daarnaast verkopen deze instellingen kaarten in de 'Start at Rabobank'-shop aan de Grote Houtstraat. Patronaat heeft geen dagkassa en verkoopt het merendeel van haar kaarten via de online verkoop. Daarnaast verkoopt Patronaat via de Rabobankshop, North End, Sounds en Primera winkels. Het doel van het subscenario 'Dagkassa's' betreft het samenvoegen van de dagkassa's van de Philharmonie/Stadsschouwburg en Toneelschuur. Hierbij vindt tevens afstemming plaats van de ticketing-systemen en kunnen ook kaarten voor derden worden verkocht (bijvoorbeeld voor festivals en evenementen). We bekijken tevens of deze dagkassa ook diensten voor Patronaat kan vervullen, bijvoorbeeld in de vorm van het plaatsen van een Ticketservice-terminal.

Status quo dagkassa's

Hieronder kijken we naar de huidige stand van zaken met betrekking tot het functioneren van de dagkassa's, waarna we de mogelijkheden voor het samenvoegen bekijken.

	SBPH	TS	Patronaat
Omzet via distributiekkanalen (x € 1.000)	2008-2011	2008-2011	2008-2011
Dagkassa	52%	83%	nb
Bestelformulier	13%	0%	nb
Internet	34%	16%	nb
Rabobank (en andere)	1%	1%	nb
Totaal	100%	100%	0%

Verdeling omzet en afzet over de distributiekkanalen

Nevenstaande tabel toont de verdeling van de recetteomzet over de verschillende distributiekkanalen voor de vier podia. Bij de Toneelschuur is de omzet die wordt gegenereerd via de dagkassa erg hoog. Dit is te verklaren door de filmfunctie, waar de kaartverkoop via dagkassa's verloopt. Het percentage verkoop via de dagkassa bij de SBPH is hoog, wat te maken heeft met de tot voor kort nog niet aanwezige mogelijkheid om e-tickets via de website te kopen en uit te printen. De historische reeks van de Toneelschuur laat een toename van de internetverkoop zien van 12% naar 20% over een periode van drie jaar, wat in lijn ligt met trends in de sector. De SBPH verkoopt de laatste jaren een derde van haar kaarten via internet. Dat hier vooralsnog geen stijgende lijn in zit, kan te maken hebben met het feit dat het kiezen van eigen plaatsen tot voor kort via de website niet mogelijk was. Patronaat heeft aangegeven geen dagkassa te gebruiken. Zij maken echter wel gebruik van alternatieve distributievormen, onder andere via de Primera winkels. Wij hebben geen exacte informatie ontvangen over de verdeling van hun omzet over de distributiekkanalen, behalve dat de nadruk op de internetverkoop ligt.

Marketing & Sales/Verhuur - Dagkassa

Openingstijden dagkassa's

Alleen Philharmonie en Toneelschuur hebben een dagkassa. Patronaat heeft een kassa die alleen een uur voorafgaand aan concerten geopend is. De kassa van de Toneelschuur is dagelijks geopend van 13.30u tot 21.45u, met afwijkende tijden tijdens specials en festivals. Deze openingstijden zijn afgestemd op de frequente starttijdstippen van filmvoorstellingen. De kassa van de Philharmonie is geopend van 10.00u tot 16.00u en een uur voor aanvang van de voorstellingen en dient tevens als verkooppunt voor de kaarten voor de Stadsschouwburg. Deze kassa heeft tevens een portiersfunctie. Telefonisch is de kassa van 10.00-14.00 bereikbaar. De kassa van de Stadsschouwburg is een uur voor aanvang van de voorstelling geopend.

Onderstaande afbeelding geeft een schematische weergave van de openingstijden van de vier kassa's. De donker gearceerde vlakken geven de piekmomenten aan.

	10-11	11-12	12-13	13-14	14-15	15-16	16-17	17-18	18-19	19-20	20-21	21-22
Philharmonie												
Toneelschuur												
Patronaat												
Schouwburg												

Organisatie en Financiën

Bij de organisatie van de kassafunctie zijn wij al in de eerdere uitwerking van de CRM-strategie stil blijven staan. In dit hoofdstuk gaan we vooral in op de financiële status quo met betrekking tot de kassafuncties, waarbij we gebruik maken van informatie uit een eerdere studie naar de fusie van de kassa's van de Toneelschuur en de SBPH. Volgens die studie zijn beide kassa's bezet met 3,5 fte.

Onderstaande tabel geeft de opgegeven totale directe kosten van de kassa over 2010-2011 van de SBPH (inclusief de kassa van de Stadsschouwburg) en Toneelschuur. Wij zetten deze kosten af tegen het totale aantal openingsuren van beide organisaties en het aantal verkochte kaarten.

Directe kosten kassa '10-'11	SBPH	Toneelschuur
Loonkosten	179.000	145.000
Automatisering	13.000	7.000
Overige kosten	2.600	5.000
Totaal	194.600	157.000
Openingsuren (360 dagen)	1.950	2.970
Kosten per openingsuur	100	53
Verkochte kaarten dagkassa	76.733	113.170
Kosten per verkochte kaart	2,54	1,39

Hieruit volgt dat de kassa bij de Toneelschuur tegen aanzienlijk lagere kosten dan de SBPH kan functioneren. Dit komt, aldus de eerdere studie, door het hoge percentage oproepmedewerkers bij de Toneelschuur ten opzichte van relatief dure medewerkers met langlopende dienstverbanden bij de SBPH.

De primaire taak van de kassa's bestaat uit kaartverkoop, informatievoorziening, telefoon, bijhouden van de e-mailbox ten behoeve van reserveringen, versturen van toegangskaarten, afhandelen van de internetverkoop en het afhandelen van eventuele gastenlijsten. Deze functies zijn bij beide kassa's gelijk. Bij de SBPH heeft de kassa daarnaast een portiersfunctie (ten behoeve van artiesten, leveringen, bezoekers).

Marketing & Sales/Verhuur - Dagkassa

Trends ten aanzien van de kassa

Er zijn diverse trends waarneembaar die van invloed zijn op het functioneren van de dagkassa's. Allereerst is er een verschuiving te zien naar online verkoop van tickets. Steeds meer mensen kopen een kaartje op de website en printen dit vervolgens zelf uit. Dat komt omdat bezoekers steeds minder bereid zijn om kaartjes een uur voor aanvang op te halen bij het theater. Ook kopen mensen hun tickets steeds later, en vaak op basis van mond-tot-mondreclame onder andere via sociale media. In de nabije toekomst zullen ook mobiele applicaties belangrijker worden als distributiekanaal. Bioscopen hebben tegenwoordig vaak ticketautomaten staan, waar bezoekers voor aanvang van de voorstelling hun tickets kunnen kopen, slechts ondersteund door een beperkt bemande kassa. Bij de NS en de KLM is ook een trend te zien dat het loket wordt vervangen door automaten. Wil de reiziger toch een kaartje telefonisch of bij een loket kopen, dan betaalt hij daarvoor een toeslag.

Deze trends lijken te wijzen op het langzaam verdwijnen van de kassafunctie bij theaters en filmhuizen. Daar tegenover staat dat met een goed bereikbare dagkassa meer service kan worden verleend en aan upselling kan worden gedaan voor mensen die nog wel bellen of langskomen. Dit vereist echter wel een mentaliteitsverandering bij het kassapersoneel (denk aan de upselling bij tankstations of Stage Entertainment).

Voor- en nadelen van het samenvoegen van de kassa's

Wij zien de volgende voor- en nadelen van het samenvoegen van de kassa's van de Toneelschuur en de SBPH:

Voordelen

- betere openingstijden en servicemogelijkheden gedurende de dag;

- gezamenlijke deskundigheidsbevordering;
- mogelijkheden voor cross-selling en het attenderen op elkaars voorstellingen;
- basis voor gezamenlijke marketing en CRM.

Nadelen

- In beginsel is het diffuus voor het publiek en dat vereist heldere communicatie.
- Bij een gezamenlijke kassa bestaat het gevaar dat de kassa-medewerkers minder kennis van specifiek aanbod hebben. Dit vereist een goede opleiding en inlichting van medewerkers.
- Imago en identiteit van de individuele podia vervaagt, tenzij het goed wordt gecommuniceerd en uitgelegd.
- Er kan sprake zijn van verschillen in (werk)cultuur onderling.
- Mogelijk zijn er verschillen in kassasysteem, administratie, placeren en retourneren kaarten. Dit moet worden uitgezocht en vereist mogelijk wat investeringen aan het begin.

Randvoorwaarden:

- De portiersfunctie moet behouden blijven bij de SBPH, mocht de kassafunctie daar weggaan.
- Voor de filmfunctie moet de dagkassa blijven bestaan voor verkoop op de dag zelf.

Samenvoegen van dagkassa's van Toneelschuur en SBPH

Wij zien goede kansen voor het samenvoegen van de dagkassa's van Toneelschuur en SBPH, waarmee we aansluiten bij de resultaten van de eerdere studie uitgevoerd door beide podia zelf. Een eerste indicatieve berekening (op basis van diverse veronderstellingen) laat zien dat een totale besparing van circa € 30.000 mogelijk is, maar dit moet door SBPH en Toneelschuur nader worden onderzocht.

Marketing & Sales/Verhuur - Online marketing

Online marketing

Het onderwerp online marketing is in vorige scenario's al in ruime mate aan de orde gekomen. In dit onderdeel staan we kort stil bij de mogelijkheden voor separate projecten ter versterking van de online marketing ten behoeve van het werven van nieuwe bezoekers en eigen inkomsten.

Status quo online

Naast de eerder omschreven e-mailings, nieuwsbrieven, advertenties en drukwerk communiceren de podia via hun website en sociale media. Onderstaande tabel geeft een overzicht van de online bezoekersaantallen.

Resultaten online (2012)		SBPH	TS	Patronaat
Website	Bezoeken (totaal)	32.500	35.991	519.691
Website	Bezoeken (uniek)	nb	24.183	279.921
Facebook	Vrienden	642	nb	4.342
Facebook	Likes	339	4.458	5.093
Twitter	Volgers	1.464	1.682	2.803
Hyves	Leden	nb	nb	7.923

Hoewel de gegevens nog onvolledig zijn, is hierin een weerslag te zien van de doelgroepen, met name bij Patronaat (jonger, dus actiever op internet en via sociale media). Behalve deze platforms benutten de podia Google adds, nieuwsbrieven en websites van derden (Uit in Haarlem, Haarlem XL, Podiuminfo, ROAR E-zine, Last.FM en MySpace). De podia attenderen hun eigen doelgroepen op het aanbod van de andere podia in hun nieuwsbrieven en soms op de websites. In de toekomst hopen de podia dit meer te doen en ook meer gebruik te kunnen maken van elkaars kennis en ervaring met online marketing. Ook een gezamenlijke presentatie op de UIT-agenda wordt overwogen.

Mogelijkheden voor online marketing

Het belangrijkste onderdeel van de online marketing strategie is een koppeling van websites, sociale media en kassasystemen met het interne CRM(-systeem), waar we eerder aandacht aan hebben besteed. Overige mogelijkheden voor online marketing bevinden zich op het gebied van het ontwikkelen van apps (zoals Patronaat de IPatro-app heeft ontwikkeld), het verder uitdiepen van de mogelijkheden van sociale media (Foursquare en verdergaande benutting van Facebook en Twitter,) en een mogelijke koppeling met een (of meer) webwinkel(s) waar bezoekers producten kunnen kopen naar aanleiding van hun bezoek aan het podium (merchandise podium, merchandise artiesten, CD's, DVD's). Ook het ontwikkelen van de mogelijkheid om kaartjes te kopen en te laten scannen via de mobiele telefoon vormen een goede manier om gebruik te maken van de kansen die mobiel internet en sociale media bieden. Deze projecten zijn gericht op het genereren van a) meer (nieuwe) bezoekers, b) meer service voor de bezoekers en c) het verhogen van de inkomsten uit de bezoeker. Kortom het creëren van meerwaarde voor zowel bezoekers als podium.

Organisatorische kansen

De podia hebben in beperkte mate kennis in huis voor het verder ontwikkelen en invullen van een online strategie. Voor specifieke trajecten wordt er doorgaans gebruik gemaakt van externe expertise. Wij zien mogelijkheden om deze expertise gezamenlijk in te huren ten behoeve van incidentele projecten in het kader van de online marketing. Door het delen van de kosten kan een dergelijk project, gericht op waardecreatie voor klant en podium, sneller rendabel worden.

Marketing & Sales/Verhuur - Inkoop marketing

Inkoop marketing

Inkoop marketing heeft betrekking op de gezamenlijke inkoop van marketinginstrumenten, zoals drukwerk, buitenreclame en dergelijke.



Te ondernemen acties

1. Los van de mogelijke samenwerking tussen de marketing-afdelingen van de podia zouden de marketingmanagers de volgende punten per podium op een rij moeten zetten:
 1. de leveranciers van drukwerk (drukken van posters, brochures, flyers, etc en niet het ontwerpen) en de jaarlijkse uitgaven hieraan (waaronder verzendkosten).
 2. de leveranciers van buitenreclame (driehoeksborden, abri's, mupi's, etc) en de jaarlijkse uitgaven hieraan.
 3. de inkoop van advertenties en de jaarlijkse uitgaven hieraan.
2. Zij stellen een document op waarin de volgende punten worden behandeld:
 1. de diensten en kosten waarop bespaard kan worden;
 2. de potentiële leveranciers waarmee onderhandeld moet worden;
 3. de voor- en nadelen van gezamenlijke inkoop van drukwerk, buitenreclame en advertenties;
 4. de mogelijkheden om met het Frans Hals en Teylers Museum samen te werken op deze gebieden.
3. Zij stellen een plan op waarin wordt aangegeven op welke diensten mogelijk gezamenlijk ingekocht kan worden, met wie, de potentiële besparingen, de voorkeursleveranciers en een overzicht van de voor- en nadelen.
4. Na goedkeuring van de gezamenlijke directies wordt begonnen met de onderhandelingsronde met de leveranciers.
5. Aan de hand van schriftelijke offertes van de leveranciers worden in overleg met de directies definitieve keuzes gemaakt.



Marketing & Sales/Verhuur - Verhuringen

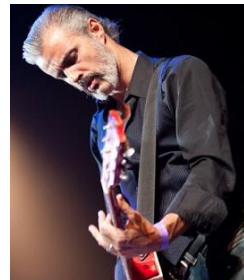
Samenwerking verhuringen

De vier podia hebben apart van elkaar en gezamenlijk een interessant aanbod aan zalen en ruimtes voor commerciële verhuringen. Op dit terrein wordt nu niet of nauwelijks samengewerkt. Het verschil tussen dit scenario en scenario 3/superSales, is dat dit scenario alleen samenwerking betreft in de marketing/promotie van de commerciële verhuringen, terwijl scenario 3 uitgaat van de organisatorische fusie van de afdelingen sales van de vier podia.

Te ondernemen acties

1. Vertegenwoordigers van de afdeling sales/commerciële verhuur zetten de volgende punten per podium op een rij:
 - Wat? De ruimtes en omvang per podium die voor commerciële verhuringen in aanmerking komen (wanneer beschikbaar) en de beperkingen van de ruimtes, waar relevant.
 - Hoeveel? Een analyse van het jaarlijks aantal verhuringen over de afgelopen drie jaar.
 - Hoeveel? De gehanteerde tarieven, de kosten en de inkomsten van de commerciële verhuringen.
 - Wie? Het type klanten waaraan verhuurd wordt (herkomst, bedrijf, culturele instellingen, maatschappelijke instellingen, anders, etc.).
 - Hoe? De marketing- en salesinspanning (markten, instrumenten en kosten).
 - Het gebruikte planningssysteem.
2. Zij stellen een document op waarin de volgende punten worden behandeld:
 - De voor- en nadelen van het gezamenlijk aanbieden van hun ruimtes voor commerciële verhuringen. Welke kansen biedt het en is het mogelijk interessant?

- Een bondige concurrentieanalyse - welke concurrenten zijn er in Haarlem en directe omgeving?
 - Is het nodig om aanvullend onderzoek te doen en, zo ja, naar welke onderwerpen?
3. Go / no go. De uitkomsten van de punten 1 en 2 worden op papier gezet en met de directies besproken. Aan de hand van deze bespreking wordt besloten of het zinvol is om het onderwerp verder uit te werken. Als dat het geval is:
 4. Een voorstel wordt uitgewerkt waarin de volgende punten worden behandeld:
 - Voor welke markt(en) is gezamenlijke presentatie van de commerciële verhuurmogelijkheden interessant?
 - Wat zijn, bij benadering, de potentiële verdienmogelijkheden?
 - Welke ruimtes (aanbod) bieden de meeste kansen?
 - Welke instrumenten moeten ingezet worden (online, print, persoonlijke sales, etc.)? Wat zijn hiervan de kosten?
 - Welk planningssysteem moet gebruikt worden om dit mogelijk te maken en wat moet gedaan worden om dit te kunnen realiseren? Wat zijn hiervan de kosten?
 - Welke partners kunnen hierbij worden ingezet (waaronder Haarlem Marketing)?
 5. Dit plan wordt vervolgens ter goedkeuring voorgelegd aan de gezamenlijke directies.



5. Scenario 3

Organisatie



Organisatie - Integratie marketing & sales/verhuur

Introductie

In welke mate kunnen de vier Haarlemse podia samenwerken op het domein van organisatie? De mate van samenwerking kan variëren van incidentele projectmatige samenwerking tot structurele samenwerking of fusies. In cultureel Nederland wordt vanwege de aankomende bezuinigingen op rijks-, provinciaal en gemeentelijk niveau voor het eerst breed gekeken naar de mogelijkheden om samen te werken. En bij de podiumkunsten, die het hardst door de bezuinigingen worden getroffen, wordt het meest vergaand gekeken naar de mogelijkheden voor samenwerking. De samenwerking kent verschillende vormen.

Grensoverschrijdende samenwerking tussen soortgenoten

Soortgenoten refereert hier aan organisaties op hetzelfde werkgebied, in dit geval de podiumkunsten. Grensoverschrijdend refereert aan het feit dat het om zowel podia als podiumkunstoproductanten en festivals gaat.

In Amsterdam hebben de Toneelgroep Amsterdam, Holland Festival, de Stadsschouwburg, Frascati, Likeminds, Julidans en Theaterfestival onder de titel 'Van nood tot deugd' een alliantie gevormd. De samenwerking vindt onder andere plaats op het gebied van publiekswerving, talentontwikkeling, bedrijfsvoering en internationalisering, maar met behoud van eigen identiteit en eigen organisatiestructuur.

In Den Haag gaan, onder de naam Toneelalliantie, het Nationale Toneel, Koninklijke Schouwburg, Stella Den Haag en Theater aan het Spui structureel samenwerken op het gebied van educatie, publiekswerving, talentontwikkeling en programmering. In dit geval zal Stella Den Haag opgaan in het Nationale Toneel onder de naam NT Jong, maar alle andere partijen behouden hun identiteit en de organisaties blijven los van elkaar bestaan.

Ro Theater, Acteursgroep Wunderbaum, Productiehuis Rotterdam en de Rotterdamse Schouwburg hebben gezamenlijk een aanvraag ingediend bij de Gemeente Rotterdam. De samenwerking, onder de naam Theater Rotterdam, bundelt produceren en presenteren van theater en talentontwikkeling. Theater Rotterdam gaat theater (en ook dans, opera, muziektheater, jeugdtheater, circus en festivals) presenteren en produceren op hoofdzakelijk drie plekken: de Rotterdamse Schouwburg, het gebouw van het Ro Theater en op de fysieke én virtuele locatie 'The New Forest' van Acteursgroep Wunderbaum. Daarnaast zullen de voorstellingen van Theater Rotterdam te zien zijn op diverse locaties in de stad.

Samenwerking tussen soortgenoten

Hier betreft het een samenwerking tussen soortgelijke instellingen, in dit geval samenwerking tussen jeugdproducenten en samenwerking tussen (historische) musea. In Rotterdam gaat Theatergroep Max samensmelten met jeugddans De Meekers en jeugdtheatergezelschap Siberia. In Amsterdam werken Amsterdam Museum, Bijbels Museum en Ons' Lieve Heer op Solder structureel samen op het gebied van onder andere marketing, educatie, restauratie en beheer. In de Randstad werken enkele kleine podia met minder dan 500 stoelen samen op facilitair gebied binnen VSCD-verband.

Samenwerking tussen voordeurdelers

Verdergaande organisatiewijzigingen vinden ook plaats bij voordeurdelers. In Amsterdam hebben recentelijk de Raden van Toezicht van het Muziektheater Amsterdam, de Nederlandse Opera en het Nationale Ballet een nieuwe algemeen directeur benoemd van de nieuwe entiteit die na de fusie van de drie stichtingen zal ontstaan. De nieuwe algemeen directeur vormt samen met Pierre Audi als operadirecteur en Ted Brandsen als balletdirecteur het driehoofdige bestuur onder supervisie van één Raad van Toezicht.

Organisatie - Integratie marketing & sales/verhuur

In Den Haag is een voorstel bij de gemeente ingediend om de structuur van het Lucent Danstheater en Dr Anton Philipszaal te wijzigen van een driehoofdige directie (Residentie Orkest, Nederlands Danstheater en Gastprogrammering) in een eenhoofdige directie, met twee huurders (Residentieorkest en Nederlands Danstheater).

In het geval van zowel Amsterdam als Den Haag gaat het om een of meer zalen en meerdere gezelschappen met één voordeur.

In bijna alle gevallen van intensieve samenwerking of fusie gaat het om de producenten, toneel-, dans- of jeugdtheatergezelschappen of orkesten en in veel mindere mate om intensieve samenwerking of fusie tussen podia.

De sector is in beweging.

Waar liggen de kansen?

Uit de verkennende fase is duidelijk naar voren gekomen dat er kansen liggen voor samenwerking in de back office, zoals de afdelingen financiën, en op deelgebieden voor facilitair, verhuringen, marketing, etc. Voor meer details hierover zie scenario 2. Maar waar liggen de kansen voor organisatorische samenwerking tussen de vier podia?

superMarketing

Uit de verkennende fase blijkt dat samenwerking op het gebied van Marketing & Sales kansrijk is. Wat zouden de voordelen kunnen zijn van het samenvoegen van de marketingafdelingen van twee of drie van de organisaties in één marketingafdeling, zogenaamd superMarketing?

- In de basis hebben de vier podia hetzelfde type producten c.q. diensten die ze verkopen, namelijk stoelen of staanplaatsen voor

een optreden (zogenaamd 'perishable goods' met een beperkte houdbaarheidsdatum, namelijk de duur van het optreden).

- Zij hebben deels eenzelfde publiek, namelijk mensen uit Haarlem en de regio die in cultuur geïnteresseerd zijn. Dit geldt meer voor Toneelschuur en SBPH dan voor Patronaat.
- Zij gebruiken veelal dezelfde marketinginstrumenten, namelijk posters, driehoeksborden, flyers, brochures, (direct) mailings, *free publicity* en in toenemende mate e-marketing.
- De context waarin zij nu en in de toekomst moeten functioneren en de effecten op hun markten komen sterk overeen (zoals wordt aangegeven in bijlage 3, Trends & ontwikkelingen op pagina's 53-55).
- Een marketingafdeling betekent centrale inkoop en besparingen op het gebied van drukwerk (brochures, flyers etc.), promotionele middelen (posters, driehoeksborden etc), onderzoek, ICT, etc. (zie scenario 2).
- Maar bovenal betekent een marketingafdeling het bundelen van kennis en inzichten, vooral op het gebied van e-marketing, het belangrijkste toekomstige marketinginstrument voor de podia.
- Cultuurmarketing wordt, naarmate meer op cultureel ondernemerschap wordt gefocust, belangrijker en professioneler.

Wat zouden de nadelen kunnen zijn van een marketingafdeling?

- De *look & feel*, de *tone of voice* van de marketing van popmuziek is anders dan die van klassieke muziek, en die van cabaret is anders dan van moderne dans. Dit vraagt deels andere (typen) marketeers. Dat is waar, maar slechts ten dele, want een goed reclame- en marketingbureau is in staat om marketing- en reclamecampagnes te ontwikkelen voor zeer uiteenlopende typen klanten. Het vraagt eerder om goede marketeers.

Organisatie - Integratie marketing & sales/verhuur

- De identiteiten van de vier podia moeten gewaarborgd worden. De podia zijn, als het ware, klanten van superMarketing met als uitgangspunt het type klanten dat men wil bereiken, de wijze waarop ze de klanten willen bereiken en de bijbehorende *look & feel*.
- Het voornaamste nadeel is dat een marketingafdeling met een centrale locatie fysiek op afstand zal staan van een aantal podia. Hierdoor worden de lijnen voor een aantal podia mogelijk langer.

Huidige bezetting en financiën - superMarketing

De marketingafdeling van SBPH bestaat uit 3,7 fte en het marketingbudget is € 217.000. De marketingafdeling van de Toneelschuur bestaat uit 2,7 fte (inclusief educatie) en hun marketingbudget is € 100.000. Het marketingbudget van Patronaat is € 80.000 en 2 fte houden zich bezig met de marketing van Patronaat. Samen gaat het om een bescheiden bedrag van circa € 400.000 voor de vier podia en – exclusief Patronaat – € 320.000 voor de drie podia. Dit is circa 2% van de totale omzet. Ook is het aantal fte relatief beperkt.

Gezien het toenemende belang van marketing, de snelle ontwikkelingen rond en het belang van online marketing en de daarvoor benodigde expertise en de verwachte concurrentie op de vrijetijdsmarkt in de komende jaren, is een besparing voor superMarketing van meer dan 5 à 10% (€15.000 - €30.000) niet te verwachten. Wel biedt superMarketing de podia een kans om de *kwaliteit* te verbeteren en om de markt *efficiënter*, *effectiever* en *professioneler* te bewerken. Hierdoor vergroten de podia hun verdienvermogen.

Structuur

Na nadere verkenning is gebleken dat de voornaamste voordelen voor dit scenario liggen bij de Toneelschuur en SBPH en in mindere mate bij Patronaat. De voornaamste redenen hiervoor zijn dat de program-

mering en de marketing van een poppodium dichterbij elkaar liggen en meer met elkaar verwant zijn dan bij andere podia. Wel liggen er voor de vier podia kansen om samen te werken op het gebied van gezamenlijke inkoop (zie scenario 2).

superSales

Een tweede kans is het samenvoegen van de salesfuncties in één afdeling, **superSales**. Deze afdeling is dan verantwoordelijk voor de commerciële verhuringen, het verkopen van de ruimtes van de vier podia aan derden, buiten de reguliere programmering. Net als het toenemende belang van cultureel ondernemerschap, zullen commerciële verhuringen (eigen inkomsten) ook belangrijker worden voor de drie organisaties in de komende jaren. Door samen te werken kunnen de podia een breder en gevarieerder scala van ruimtes aanbieden en daardoor ook grotere evenementen huisvesten. Momenteel werken de podia afzonderlijk van elkaar en realiseert Toneelschuur relatief weinig eigen inkomsten uit commerciële verhuringen. De voordelen van dit scenario komen grotendeels overeen met superMarketing. De nadelen zijn in mindere mate van toepassing met uitzondering van de langere lijnen naar een aantal podia. Daarnaast zou een centrale superSales afdeling betekenen dat de planningssystemen van de podia op elkaar afgestemd moeten worden.

Huidige bezetting en financiën - superSales

De salesafdeling van SBPH bestaat uit 2,8 fte inclusief een manager die ook voor horeca en evenementen verantwoordelijk is. Sales bij Toneelschuur zit binnen het domein facilitaire dienst en bestaat uit circa 0,1 fte. Commerciële verhuringen binnen Toneelschuur spelen een zeer beperkte rol, maar de benchmark voor Toneelschuur geeft aan dat er ruimte is voor een toename hierin. Ook Patronaat is actief op het gebied van commerciële verhuringen en heeft de functie (0,3 fte) tijdelijk ondergebracht bij de manager horeca.

Organisatie - Integratie marketing & sales/verhuur

Gezien de beperkte omvang in termen van fte zijn de verwachte besparingen bij het samenvoegen van de salesafdelingen daarom ook beperkt.

Structuur

Wel zouden er mogelijk voordelen zijn te behalen wanneer marketing én sales worden samengevoegd in een afdeling superMarketing & Sales. In eerste instantie zou het een samenwerking betreffen tussen Toneelschuur en SBPH. Met Patronaat kunnen via een convenant samenwerkingsafspraken worden gemaakt. Wel liggen er voor de vier podia bijvoorbeeld kansen om samen te werken op het gebied van gezamenlijke marketing van verhuringen (zie scenario 2). De mogelijke voordelen van het samenvoegen van superMarketing en superSales moeten nog nader onderzocht worden.



Organisatie - Een fusie?

Een fusie van de drie organisaties

De vier podia zijn qua programmering complementair aan elkaar. Ieder heeft zijn eigen profiel en de programmeringen van de podia vullen elkaar aan. Daarnaast heeft ieder podium een eigen identiteit. Zo heeft Haarlem een sterk en gevarieerd (podium)aanbod op het gebied van theater, klassieke muziek, popmuziek, dans, cabaret en film, zowel voor de inwoners van Haarlem als voor de regio.

Wij zijn van mening dat deze onderscheidende profielen en eigen identiteiten een sterke troef zijn voor Haarlem. Deze moeten behouden worden voor de stad en regio. Dat betekent dat de vier podia en de drie organisaties niet moeten opgaan in één organisatie met één directeur, maar aparte instellingen moeten blijven die vergaand met elkaar samenwerken. Dit zou mogelijk anders zijn als er sprake zou zijn van een of meer vaste gezelschappen als vaste bespelers met een eigen identiteit die de identiteit van het podium/de podia sterk zou (mede)bepalen. Een tweede onderliggende reden hiervoor is dat de organisatieculturen van de drie organisaties (sterk) van elkaar verschillen, wat uiteindelijk ook effect heeft op de identiteiten van de podia.

Integratie en samenwerking is zinvol daar waar het echt meerwaarde biedt. Daar hebben we in dit rapport voor gekozen. Vele structurele en vergaande fusies leiden uiteindelijk niet tot de beoogde kostenreducties en/of tot de beoogde meerwaarde. Voor die valkuil moet worden gewaakt.

Los van de inhoudelijk(on)wenselijkheid van een fusie van de drie organisaties, verwachten wij dat de financiële voordelen op directieniveau beperkt zullen zijn gezien het feit dat in alle gevallen de directies ook programmeren en/of produceren, waardoor de besparingen niet zullen opwegen tegen het verlies aan inhoudelijke kwaliteiten en eigen identiteit.

Daarnaast is het belangrijk om te beseffen dat de in dit rapport voorgestelde stappen voor de cultuursector grote stappen zijn; stappen die tot nu toe niet eerder in cultureel Nederland zijn gezet.



Organisatie - Shared service centre

Introductie

Als de diverse scenario's op een rij worden gezet dan ontstaat er een beeld van waaruit het samengaan van (een aantal van) de (back office) functies voor de hand ligt. Dit zou kunnen leiden tot een Shared Service Centre (SSC) waarin de podia in eerste instantie de volgende functies onderbrengen:

- marketing/CRM
- marketing/dagkassa
- grants office
- superMarketing
- superSales

Het ligt dan voor de hand dat de volgende **opdrachten** deel zullen uitmaken van het SSC:

- inkoop marketing (als onderdeel van superMarketing);
- samenwerking verhuringen (als onderdeel van superSales).

Voor welke podia geldt dit?

In eerste instantie zouden deze functies voor de Stadsschouwburg, Philharmonie en Toneelschuur in het SSC moeten worden ondergebracht. Het lijkt ons in deze fase niet opportuun om Patronaat hierin mee te nemen, omdat Patronaat nu geen deel uitmaakt van superMarketing en de dagkassa, en in een beperkte mate deelneemt in de gezamenlijke grants office. Op termijn kan dit nader bekeken worden. In de tussentijd kan een convenant worden opgesteld tussen het SSC en Patronaat waarin de onderlinge afspraken voor samenwerking worden vastgelegd.

Te ondernemen acties

SBPH en Toneelschuur moeten een verdere verkenning doen naar de mate waarin de bovengenoemde scenario's het best ondergebracht kunnen worden in een SSC en hoe de aansturing van het SSC vormgegeven kan worden.

Het verkennen van de mogelijkheden voor een SSC loopt parallel aan het uitwerken van de overige scenario's c.q. opdrachten. Als er niet voor een SSC wordt gekozen, dan kunnen de overige scenario's los van elkaar worden uitgevoerd. Als er wel voor een SSC wordt gekozen, dan kunnen de meeste van de overige scenario's c.q. opdrachten hierin worden geïntegreerd.

Voor- en nadelen

De voornaamste voordelen van een SSC zijn kostenreductie en kwaliteitsverbetering. De voornaamste nadelen zijn afstand tussen het SSC en de werkvloer en het feit dat een SSC vaak tot uitbesteding leidt. Het is daarom van belang dat het SSC in de nabijheid van de podia wordt gehuisvest om, naast digitale contact, ook persoonlijk contact mogelijk te maken. Daarnaast is outsourcing geen optie, daar marketing en sales tot de kernactiviteiten van de podia horen.

Een aantal overwegingen bij een SSC

De strategie van het SSC richt zich op *operational excellence* waarin het reduceren van kosten centraal staat *zonder* dat de kwaliteit van het product of de dienst ter discussie staat. Kostenreductie én de verhoging van de kwaliteit gelden als de belangrijkste uitgangspunten voor concentratie van serviceactiviteiten.

De medewerkers van het SSC moeten goed kunnen samenwerken en er moet een open en klantgerichte cultuur heersen. Het gaat erom dat in de teams resultaten worden geboekt. Mensen werken niet meer in 'de back office' of in 'de ondersteuning'; het SSC moet voelen als een eigen business. Als team moet het SSC elkaar helpen om de service en afspraken waar te maken. Men moet steeds nadenken over mogelijke verbeteringen. Wij stellen voor dat het SSC een aparte juridische entiteit wordt die door SBPH en Toneelschuur wordt aangestuurd.

Organisatie - Shared service centre

Voor management en medewerkers geldt dat het werken in een SSC een ondernemende, klantgerichte en resultaatgerichte instelling vereist. Duidelijk moet zijn waarop het SSC wordt afgerekend en wanneer er sprake is van succes.

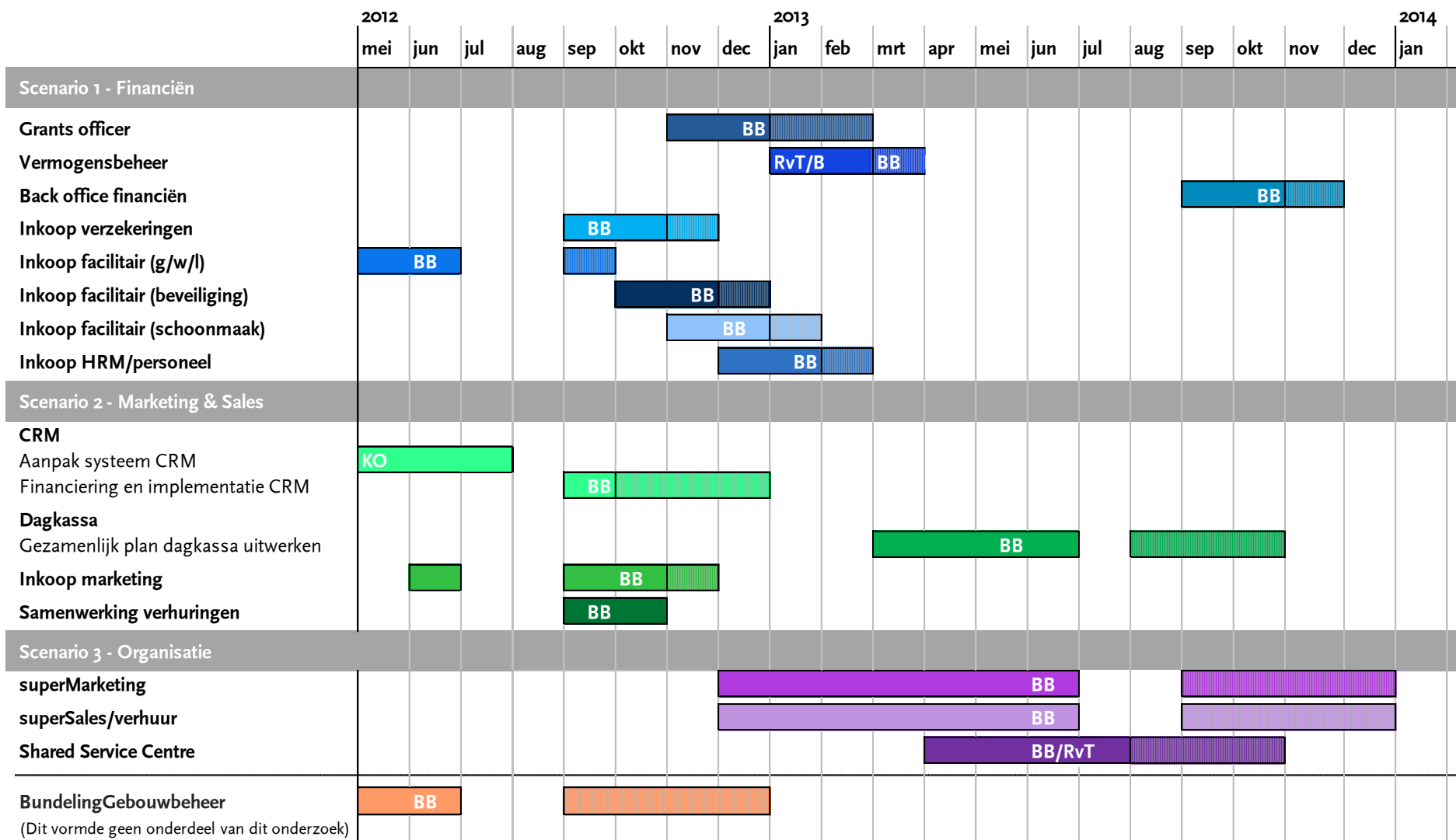
Hierbij kan worden aangetekend dat de gemeente Haarlem en de podia op dit moment ver gevorderd zijn in de overdracht van het gebouwbeheer aan de podia. Hoewel dit aspect geen deel uitmaakt van dit onderzoek kan deze bundeling dienen als belangrijke springplank voor alle andere vormen van samenwerking. De hiervoor op te richten beheerstichting zou (eventueel in combinatie met de stichting BACH) kunnen dienen als basis voor andere domeinen van integratie zoals in dit hoofdstuk beschreven. Daarnaast moet bekeken worden of het SSC diensten kan bieden aan andere culturele instellingen in Haarlem.



6. Routeplanner

**The best way to predict
the future is to create it**

Peter F. Drucker



Bijlagen



b1 Samenwerkingsscenario's (shortlist)



Samenwerkingsscenario's voor de 4 Haarlemse Podia (shortlist samenwerkingsmogelijkheden)

Nr	Scenario: Financiën	Domein	Bep. (+) Verd. (+)	Samenwerking op het gebied van ...	Omschrijving	Patr.	Toneelschuur	Phil.	Schouwburg	Duur (KT, MT, LT)	Financieel resultaat (op- brengst min kosten)	Afwezigheid van organisatori- sche complexiteit	Neveneffect (domeinen)	Randvoorwaarden en opmerkingen	Totale score	Wegingsfact or x2 financieel
57	Financiën	Financiën / admin.	+	Vermogensbeheer	Gezamenlijk opzetten.	✓	✓	✓	✓	MT	3	4		Gaat om liquiditeit van podia (door vooruitontvangen subsidies, voorzieningen). Mogelijk samen met Frans Hals en Teylers	7	10
52	Financiën	Financiën / admin.	-	Salarisadministratie	Samenvoegen salarisadministraties	✓	✓	✓	✓	LT	3	2	P & O		5	8
53	Financiën	Financiën / admin.	-	Debiteuren / crediteuren administratie	Samenvoegen deb/cred-administraties	✓	✓	✓	✓	LT	3	1			4	7
54	Financiën	Financiën / admin.	-	Factoring	Factureren 4 podia vanuit 1 functie.	✓	✓	✓	✓	LT	1	3			4	5
Nr	Scenario: Inkoop	Domein	Bep. (+) Verd. (+)	Samenwerking op het gebied van ...	Omschrijving	Patr.	TS	Phil.	SB	Duur	Financ. Result	Afw. Org complex	Neveneffect (domeinen)	Randvoorwaarden en opmerkingen	Totaal	Gewogen
44	Inkoop	Facilitair	-	Energie	Gezamenlijke inkoop energie (g/w/l)	✓	✓	✓	✓	KT	4	4	fin.	Samenvoegen van de individuele contracten, mogelijk korting tot 10% (?)	8	12
45	Inkoop	Facilitair	-	Schoonmaak van podia	Gezamenlijke inkoop: schoonmaak wordt nu overal extern ingekocht, maar bij andere partijen.	✓	✓	✓	✓	KT	3	4	fin.	Te ontvangen: nadere informatie over samenwerking. Verschil in dienstverleningsniveau is issue.	7	10
47	Inkoop	Facilitair	-	Beveiliging	Gezamenlijk inkopen beveiliging evenementen/gebouw.	✓	✓	✓	✓	MT	2	4		Is hier structureel of incidenteel sprake van? Gaat om gebouwenbeheer (alarm, onvolgord en security	6	8
56	Inkoop	Financiën / admin.	-	Verzekeringen	Gezamenlijk afsluiten van verzekeringen, zoals opstal, brand, (bestuurlijke) aansprakelijkheid, et cetera.	✓	✓	✓	✓	KT	2	4			6	8
	Inkoop	Financiën / admin.	-	Pensioenen	Gezamenlijke inkoop pensioenverzekeringen									Ingebracht door Patronaat tijdens bespreking 16/2	nb	nb
48	Inkoop	Horeca	-	Dranken en materiaal	Gezamenlijke inkoop dranken en materiaal.	✓	?	✓	✓	KT	3	4		Onduidelijkheid over status van contracten (verpachting, bierleveranties)	7	10
10	Inkoop	Marketing	-	Driehoeksborden, abri's e.d. inkopen	Gezamenlijke inkoop driehoeksborden, abri's e.d.	✓	✓	✓	✓	KT	3	5	fin.	Eventueel samen met Frans Hals Museum en Teylers	8	11
9	Inkoop	Marketing	-	Advertenties inkopen	Gezamenlijke inkoop advertenties.	✓	✓	✓	✓	KT	2	5	fin.	Eventueel samen met Frans Hals Museum en Teylers	7	9
11	Inkoop	Marketing	-	Drukwerk	Gezamenlijke inkoop drukwerk.	✓	✓	✓	✓	KT	2	5	fin.	Drukker moet eis van één leveringsadres loslaten, Eventueel samen met Frans Hals Museum en Teylers	7	9
66	Inkoop	Personeel / HRM	-	Trainingen en opleidingen	Gezamenlijk inkopen / organiseren trainingen, opleidingen en (inhouse) bijscholingscursussen voor het personeel	✓	✓	✓	✓	KT	1	5	P & O		6	7
41	Inkoop	Techniek	-	Materialen (klein)	Gezamenlijke inkoop techniek (filters, tafels, tape).	✓	✓	✓	✓	KT	1	5	fin.		6	7
Nr	Scenario: Marketing	Domein	Bep. (+) Verd. (+)	Samenwerking op het gebied van ...	Omschrijving	Patr.	TS	Phil.	SB	Duur	Financ. Result	Afw. Org complex	Neveneffect (domeinen)	Randvoorwaarden en opmerkingen	Totaal	Gewogen
1	Marketing	Kassa/kaartverkoop	+	Dagkassa's	Samenvoegen van de dagkassa's. Inclusief het afstemmen van de ticketing-/kassasysteem. Deze kassa kan ook diensten verlenen voor Patronaat (bijv. een Ticketservice-terminal). Kijken naar mogelijkheden om kaarten voor derden te verkopen.	?	✓	✓	✓	MT/KT	3	2	P & O, fin.	Geheel zelfde kassa en CRM systeem? Besparing van personeelskosten. Het idee van een dagkassa kan technisch ook doorgaan als de podia een eigen bezoekersregistratie hanteren. Minder licenties en hardware nodig doordat er mogelijk minder werkplekken nodig zijn.	5	8
8	Marketing	Marketing	+	CRM-systeem	Opbouwen, implementeren en benutten van een CRM systeem bijv. tbv cross-selling. Vanuit één relatiebestand werken op basis van interesses en voorkeuren van de klanten.	✓	✓	✓	✓	MT	3	3	mark., kas	Het moet juridisch mogelijk zijn en klantbestanden moeten geïncorporeerd kunnen worden.	6	9
14	Marketing	Marketing	-	Onderzoek publieksgedrag	Gezamenlijk ontwikkelen jaarlijkse monitor publieksgedrag e.d.	✓	✓	✓	✓	KT	2	4	program.	Uitwisseling klantgegevens. Podia doen dit al (Oculon)	6	8
15	Marketing	Marketing	+	Online-marketing	Gezamenlijk ontwikkelen van nieuwe on-line formats (websites, sociale media, narrow casting, apps).	✓	✓	✓	✓	KT	3	2	kassa, fin.	Meenemen bij #72 + Inclusief afrondingsmogelijkheden in €	5	8
22	Marketing	Marketing	+	Focus op leeftijdsgroep 35-50 / 60-75	Gezamenlijk inzetten op deze moeilijke groep door andere tijdstippen aan te bieden, valetparking, tegelijkertijd jeugdprogrammering, kinderopvang, cursusaanbod koppelen aan programmering, e.d.	✓	✓	✓	✓	KT	3	2	facilitair, verhuur	Mits het organisatorisch relatief behapbaar is. Mogelijk dat dit een optie voor de individuele instellingen afzonderlijk betreft.	5	8
Nr	Scenario: Verhuur	Domein	Bep. (+) Verd. (+)	Samenwerking op het gebied van ...	Omschrijving	Patr.	TS	Phil.	SB	Duur	Financ. Result	Afw. Org complex	Neveneffect (domeinen)	Randvoorwaarden en opmerkingen	Totaal	Gewogen
49	Comm. verhuur	Horeca	-	Catering commerciële verhuur	Gezamenlijk catering verhuur, gezamenlijke inkoop, preferred suppliers.	✓	✗	✓	✓	MT	2	5			7	9
36	Comm. verhuur	Verhuur / commercieel	+	Elkaars locaties verhuren	Gebruik maken van elkaars (aanvullende) locaties voor de verhuurfunctie, mogelijkheid tot concurrentie met hotels ed want één grote locatie (sterke partner op congresmarkt).	✓	✓	✓	✓	MT	3	2			5	8
37	Comm. verhuur	Verhuur / commercieel	+	Brochure zaalverhuur	Gezamenlijke presentatie (print en digitaal) van de zaalverhuur mogelijkheden (relatie met citymarketing)	✓	✓	✓	✓	KT	2	4			6	8

Nr	Scenario:	Domein	B(+)/V(+)	Samenwerking op het gebied van ...	Omschrijving	Patr.	TS	Phil.	SB	Duur	Financ. Result	Afw. Org complex	Neveneffect (domeinen)	Randvoorwaarden en opmerkingen	Totaal	Gewogen
	Fondsenwerving															
67	Fondsenwerving	Sponsoring en fondsenwerving	-	Grants officer	Gezamenlijke grants officer die back office activiteiten t.b.v. sponsoring, fondsenwerving en incidentele subsidies uitvoert (aanvragen, afrekeningen).	✓	✓	✓	✓	MT	4	4	program., fin.		8	12
72	Fondsenwerving	Fondsenwerving	+	Online-fondsenwerving	Gezamenlijk organiseren en opzetten. Inclusief afrondingsmogelijkheden in €	✓	✓	✓	✓	KT	3	4		Linken met #15	7	10
68	Fondsenwerving	Sponsoring en fondsenwerving	-	Vriendenvereniging backoffice	Gezamenlijke backoffice voor de vriendenvereniging.	?	✓	✓	✓	KT	2	4		Koppelen aan Grants-Officer #67	6	8
Nr	Scenario:	Domein	B(+)/V(+)	Samenwerking op het gebied van ...	Omschrijving	Patr.	TS	Phil.	SB	Duur	Financ. Result	Afw. Org complex	Neveneffect (domeinen)	Randvoorwaarden en opmerkingen	Totaal	Gewogen
	Organisatie 1															
58	Organisatie 1	Personeel / HRM	-	Inzetten intern op specialistische kennis	Op dit moment een functie die medewerkers 'erbij' doet. Beter gebruik maken van expertise, specialisatie, continuïteit bij samenwerking. Bijv. Centrale ARBO Coördinator, BUMA, vakantiewetgeving, et cetera.	?	?	✓	✓	MT	1	5	alle domeinen	Mag het juridisch als er niet sprake is van één organisatie?	6	7
42	Organisatie 1	Techniek	-	Elkaars personeel i.p.v. inzet freelancers	In geval van tekort aan personeel, voordat freelancers worden ingeschakeld, eerst bij elkaar checken of er capaciteit beschikbaar is. Dit kan ook elkaars technische vrijwilligers betreffen.	✓	✓	✓	✓	KT	1	5	P&O, fin.	Al het personeel, dus techniek, productie, horeca etc.	6	7
39	Organisatie 1	Verhuur / commercieel	-	Expertisecentrum	Uithuren van kennis en expertise - personeel op het gebied van horeca, techniek, productie, marketing tegen marktconforme tarieven. Ervaring opgedaan bij onder meer Potter/Honkbal.	✓	✓	✓	✓	MT	3	2	fin., horeca, marketing, techniek, P&O.	Verder uitbouwen wat al gebeurt, tegen marktconforme condities	5	8
Nr	Scenario:	Domein	B(+)/V(+)	Samenwerking op het gebied van ...	Omschrijving	Patr.	TS	Phil.	SB	Duur	Financ. Result	Afw. Org complex	Neveneffect (domeinen)	Randvoorwaarden en opmerkingen	Totaal	Gewogen
	Organisatie 2															
13	Organisatie 2	Marketing	-	Marketingafdeling (SuperMarketing)	Samenvoegen van de marketingafdelingen. Gezamenlijk creatieve salesacties ondernemen, gezamenlijke abonnementen of publiciteitsmiddelen (kwartaalprogramma) ontwikkelen.	✓	✓	✓	✓	MT	5	2	program., kassa, P&O	Behoud (artistieke) identiteit podia. Dit vereist het 'openbreken' van de organisaties. Tussen de organisaties zijn structurele en culturele verschillen.	7	12
38	Organisatie 2	Verhuur / commercieel	-	Salesafdeling (SuperSales)	Samenvoegen van de verhuurafdelingen, gezamenlijke acquisitie, één aanspreekpunt voor de klant, gezamenlijke promotie.	✓	✓	✓	✓	MT	4	3			7	11
46	Organisatie 2	Facilitair	-	Gebouwbeheer onder één directeur/stichting	Gebouwen onder één directeur/stichting. Gevolgen voor techniek, horeca, verhueringen, facilitair. (Exclusief programmering, educatie en vrst/concertmarketing).	✓	✓	✓	✓	LT	5	1	techn., horeca, verhueringen, facilitair	Dit betreft het samenvoegen van het volledige facilitaire bedrijf (schoonmaak, ICT, onderhoud, planning etc.).	6	11
60	Organisatie 2	Personeel / HRM	-	Eén directie	Een RvT en een directie voor alle 4 podia	✓	✓	✓	✓	LT	5	2		Kan al bereikt worden door huidige directies op te nemen in de nieuwe directie en besturen / RvT samen te voegen tot één orgaan.	7	12
Nr	Scenario:	Domein	B(+)/V(+)	Samenwerking op het gebied van ...	Omschrijving	Patr.	TS	Phil.	SB	Duur	Financ. Result	Afw. Org complex	Neveneffect (domeinen)	Randvoorwaarden en opmerkingen	Totaal	Gewogen
	Overig															
33	Overig	Educatie	+	Workshops	Workshops voor volwassenen. Eventueel combineren met verhueringen, n.l. aanbieden van educatief programma.	✓	✓	✓	✓	MT	2	4	commerc. verhuur	Afstemmen met commerc. verhuur.	6	8
29	Overig	Programmering	+	Pop in Philharmonie	Het programmeren van popconcerten in grote (evt aangepaste zaal) van de Philharmonie.	✓	✗	✓	✗	ML	4	2	techniek		6	10
?	Overig	Facilitair	-	Oefenruimtes	Gebruiken / delen van gezamenlijke oefenruimtes									Ingebracht door Patronaat tijdens bespreking 16/2	nb	nb
	Overig	Randvoorwaarde?	?	Stimuleren van samenwerking	Welke acties moeten ondernomen worden om samenwerking te stimuleren? Eerder een randvoorwaarde voor samenwerking									Ingebracht door LAGroup, 21/2	nb	nb

b2 Longlist



Longlist samenwerkingsmogelijkheden voor de 4 Haarlemse Podia

KT: 0-1 jr. MT: 1-2 jr. LT: >2 jr.

Nr	Domein	Samenwerking op het gebied van ...	Omschrijving	Patronaat	Toneelschuur	Philharmonie	Schouwburg	Duur (KT, MT, LT)	Financieel resultaat (opbrengst min kosten)	Afwezigheid van organisatorische complexiteit	Neveneffect (domeinen)	Randvoorwaarden en opmerkingen	Totale score	Wegingsfactor x2 financieel
		Besp (+) Verf (+)												
1	Kassa/kaartverkoop	- Dagkassa's	Samenvoegen van de dagkassa's. Nu liggen de kassa's van de Toneelschuur en de Philharmonie dicht bij elkaar. Deze kassa kan ook diensten verlenen voor Patronaat.	✓	✓	✓	✓	MT/KT	5	2	P & O, fin.	Geheel zelfde kassa en CRM systeem? Besparing van personeelskosten. Kan idee van dagkassa ook doorgaan als de podia een eigen bezoekersregistratie hanteren? Minder licenties en hardware nodig doordat er mogelijk minder werkplekken nodig zijn.	7	12
2		- Ticketing/kassasystemen	De TS en SBPH gebruiken hetzelfde systeem (?) voor de verkoop van tickets. Het huidige systeem van Patronaat wijkt te veel af.	✗	✓	✓	✓	KT	3	?	mark., P & O	Geheel zelfde kassa en CRM systeem, cross-selling. Is de vraag wat juridisch mogelijk is als bezoekersgegevens bij elkaar wordt gevoegd.	5	8
3		+ Prijsdifferentiatie	Meer verschillende rangen, verschillen in prijzen door de week en in het weekend, experimenten met prijselasticiteit, prijzen met € 1 a € 2 verhogen (voor alle kaarten).	✗	✓	✓	✓	MT	4	3	marketing, programmering	Constante monitoring van bezoekerscijfers per voorstelling, flexibele programmering en onderhandeling gezelschappen is nodig om in te spelen op vraag/aanbod.	7	11
4		- Inkoop tickets	Hetzelfde type en zelfde lay out tickets voor de podia.	✓	✓	✓	✓	KT	1	4	fin.	Ook dezelfde hardware nodig.	5	6
5		- Inkoop hardware en licenties	Gezamenlijke aankoop vervangingsinvesteringen (kortingen)	?	✓	✓	✓	MT	3	3	fin.		6	9
6		+ Kaartverkoop voor andere instellingen/ evenementen	Aanbieden kaartverkoop voor andere evenementen en instellingen in de stad/omgeving.	?	✓	✓	✓	KT	2	4	P&O, fin.	Iemand moet werving en implementatie van projecten op zich nemen.	6	8
7		- Poule van flexwerkers	Vaste of oproepkrachten die bij kassa's van alle podia inzetbaar zijn.	✓	✓	✓	✓	KT	1	4	fin.	Handig als organisaties dezelfde systemen hebben.	5	6
8	Marketing	+ Cross-selling	Opbouwen, implementeren en benutten van een CRM systeem tbv cross-selling. Vanuit één relatiebestand werken op basis van interesses en voorkeuren van de klanten.	✓	✓	✓	✓	MT	3	3	mark., kas	Het moet juridisch mogelijk zijn en klantbestanden moeten geïncorporeerd kunnen worden.	6	9
9		- Advertenties inkopen	Gezamenlijke inkoop advertenties.	✓	✓	✓	✓	KT	2	5	fin.		7	9
10		- Driehoeksborden, abri's e.d. inkopen	Gezamenlijke inkoop driehoeksborden, abri's e.d.	✓	✓	✓	✓	KT	3	5	fin.		8	11
11		- Drukkerwerk	Gezamenlijke inkoop drukwerk.	✓	✓	✓	✓	KT	2	5	fin.	Drukker moet eis van één leveringsadres loslaten.	7	9
12		- Kwartaalprogramma	Gezamenlijk produceren van één brochure met daarin het kwartaalaanbod. Brochure eventueel ingedeeld op thema.	✗	✓	✓	✓	KT	3	?	program.	Patronaat heeft een andere planningscyclus; voorstellingen worden geboekt op termijn van circa 3 maanden. Afstemming programmeurs /tekstschrijvers nodig.	7	10
13		- Marketingafdeling (SuperMarketing)	Samenvoegen van de marketingafdelingen.	✓	✓	✓	✓	MT	5	1	program., kassa, P&O	Behoud (artistieke) identiteit podia.	6	11
14		- Onderzoek publieksgedrag	Gezamenlijk ontwikkelen jaarlijkse monitor publieksgedrag e.d.	✓	✓	✓	✓	KT	2	4	program.	Uitwisseling klantgegevens?	6	8
15		+ Online-marketing	Gezamenlijk ontwikkelen van nieuwe on-line formats (websites, sociale media, narrow casting, apps).	✓	✓	✓	✓	KT	3	2	kassa, fin.		5	8
16		+ Cadeaukaart	Gezamenlijke cadeau-podiumkaart.	✓	✓	✓	✓	KT	1	5	marketing		6	7
17		+ (Thema)-Abonnementen	Gezamenlijk thema-abonnementen aanbieden, waarbij de voorstellingen op de verschillende podia plaatsvinden.	✓	✓	✓	✓	KT	1	5	kassa, program.		6	7
18		+ Kleine zaal abonnement	Heavy users kunnen een kleine zaal abonnement afnemen (à CineVille).	✗	✓	✓	✓	KT	2	5	kassa		7	9
19		+ Creatieve sales acties	Bijv. Sirene Sale - 100 kaarten op de eerste maandag van de maand voor 50% korting.	✓	✓	✓	✓	KT	1	5	kassa		6	7
20		+ Fabchannel	Online raadpleging van concerten, voorstellingen.	✓	?	?	?	MT	1	4		Contact opnemen met initiatiefnemers.	5	6
21		+ Scherm/reclame in zaal	Informatie en reclame in de zaal voor aanvang vrst/concert. Bijvoorbeeld promoten elkaars voorstellingen/concerten.	✓	✓	✓	✓	MT	1	?	3		4	5
22		+ Focus op leeftijdsgroep 35-50	Gezamenlijk inzetten op deze moeilijke groep door andere tijdstippen aan te bieden, valetparking, tegelijkertijd jeugdprogrammering, kinderopvang, e.d.	✓	✓	✓	✓	KT	3	2	facilitair, verhuur	Mits het organisatorisch relatief behapbaar is.	5	8
23		+ Focus op leeftijdsgroep 60-75	Gezamenlijk inzetten op deze moeilijke groep door andere tijdstippen aan te bieden, valetparking, e.d, cursusaanbod koppelen aan programmering.	✓	✓	✓	✓	KT	3	2	facilitair, verhuur	Mits het organisatorisch relatief behapbaar is.		

Longlist samenwerkingsmogelijkheden voor de 4 Haarlemse Podia

KT: 0-1 jr. MT: 1-2 jr. LT: >2 jr.

Nr	Domein	Besp (1) Verf (+)	Samenwerking op het gebied van ...	Omschrijving	Patronaat	Toneelschuur	Philharmonie	Schouwburg	Duur (KT, MT, LT)	Financieel resultaat (opbrengst min kosten)	Afwezigheid van organisatorische complexiteit	Neveneffect (domeinen)	Randvoorwaarden en opmerkingen	Totale score	Wegingsfactor x2 financieel
24	Marketing (vervolg)	+	Vergroting postcode gebied 2012	Geografische doelgroepenverbreding.	✓	✓	✓	✓	KT	?	4	kassa			
25		+	Marketingkennis beschikbaar stellen	Kennis en afdeling beschikbaar stellen aan festivals, evenementen, andere cultuurinstellingen, et cetera.	✓	✓	✓	✓	MT	2	4	fin.		6	8
26	Programmering	+	Thema-programmering	Thema-programmering tegelijkertijd/aansluitend op de diverse locaties. Relatie met cross-selling en benutten van elkaars doelgroepen.	✓	✓	✓	✓	MT	0	3	kassa, facilitair, techn., marketing.		3	3
27		+	Festivals en evenementen	Gezamenlijk organiseren van festivals / evenementen rondom bepaalde thema's	✓	✓	✓	✓	MT/LT	2	?	kassa, marketing, facilitair		6	8
28			Talentontwikkeling	UIT sessie 31-1 JL - wat bedoelde je hiermee?	✓	✓	✓	✓							
29		+	Pop in Philharmonie	Het programmeren van popconcerten in grote (evt aangepaste zaal) van de Philharmonie.	✓	✗	✓	✗	ML	4	2	techniek		6	10
30		-	Jeugdprogrammering	Gezamenlijk programmeren van jeugdvoorstellingen.	✓	✓	✓	✓	KT	2	3	P&O	Minder programmeurs nodig - want gezamenlijk aanpakken. Beter onderhandelen mogelijk i.v.m. grotere totaalvraag podia.	5	7
31	Educatie	-	Educatieafdelingen	Samenvoegen van de educatieafdelingen (Patronaat heeft geen educatieafdeling)	✓	✓	✓	✓	MT	1	3	P&O		4	5
32		+	Andere instellingen	Samenwerken met andere instellingen in Haarlem (musea, Stichting H'Art).	✓	✓	✓	✓	KT	1	3			4	5
33		+	Workshops	Workshops voor volwassenen. Eventueel combineren met verhueringen, nl. aanbieden van educatief programma.	✓	✓	✓	✓	MT	2	4	commerc. verhuur	Afstemmen met commerc. verhuur.	6	8
34		+	Educatedag	Gezamenlijke educatiedag voor scholen waarin het (diverse) aanbod van de podia wordt gepresenteerd.	✓	✓	✓	✓	MT	1	4			5	6
35		+	Culturele bedrijvendag	4 podia op een dag presenteren.	✓	✓	✓	✓	MT	1	4	commerc. verhuur	Afstemmen met commerc. verhuur.	5	6
36	Verhuur / commercieel	+	Elkaars locaties verhuren	Gebruik maken van elkaars (aanvullende) locaties voor de verhuurfunctie, mogelijkheid tot concurrentie met hotels ed want één grote locatie (sterke partner op congresmarkt).	✓	✓	✓	✓	MT	3	?	2		5	8
37		+	Brochure zaalverhuur	Gezamenlijke presentatie (print en digitaal) van de zaalverhuur mogelijkheden (relatie met citymarketing)	✓	✓	✓	✓	KT	2	4			6	8
38		-	Salesafdeling (SuperSales)	Samenvoegen van de verhuurafdelingen, gezamenlijke acquisitie, één aanspreekpunt voor de klant, gezamenlijke promotie.	✓	✓	✓	✓	MT	4	1			5	9
39		-	Expertisecentrum	Uithuren van processen (coördineren), expertise, personeel op het gebied van horeca, techniek, productie tegen marktconforme tarieven. Ervaring opgedaan bij onder meer Potter/Honkbal.	✓	✓	✓	✓	MT	3	2	fin., horeca, marketing, techniek, P&O.		5	8
40	Techniek	-	Materialen (groot)	Gezamenlijke inkoop techniek (groot: lichttafels, lampen e.d.)	✓	✓	✓	✓	KT	2	?	4	fin.	6	8
41		-	Materialen (klein)	Gezamenlijke inkoop techniek (filters, tafels, tape)	✓	✓	✓	✓	KT	1	?	5	fin.	6	7
42		+	Elkaars personeel i.p.v. inzet freelancers	In geval van tekort aan personeel, voordat freelancers worden ingeschakeld, eerst bij elkaar checken of er capaciteit beschikbaar is.	✓	✓	✓	✓	KT	1	5	P&O, fin.		6	7
43		-	Pooling van materiaal	Gezamenlijk gebruik maken van groot en klein materiaal; tijdelijke tekorten dekken met tijdelijke surplus elders.	?	?	?	?	KT	1	4	x	Pieken zijn meestal hetzelfde bij de podia	5	6
44	Facilitair	-	Energie	Gezamenlijke inkoop energie (g/w/l)	✓	✓	✓	✓	KT	4	?	4	fin.	8	12
45		-	Schoonmaak van podia	Gezamenlijke inkoop: schoonmaak wordt nu overal extern ingekocht, maar bij andere partijen.	✓	✓	✓	✓	KT	3	4	fin.	Te ontvangen: nadere informatie over samenwerking. Verschil in dienstverleningsniveau is issue.	7	10
46		-	Gebouwbeheer onder één directeur	Gebouwen onder één directeur/stichting. Gevolgen voor techniek, horeca, verhueringen, facilitair. (Exclusief programmering, educatie en vrst/concertmarketing).	✓	✓	✓	✓	MT/LT	5	?	1	techn, horeca, verhueringen, facilitair	6	11
47		-	Beveiliging	Gezamenlijk inkopen beveiliging evenementen/gebouw.	✓	✓	✓	✓	MT	2	4		Is hier structureel of incidenteel sprake van?	6	8

Longlist samenwerkingsmogelijkheden voor de 4 Haarlemse Podia

KT: 0-1 jr. MT: 1-2 jr. LT: >2 jr.

Nr	Domein	Samenwerking op het gebied van ...	Omschrijving	Patronaat	Toneelschuur	Philharmonie	Schouwburg	Duur (KT, MT, LT)	Financieel resultaat (opbrengst min kosten)	Afwezigheid van organisatorische complexiteit	Neveneffect (domeinen)	Randvoorwaarden en opmerkingen	Totale score	Wegingsfactor x2 financieel	
Besp (1) Verd (+)															
48	Horeca	-	Dranken en materiaal	Gezamenlijke inkoop dranken en materiaal.	✓	✗	✓	✓	KT	3	4		7	10	
49		-	Catering commerciële verhuur	Gezamenlijk catering verhuur, gezamenlijke inkoop, preferred suppliers.	✓	✗	✓	✓	MT	2	5		7	9	
50		+	Catering voor externen	Catering aanbieden aan externen.	✓	✗	✓	✓	LT	1	3		4	5	
51		-	Inroosterprogramma	Programma van SBPH werkt goed, voor de anderen geschikt?	?	?	?	?	MT	1	2		3	4	
52	Financiën / admin.	-	Salarisadministratie	Samenvoegen salarisadministraties	✓	✓	✓	✓	LT	3	2	P & O	5	8	
53		-	Debiteuren / crediteuren administratie	Samenvoegen deb/cred-administraties	✓	✓	✓	✓	LT	3	1		4	7	
54		-	Factoring	Facturering 4 podia vanuit 1 functie.	✓	✓	✓	✓	LT	1	3		4	5	
55		+	Outsourcen kennis en intern delen	Beschikbaar stellen kennis voor kleine podia, administratie van hen voeren. Intern advies uitwisselen op gebied van fiscale regelingen en personeelsregelingen.	✓	✓	✓	✓	KT	1	5		6	7	
56		-	Verzekeringen	Gezamenlijk afsluiten van verzekeringen, zoals opstal, brand, (bestuurlijke) aansprakelijkheid, et cetera.	✓	✓	✓	✓	KT	2	4				
57		+	Vermogensbeheer	Gezamenlijk opzetten.	✓	✓	✓	✓	MT	3	4		7	10	
58	Personeel / HRM	-	Inzetten op specialistische kennis	Op dit moment een functie die medewerkers 'erbij' doet. Beter gebruik maken van expertise, specialisatie, continuïteit bij samenwerking. Bijv. Centrale ARBO Coördinator, BUMA, vakantiewetgeving, et cetera.	?	?	✓	✓	MT	1	5	alle domeinen	Mag het juridisch als er niet sprake is van één organisatie?	6	7
59		-	Trainingen	Gezamenlijk inkopen van trainingen voor het personeel.	✓	✓	✓	✓	KT	1	5		6	7	
60		-	Eén directie	Een RvT en een directie voor alle 4 podia	✓	✓	✓	✓	LT	5	1		6	11	
61		-	P&O/HRM-afdeling	Samenvoegen van P&O/HRM-afdeling	✓	✓	✓	✓	MT	4	1		5	9	
62		-	Overcapaciteit inzetten (pooling)	Overcapaciteit aan personeel (horeca, techniek, productie) tijdens daluren inzetten tijdens piekuren bij andere podia	✓	✓	✓	✓	MT	1	4	P & O	Pieken podia lopen gelijk.	5	6
63		+	Gezamenlijke pool vrijwilligers	Gezamenlijke pool voor vrijwilligers	✓	✓	✓	✓	KT	2	3	P & O	5	7	
64		-	Vrijwilligers opleiden	Vrijwilligers gezamenlijk opleiden en uitwisselen	✓	✓	✓	✓	MT	1	5	P & O	6	7	
65		-	Beloningssysteem vrijwilligers	Vrijkaarten voor alle podia als beloningssysteem voor de vrijwilligers.	✓	✓	✓	✓	KT	1	5	P & O	6	7	
66		-	BHV cursussen	Gezamenlijk organiseren opleidingen en (inhouse) bijscholingscursussen.	✓	✓	✓	✓	KT	1	5	P & O	6	7	
67	Sponsoring en fondsenwerving	-	Grants officer	Gezamenlijke grants officer die back office activiteiten t.b.v. sponsoring, fondsenwerving en incidentele subsidies uitvoert (aanvragen, afrekeningen).	✓	✓	✓	✓	MT	4	4	progam., fin.	8	12	
68		-	Vriendenvereniging backoffice	Gezamenlijke backoffice voor de vriendenvereniging.	?	✓	✓	✓	KT	2	4		6	8	
69		+	Inzet omliggende gemeenten	Omliggende gemeenten uit het verzorgingsgebied van de 4 podia betalen niet mee aan de podia. Een gezamenlijke benadering biedt hierin mogelijk uitkomst (via gemeente Haarlem)	✓	✓	✓	✓	MT	3	4		7	10	
70		-	Planning	Gezamenlijk planningssysteem of afstemming aankoop / ontwikkeling.	✓	✓	✓	✓	MT	1	?	3	Link met CRM-Marketing-Planning-driehoek?	4	5
71		+	Schermbord in zaal	Mogelijkheid tot live doneren.	✓	✓	✓	✓	MT	1	3	marketing	4	5	
72		+	Online crowd funding	Gezamenlijk organiseren en opzetten.	✓	✓	✓	✓	KT	3	?	4		7	10
73		+	Afronding in centen	Gezamenlijke campagne om bezoekers centen te laten afronden, bijvoorbeeld voor gezamenlijk doel van de vier podia (bijv. TS producties financieren).	✓	✓	✓	✓	KT	2	?	5	kassa, marketing, fin.	7	9

b3 Trends en ontwikkelingen

- Feiten en cijfers over Haarlem
- Trends en ontwikkelingen – landelijk
- Trends en ontwikkelingen – algemeen



Feiten en cijfers over Haarlem



Demografie

- Met ruim 150.000 inwoners is Haarlem de 13e stad van Nederland en de 2e stad van Noord-Holland. De groei van de stad is afgelopen jaren achtergebleven bij het niveau van de G50.
- De prognose voor 2020 is dat Haarlem 152.000 inwoners zal hebben. Realiseert de stad al haar woningbouwplannen, dan bereikt Haarlem 159.000 inwoners
- De Haarlemse bevolking bestaat voor 51,4% uit vrouwen, wat meer is dan het landelijke gemiddelde (50,5%).
- De leeftijdsopbouw van Haarlem laat een oververtegenwoordiging zien ten opzichte van het landelijk gemiddelde in het leeftijdssegment 30-40 jaar en een ondervertegenwoordiging in het segment 10-20 jaar.
- Haarlem heeft ten opzichte van de G50-gemeenten meer vergrijzing en ontgroening (het aantal 65+'ers ligt boven het G50-niveau, het aantal 15-29-jarigen eronder).
- Van de particuliere huishoudens in Haarlem is 22% een eenpersoonshuishouden. Dit is flink hoger dan het landelijke gemiddelde van 17%, maar aanzienlijk lager dan in een stad als Amsterdam (31%).
- Het aantal gezinnen met kinderen ligt in Haarlem net iets onder het niveau van de G50 (30% tegenover 31%).

Economie

- Het gemiddelde besteedbare inkomen per particulier huishouden (exclusief studenten) in Haarlem ligt met € 33.700 ongeveer 1,7% onder het landelijk gemiddelde van € 34.300.
- De inkomensverdeling vertoont grote gelijkenissen met het Nederlands gemiddelde.
- De groep met het laagste inkomen verdient in Haarlem ca. 10% meer dan het Nederlands gemiddelde.

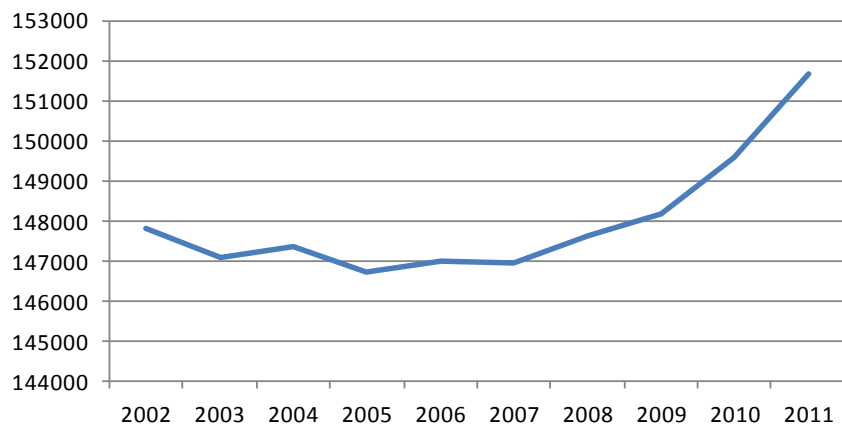
- De groep met het hoogste inkomen in Haarlem verdient ca. 2% minder dan het Nederlands gemiddelde.
- Wat betreft onderwijs laat Haarlem een aanzienlijke oververtegenwoordiging zien van hogeropgeleiden (39% van de bevolking, tegenover 28% landelijk, 46% van de werkzame beroepsbevolking, tegenover 35% landelijk).

Cultuur

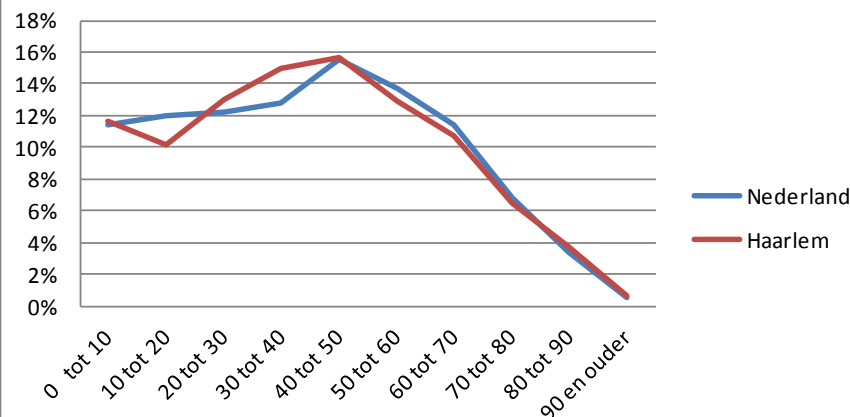
- Haarlem heeft een groot cultuurbereik: inwoners gaan gemiddeld circa 4,5 keer per jaar naar een theater, wat aanzienlijk boven het gemiddelde van de G50 ligt (circa 3,5). Haarlem neemt daarmee de 4e plaats in. Het aantal uitvoeringen in Haarlem ligt redelijk in de buurt van het gemiddelde van de G50.
- Haarlem is een premièrestad, met de Toneelschuur en de Stadschouwburg als premièretheaters.
- Ook het museumbezoek per inwoner ligt fors boven het niveau van de G50 (1,5 tegenover 1,2).
- Het aantal uitvoeringen van popmuziek per 1.000 inwoners ligt erg hoog in Haarlem. De stad neemt daarmee de 3e plaats in binnen de G50 (ruim 4,5 tegenover 2,5).
- Wat betreft het aantal filmdoeken (circa 4,5 tegenover 7) en bioscoopstoelen per 1.000 inwoners (circa 6 tegenover 12) scoort Haarlem laag en aanzienlijk onder het gemiddelde van de G50.
- De in juli 2011 geopende Pathé-bioscoop (8 doeken, 1.277 stoelen) heeft de plek ingenomen van de oude Cinema Palace (550 stoelen). In 2012 zal de Brinkmann-bioscoop (5 doeken, 768 stoelen) verdwijnen.

Feiten en cijfers over Haarlem

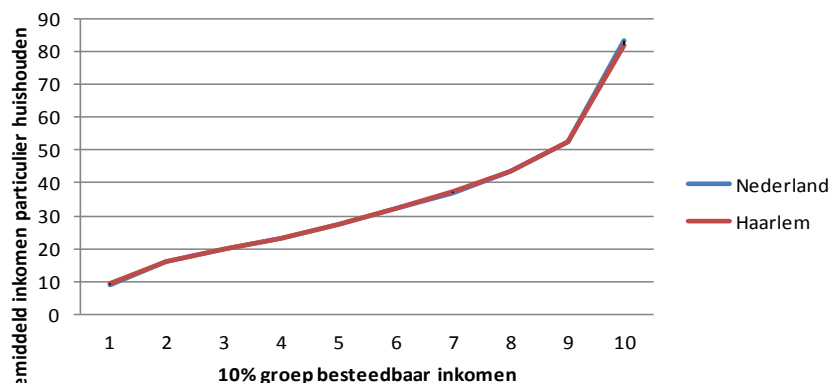
Inwoners Haarlem



Leeftijdsopbouw Haarlem



Inkomensverdeling Haarlem t.o.v. Nederland



Onderwijsniveau van de Haarlemse bevolking, 2010

		mannen	vrouwen	totaal	Haarlem	Nederland
					in procenten	
bevolking (15-64 jaar)	lager onderwijs	13.000	10.000	23.000	23	31
	middelb. onderwijs	17.000	20.000	37.000	37	41
	hoger onderwijs	19.000	20.000	39.000	39	28
beroepsbevolking (personen die werk hebben of actief werk zoeken)	lager onderwijs	9.000	5.000	13.000	17	23
	middelb. onderwijs	13.000	14.000	27.000	36	43
	hoger onderwijs	17.000	18.000	35.000	47	34
werkzame beroepsbevolking (personen met betaald werk)	lager onderwijs	8.000	5.000	12.000	17	22
	middelb. onderwijs	13.000	13.000	26.000	37	43
	hoger onderwijs	17.000	17.000	33.000	46	35

Bronnen:

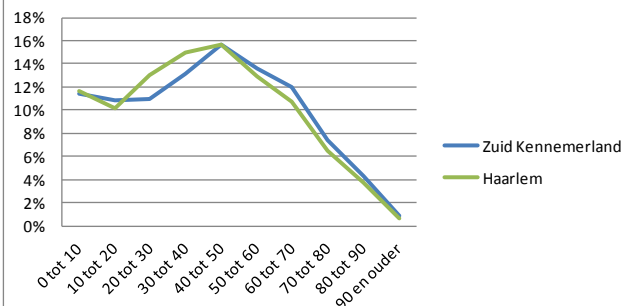
- CBS Statline
- Haarlem in 2020, bevolkingsprognose en beleidsbeschouwing, gemeente Haarlem
- Informatie van www.haarlem.nl, Feiten en cijfers
- Atlas Nederlandse Gemeenten 2011

Feiten en cijfers over Zuid-Kennemerland

Zuid Kennemerland

- Zuid-Kennemerland vormt de kern van het verzorgingsgebied van de vier podia, samen met omliggende gemeenten als Hoofddorp, Beverwijk, Hillegom, IJmuiden en Velsenbroek.
- De regio Zuid-Kennemerland bestaat uit de gemeenten Bloemendaal, Haarlem, Haarlemmerliede en Spaarnwoude, Heemstede en Zandvoort. Deze regio wordt ook wel 'Agglomeratie Haarlem' genoemd.
- Begin 2011 had de regio 221.070 inwoners, waarvan 51,7% vrouw.
- Ten opzichte van de stad Haarlem wonen er in Zuid-Kennemerland minder mensen in de leeftijdscategorie van 20 tot 40 jaar. Dit wordt gecompenseerd door een oververtegenwoordiging van met name de oudere leeftijdscategorieën.
- Het gemiddelde besteedbaar inkomen ligt in de gemeenten rondom Haarlem (aanzienlijk) hoger, met uitzondering van Zandvoort. Bloemendaal is een uitschieter met een gemiddeld besteedbaar inkomen per huishouden van € 54.300.
- Het aantal particuliere huishoudens bestaat voor 42% uit eenpersoonshuishoudens (in Haarlem is dat 45%).
- 31% van het aantal huishoudens is een meerpersoonshuishouden met kinderen. (voor Haarlem is dat 30%).

Leeftijdsofbouw Zuid-Kennemerland



Gemiddeld besteedbaar inkomen*	x € 1.000
Bloemendaal	54,3
Haarlem	33,7
Haarlemmerliede en Spaarnwoude	39,8
Heemstede	46,7
Zandvoort	33,9
Nederland	34,3

Per huishouden exclusief studenten 2009.
bron: CBS Statline, bewerking LAGroup

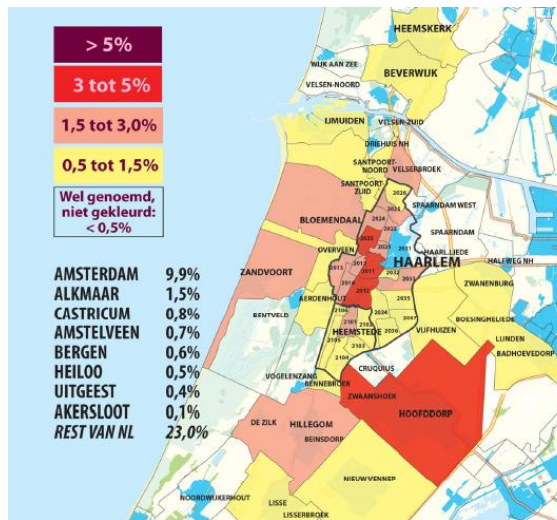
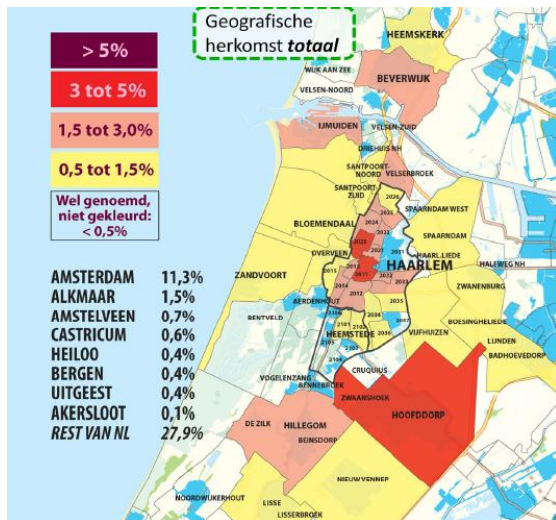
Huishoudens	Totaal	Eenpersoons	Meerpersoons	Mp+kinderen
Bloemendaal	9.329	3.066	6.263	3.260
Haarlem	73.673	33.089	40.584	22.051
Haarlemmerliede en Spaarnwoude	2.259	647	1.612	917
Heemstede	11.431	4.025	7.406	3.922
Zandvoort	8.265	3.580	4.685	2.357
Totaal	104.957	44.407	60.550	32.507

Feiten en cijfers over Zuid-Kennemerland

- Het zalenaanbod in de regio Haarlem voor commerciële verhuur is relatief beperkt. Naast de vier podia bestaat het aanbod voornamelijk uit: Hotel Haarlem-Zuid, Stempels, Frans Hals Hotel en de Lichtfabriek.
- De landelijke trend van concurrentie op de verhuurmarkt is daardoor minder relevant voor de vier podia.
Naast de regio Zuid-Kennemerland trekken de vier podia publiek uit andere omliggende gemeenten, zoals Hoofddorp, Beverwijk, IJmuiden. Een aanzienlijk deel van het publiek (circa 10%) komt uit Amsterdam.
- De Metropoolregio Amsterdam is een bestuurlijk samenwerkingsverband van de stad Amsterdam en lokale en regionale overheden in het noordelijke deel van de Randstad. Deelnemers zijn de gemeenten Aalsmeer, Almere, Amstelveen, Amsterdam, Beemster, Beverwijk, Blaricum, Bloemendaal, Bussum, Diemen, Edam-Volendam, Haarlem, Haarlemmerliede en Spaarnwoude,

Haarlemmermeer, Heemskerk, Heemstede, Hilversum, Huizen, Landsmeer, Laren, Lelystad, Muiden, Naarden, Oostzaan, Ouder-Amstel, Purmerend, Uitgeest, Uithoorn, Velsen, Waterland, Weesp, Wijdemeren, Wormerland, Zaanstad, Zandvoort, Zeevang, de provincies Noord-Holland en Flevoland en de Stadsregio Amsterdam. Eind 2008 telde de regio volgens het CBS 2,22 miljoen inwoners.

- Het versterken van de concurrentiepositie, nationaal en internationaal, vormt de rode draad binnen de metropoolsamenwerking. De samenwerking concentreert zich op de thema's verkeer en vervoer, economie, verstedelijking, landschap en duurzaamheid.
- De Metropoolregio Amsterdam functioneert als het platform in de regio Amsterdam voor ontmoeting en netwerken om ruimtelijke en economische onderwerpen te agenderen en om projecten in samenhang te ontwikkelen.



Trends en ontwikkelingen

Cultuur en podium

- De grootste publieksgroei de afgelopen jaren vond plaats in de genres musical, cabaret en populaire muziek. Maar deze genres hebben in 2009 ook de grootste klappen gehad: 450.000 bezoeken minder (-17%).
- Veel steden streefden er de afgelopen jaren naar om nieuwe huisvesting voor culturele voorzieningen te clusteren, idealiter met inhoudelijke, publieks- of facilitaire synergievoordelen als gevolg.
- De meeste Nederlandse poppodia zijn in de afgelopen tien jaar sterk gegroeid en hebben een serieuze ontwikkeling (gepaard met groeistuipen) doorgemaakt richting verdergaande professionalisering.
- Er is veel concurrentie op de markt van commerciële verhuur. Deze markt is zeer conjunctuurgevoelig.
- Gemiddeld gaan er meer vrouwen naar podiumkunsten dan mannen (56% tegenover 44%), maar het meest differentiërende kenmerk is het opleidingsniveau. Mensen met een hoog opleidingsniveau hebben een grotere interesse voor podiumkunsten
- Het publiek voor klassieke concerten bestaat vooral uit de oudere leeftijdsgroepen. Vroeger waren vooral de 50- tot 64-jarigen oververtegenwoordigd, tegenwoordig zijn dat de 65- tot 80-jarigen. Opvallend is dat sinds 1995 het bereik onder de 35- tot 50-jarigen is gehalveerd.
- Gemiddeld reist de Nederlander circa 40 minuten voor een bezoek aan een voorstelling van podiumkunsten. Dat is de afgelopen jaren redelijk constant gebleven. De consument is vooral bereid om voor bijzondere voorstellingen of evenementen te reizen (stadionconcerten, festivals).

Cultuur en de crisis

- De Raad voor Cultuur constateert dat er binnen de theater- en danssector geen goede balans bestaat tussen aanbod van gesubsidieerde gezelschappen en de afname door schouwburgen. Er wordt veel meer gemaakt dan de podia willen programmeren.
- Landelijk is zichtbaar dat grote gezelschappen meer producties in reprise nemen en steeds minder bereid zijn om te gaan reizen met producties.
- Waarschijnlijk worden er rijksgesubsidieerde gezelschappen (die nu circa 12% van het totale aanbod uitmaken, met een publieksbereik van 8%) opgeheven, worden er minder voorstellingen aangeboden, of moeten podia hogere uitkoopsommen/garanties betalen.
- Het effect van de btw-verhoging op podiumkunsten naar 19% is nog niet goed meetbaar, maar uit studies blijkt dat een prijsverhoging van 12,3% zal leiden tot een afname van het bezoek met een kleine 4% tot 13,5%. Deze afname is naar verwachting structureel en niet tijdelijk.
- De economische crisis heeft consequenties voor het publieksbereik in de theatersector. In 2009 daalde het publiek met 7%, in 2010 met 6%. 13% in twee jaar, ofwel een kleine 2 miljoen minder theaterbezoeken.
- Ook de gemeenten worden geconfronteerd met de noodzaak tot bezuinigingen, vooral door kortingen van het Rijk. Deze bezuinigingen bedragen naar verwachting gemiddeld zo'n 7% in 2011, oplopend tot 12% in 2012.
- Alles bij elkaar staat de cultuursector voor grote uitdagingen voortvloeiend uit de rijks- en gemeentebezuinigingen en de btw-verhoging.

Trends en ontwikkelingen

Vrije tijd

- Nederlanders besteden steeds meer tijd aan verplichtingen, zoals werk, zorg voor het gezin en studie (van 43,6 uur in 1985 naar 48,6 uur in 2005).
- Het aantal vrijetijdsactiviteiten dat Nederlanders buitenshuis ondernemen neemt af. In 2007 werden er circa 3,6 miljard activiteiten buitenshuis ondernomen, 12% minder dan het jaar ervoor.
- Mensen brengen hun vrije tijd vaker binnenshuis door met bijvoorbeeld tv-kijken, lezen, internetten en gamen.
- Het aanbod en de diversiteit aan vrijetijdsvoorzieningen is daarentegen de afgelopen jaren wel flink toegenomen. De vrijetijdsmarkt is een verdringingsmarkt geworden.
- Er is een toenemende groep anderhalf- en tweeverdieners, met veel verplichtingen maar ook een (relatief) hoog gezinsinkomen. Vrije tijd moet voor deze mensen zo efficiënt, waardevol en intensief mogelijk besteed worden.
- De loyaliteit van de consument aan een plek is sterk verminderd. Dit komt ook tot uiting in het bezoek aan een theater of podium (zie ook reisbereidheid).
- Consumenten zijn op zoek naar verrijkende ervaringen en belevenissen. Men wil iets unieks meemaken en daar hun persoonlijkheid mee verrijken. Binnen het culturele aanbod vindt daardoor steeds meer thematisering plaats (festivals).

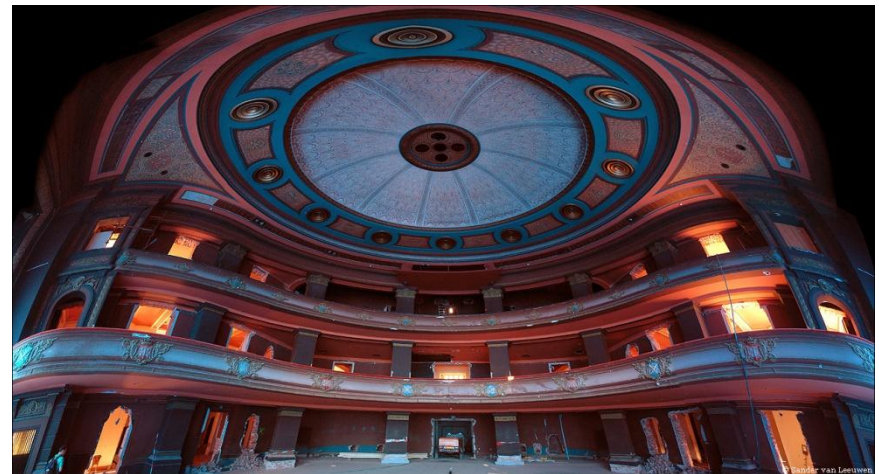
Vrije tijd en media

- Door onder andere het toegenomen vrijetijdsaanbod, worden consumenten overladen met informatie. De consument wordt daardoor selectiever en minder goed bereikbaar.
- Het aantal mensen dat aankopen doet op het web is sterk gegroeid van 55% vijf jaar geleden naar 75%. De belangrijkste aankopen via internet betreffen reizen en accommodaties, kaartjes voor evenementen, kleding en boeken.
- Het gebruik van mobiel internet groeide explosief in 2010, met name door de smart phones. Hoewel mensen het mobiele internet nu vooral gebruiken om reisinformatie te vinden en kort berichten te scannen (tijdens het wachten op die trein), groeit het aantal en de diversiteit van applicaties (apps) explosief.
- Afgelopen jaren heeft een groei laten zien van sociale websites als Facebook, Foursquare, Twitter en LinkedIn. Hierop deelt de consument informatie met 'peers' over interessante activiteiten of gebeurtenissen.
- Dit zorgt voor een gigantische hoeveelheid 'user generated content' in de vorm van foto's, video's en muziek op sites als Flickr, YouTube en Facebook.
- Met de komst van live streaming worden operavoorstellingen van internationaal vermaarde operahuizen over de hele wereld live in bioscopen uitgezonden.

Trends en ontwikkelingen

Demografie en economie

- Door de vergrijzing en ontgroening wordt de beroepsbevolking kleiner en stijgt de “grijze druk”, de verhouding tussen ouderen en de beroepsbevolking van 22% tot 43%.
- Ouderen zijn hoger opgeleid, actiever en mobieler. Samen met het goede inkomen en vermogen maakt dit hen een belangrijkere doelgroep voor de vrijetijdsindustrie (waaronder cultuur).
- Het aantal alleenstaanden zal naar verwachting de komende jaren toenemen tot 3,4 miljoen in 2030. Deze eenpersoonshuishoudens zien we vooral in de grote steden en studentensteden.
- Volgens het CBS neemt het aantal niet-westerse allochtonen toe van 1,7 miljoen in 2008 tot 2,5 miljoen in 2038. Het merendeel in het stedelijk gebied (ca. 27% van de stedelijke bevolking).
- Sinds begin 2000 volgen de crises elkaar in steeds hoger tempo op. De dotcom crisis en de angst voor terrorisme leidden tot de kredietcrisis die vervolgens de schulden- en eurocrisis inluidde.
- De economische teruggang heeft de regering genoodzaakt tot het nemen van draconische maatregelen. De komende vier jaar staan van bezuinigingen van minimaal 18 miljard op stapel.
- Op de rijksbegroting voor cultuur (totaal circa € 950 miljoen) wordt komende jaren ongeveer € 200 miljoen bezuinigd (ruim 20%). Het merendeel daarvan wordt bezuinigd op de podiumkunsten en beeldende kunst. Op een begroting van ca. € 450 miljoen is dat ongeveer 45%.



b4 Resultaten performance study

- De basis vormt TAS en PAS 2010.
- Wanneer wordt gesproken over theaters/podia in de benchmark, wordt bedoeld het gemiddelde van deze theaters.

Stadsschouwburg & Philharmonie

De SBPH is vergeleken met de dubbelpodia Nijmegen (Keizer Karel Podia), Arnhem (Musis Sacrum/Schouwburg) en Tilburg (Theaters Tilburg).

Hieronder volgen de belangrijkste bevindingen:

- De programmering van SBPH heeft een andere focus dan de podia in de benchmark. Vanwege de nabijheid van Amsterdam, een aantal actieve regiotheaters, en in Haarlem zelf de Toneelschuur en Patronaat, zijn er bewuste programmeringskeuzes gemaakt die ook uit de cijfers blijken. Het meest duidelijk is dat in de dans-programmering (2% versus 11% van het aanbod). Het lagere aandeel toneel (9% versus 20%) wordt mede verklaard door de programmering van de Toneelschuur: de benchmarktheaters hebben een dergelijk podium niet in hun nabijheid.
- Het aandeel klassieke muziek is vergelijkbaar met de benchmarktheaters.
- Op het gebied van musical en operette zit SBPH onder het niveau van de benchmarktheaters (4% versus 11%). Musicals zijn financieel niet haalbaar in het licht van de stoelcapaciteit van SBPH, aldus de organisatie. Dit wordt gecompenseerd door het hogere aandeel voor cabaret en kleinkunst (20 versus 10%), populaire muziek (18 % versus 14%) en amateurvoorstellingen (18% versus 8%).
- SBPH geeft verder aan dat door het ontbreken van een kleine zaal er veel cabaretiers spelen in de grote zaal die elders in een kleine zaal (150-200 stoelen) zouden staan.
- De cijfers over het aanbod corresponderen in grote lijnen met de cijfers over de afname. Dat duidt op een evenwichtige balans in vraag en aanbod.
- Het aantal voorstellingen per stoel in SBPH is gelijk aan het gemiddelde van de benchmarktheaters. De directie geeft aan dat over het algemeen de toneelvoorstellingen beter bezet zijn dan elders in het land.
- Het aantal keren dat een stoel wordt bezet in SBPH is vrijwel gelijk aan het gemiddelde van de benchmarktheaters (67 versus 68). Het aantal bezoeken per inwoner ligt in Haarlem met 0,97 aanzienlijk hoger dan in de steden van de benchmarktheaters (0,84).
- SBPH programmeert ongeveer 16% minder professionele voorstellingen dan de benchmark. Dit wordt gecompenseerd door het aanzienlijk hogere aantal amateurvoorstellingen, waardoor het totaal aantal voorstellingen 3% hoger uitkomt dan de benchmark.
- Het aantal bezoekers is vrijwel gelijk aan het gemiddelde van de benchmarktheaters. De professionele voorstellingen laten in totaal 11% minder bezoekers zien (tegenover 16% minder voorstellingen). De amateurvoorstellingen trekken daarentegen ruim twee keer zo veel bezoek.
- Opvallend is het relatieve hoge percentage bezoekers van buiten de gemeente in de SBPH (56% versus 50%), wat duidt op een regionale functie.
- De SBPH behaalt relatief hoge opbrengsten met de commerciële verhuur. Zij behaalt dit met een aanzienlijk hoger aantal verhuren (654 versus 260 in de benchmark) en met veel bezoekers, ongeveer 2,4 keer zoveel als de theaters in de benchmark. Het hoge aantal verhuringen wordt deels verklaard door de concerten en repetities van het huisorkest Holland Symfonia in de Philharmonie. Het hoge aantal bezoekers bij verhuringen in de SBPH kan daarnaast worden verklaard door het hoge aantal verhuringen aan dansscholen (die altijd spelen voor uitverkochte huizen) en de (goed bezochte) dansfeesten.
- Gemiddeld bedragen de opbrengsten per bezoeker van SBPH € 42,77. Dat is 16% minder dan de opbrengst per bezoeker van de benchmarktheaters. Hetzelfde geldt voor de kosten, waardoor het netto resultaat per bezoeker enigszins vergelijkbaar is (€ 1,- per bezoeker versus € 0,79).

Stadsschouwburg & Philharmonie

- De SBPH heeft relatief hoge kapitaallasten (rente en afschrijving huisvesting en huur) in vergelijking met de benchmarktheaters (per bezoeker € 12,52 versus € 4,53). In benchmarks zijn er vaak verschillen op dit gebied, omdat de hoogte van de kapitaallasten voor een groot deel afhankelijk is van de huurovereenkomst met de gemeente. Kijkend naar de netto exploitatiesubsidie* per bezoeker, stellen we vast dat deze redelijk vergelijkbaar is met de benchmark (€ 15,16 versus € 17,67 per bezoeker).
- SBPH heeft verder een kleinere formatie dan de podia in de benchmark (44,4 fte versus 48,7 fte).
- De SBPH behaalt met een aanzienlijk kleinere horecaformatie (10,6 versus 17 fte) een vele malen hoger horecaresultaat per voorstelling (€ 1.267 versus € 355) en per bezoeker. De horeca-omzet per bezoeker is bij de SBPH 124% hoger dan bij de theaters in de benchmark. Door de hoge verhuurcijfers (veel bezoekers) wordt de gemiddelde horeca-omzet positief beïnvloed.
- Door de hoge horeca-omzet is ook de horeca-inkoop hoger. SBPH besteedt een hoger bedrag per bezoeker aan de inkoop en personeel van de horeca. Het aantal fte in de horeca is bij de SBPH aanzienlijk lager is dan de benchmark. Dit wordt verklaard door de inhuur van flexibele oproepkrachten ten behoeve van de horeca.
- Het voorstellingsresultaat per bezoeker** is bij SBPH –€ 0,30, i.t.t. tot +€ 0,21 in de benchmark. Afgezet tegen het totaal aantal bezoekers is dit verschil fors. Dit kan in eerste instantie volgens de directie verklaard worden door de noodzaak om na de lange renovatieperiode publiek op te bouwen en de juiste balans in de programmering te vinden. SBPH verwacht dat dit de komende jaren zal verbeteren. De organisatie geeft daarnaast aan op (programma) inkoopgebied intussen scherpere afspraken te hebben kunnen realiseren.
- Op het gebied van sponsoring doet de SBPH het beter dan de benchmark (€ 0,54 per bezoeker versus € 0).



* Exploitatiebijdrage exclusief kapitaallasten.

** De recette minus de directe voorstellingskosten (inkoop programma, incl. rechten en excl. publiciteitskosten), per bezoeker.

Patronaat

Patronaat is vergeleken met Den Haag (Paard van Troje), Eindhoven (Effenaar) en Enschede (Atak).

Hieronder volgen de belangrijkste bevindingen:

- Het aantal inwoners van Haarlem is (gemiddeld) bijna de helft van dat van (het gemiddelde van) de benchmark. Het aantal bezoeken per inwoner is in Haarlem echter hoger dan in de benchmark.
- De verhouding concerten en clubavonden is dezelfde bij Patronaat en de benchmark. Patronaat realiseert 12% meer muziekactiviteiten dan de podia uit de benchmark. Patronaat heeft gemiddeld wel minder bezoekers per concert. Dat kan mogelijk komen doordat Den Haag en Eindhoven een veel groter inwonertal hebben dan Haarlem, dat bovendien Amsterdam in de directe omgeving heeft.
- De recette per muziekactiviteit lijkt in Patronaat aan de lage kant te zijn (ook met compensatie van lagere bezetting). Het prijsniveau van de tickets lijkt bij Patronaat gemiddeld iets lager te zijn.
- De programmakosten (*) van Patronaat per muziekactiviteit zijn aanzienlijk lager dan die van de benchmark, (bijna € 2.000 minder per gemiddelde muziekactiviteit). Patronaat lijkt dus haar muziekactiviteiten goedkoper in te kopen of koopt goedkopere activiteiten in om te programmeren.

- Patronaat geeft aan dat dit komt doordat zij gratis toegankelijke concerten en dance aanbiedt (drie keer per week in het café), met lage productie- en programmakosten. Daarnaast zijn er gratis dance-avonden voor studenten in de kleine zaal. Jaarlijks zijn er zo'n 200 gratis activiteiten die a) het bezoekersaantal aanzienlijk verhogen en b) de baromzet per bezoeker verhogen.
- Patronaat voegt daaraan toe dat Haarlem een kleine stad is met een grote concurrent (Amsterdam) nabij. Door dergelijke evenementen te organiseren kan Patronaat zowel het bezoekersaantal als de baromzet verhogen, zonder dat er veel risico wordt gelopen.
- De inkomsten per bezoeker uit de horeca zijn gemiddeld ruim € 3,50 hoger bij Patronaat. De brutowinst ligt ook iets hoger.
- Het aantal fte op het gebied van horeca bedraagt 7, dat is minder dan de helft aan fte van de theaters in de benchmark.
- Patronaat ontvangt iets meer netto exploitatiesubsidie dan de benchmark.
- Patronaat haalt relatief veel extra bezoekers uit (commerciële) verhuur. Afgezet tegen de opbrengsten per bezoeker is dit bedrag bij Patronaat relatief hoog (€ 3,40 ten opzichte van € 1,74). De opbrengst per commerciële verhuuractiviteit is echter lager bij Patronaat dan bij de benchmark (€ 2.506 versus € 3.823).



De Toneelschuur

De Toneelschuur is vergeleken met Amsterdam (Bellevue), Den Bosch (Verkadefabriek) en Den Haag (Theater aan het Spui).

Hieronder volgen de belangrijkste bevindingen:

- We merken op dat de Toneelschuur over het algemeen een specifieke programmering biedt. Opvallend is de zeer sterke focus van de Toneelschuur op het genre toneel, dat in vergelijking met de andere theaters een veel groter aandeel kent (84% versus 57%). Ook het ontbreken van het genre cabaret/kleinkunst in de Toneelschuur is opvallend, ook omdat de benchmarktheaters een aandeel van 13% in dit genre bieden. Daarnaast is het ontbreken van klassieke muziek in de Toneelschuur kenmerkend voor het programmaprofiel. Dit is een bewuste keuze van de Toneelschuur geweest die is gemaakt in nauw overleg met de SBPH en de gemeente.
- De Toneelschuur is een gespecialiseerd podium in Haarlem, met een landelijk georiënteerd aanbod. De Toneelschuur heeft afspraken gemaakt met de andere podia over de programmering, om zo een sterke profilering van de podia te krijgen voor bespelers en publiek. De programmering is derhalve aanvullend op het overige podiumkunstenaanbod in de stad.
- De Toneelschuur programmeert 23% minder voorstellingen (348 versus 453) dan de benchmark. Kijkend naar het aantal inwoners is dit op het eerste gezicht begrijpelijk. De Toneelschuur geeft in een reactie aan dat dit vooral komt door het grote aantal amateurvoorstellingen, de randprogramma's en overige activiteiten in de benchmarktheaters. Ook heeft een van de benchmarktheaters (Bellevue) drie zalen, wat leidt tot een hoger aantal voorstellingen en activiteiten.
- Kijken we alleen naar de professionele voorstellingen van de Verkadefabriek en Theater aan het Spui (gemiddeld 265 voorstellingen, opgave van de Toneelschuur), dan programmeert de Toneelschuur fors meer dan de vergelijkbare benchmarktheaters.
- Per 1.000 inwoners ligt het aantal voorstellingen hoog in Haarlem (Toneelschuur 2,3 versus benchmark 0,97).
- De Toneelschuur haalt een vergelijkbaar aantal bezoekers als de benchmarktheaters. In het licht van het aantal inwoners versus bezoekers doet de Toneelschuur het dus zeer goed in vergelijking met de benchmarktheaters. Het aantal bezoeken per inwoner is dan ook drie maal zo hoog in Haarlem. Ook het aantal bezoekers per voorstelling is relatief hoog in de Toneelschuur (103 versus 79), wat duidt op een relatief hoge bezettingsgraad.
- Het aantal bezoekers aan de theatervoorstellingen dat van buiten de gemeente komt is hoger dan bij de benchmarktheaters (35,1% versus 32%).
- De recette van de Toneelschuur is aanzienlijk hoger dan die van de benchmarktheaters (€ 1.148 versus € 752). De gemiddelde voorstellingskosten van de Toneelschuur zijn hoger dan de benchmark (€ 1.705 versus € 1.426). Het voorstellingsresultaat is bij de Toneelschuur gemiddeld minder negatief dan bij de benchmark (–€ 557 versus –€ 674).
- De Toneelschuur blijft bij commerciële verhuringen ten opzichte van de benchmark in aantal activiteiten en bezoekers sterk achter (Toneelschuur 101 activiteiten met 5.728 bezoekers versus benchmark 251 activiteiten met 16.792 bezoekers). Door dit achterblijvende aantal verhuringen ligt het totaal aantal activiteiten (exclusief film) ongeveer 20%-40% lager dan de benchmark, afhankelijk van de definitie van activiteiten en de selectie van benchmarktheaters. Een deel van de

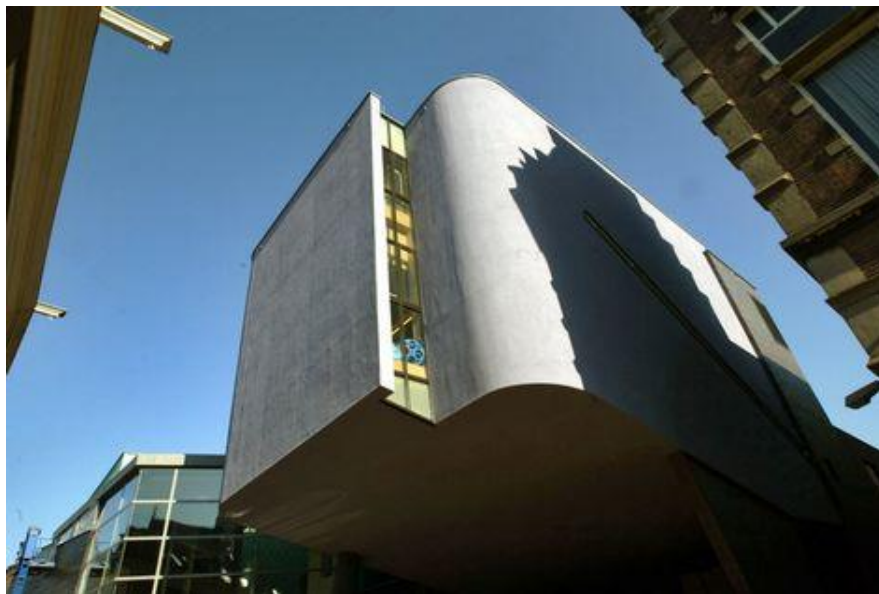
De Toneelschuur

verklaring van het achterblijvende aantal verhuringen kan gevonden worden in het feit dat de Toneelschuur Producties repeteert en afmonteert in het eigen theater, wat beperkend werkt voor commerciële verhuur. Daarnaast legt de filmfunctie van de Toneelschuur een groot beslag op de bespeling van het gebouw.

- De filmprogrammering is dagelijks van 14:00 tot 22:00 u in twee zalen, gedurende zeven dagen per week en 365 dagen per jaar. In seizoen 2010-2011 werden 2902 filmvoorstellingen gegeven, met 107.275 bezoekers. Daarnaast zijn er schoolvoorstellingen in de film- en theaterzalen en specials zoals de filmclub Filmschuur.
- De Toneelschuur heeft 13,3 fte in dienst voor de theaterfunctie. De benchmarktheaters hebben gemiddeld 16,6 fte in dienst. Wegens het grote aantal filmactiviteiten (die niet consequent in TAS-

gegevens van de benchmarktheaters zijn opgenomen) kunnen we niets zeggen over het aantal fte per activiteit en de efficiëntie van de Toneelschuur.

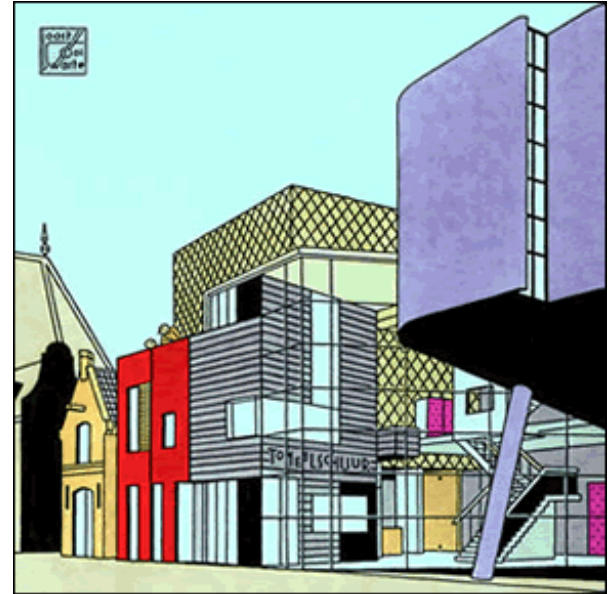
- De gegevens over verdeling van de inkomsten uit horeca en de opbrengsten en kosten per bezoeker kunnen niet inzichtelijk worden gemaakt bij de Toneelschuur. Dit is in verband met de activiteiten van de Filmschuur. Daarnaast is de horeca in de Toneelschuur verpacht.



Conclusies uit de performance study

Op basis van de performance study hebben wij een aantal conclusies opgesteld die zijn meegewogen in de longlist, shortlist en de afweging voor de scenario's. Deze presenteren we hieronder.

- De podia in Haarlem hebben gezamenlijk een zeer diverse programmering en vullen elkaar qua programmering van de genres goed aan.
- De podia behalen een groot aantal bezoeken per inwoner van de stad, afgezet tegen de benchmarkpodia, en trekken relatief veel bezoekers van buiten de gemeente. Het zal niet eenvoudig zijn voor de podia om in de toekomst meer bezoekers te trekken.
- De SBPH doet het zeer goed op het gebied van sponsoring. Hier liggen kansen voor de Toneelschuur en Patronaat.
- De SBPH haalt relatief veel bezoekers en inkomsten uit commerciële verhuur. Hier liggen kansen voor SBPH en Patronaat.
- De Toneelschuur zet haar pand in voor de repetities en montages van voorstellingen (van Toneelschuur Producties). De omvang van Toneelschuur Producties is in de toekomst vooralsnog onduidelijk. In de SBPH is Holland Symfonia een belangrijke vaste huurder (voor repetities en dergelijke). Philharmonie verliest Holland Symfonia als een vaste bespeler.



Colofon

De onderstaande personen hebben bijgedragen aan de totstandkoming van deze rapportage:

Directies van de podia

- Jeroen Blijleve, Patronaat
- Maria Hansen, Stadsschouwburg & Philharmonie
- Jaap Lampe, Stadsschouwburg & Philharmonie
- Frans Lommerse, Toneelschuur

Medewerkers van de podia

- | | | |
|------------------------|----------------------------------|--------------------|
| • Anne-Marie Nijenhuis | • Ide Koffeman | • Marco Hartendorf |
| • Casper Leemhuis | • Iris Koffijberg | • Marco Span |
| • Daniël Nagelkerke | • Jan Uttien | • Remy Kruitbosch |
| • Daniel Zegeling | • Janneke Schmalgemeier-van Dijk | • Sandra Klijn |
| • Esen Kartal | • Lobke Heutink | • Saskia Heerkens |
| • Frank van der Schaar | • Maaïke Tjepkema | • Toon Verheugen |
| • Frans van der Bijl | • Marc Schultheis | • Yvonne van Popta |

Gemeente Haarlem

- Pieter Heiligers, wethouder Cultuur Haarlem
- Patrick Vlegels, senior beleidsadviseur, Afdeling Economie en Cultuur
- Frank Gorter, beleids- en accountmedewerker, Afdeling Economie en Cultuur

LAGroup

- Stephen Hodes
- Bart van de Laak
- Anneke Jenniskens

Amsterdam, 25 april 2012



De podiumkunsten in Haarlem 2013 – 2016

Alliantie Haarlemse podia

Inleiding

Haarlem is de tweede stad van Noord-Holland en naast Amsterdam de belangrijkste culturele kern van Metropoolregio Amsterdam. Haarlem staat bekend om de historische binnenstad, het rijke culinaire leven, het winkelaanbod en een groot en divers cultureel aanbod. Het culturele leven is een van de belangrijkste pijlers onder de stad en heeft een landelijke uitstraling.

De vier Haarlemse podia, Patronaat, Toneelschuur, Stadsschouwburg en Philharmonie nemen een belangrijk deel van de culturele uitstraling van de stad voor hun rekening. Zij bieden een veelzijdig programma op het gebied van toneel, theater, dans, film en (klassieke en pop) muziek en trekken gezamenlijk jaarlijks meer dan 400.000 bezoekers.

Gezamenlijke missie en doelstellingen

De vier podia in Haarlem, Patronaat, Toneelschuur, Stadsschouwburg en Philharmonie, staan voor een groot, divers en belangwekkend aanbod aan podiumkunsten in Haarlem en omgeving met een landelijke uitstraling en versterken daarmee de culturele uitstraling van de stad. Een hoogwaardig cultureel aanbod versterkt de leefbaarheid van de stad, draagt bij aan de sociale cohesie en creëert een economische spin off die goed is voor de bedrijvigheid in de stad.

De podia hebben elkaar de laatste jaren steeds vaker bewust opgezocht en een goede onderlinge samenwerking opgebouwd. Deze samenwerking is o.a. zichtbaar in het festival De Stad als Podium, een gezamenlijke ICT-infrastructuur, overleg over de programmering, gezamenlijke publiekswerving, gezamenlijke inkoop en het initiatief om gezamenlijk gebouwbeheer te onderzoeken.

De podia willen samen verder investeren in het podiumkunstklimaat in Haarlem om dit in stand te houden en te verstevigen en hebben daarvoor een aantal domeinen van samenwerking geformuleerd:

- Educatie
- Talentontwikkeling
- Publieksbereik en participatie
- Productie
- Programma aanbod.

De podia hebben daarop voor de komende kunstenplanperiode een gezamenlijke missie geformuleerd:

Haarlem biedt nu en in de toekomst een podium voor iedereen!

Daarnaast onderscheiden de podia een aantal concrete doelstellingen per podium die zij door samenwerking de komende vier jaar willen realiseren.

Toneelschuurproducties moet behouden blijven als het belangrijkste theater productiehuis van Nederland. Samen met het landelijke aanbod van vlakke vloer theater, dans en muziektheater, plus de filmactiviteiten, maakt dat van de **Toneelschuur** een van de beste en belangrijkste vlakke vloer theaters van het land, waar het publiek graag komt, gezelschappen graag monteren, hun premières uitbrengen en waar productie en presentatie hand in hand gaan.

Patronaat behoort landelijk tot de vijf beste poppodia in het land. Daarmee onderscheidt Haarlem zich als kwaliteitsplek voor de popmuziek in de metropoolregio Amsterdam. Door een uitgekiende programmering voor een breed publiek is Patronaat in staat ook de voorhoede van de popmuziek in Haarlem te presenteren. Deze unieke positie van Patronaat moet behouden blijven en waar mogelijk verder uitgebouwd worden. Patronaat heeft daarnaast een onvervangbare functie in de stad in het uitgaansaanbod voor jongeren.

De **Stadsschouwburg** van Haarlem is een prachtig gerestaureerde klassieke bonbonnière, die zeer in trek is als landelijk première theater voor toneel en graag bespeeld wordt door de top van het Nederlandse cabaret. In nauwe samenwerking met de Toneelschuur brengt de Stadsschouwburg het grote toneel naar Haarlem. De Stadsschouwburg wil deze programmering ondanks de bezuinigingen voor Haarlem behouden. Daarnaast heeft de Stadsschouwburg een begin gemaakt met een succesvolle traditie van eigen familie kerstvoorstellingen, met een groot draagvlak in de gemeenschap. Deze traditie past uitstekend in het gezamenlijke beleid rond talentontwikkeling, participatie en het uitbouwen van een gezond productieklimaat.

De **Philharmonie** is het concertgebouw van Haarlem met een grote regionale uitstraling. De presentatie van klassieke muziek staat ondanks het vertrek van Holland Symfonia centraal. Daarnaast biedt de Grote Zaal goede kansen voor de presentatie van populaire muziek voor een grote regionale doelgroep. Het gebouw is een ideale locatie voor festivalactiviteiten en biedt onderdak aan de vele amateurgezelschappen die Haarlem rijk is.

Daarnaast is de Philharmonie dé plek in Haarlem voor grootschalige congressen, beurzen en bedrijfsevenementen. Het doel is de ruimte die is vrijgekomen door het vertrek van huisbespeler Holland Symfonia succesvol in te vullen met nieuwe culturele en commerciële activiteiten en daarmee een grote culturele en economische bijdrage te leveren aan de bedrijvigheid in de stad.

Samenwerking: alliantie Haarlemse podia

Patronaat, Toneelschuur, Stadsschouwburg en Philharmonie willen de bestaande samenwerking uitbreiden, versterken en formaliseren. Zij willen de komende jaren met elkaar een alliantie aangaan om de bovengenoemde missie en doelstellingen voor de podiumkunsten in Haarlem in het algemeen en voor de verschillende podia in het bijzonder samen te realiseren.

Daarnaast biedt deze alliantie de mogelijkheid de bedreigingen van deze tijd - de bezuinigingen van rijk en gemeente en het verlies aan aanbod – samen het hoofd bieden en daarmee de podiumkunsten in Haarlem kwalitatief op hoog niveau houden.

Samenwerking is geen doel op zichzelf. Samenwerking heeft allen zin als het de gezamenlijke doelen dichterbij brengt en in concrete projecten leidt tot meer efficiency en kans van slagen. Om goed zicht te krijgen op alle kansen en mogelijkheden hebben de vier podia door LAgroun Leisure & Arts Consulting een onderzoek laten doen naar de mogelijkheden voor samenwerking. Het onderzoek van LAgroun maakt duidelijk dat er goede kansen zijn om in de samenwerking meer efficiency te behalen en vooral meer verdienkansen voor de verschillende podia te creëren. De podia verwachten met het uitwerken van deze samenwerkingsplannen de bezuinigingen de komende jaren het hoofd te kunnen bieden en bovengenoemde gezamenlijke doelstellingen te kunnen realiseren. Deze plannen voor samenwerking sluiten goed aan op de wensen zoals geformuleerd in het huidige coalitieakkoord van de Gemeente Haarlem.

Routeplanner 2013 – 2016

In een zogenaamde routeplanner is opgenomen welke plannen de podia op welk moment de komende jaren willen uitwerken en zo mogelijk implementeren.

Het seizoen 2012-2013 zal in het teken staan van het plukken van laaghangend fruit in de vorm van gezamenlijke inkoop van verzekeringen, technische middelen, verduurzaming van de gebouwen, facilitaire zaken als schoonmaak en beveiliging, en marketing zaken. Daarnaast zal in dit seizoen het gezamenlijk gebouwbeheer verder uitgewerkt worden en de haalbaarheid van een gezamenlijke dagkassa voor Toneelschuur en Stadsschouwburg & Philharmonie verder worden onderzocht.

In het seizoen 2013-2014 willen de podia intensieve samenwerking op het gebied van marketing en verhuur onderzoeken, hetgeen wellicht in het seizoen 2014-2015 kan leiden tot een gezamenlijke back office op deze gebieden. Voor een nadere uitwerking en onderbouwing van de plannen verwijzen wij graag naar het eindrapport van LAgroun.

Tot slot

De directies van Patronaat, Toneelschuur, Stadsschouwburg & Philharmonie zijn enthousiast over de ingeslagen weg en zien de toekomst met vertrouwen tegemoet. Het rapport van LAgroun biedt goede aanknopingspunten om de bestaande samenwerking verder uit te bouwen en te versterken. Dit is een grote stap voorwaarts, want het is belangrijk te beseffen dat zoals LAgroun schrijft “... de in dit rapport voorgestelde stappen voor de cultuursector grote stappen zijn; stappen die tot nu toe niet eerder in cultureel Nederland zijn gezet.”

Haarlem 24 mei 2012,
Patronaat, Jeroen Blijleve
Toneelschuur, Frans Lommerse
Stadsschouwburg & Philharmonie, Jaap Lampe en Maria Hansen