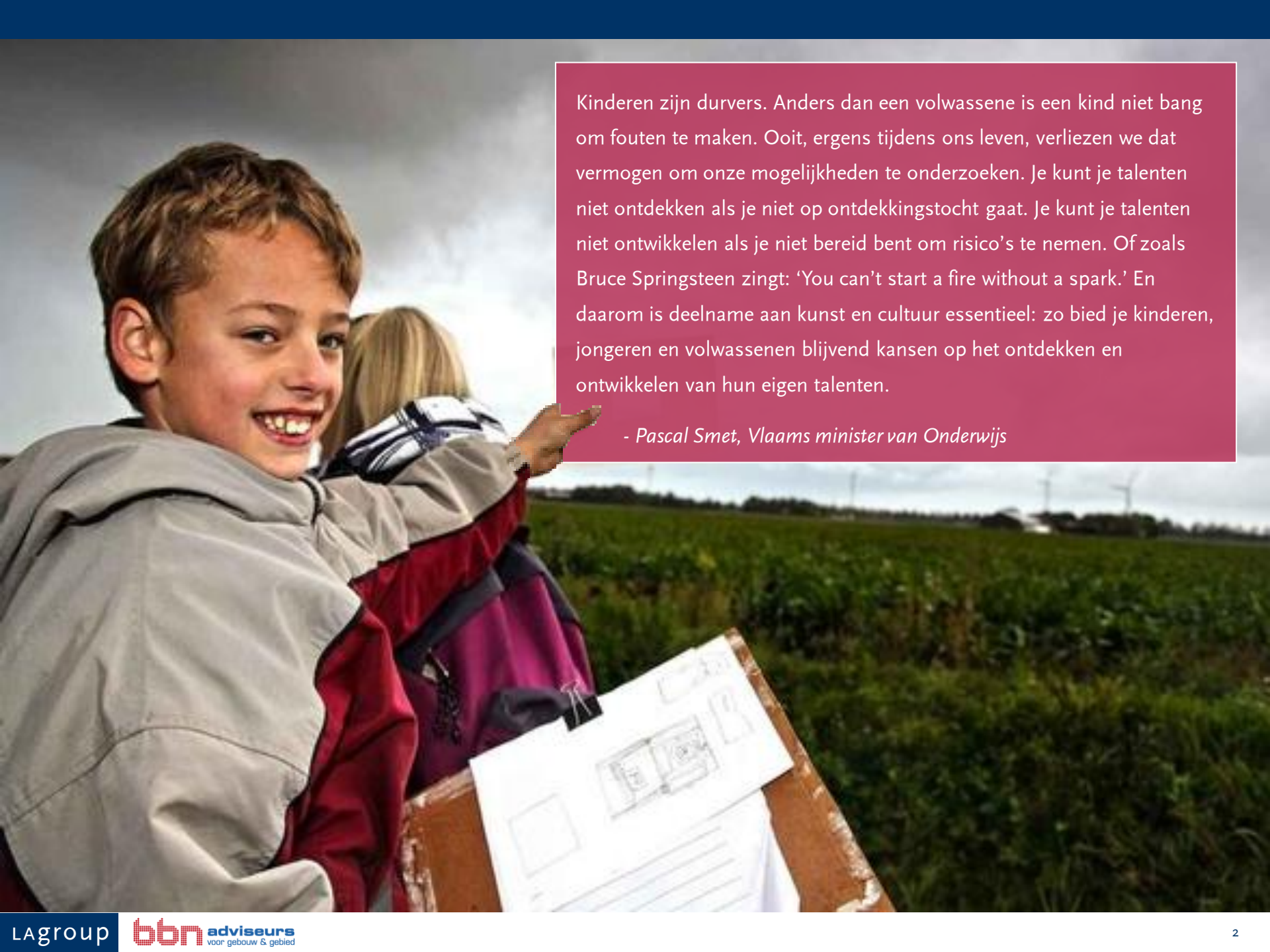


Stuurgroep Cultuurhuis Heerenveen

Eindrapportage

Concept en haalbaarheid Cultuurhuis in Heerenveen





Kinderen zijn durvers. Anders dan een volwassene is een kind niet bang om fouten te maken. Ooit, ergens tijdens ons leven, verliezen we dat vermogen om onze mogelijkheden te onderzoeken. Je kunt je talenten niet ontdekken als je niet op ontdekkingsstocht gaat. Je kunt je talenten niet ontwikkelen als je niet bereid bent om risico's te nemen. Of zoals Bruce Springsteen zingt: 'You can't start a fire without a spark.' En daarom is deelname aan kunst en cultuur essentieel: zo bied je kinderen, jongeren en volwassenen blijvend kansen op het ontdekken en ontwikkelen van hun eigen talenten.

- Pascal Smet, Vlaams minister van Onderwijs

Inhoud



1	Introductie	4
2	Politieke en maatschappelijke context	7
3	De kansen voor een cultuurhuis	8
4	Het Cultuurhuis	15
-	Vertaling van het concept	23
5	De ruimtelijke consequenties	24
6	De investeringsramingen en financiering	30
7	De consequenties voor gebouwexploitatiekosten	36
8	De consequenties van de gezamenlijke exploitatie-ambities	39
9	Tot slot	43
	 Bijlagen	 45
b1	Samenwerking, synergie en clustering	46
b2	Longlist taken	49
b3	Nadere specificaties (apart document bbn)	50
b4	Nadere specificaties exploitaties	51
b5	Over LAgroun en bbn	54
	Colofon	56

1 Introductie

Aanleiding en context

Een aantal Heerenveense cultuurinstellingen is al enige tijd bezig te verkennen wat de mogelijkheden zijn om enkele Heerenveense (cultuur)instellingen te clusteren in een Cultuurhuis in De Heerenveense School. De Heerenveense School is een pand aan het Gemeenteplein in Heerenveen. In de plannen wordt gesproken over functies die een plaats zouden kunnen krijgen in het Cultuurhuis. Als culturele functies worden genoemd de Bibliotheek Heerenveen, Museum Willem van Haren en Ateliers Majeur. Verder wordt ook gedacht aan de VVV/ANWB. Een aantal van de potentiële partners is momenteel al gevestigd in dit pand, namelijk Museum Willem van Haren (en Museum Ferdinand Domela Nieuwenhuis), Ateliers Majeur voor een deel van hun activiteiten, en de VVV/ANWB. De Bibliotheek is momenteel gevestigd in een (eigen) pand vlakbij De Heerenveense School. Ateliers Majeur is actief in vestigingen in diverse kernen, zoals in Beetsterzwaag en Jubbega. In Heerenveen heeft Ateliers Majeur twee vestigingen, een in De Rinkelbom en een in De Heerenveense School. Als belangrijke culturele partners in Heerenveen zijn er daarnaast nog het Posthuis Theater, dat op een steenworp afstand ligt van De Heerenveense School, en Museum Belvédère. Het is nog niet bekend welke rol zij zouden kunnen spelen ten aanzien van het Cultuurhuis en omgekeerd. Er is al divers voorwerk gedaan ten aanzien van het Cultuurhuis, door onder meer het bestuur van Stichting De Heerenveense School. In het voorwerk wordt, behalve over de potentiële partners, onder meer ook gesproken over ruimtelijke uitbreiding van de huidige Heerenveense

School, waarbij ook gedacht wordt aan horeca. Het is in deze fase nog niet duidelijk of het Cultuurhuis gerealiseerd kan worden en zo ja, welke partijen eraan kunnen en willen deelnemen. Er is mede daarom behoefte aan een onderzoek naar een passend inhoudelijk concept en een haalbaarheidsstudie (organisatorisch, financieel en ruimtelijk) voor het Cultuurhuis. Aan LAGroup is gevraagd dit onderzoek met en voor de instellingen uit te voeren.

Vraagstelling

De vraagstelling is in onderling overleg als volgt verwoord:

Verken de mogelijkheden voor een Cultuurhuis in De Heerenveense School. Ontwikkel het concept in samenwerking met de beoogde partners: Bibliotheek Heerenveen, Museum Willem van Haren en Ateliers Majeur en de VVV/ANWB, Posthuis Theater en Museum Belvédère. Splits het onderzoek op in de volgende fases:

- *ontwikkeling van een inhoudelijk concept;*
- *globale verkenning van de haalbaarheid aan de hand van ruimtelijke gevolgen, organisatie en financiën.*

1 Introductie

Uitgangspunten bij het onderzoek

- De gemeente Heerenveen is nauw bij het traject betrokken, mede omdat ze een belangrijke financier is van de betrokken instellingen en omdat de plannen voor De Heerenveense School een belangrijke invulling geven aan de culturele en vrijetijdsambities van Heerenveen.
- De stuurgroep vormt de opdrachtgever van het onderzoek. Leden van de stuurgroep zijn: directies/bestuurders van Bibliotheek Heerenveen, Museum Willem van Haren, Ateliers Majeur en de VVV/ANWB, gemeente Heerenveen, afgevaardigde(n) van Stichting De Heerenveense School, het Posthuis Theater en de Ondernemersvereniging Heerenveen.
- Er is al voorwerk verricht ten aanzien van het Cultuurhuis. Deze inspanningen zijn meegenomen in de verkenning. Dit onderzoek vormt echter geen *second opinion* op de ontwikkelde plannen; het

onderzoek is een zelfstandige conceptontwikkeling en verkenning van de haalbaarheid.

- De (consequenties voor de) organisatie en (financiële) exploitatie van de individuele partners behoren, anders dan voor de huisvestings- en beheeraspecten, niet tot dit onderzoek.
- Op het gebied van ruimtelijke vertaling, investeringsramingen en het in beeld brengen van de gebouwexploitatiekosten is samengewerkt met onze vaste partner bbn adviseurs.

Aanpak onderzoek

Zoals ook in de vraagstelling staat omschreven, is het onderzoek onderverdeeld in twee fases. In de eerste fase van het traject is het concept ontwikkeld in nauw overleg met de betrokken instellingen. Hiervoor zijn individuele gesprekken met de instellingen gevoerd en enkele gezamenlijke sessies gehouden met de cultuurinstellingen



1 Introductie

(stuurgroep). Na de eerste fase vond een go/no go moment plaats; er werd besloten om de volgende fase in te gaan. In fase 2 is het concept verder uitgewerkt. Voor het onderzoeken van de ruimtelijke gevolgen is bbn adviseurs tevens in deze fase aangeschoven. Deze rapportage vormt de weerslag van het onderzoek van de afgelopen maanden.

Vooralsnog geen rol voor Jongerencentrum Casa

Heerenveen verkent momenteel drie mogelijke locaties voor het Jongerencentrum Casa, waarvan De Heerenveense School er een is. Achterliggende gedachte van de gemeente hierbij is dat met het Jongerencentrum als onderdeel van een Cultuurhuis de mogelijkheden voor (verdergaande) samenwerking met bijvoorbeeld Ateliers Majeur tot hun recht kunnen komen.

Vooruitlopend op de overige bevindingen van dit onderzoek is gebleken dat de ruimtebehoefte van de culturele functies en instellingen die geacommodeerd worden in het Cultuurhuis het beschikbare vloeroppervlak (aanzienlijk) overschrijdt. Het integreren van het Jongerencentrum (met een eigen ruimtebeslag van 370 m2 nvo met 500 m2 bvo) lijkt ons geen realistische optie. Casa is daarom niet verder in het concept en de uitwerking van het Cultuurhuis meegenomen.

Leeswijzer

In hoofdstuk 2 schetsen we de actuele politieke en maatschappelijke context van de gemeente Heerenveen. Hoofdstuk 3 gaat in op de specifieke kansen voor een cultuurcluster in Heerenveen. In hoofdstuk 4 wordt het concept gepresenteerd. De ruimtelijke, financiële en organisatorische uitwerking volgt in de hoofdstukken daarna.

Risico's en verantwoordelijkheden

Het onderzoek is uitgevoerd door en onder verantwoordelijkheid van LAgrouP. Het rapport en de bijlagen vormen een geheel. Indien het rapport ter beschikking wordt gesteld aan derden, dient dat in zijn geheel te geschieden. Bij het onderzoek en de samenstelling van dit rapport is uiterste zorgvuldigheid betracht. Daarbij is uitgegaan van de waarheidsgetrouwheid van door de opdrachtgever en door derden verstrekte informatie.

De financiële verkenningen zijn naar beste kennis en inzicht tot stand gekomen. De uiteindelijke financiële resultaten zijn sterk afhankelijk van de in het rapport gepresenteerde factoren, zoals de aard en omvang van het commerciële en culturele aanbod, de hoogte van de investeringen en onzekerheden in de prijsontwikkeling. Er kunnen zich ontwikkelingen voordoen die wij op dit moment niet kunnen voorzien en/of thans nog niet bekend zijn. LAgrouP kan logischerwijze niet garanderen dat de geprojecteerde resultaten daadwerkelijk worden gerealiseerd.

2 Politieke context

Hieronder schetsen we beknopt de relevante ontwikkelingen in de maatschappelijke en politieke context in de gemeente Heerenveen en de provincie Friesland. We komen later terug op de specifieke context van de cultuurinstellingen.



Gemeente Heerenveen

- De gemeente heeft in de Structuurvisie Centrum-Breed aangegeven dat een kwaliteitsimpuls voor het centrum van Heerenveen en de lokale economie wenselijk is.
- Meer cultureel ondernemerschap is volgens de gemeente noodzakelijk voor de culturele instellingen om goed toegerust de toekomst in te kunnen gaan.
- Het lokale draagvlak voor continuïteit van culturele functies staat politiek onder druk. Er is sprake van een terugtrekkende overheid, verdere subsidievermindering is niet ondenkbaar; de bezuinigingsdiscussie in de gemeente is nog niet afgerond. Door samen te werken en krachten te bundelen kan het lokale cultuurveld minder kwetsbaar worden gemaakt voor deze bezuinigingen en kan de lokale verankering worden versterkt.
- De gemeente zit financieel in zwaar weer en is niet in staat om extra geld te genereren, ook niet voor cultuur. Financiering van de investeringen moet onder andere komen uit de exploitatie van de culturele functies en uit de markt.
- Er is lokaal een sterk politiek draagvlak voor cultuureducatie. De discussie hierover is in het recente verleden gevoerd.

- Cultuurparticipatie vormt een rode draad in het cultuurbeleid van de gemeente. Jongeren zijn een van de vier speerpunten in cultuur: *Wij leggen nadruk op het bevorderen van cultuurparticipatie door zoveel mogelijk burgers. Jongeren hechten aan geheel eigen vormen van cultuuruitingen. Een keuze voor cultuurdeelname door zoveel mogelijk burgers, betekent explicatie aandacht voor de bevordering van jongerencultuur.* (Op maat - Kunst en cultuurnota 2007-2017.) De gemeente geeft aan de professionele instellingen te willen stimuleren om dit mede te bereiken.
- Ook al is voor de gemeente de inhoudelijke motivatie voor een cultuurcluster leidend, het gebruik van het gebouw De Heerenveense School staat onder druk; leegstand dreigt. Omdat het pand eigendom van de gemeente is, speelt dit – weliswaar secundair – mee in de overweging.
- Er is een kans op het worden van Europese Culturele Hoofdstad 2018 (Leeuwarden). Er ligt nu een open uitnodiging aan de instellingen in Friesland om een rol te gaan vervullen. Cultuureducatie zal binnen het plan van de Europese Culturele Hoofdstad een belangrijke rol gaan spelen.

Provincie

Heerenveen is een van de vier stedelijke centra in Friesland. Deze vier vervullen een belangrijke rol in het culturele aanbod van de provincie. De provincie is mogelijk bereid te investeren in culturele provinciale functies wanneer dit *bovenlokale* functies betreffen, dus wanneer een cultuurfunctie bijdraagt aan de levendigheid van en aan het culturele klimaat in de provincie Friesland.

3 De kansen voor een cultuurhuis

Inspelen op politieke context

Zoals in het vorige hoofdstuk is aangegeven, is de politieke en maatschappelijke realiteit van de gemeente Heerenveen een serieus item. Toch heeft de gemeente de ambitie om vanuit de culturele inhoud met de instellingen positief na te denken over de toekomst van cultuur in Heerenveen.

Cultuur en de stad

De mate waarin een stad cultureel aanbod biedt, is een van de belangrijkste criteria voor de woonaantrekkelijkheid. Voor met name hoogopgeleiden en creatieven is cultuur een belangrijke overweging om zich als inwoner in een gemeente te vestigen. Op hun beurt stimuleren deze inwoners met hun hogere inkomens en bestedingspatroon meer dan gemiddeld de lokale economie en trekken zij als interessante werknemers hoogwaardige bedrijvigheid aan. En zo is de cirkel rond.

Een goed centrum: winkelen, horeca én cultuur

Het culturele aanbod draagt bij aan de vitaliteit en bedrijvigheid van het centrum van Heerenveen. Om aantrekkelijk te zijn voor de eigen inwoners en bezoekers heeft het centrum meer nodig dan winkels en horeca: een sterk cultureel aanbod trekt en bindt centrumbezoekers. Verder is het culturele aanbod in Heerenveen (als een van de vier stedelijke centra in de provincie) van belang voor een veel groter verzorgingsgebied dan Heerenveen alleen.

Eén centrale locatie

In een centrum dienen de culturele basisvoorzieningen aanwezig te zijn. In Heerenveen liggen de instellingen verspreid. Een bundeling van cultuurfuncties op een centraal gelegen plek in het centrum is gunstig voor de aanloop van de publieksgroepen en het cultuurbezoek. Door de schaarser wordende vrije tijd van de consument wordt landelijk de strijd om de gunst van het publiek sterker. Door de cultuurfuncties te bundelen en gezamenlijk in te zetten op de aandacht van het publiek, kan één ontmoetingsplek worden gecreëerd en versnippering worden voorkomen. Een cultureel hart kan bijdragen aan de wens van de gemeente en de ondernemers in het centrum om een aantrekkelijk centrumgebied te creëren. Winkeland publiek loopt het Cultuurhuis binnen, luistert met een kop koffie naar muziek of een debat, leest een tijdschrift en ontdekt en passant welke activiteiten en voorstellingen er ter plekke nog meer zijn.



3 De kansen voor een cultuurhuis

Kans voor jongeren én ouderen

Heerenveen wil haar cultuur inzetten, en aantrekkelijk maken en houden, voor iedereen in Heerenveen. Dat geldt voor mensen van alle afkomsten, van alle leeftijden. Heerenveen heeft verschillende groeperingen in de samenleving en een vergelijkbare leeftijdsopbouw als die van Nederland gemiddeld. Demografische prognoses geven aan dat Heerenveen de komende jaren zal blijven groeien, in tegenstelling tot de meeste andere gemeenten in Friesland.* Friesland-breed trekt – evenals in de rest van Nederland – de vergrijzing op. In de gemeente wordt verwacht dat het aantal 65+’ers tot 2030 met bijna 50% zal toenemen. Het aantal kinderen en de beroepsbevolking blijft ongeveer gelijk.

Kinderen en jongeren in en rond Heerenveen verdienen de kans om hun talenten te ontdekken en te ontwikkelen. Zij zijn de toekomst van de gemeente. Als zij in en rond Heerenveen blijven wonen, kan de gemeente zich economisch en qua leefbaarheid sterk positioneren. Het inzetten op jongeren is een van de speerpunten van de gemeente. De ouder wordende bevolkingsgroepen dienen daarbij niet vergeten te worden. In Bibliotheek Heerenveen zijn cultuurgenieters – in vergelijking met bijvoorbeeld Joure – sterk vertegenwoordigd in het ledenbestand en is er veel animo voor culturele activiteiten. Een cultuurcluster kan interessant zijn voor verschillende bevolkingsgroepen.

Cultuur maakt slimmer en creëert binding

Verschiedende studies laten zien dat actieve deelname aan culturele activiteiten in stad, dorp, wijk en buurt leidt tot meer zelfvertrouwen,

meer sociale contacten en een groter gevoel van veiligheid en tevredenheid met de woonomgeving. Ook leidt het tot meer vertrouwen in de gemeenschap en in de gemeenschappelijke identiteit. Naast deze maatschappelijke relevantie dragen kunst en cultuur ook bij aan persoonlijke ontwikkeling van mensen. Een reeks neurologische Amerikaanse onderzoeken toont aan dat kinderen die een muziekinstrument leren bespelen, minder moeite hebben met lezen en beter kunnen luisteren in een rumoerige klas. Ook toonden deze onderzoeken een positief verband aan tussen muziekles en de score in algemene niveautoetsen. Cultuureducatie, of het nu gaat om deelname aan activiteiten van bibliotheek, museum, theater of om muziekeducatie, helpt creatieve vaardigheden en denkvaardigheden ontwikkelen.**



* Bron: PBL/CBS. Bevolkingsontwikkeling per gemeente 2010-2040.

** Bronnen: Via Cultuurnetwerk (The Telegraph.co.uk), waaromcultuur.nl door LAGroup.

3 De kansen voor een cultuurhuis

De cultuursector verandert ...

In dit onderzoek gaan we niet specifiek in op de individuele instellingen, maar kijken we naar de gezamenlijkheid in relatie tot clustering. In de instellingen en de disciplines is een aantal ontwikkelingen gaande die van belang zijn voor het denken over eventuele clustering. Hieronder brengen we die beknopt in beeld en geven we aan in hoeverre het – al dan niet – kansen betreffen voor clustering in Heerenveen. Het zijn voor deze fase de meest relevante onderwerpen.

Bibliotheek Heerenveen

De bibliotheeksector heeft zich ten doel gesteld om in 2016 getransformeerd te zijn van ‘gebouw met een fysieke collectie’ tot ‘lokaal informatieknooppunt dat gidst naar fysieke en digitale informatie en media’. Eveneens is te zien dat het aantal bibliotheken daalt; veel bibliotheken kiezen voor minder zelfstandige vestigingen en zullen meer samenwonen of samengaan met andere organisaties. De fysieke bibliotheek blijft een gebouw met een collectie en blijft fungeren als huiskamer van de stad/dorp/wijk. In tegenstelling tot de landelijke ontwikkeling, verwacht Bibliotheek Heerenveen – op basis van het gedrag van haar bezoekers – dat de *fysieke* collectie in de toekomst niet minder kastruimte zal vragen. Voor Bibliotheek Heerenveen zijn de volgende kernpunten belangrijk: de bibliotheek als ontmoetingsplaats, reuring, spraakmakende en nieuws makende bibliotheek. Zij wil haar rol zowel fysiek als digitaal behouden en aannemen: in haar eigen pand, op scholen met De Bibliotheek op School, Biebsearch e.d.

Aan de facilitaire kant is te zien dat bibliotheken steeds meer samen gaan inkopen, zoals IT en marketing(onderzoek).^{*} Bibliotheek Heerenveen is een belangrijke partner in het cluster, omdat de bieb een belangrijke publiekstrekker is, een belangrijke educatieve functie heeft, vooral voor kinderen/jeugd, en omdat zij een belangrijk aandeel heeft in de combinatie bibliotheek-centrumbezoek. In een nieuw pand kan de bibliotheek goed toegerust de toekomst in.

Bibliotheken zijn sterk op elkaar gericht; door de landelijke richtlijnen werken zij voor het beleid en operationalisering veel met elkaar samen en gelden landelijke richtlijnen. Dat geldt ook voor Bibliotheek Heerenveen, die door diverse fusies samenwerkingsverbanden is aangegaan (fusieorganisatie Bibliotheken Súdswest). Complete vervlechting met andere cultuurinstellingen in Heerenveen ligt daarom volgens ons niet voor de hand. In een eventueel cluster zien wij kansen voor de gezamenlijke ontwikkeling van educatieprogramma's (voor jeugd en volwassenen) en het genereren van publiek. Museum Willem van Haren en Ateliers Majeur kunnen hiervan profiteren.

3 De kansen voor een cultuurhuis

Ateliers Majeur

Ateliers Majeur heeft in Heerenveen een sterke verandering laten zien in de rol van een centrum voor de kunsten. Centra voor de kunsten houden zich niet meer uitsluitend bezig met langdurig cursorisch buitenschools onderwijs. De trend is kortere cursussen, meer inzet voor amateurkunst en een actieve rol op scholen. De flexibilisering van het functiehuis is een gevolg van deze inhoudelijke ontwikkelingen. Ateliers Majeur heeft de nieuwe rol van een centrum voor de kunsten de laatste jaren ontwikkeld en een professionele organisatie opgezet in de gemeente. Inmiddels is ook de fysieke ruimtebehoefte van Ateliers Majeur veranderd. Zij heeft de wens om haar centrale activiteiten (dus los van de scholen) te bundelen in het centrum van Heerenveen en de locatie op de Rinkelbom af te stoten. Clustering is voor Ateliers Majeur interessant om haar geïntegreerde visie op kunst en cultuur in Heerenveen waar te maken. Vestiging in De Heerenveense School kan volgens Atelier Majeur een intensievere samenwerking opleveren met culturele en maatschappelijke organisaties in de gemeente. Omdat Ateliers Majeur met haar aanbod 95% van het primaire onderwijs bereikt, kan clustering bijvoorbeeld voor Museum Willem van Haren gunstige synergie opleveren; het museum heeft de mankracht en expertise nu niet om educatieprogramma's op te zetten. Ook met de bibliotheek en het Posthuis Theater ziet Ateliers Majeur er synergiemogelijkheden. Ateliers Majeur heeft de wens om de samenwerking vergaand door te voeren, en is eventueel bereid tot een fusie met een of meer partners. In het volgende hoofdstuk gaan we in op de kansen die we zien voor de samenwerkende partners.

Museum Willem van Haren

Museum Willem van Haren is in een ontwikkelingsfase waarin het zijn positie in Heerenveen en omstreken herijkt. Het museum is bezig om een sterkere focus aan te brengen in zijn tentoonstellingen en wenst hiervoor in aantal vierkante meters terug te gaan. Wij denken dat clustering voor het museum interessant kan zijn voor de educatieve taak van het museum en ook voor verdere professionalisering. Ook op het gebied van marketing kan het museum goed aansluiten bij de andere instellingen. Het museum heeft zelf de expertise in huis om onderzoek te doen en tentoonstellingen te organiseren en bouwen, en denkt hiermee inhoudelijke synergievoordelen te kunnen bereiken met Ateliers Majeur en de bibliotheek.



3 De kansen voor een cultuurhuis

Posthuis Theater

Het Posthuis Theater is nabij De Heerenveense School gelegen en is voor het uitvoeren van de (professionele) podiumfunctie gebonden aan het eigen gebouw (theaterzaal). Fysieke verplaatsing van het theater naar De Heerenveense School is niet realistisch (noch qua ruimtebeslag noch financieel). De missie van het theater luidt: 'Het Posthuis Theater wil zich verder ontwikkelen als dé ontmoetingsplaats voor het delen van dromen en ambities, van illusie en verrassing. En het centrum zijn waar inspiratie, presentatie, educatie, innovatie en creatie samen komen. Het theater wil dit bereiken door oog te hebben voor wat er leeft in de samenleving, met een prioriteit voor het eigen verzorgingsgebied.' Voor het theater is het samengaan van de verschillende culturele elementen belangrijker dan de focus op de afzonderlijke disciplines. Dat geldt ook voor samenwerking: het Posthuis Theater pleit voor een geïntegreerde organisatie waarin de afzonderlijke instellingen (Ateliers Majeur, Museum Willem van Haren, VVV-Heerenveen promotie en Posthuis Theater) opgaan, en waarbij bekeken moet worden of de bibliotheek daar, in de toekomst, onderdeel van zou kunnen worden.

Museum Belvédère

Museum Belvédère is een mooi museum voor moderne (Friese) kunst buiten Heerenveen met een landelijke uitstraling en aantrekkingskracht. Wij zien beperkte kansen in de aansluiting van het museum bij een cluster in De Heerenveense School. Dat heeft te maken met het type functie. Museum Willem van Haren, Ateliers Majeur en

Bibliotheek Heerenveen zijn regionale functies die vooral bedoeld zijn voor de inwoners van Heerenveen en omgeving. Wij zien in deze fase niet voldoende aanleiding om Museum Belvédère structureel te betrekken bij de planvorming van het cultuurcluster. Natuurlijk zijn samenwerkingsverbanden altijd mogelijk en interessant, maar binnen dit clustervraagstuk is dat aandeel ons inziens te beperkt. Samenwerking op projectniveau kan natuurlijk altijd blijven.

VVV

VVV zal nog dit jaar (2013) losgekoppeld worden van de ANWB. De VVV wenst een functie in Heerenveen, maar het is nog onzeker wat de toekomstige locatie van de organisatie in Heerenveen zal zijn. Wel heeft de VVV aangegeven een eventuele rol te zien in de promotie, winkel- en baliefunctie. Wij zien de VVV als interessante, maar kleine partij. In het cluster zal de VVV geen leidende rol aannemen. Als de mogelijkheden er zijn, staan we positief tegenover het inhoudelijk integreren van de VVV in het cluster. Tijdens de totstandkoming van het rapport is de positie van de VVV onzeker geweest. In overleg is daarom besloten de VVV wel bij de conceptontwikkeling te betrekken, maar (nog) niet in de ruimtelijke vertaling te verwerken. Mocht locatie in De Heerenveense School concreet worden, adviseren we om te zijner tijd te kijken waar inpassing mogelijk is. De VVV zet in dat geval in op behoud van het huidige aantal vierkante meters. Bij de afronding van dit rapport, eind juli 2013, werd bekend dat de VVV de exploitatie van de VVV-winkel in De Heerenveense School nader wil onderzoeken, afhankelijk van de subsidie van de

3 De kansen voor een cultuurhuis

Gemeente Heerenveen. Mocht dit onderzoek gunstig uitpakken, dan zien wij een specifieke rol in de entree- en baliefunctie en een inhoudelijke rol in de promotie en gezamenlijke marketing.

Synergie laat zich niet zomaar afdwingen

Gezamenlijk zijn de partijen beter in staat om oplossingen te vinden voor de eerder genoemde afnemende subsidies in de toekomst. De politieke realiteit is serieus. Samenwerking is dus cruciaal. De primaire partners (Bibliotheek Heerenveen, Museum Willem van Haren, Ateliers Majeur en Posthuis Theater) hebben hun (voorlopige) commitment hiervoor uitgesproken. Dat is positief. Toch zijn er kanttekeningen die we moeten plaatsen. Vele gemeenten zien voordelen in het clusteren van bepaalde culturele of welzijnsvoorzieningen op één locatie. Cultuur krijgt een groter belang in de positionering van gemeenten, waardoor er meer aandacht is voor het upgraden van culturele faciliteiten, wat vaak gepaard gaat met het oplossen van huisvestingsknelpunten. Toch blijkt regelmatig, nadat het cluster is gebouwd en geopend, dat de veronderstelde synergie of inhoudelijke meerwaarde tegenvalt. Bezoekersgroepen blijken toch niet goed met elkaar te mengen of betrokken organisaties kunnen niet goed met elkaar overweg. De samenwerking komt dan amper van de grond en de instellingen kunnen elkaar zelfs in de weg gaan zitten. Voordat er tot clustering wordt overgegaan moeten organisaties de mogelijkheden tot samenwerking en vooral de voordelen van gezamenlijke huisvesting goed onderzoeken en in beeld brengen.



3 De kansen voor een cultuurhuis

De kansen... tot slot

Wij zien om de in dit hoofdstuk genoemde redenen kansen voor een cultuurcluster in Heerenveen. De haalbaarheid en succes van een cluster worden volgens ons sterk beïnvloed door de bereidheid van de partners. De toekomst van de lokale en regionale betekenis van kunst en cultuur voor Heerenveen is immers afhankelijk van de huidige instellingen. In het proces merken we dat niet alle instellingen even ver willen of kunnen gaan in de inhoudelijke en fysieke samenwerking. We houden rekening met de wensen van de afzonderlijke partijen en kijken daarbij hoe ver we kunnen gaan om de kunst en cultuur in

Heerenveen zo veel als mogelijk toekomst-bestendig te maken. Als vertrekpunt hanteren we dat het behoud van de afzonderlijke identiteit van de instellingen een vereiste is voor een cluster in Heerenveen.

Op de volgende pagina's schetsen we hoe we het cluster voor ons zien, rekening houdend met de genoemde ontwikkelingen en visies van de instellingen.



4 Het Cultuurhuis - het concept

Introductie op het profiel

Bij het beschrijven van het profiel van het Cultuurhuis als onderdeel van het inhoudelijk concept, maken we gebruik van een door ons geformuleerde en hier beschreven keten van cultuurbeleving. In het ideale plaatje is het in het Cultuurhuis een komen en gaan van mensen, jong en oud. Ze maken muziek, spelen toneel en scheppen kunst. Of ze komen kijken, luisteren, lezen, leren, praten. Alles onder de gemeenschappelijke noemer van ontspannen en ontmoeten. En allemaal tegelijk en onder één dak. Een huis dat geheel in het teken staat van cultuur en dat iedereen welkom heet die cultuur wil maken en/of proeven. In dat ideale plaatje is er het centrum voor de kunsten, de bibliotheek en het museum, met samen een multifunctioneel theater-, muziek- en filmtheater waar ook debatten en lezingen worden gehouden, en een professioneel café met leeszaal. Er zijn ateliers, expositieruimten, oefenlokalen, werkplekken en stilte-cabines. Elke beschikbare vierkante meter van het cluster wordt intensief gebruikt, veel ruimten zijn multifunctioneel. Dit proces, van oriëntatie en inspiratie naar presentatie en ontspanning, kan schematisch

worden weergegeven met een keten van cultuurbeleving die er in onze visie samenvattend en schematisch als volgt uit ziet:



Samenwerking, synergie en clustering in het algemeen

In bijlage 1 hebben we een algemene beschrijving opgenomen over:

- vormen van samenwerking/synergie;
- organisatorische vormen van samenwerking;
- ruimtelijke vormen van samenwerking: clustering.

Bij de beschrijving van het inhoudelijke concept gebruiken we deze informatie.



4 Het Cultuurhuis - het concept

Partners in het cluster

Primaire partners:

- Ateliers Majeur;
- Bibliotheek Heerenveen;
- Museum Willem van Haren;
- Posthuis Theater;

Secundaire partners:

- VVV;
- de amateur historische instellingen;
- eventueel het Filmtheater.

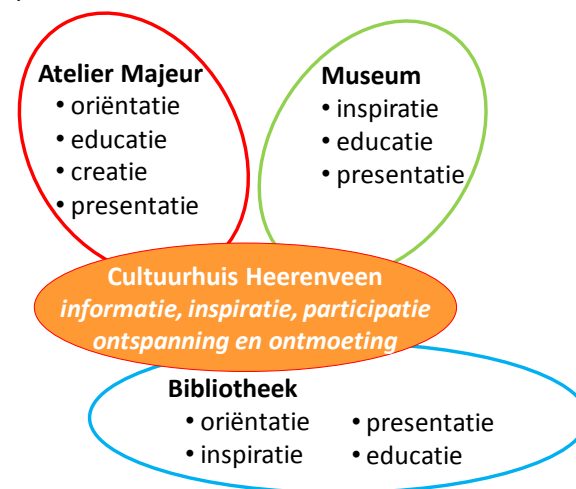
Vorm van het cluster

De primaire partners blijven zelfstandige entiteiten, die hun inhoudelijke kernfunctie voortzetten binnen hun nieuwe huisvesting in het Cultuurhuis, en in het geval van Posthuis Theater binnen haar huidige huisvesting. Daarnaast gaan deze partners waar mogelijk samenwerking aan op inhoudelijk, organisatorisch/facilitair en ruimtelijk vlak. Van de vormen van clustering die in bijlage 1 zijn vermeld, is dit de variant 'apart onder één dak'.

Profiel cluster

Hiervoor hebben we gesteld dat het profiel van het cultuurcluster kan worden vormgegeven op basis van de keten van cultuurbeleving. De primaire partners, namelijk centrum voor de kunsten, bibliotheek en museum maken deel uit van het Cultuurhuis. In het schema hiernaast zijn de aangeboden onderdelen van de cultuurbeleving per instelling

in beeld gebracht, en bepalen hun raakvlakken en gezamenlijkheid het profiel van het Cultuurhuis Heerenveen:



Functies in het cluster

Individuele hoofdfuncties van drie van de primaire partners

- bibliotheek;
- centrum voor de kunsten;
- museum.

Functies in onderlinge en/of externe samenwerking

- theater: door/samen met Posthuis Theater, dat hiermee ook de beschikking krijgt over de (multifunctionele) kleine vlakke vloerzaal en daarmee aanvullend aanbod voor Heerenveen kan bieden dat nu niet of nauwelijks mogelijk is in de zaalconfiguratie van het Posthuis Theater;

4 Het Cultuurhuis - het concept

- debat-/lezingcentrum van Heerenveen;
- cultuureducatie: samenwerking tussen de primaire partners;
- horeca; een professioneel café, gericht op de bezoekers en niet-bezoekers van het Cultuurhuis;
- (commerciële) verhuur;
- historisch erfgoed.

Filmtheater - optioneel, nog nader te verkennen

Een optie zou zijn om de filmtheaterorganisatie, die nu programmeert in de lokale bioscoop, te verhuizen naar de multifunctionele kleine zaal in het cluster. De filmtheaterorganisatie in Heerenveen werkt momenteel onder de centrale provinciale paraplu 'Film in Friesland'. Daarmee profiteert zij onder meer van centrale inkoop, (meer) premières, et cetera. Het is daarom inhoudelijk en financieel niet zinvol als de gezamenlijke partners in het Cultuurhuis de filmtheater-functie *zelf* zouden gaan exploiteren.

Doelgroepen

De combinatie van de primaire partners en hun gezamenlijke activiteiten zorgt ervoor dat er geen individuele en (daarmee) gesegmenteerde doelgroepen meer zijn, maar dat voor het Cultuurhuis alle inwoners van (de gemeente) Heerenveen en omstreken de potentiële doelgroep zijn (en het museum ook nog regionaal toerisme trekt). Daarbij leggen de bibliotheek en Ateliers Majeur de focus op jeugd en jongeren, in- of buitenschools. Het Cultuurhuis wordt een huis voor alle inwoners. Met een programma dat aantrekkelijk is voor alle burgers van de stad, van jong tot oud, voor jongens en meisjes, mannen en vrouwen, werkend of studerend, allochtoon of autochtoon;

voor mensen die op de individuele functies of instellingen afkomen, of juist op het geheel. Het Cultuurhuis richt zich op mensen met een latente of manifeste belangstelling voor cultuur in de brede zin van het woord (literatuur/ lezen, film, theater, muziek, dans, beeldende kunst, geschiedenis/erfgoed).

Laatstgenoemden (de manifesten) krijgen volop de kans zich te ontwikkelen, eerstgenoemden (de latenten) worden verleid hun belangstelling te activeren. Daarnaast richt het cluster zich ook op de (semi-) zakelijke/maatschappelijke markt met locaties voor vergaderingen en bijeenkomsten.

Inhoudelijke samenwerking en synergie

De primaire partners die in het cultuurcluster worden gehuisvest, werken inhoudelijk samen bij de volgende functies/activiteiten:

- cultuureducatie;
- debatten en lezingen;
- (thematische) publieksactiviteiten en festivals;
- marketing en promotie van de gezamenlijke functies/activiteiten.

Participatie van het Posthuis Theater in dit inhoudelijke samenwerkingsverband biedt meer kansen en is daarom aan te bevelen.

Publiekssynergie

Bij fysieke clustering ontstaat mogelijk publieksmenging. In het algemeen heeft dat een positief effect op het publieksbereik van de individuele functies/instellingen; publiek van één functie/instelling wordt sneller verleid tot bezoek aan een andere functie. Aan de andere kant volgt het publiek echter primair de inhoud (het aanbod), waardoor publieksmenging niet vanzelfsprekend is.

4 Het Cultuurhuis - het concept

De inhoudelijke raakvlakken tussen de primaire partners in het cluster zijn niet van dien aard dat van een aanzienlijke publieksmenging bij elkaars functies sprake zal zijn. Wel hebben ze deels dezelfde publieksdoelgroepen, in ieder geval voor de eerder genoemde gezamenlijke activiteiten. Een voordeel van fysieke clustering van functies is dat publiek publiek aantrekt. De grote kritische publieks-massa die ontstaat na clustering zorgt voor meer publiek dan de individuele publieksstromen samen. Dit is tevens een extra impuls voor de gewenste ontmoetingsfunctie. Door de verschillende openingstijden van de primaire partners en de nieuwe (gezamenlijke) functies/ activiteiten is er zowel overdag (de meeste) als 's avonds (de minste) levendigheid.

Het huidige publieksbereik van de drie primaire partners die fysiek deel uit maken van het Cultuurhuis is als volgt:

	aantal bezoeken
bibliotheek	250.000-300.000
centrum voor de kunsten	10.000-12.000
museum	10.000
totaal	270.000-322.000

Samen met de hiervoor beschreven publiekssynergie en de nieuwe (gezamenlijke) activiteiten is er sprake van een omvangrijke traffic van mensen. Dat is niet alleen van groot belang voor de levendigheid en de ontmoetingsfunctie, maar bijvoorbeeld tevens voor de kansen op een (ook financieel) succesvolle horeca en voor de levendigheid van het centrum van Heerenveen.

Facilitaire en organisatorische samenwerking en synergie

Het meest voor de hand liggend – en in de praktijk het minst ingewikkeld te realiseren – is facilitaire en organisatorische synergie. Onderdeel daarvan is het gezamenlijk uitvoeren van het gebouw-beheer.

De mate van de samenwerking wordt op dit vlak deels begrensd door de mogelijkheden van de bibliotheek. Die heeft immers regionaal al zaken samen geregeld, en ook zijn er binnen de landelijke bibliotheek-branche faciliteiten waaraan de bibliotheek deelneemt. In aanvang van het cluster zal een aantal zaken in ieder geval gezamenlijk geregeld moeten worden. Het intensiveren van de samenwerking zou, al werkende, in de toekomst organisch tot stand moeten komen. Hierna beschrijven wij op hoofdlijnen op welke gebieden en in welke vorm facilitaire en organisatorische samenwerking mogelijk is (zie bijlage 1 voor organisatorische vormen van samenwerking).

De organisatie en uitvoering van de inhoudelijke functies/activiteiten

Het is gezien de omvang van de samenwerking niet zinvol om een aparte entiteit op te zetten voor de gezamenlijke activiteiten. Een los verband is passend.

Het gebouwbeheer

Dit zal vanaf de start gezamenlijk geregeld moeten worden tussen de primaire partners die er zijn gehuisvest. De functies/taken hiervan zijn minimaal:

4 Het Cultuurhuis - het concept

- gebouw- en installatieonderhoud, inclusief (coördinatie) verbouwingen;
- verzekeringen en belastingen;
- ruimtebeheer, waaronder roostering gezamenlijke ruimten;
- logistiek, opslag;
- risicobeheer, w.o. beveiliging, alarm, toezicht, sleutelplan, etc.;
- wettelijke taken als bedrijfshulpverlening en ARBO-zaken;
- schoonmaak;
- interne diensten, w.o. telefoon, gebouwenbeheerder;
- energie;
- techniekbeheer.

Als vorm van de gezamenlijke organisatie geniet een aparte entiteit/rechtspersoon de voorkeur. Die rechtspersoon wordt bestuurd door de primaire partners die er wonen, is hoofdhuurder en gebouwbeheerder, en verhuurt en berekent de kosten door aan de primaire partners die er wonen. Daarnaast verhuurt de rechtspersoon aan derden die functies/activiteiten in het Cultuurhuis uitvoeren, voor (commerciële) verhuur, et cetera. Posthuis Theater kan participeren in het gezamenlijke gebouwbeheer als dat inhoudelijk en financieel interessant blijkt.

Gezamenlijke back- en frontofficetaken

Voorop op dit vlak is de genoemde begrenzing in de mogelijkheden van de bibliotheek aan de orde. In bijlage 2 hebben wij een longlist opgenomen van mogelijke taken die, naast de hiervoor genoemde gebouwbeheertaken, voor samenwerking in aanmerking kunnen komen. De vorm van samenwerking op dit vlak hangt vooral af van de

mate en omvang waarin de samenwerking gewenst en mogelijk is. Die vorm kan zijn het onderbrengen bij de aparte entiteit die voor gebouwbeheer wordt opgezet (en die dan een bredere functie en naam krijgt). Of de uitvoering kan worden ondergebracht bij die partner die op dat vlak al een sterke organisatie en de meeste ervaring heeft (met doorberekening aan de andere partners en onder behoud van inhoudelijke inbreng van alle partners). Denk hierbij aan:

- *Baliefunctie & eventueel dagkassa*: de baliefunctie bindt de verschillende functies en wordt gezamenlijk gerund. De balie kan functioneren als receptie, kassa en informatiebalie van Museum Willem van Haren, Ateliers Majeur en de bibliotheek. De VVV speelt hierin mogelijk ook een rol, eventueel gecombineerd met een (eenvoudige) winkelfunctie van het museum. De balie kan daarnaast ook functioneren als dagkassa van Posthuis Theater (mits technisch haalbaar).
- *Educatie*: het museum heeft beperkte mankracht in huis om in te zetten op educatieprogramma's (voor kinderen). Ateliers Majeur is hierin gespecialiseerd en voor Ateliers Majeur vormen museale educatie-programma's een inhoudelijke toevoeging op het aanbod. Door in de educatie samen op te trekken, kan een gebalanceerd educatie-programma aan de scholen in Heerenveen en omgeving worden aangeboden. Hierbij houden we de rol van de bibliotheek vooralsnog open, aangezien zij de educatie waarschijnlijk beter regionaal kan en zal verankeren.

4 Het Cultuurhuis - het concept

- **Marketing:** Ateliers Majeur, het museum en Posthuis Theater zijn alle drie relatief kleine organisaties. Dat betekent dat de mankracht van de marketing ook relatief beperkt is. In de basis verschilt de marketing niet zo sterk, zij verkopen alledrie een *tijdelijk* product (*perishable good*), of het nou een voorstelling, tentoonstelling of een cursus is. Bovendien hebben de organisaties ongeveer dezelfde doelgroepen (inwoners uit de gemeente) en gebruiken zij ongeveer dezelfde marketinginstrumenten. Het bundelen van kennis en inzichten, vooral op het gebied van e-marketing – het belangrijkste toekomstige marketinginstrument voor de instellingen, kan de marketing efficiënter en effectiever maken. Het is echter wel de vraag of deze stap een besparing kan opleveren, omdat het museum bijvoorbeeld geen marketingbudget kan inbrengen. Dit wordt verder in het rapport in kaart gebracht. De bibliotheek kan naar onze mening de marketing beter zelfstandig voeren en voor de gezamenlijke marketing incidenteel aansluiten. Mocht de VVV een rol krijgen in het cluster, dan kan zij in dit verband ook worden verankerd.

Horeca

Het café in het cluster wordt, naast ondersteuning aan de primaire functies, ook een plek waar mensen afspreken, elkaar ontmoeten, ontspannen, kunnen werken of kennismaken met het culturele aanbod in het cluster. Het wordt een zelfstandige publiekstrekker, ook voor niet-bezoekers. Een kwalitatief en professioneel café is van belang voor de ondersteuning van de primaire functies van de partners, om de ontmoetingsfunctie te bevorderen en een levendige plek te creëren

waar bezoekers langer (willen) blijven. De leestafel van de bibliotheek en internetvoorzieningen als onderdeel van dit café kunnen dit proces bevorderen. Een dergelijke levendigheid bevordert ook de kans op succes om niet-bezoekers te trekken, waarmee een beter financieel resultaat mogelijk is. Daarnaast worden horecavoorzieningen bij culturele en maatschappelijke functies steeds meer van belang omdat de (moderne) consument daar in toenemende mate behoefte aan heeft. Het assortiment bestaat, naast goede koffie, uit (ook alcoholische) dranken en daaraan gelieerde eenvoudige (en 'eerlijke') etenswaren. Een centrale en prominente positionering in het gebouw is belangrijk. Horeca is thans geen *core business* van de partners die in het cluster gaan wonen, waardoor uitbesteding voor de hand ligt. Mochten de partners de horeca (gezamenlijk) in eigen beheer willen gaan exploiteren, dan zullen zij daarvoor een professionele horeca-organisatie moeten opzetten, die bij voorkeur wordt ondergebracht in de gezamenlijke aparte entiteit die oorspronkelijk wordt opgezet voor gebouwbeheer (en eventueel voor back- en frontofficetaken). Er komt in het complex één horecaplek voor alle bezoekers van de culturele functies en voor niet-bezoekers. Deze kan, zelfs met de ook extern gerichte horecafunctie, een beperkte financiële drager zijn. De (museum) winkel ligt bij voorkeur bij/naast/aansluitend aan het café.

4 Het Cultuurhuis - het concept

(Commerciële) verhuur

Bij clustering van de drie primaire functies ontstaat een aantrekkelijk gebouw met professionele faciliteiten en ruimten om te verhuren in verschillende soorten en maten. Ook op het vlak van verhuur is het cluster daarmee een *unique selling point* en biedt vervolgens kansen voor de invulling van het gewenste cultureel ondernemerschap: meer extra eigen inkomsten uit de verhuurfunctie ten behoeve van de medefinanciering van de primaire culturele kernfuncties.

Het is belangrijk de verhuurmogelijkheden tezamen en uniform in de markt aan te bieden. Wij denken dat ook Posthuis Theater een partner in de gezamenlijke commerciële verhuur moet zijn. En misschien is nog wel bredere variant denkbaar met andere ‘verwante’ organisaties in de stad. Dat schept meer kansen (en dus meer resultaat).

Samenwerking op deze functie is dus noodzaak. De verhuurfunctie kan het best worden ondergebracht in een gezamenlijke organisatie, dan wel bij de partner (namens alle partners) die daar het sterkst en nu al sterk in is (bijvoorbeeld het theater). De verhuurfunctie moet nauw gelieerd zijn met de horeca in het cluster. Als de horeca wordt uitbesteed, dan moeten goede afspraken gemaakt worden met de horecahuurder over beleid, wie voert welke taken uit, en vooral dat de revenuen in passende mate bij het cluster terecht komen.

Ruimtelijke samenwerking en synergie

De belangrijkste ruimtelijke voordelen van clustering van de bibliotheek, Ateliers Majeur en het museum zijn:

- een multifunctionele vlakke vloerzaal (met variabele en inklapbare tribune) voor 125-150 bezoekers. Die kan worden gebruikt voor de inhoudelijke functies/activiteiten van de partners, de eigen activiteiten van de partners (uitvoeringen, lezingen, debatten, besprekingen, presentaties en cursussen), een vlakke vloertheater-programmering door Posthuis Theater (nieuw aanbodsegment in Heerenveen), en als verhuurzaal (ook zonder zitplaatsen voor recepties, feesten). Daarbij is het cluster met deze nieuwe zaal de beste plek in Heerenveen voor het filmtheater.
- een gezamenlijke receptie;
- een gezamenlijk entreegebied;
- een nieuw en gezamenlijk café;
- een gezamenlijk kantoor (met flexplekken) en andere backoffice-ruimten.

4 Het Cultuurhuis - het concept

✓ Kansen

- inhoudelijke samenwerking en gezamenlijke activiteiten;
- mogelijkheden voor nieuwe segmenten cultureel en maatschappelijk aanbod in de stad;
- de bibliotheek, Ateliers Majeur en Museum Willem van Haren kunnen, als blijvend zelfstandige organisaties in de Heerenveense School, het transformatieproces waarin zij zich bevinden beter invullen dan in hun huidige panden;
- mogelijkheden voor efficiëntie & synergie (ruimtelijk, facilitair en organisatorisch);
- bevordert ontmoeting en (synergie in) publieksbereik, third place* ($1+1=2\frac{1}{4}$);
- veel publiekssynergie;
- het museum kan hogere bezoekerscijfers behalen;
- gedegen antwoord op noodzakelijk cultureel ondernemerschap;
- grootste toegevoegde waarde voor stad, centrum en economische spin-off;
- goede mogelijkheden tot exploitatiebesparingen en daarmee mogelijkheden eigen inbreng investering;
- reuring in pand, en verspreid over de dag;
- kansen voor levendige horeca – ook als financiële drager;
- beste kansen extra inkomsten uit (commerciële) verhuur.

✓ Kansen (vervolg)

- versterking educatiefunctie;
- positief om kunstencentrum in het centrum van een gemeente te vestigen;
- kansen succesvolle toevoeging andere (culturele en commerciële) functies;
- opvangen van eventuele leegstand van De Heerenveense School.

✗ Knelpunten

- forse investering;
- alternatief gebruik huidige pand bibliotheek beperkt;
- beperkte alternatieve wendbaarheid complex Rinkelbom.

* Voor definitie third place, zie http://en.wikipedia.org/wiki/Third_place

Vertaling van het concept

In het voorgaande hoofdstuk hebben we het inhoudelijk concept in beeld gebracht voor het Cultuurhuis in Heerenveen. Daarbij zijn we ook inhoudelijk – passend bij deze fase – ingegaan op de facilitaire en organisatorische samenwerking en de ruimtelijke synergie.

Het concept wordt in de volgende hoofdstukken verder uitgewerkt voor wat betreft:

- de ruimtelijke consequenties – hoofdstuk 5;
- de investeringen en de financiering – hoofdstuk 6;
- de gebouwexploitatiekosten – hoofdstuk 7.
- de gezamenlijke exploitatie ambities – hoofdstuk 8.

We hebben ervoor gekozen om twee scenario's in de berekeningen op te nemen.

- Scenario A: dit is het voorkeursscenario, waarbij de drie partners direct het Cultuurhuis in De Heerenveense School betrekken.
- Scenario B: mocht de bibliotheek pas later deel gaan uitmaken van het Cultuurhuis, hoe kan het pand met die wetenschap dan alvast worden ingericht, zodat Ateliers Majeur en Museum Willem van Haren vooruit kunnen en hun activiteiten goed kunnen laten doorgaan?

In de tekst van de komende hoofdstukken verwijzen we geregeld naar bijlage 3. In deze bijlage zijn berekeningen, uitgangspunten en ver-

klaringen opgenomen die ten grondslag liggen aan de opgenomen tabellen in dit rapport. Deze bijlage is opgesteld door bbn adviseurs, het bureau dat het bouwkundige aspect van het onderzoek voor zijn rekening heeft genomen. Dit rapport kan niet gelezen worden zonder de uitgebreide uitleg in deze aparte bijlage 3.

Bijlage 3 bevat voor beide scenario's:

- *Programma van eisen (pve)*: samen met de instellingen is op basis van het concept het pve opgesteld, uitgedrukt per ruimte in bvo en fno. bbn heeft hierbij de wensen van de instellingen gecombineerd met hun praktijkervaring in de realisatie van clusters en andere culturele voorzieningen. (Bijlage 3, p. 3-7)
- *Vlekkenplannen*: aan de hand van het pve is bekeken of het pve past in de beschikbare ruimte van De Heerenveense School. Het vlekkenplan is geen ontwerp, maar een inpassingsstudie. (Bijlage 3, p. 8-11)
- *Investeringskostenraming*: dit is een vertaling van de voorgaande stappen in benodigde investering, gedetailleerd onderbouwd per uit te voeren taak en vierkante meters. (Bijlage 3, p. 16-32)
- *Raming gebouwgebonden exploitatiekosten*: dit is de vertaling van voorgaande punten in de gedeelde exploitatiekosten. (Bijlage 3, p. 35 en 39)



5 De ruimtelijke consequenties

Ruimtelijke programma's van eisen

Ruimtebeslag nieuwe Cultuurhuis

In hoofdstuk 4 hebben we het inhoudelijke concept behandeld waarbij Ateliers Majeur, de bibliotheek en Museum Willem van Haren samen in het gebouw De Heerenveens School worden gehuisvest (scenario A: 'alle drie'). In deze paragraaf vertalen we dit inhoudelijk concept, in ruimtelijke programma's van eisen (pve's) met m2 brutovloeroppervlaktes (bvo's) per functie/ruimte (scenario A). Dat doen we ook voor de variant met latere toetreding van de bibliotheek (scenario B: 'bibliotheek (nu) niet').

De betreffende ruimtelijke programma's van eisen sluiten met de totalen in m2 bvo, zoals in de hierna volgende tabel vermeld. De volledige ruimtelijke programma's van eisen, ofwel een specificatie van de totalen aan m2 bvo's in functies en ruimten, zijn opgenomen in een aparte bijlage 3 bij dit eindrapport.

Voor scenario A, waarbij Ateliers Majeur, de bibliotheek en het museum in de Heerenveens School trekken, is circa 5.500 m2 bvo nodig. De bestaande bebouwing is 3.200 m2 bvo (exclusief 900 m2 zolders). Er is dus voor scenario A 2.300 m2 extra (bij te bouwen of bij te kopen) ruimte nodig.

	in m2 bvo	Ateliers Majeur	bibliotheek	museum	samen	totaal
Scenario A		1.291	1.688	1.359	1.151	5.490
Scenario B		1.291	n.v.t.	1.359	1.151	3.802
Verskil A en B: minder m2		0	1.688	0	0	1.688

Ruimtelijk verschil met huidige huisvestingen

Dit ruimtebeslag in het te realiseren Cultuurhuis, afgezet tegen de huidige huisvestingen, is als in de tabel hierna weergegeven.

	in m2 bvo	totaal	besparing t.o.v. huidig/nu
Huidige huisvesting/nu		6.800	
Scenario A		5.490	1.310
Scenario B		5.502	1.298

De 6.800 m2 bvo van de huidige huisvestingen is een globale raming, exclusief circa 900 m2 bvo zolders en is als volgt samengesteld:

- Rinkelbom 1.900 m2
- Bibliotheek huidige gebouw 1.700 m2
- Heerenveense School, museum en AM 3.200 m2
- Totaal huidige huisvestingen 6.800 m2

In scenario B van totaal 5.502 m2 bvo is 1.700 m2 van het huidige bibliotheekpand inbegrepen.

De voorzichtige conclusie is dat in de beide scenario's A en B zo'n 1.300 m2 bvo aan ruimte wordt bespaard ten opzichte van de huidige huisvestingen van de partners. Daarbij wordt aangetekend dat een optimaliseringsslag in een volgende fase mogelijk extra voordeel kan opleveren.

5 De ruimtelijke consequenties

Ruimtelijke positionering

In de vorige paragraaf zijn de ruimtelijke consequenties in m2 bvo in beeld gebracht van het beoogde nieuwe clustergebouw. Bij het bepalen van onder meer de financiële consequenties van investeringen en exploitaties die in de volgende hoofdstukken aan de orde komen, is de positionering van functies en ruimten binnen het Cultuurhuis van belang. In deze paragraaf geven wij onze visie en de daarbij behorende overwegingen mee voor de positionering van enige functies/ruimten die wij als basis hebben gehanteerd. Wanneer wordt gekozen voor een andere dan deze positionering, dan zal dat consequenties kunnen hebben voor de ruimtelijke en financiële vertaling van de volgende hoofdstukken.

Bij de positionering van functies binnen het nieuwe clustergebouw vinden wij de onderstaande aspecten als uitgangspunten van primair belang.

- De gezamenlijke (en enige) entree en de belangrijke openbare publieksfuncties zouden bij voorkeur aan de 'drukste' (voetgangers)kant moeten komen. Met een zo breed mogelijk front en de ingang aan die 'drukste' kant, bijvoorbeeld aan het Gemeenteplein. Het café/leescafé/leeszaal/theatercafé zou gesitueerd moeten worden direct aan deze entree, zodat iedereen langs of door het café gaat. Het café zou voorts aan een brede buitengevel gepositioneerd moeten worden, met zowel een directe (open) verbinding (of onderdeel uitmakend van) de gezamenlijke entreehal, als een eigen entree rechtstreeks van buiten.

Als het café niet een dergelijke prominente en centrale positionering krijgt, dan zullen de gevolgen voor de financiële exploitatie negatief zijn, met name omdat de exploitatie – gericht op extern publiek van niet-bezoekers aan het Cultuurhuis dan waarschijnlijk – niet rendabel kan zijn.

- Het hiervoor vermelde entreegebied (en de daar aanwezige commerciële functies) profiteert bij een dergelijke positionering optimaal van de circa 270.000-322.000 bezoekbewegingen die Ateliers Majeur, de bibliotheek en het museum nu al jaarlijks genereren. Dat vergroot en concentreert de 'massa' aan publiek, waar de (noodzakelijke) levendigheid in het centrum bij gebaat is. Andersom profiteren de drie primaire partners bij een dergelijke positionering van entree en horeca ook het meest optimaal van de passantenstroom. Ook in de avond, als het winkelgebied 'stil' is, is er levendigheid als het theater, de film, Ateliers Majeur en het café in bedrijf zijn. Ook 's avonds is vergroting en concentratie van de 'massa' noodzakelijk voor de levendigheid.

5 De ruimtelijke consequenties

Vlekkenplannen

Algemeen

In de aparte bijlage 3 hebben we de vlekkenplannen van het scenario A en scenario B opgenomen. In deze paragraaf geven wij een toelichting op het vlekkenplan, en met name ook waarom gekozen is voor de positionering van verschillende ruimten in het vlekkenplan.

Het vlekkenplan is gemaakt om te onderzoeken op welke wijze de gewenste ruimten en functies kunnen worden ingepast binnen het gebouwencomplex en het omliggende terrein van De Heerenveense School. Het is nadrukkelijk geen ontwerp, maar dient om de consequenties en de mogelijkheden c.q. onmogelijkheden inzichtelijk te maken. Daarnaast dient het mede als basis voor de bouw- en investeringskostenraming.

Uitgangspunten en beschrijving en positionering relevante ruimten

Uitgangspunt bij het opstellen van het vlekkenplan is om het huidige gebruik van de ruimten daar waar dat kan zoveel mogelijk te handhaven. Daar waar ruimten vrijkomen, is gezocht naar een zo goed mogelijke match tussen ruimte en functie. Daarbij is een goede routing, logistiek of clustering van ruimten richtinggevend geweest.

Bij de toedeling van de functies is onderscheid gemaakt tussen de volgende onderdelen:

- gezamenlijke publiektoegankelijke ruimten (oranje);
- gezamenlijke niet-publiektoegankelijke ruimten (roze);
- ruimten Museum Willem Van Haren (blauw);
- ruimten Ateliers Majeur (groen);
- ruimten Bibliotheek (paars).

Er is uitgegaan van een aantal ingrepen, te weten:

- verplaatsing van de hoofdentree naar het Gemeenteplein (door toevoeging van de 'Franse School') en uitbreiding met een nieuw tussengedeelte met daarin mogelijkheid voor o.a. een (museum-) winkel (bij/naast/aansluitend aan het café);
- toevoeging van het 'Randstadpand' met daarin het (nieuwe) café als enige horecaplek in het complex;
- toevoeging van een (te verwerven) strook tuin van het buurpand (voormalig 'dokterspand') en op die strook uitbreiding met een extra verbindingzone tussen het 'Randstadpand' en het bouwdeel met het museum/de bibliotheek;
- sloop van het gedeelte met daarin de hal en het huidige café en terugbouwen van een nieuw en beter aansluitend bouwdeel, met daarin een nieuwe entreehal;
- toevoeging van een nieuwe multifunctionele zaal, geschikt voor theaterbespeeling, muziekuitsvoeringen en filmvertoningen, debatten en lezingen et cetera;
- sloop van het bouwdeel in het middengebied en bouw van een nieuw bouwdeel met daarin ruimten voor bibliotheek en museum (alleen bij scenario A).

5 De ruimtelijke consequenties

De verplaatsing van de entree is bedoeld om een herkenbaardere toegang te creëren en de drukste publieksstromen op te zoeken. Bovendien geeft dit de mogelijkheid om na binnenkomst een duidelijke routing te hebben: rechtdoor naar Museum Willem van Haren en de Bibliotheek, rechtsaf naar Ateliers Majeur.

Het café

Het café, als enige horecaplek in het complex, bevindt zich in het (te verwerven) 'Randstadpand' op de hoek van het Gemeenteplein en het Van Harensplein/ de Lindegracht. De locatie voldoet het beste aan de gewenste positionering zoals in hoofdstuk 4 vermeld; aan de gevel en aan het plein met druk (voetgangers)verkeer, aan/bij de centrale entree van het complex (waardoor alle bezoekers van de culturele functies door of langs het café komen), goed zichtbaar, op een prominente plek. Alleen op deze locatie kan de gewenste externe, ook op niet-bezoekers gerichte horecafunctie winstgevend geëxploiteerd worden.

De verbinding van het café (waarin zich ook het leescafé bevindt) met de bibliotheek en de routing naar de multifunctionele zaal vragen aandacht bij de nadere uitwerking in de volgende fasen van het proces; het leescafé kan het beste gepositioneerd worden als beoogde verbindende schakel tussen bibliotheek en het café; het publiek van de zaal, dat in en uit het complex langs het café komt, zal voor aanvang, in de pauze en na afloop van een voorstelling extra verleid moeten worden het café te bezoeken.

De multifunctionele kleine zaal

De nieuwe multifunctionele zaal kan niet ingepast worden in de aanwezige ruimten en is daarom als nieuw bouwdeel opgenomen aan de zijde van de Van Kleffenslaan, waar vandaan een goede logistiek met aan- en afvoeroute voor decors e.d. mogelijk is. Hierbij is uitgegaan van medegebruik voor professionele bespeling door het Posthuis theater.

De multifunctionele zaal is nu opgenomen als vlakke vloerzaal met een capaciteit van 150 stoelen. Verkleining van de zaal voor bijvoorbeeld 100 of 125 stoelen, wat inhoudelijk ook prima past, is uiteraard mogelijk. Omdat de speelvloer en de projectiemogelijkheden maatgevend zijn voor de afmetingen van de zaal, zal dit niet tot een structurele reductie van het zaalvolume leiden en niet veel op de investeringskosten besparen.

5 De ruimtelijke consequenties

De bibliotheek

In scenario A maakt huisvesting van de bibliotheek deel uit van het plan. Deze functie heeft veel ruimte. Daartoe wordt het recente gedeelte van Museum Willem van Haren in het binnengebied gesloopt en vervangen door een nieuw en groter bouwdeel in twee verdiepingen met daarin de Bibliotheek en nieuwe museumruimten. De publieksruimten van de bibliotheek liggen voor een zo groot mogelijk deel op de begane grond. De gehele publieksruimte van de Bibliotheek in één bouwlaag op de begane grond is echter niet in te passen zonder concessies aan de rest van het programma. Voor de backoffice kantoren van de Bibliotheek is ruimte op de 1e verdieping opgenomen.

De bibliotheek heeft grote voorkeur voor een ligging van alle publieksruimten op één laag, op de begane grond. Vooralsnog valt dit in combinatie met de andere functies (met name de museumruimten) niet in te passen. Verplaatsing van de multifunctionele zaal naar de eerste verdieping om zo meer begane grond ruimte vrij te maken voor de bibliotheek is o.i. geen optie, omdat deze ruimte van zichzelf al hoog is en er daarmee in verhouding tot de omliggende bebouwing een te hoog bouwvolume zou ontstaan. De verdeling over twee bouwlagen zoals in het vlekkenplan opgenomen, lijkt met de huidige functies het best haalbare. Bij de nadere uitwerking in de volgende fasen van het proces is (op basis van de dan beschikbare informatie) te bezien of er meer ruimte voor de publieksfunctie van de bibliotheek op de begane grond beschikbaar kan komen.



5 De ruimtelijke consequenties

Zolderruimten

Boven de voormalige schoollokalen in De Heerenveense School bevinden zich een aantal zolderruimten. Deze zijn bij het toedelen van functies in het vlekkenplan buiten beschouwing gelaten. Het geschikt maken van deze ruimten zou de nodige ingrepen vragen, waaronder het voldoen aan Arbo-wetgeving, het toevoegen van daglicht, isolatiemaatregelen, klimaat- en elektrotechnische installaties, het aanleggen van vluchtwegen et cetera. Dit zijn relatief grote ingrepen ten opzichte van het te verkrijgen bruikbaar vloeroppervlak.

Vervolgtraject

Wij adviseren om in het vervolgtraject voor de ruimtelijke vertaling een aantal vervolgstappen op te nemen:

- Een optimalisatie van het ruimtprogramma (het aantal m²), in overleg met de betrokken gebruikers Ateliers Majeur, Museum Willem van Haren, bibliotheek.
- Een optimalisatie van de logistiek/ de routing. Met name de verbinding tussen café en multifunctionele zaal dient zodanig te worden ingepast en vormgegeven dat deze door de bezoeker als helder, herkenbaar, aangenaam en kort wordt ervaren.

Eerdere studie Carré – van Stichting De Heerenveense School

Stichting De Heerenveense School heeft in het rapport Carré kansen geschetst die zij voor cultuur en historie in het centrum van Heerenveen ziet. bbn en LAgrou hebben andere ruimtelijke keuzes gemaakt dan Stichting De Heerenveense School in die studie heeft gemaakt. Op verzoek kunnen we toelichten waarom wij andere keuzes maken.

In de Carré-studie maakt de bibliotheek geen deel uit van de plannen. Het vertrekpunt voor de ruimtelijke indeling is daarom a priori anders. In de Carré-studie zijn de drie culturele instellingen niet gezamenlijk gevestigd, maar steeds twee van de drie, met Willem van Haren als constante. Bovendien is geen ruimte ingepast voor een kleine zaal. Deze andere vertrekpunten (aantal instellingen, omvangrijker bvo, kleine zaal, andere routing) verklaren waarom in dit voorliggende rapport de ruimtelijke vertaling opnieuw is opgebouwd, met als resultaat een (ander) voorliggend vlekkenplan. Voor zover inhoudelijk vergelijkbare keuzes gemaakt hadden kunnen worden, gezien de andere uitgangspunten, hebben wij er in ons rapport voor gekozen om:

- de publieksfunctie van de bibliotheek zoveel mogelijk op de begane grond te situeren, wat voor het gebruik van een bibliotheek van deze schaal wenselijk is. In de Carré-studie (model D) is de bibliotheek over twee verdiepingen verdeeld.
- de entree te plaatsen aan het Gemeenteplein. In de Carré-studie is de entree aan het kanaal gesitueerd, wat wij qua beeld ook een mooie plek voor een entree vinden. Onze keuze, vestiging aan de pleinkant, oogt eveneens mooi door 't aangrenzende Gerecht en het plein. De entree is zo vanzelfsprekend gesitueerd nabij beide horecafuncties, dat een levendig plein creëert. Vanuit het levendige plein zou dan de hoek omgegaan moeten worden om het Cultuurhuis te betreden. En wellicht nog belangrijker, uit logistiek oogpunt vinden wij de entree aan het Gemeenteplein het meest geschikt om de routing en logistiek naar de inpandige culturele functies en horecafunctie logisch, gelijkwaardig en optimaal te houden.

6 De investeringsramingen en financiering

Nu het inhoudelijk concept en de vertalingen daarvan in ruimtelijke programma's van eisen bekend zijn, kunnen we de investeringsramingen opstellen.

Investeringstotalen

Op basis van de in het vorige hoofdstuk behandelde ruimtelijke programma's van eisen, hebben wij voor scenario A en scenario B de investeringsramingen opgesteld. Bij het ramen zijn kengetallen en normen gebruikt die gebaseerd zijn op ervaringscijfers. De specificaties van de investeringsramingen zijn opgenomen in een aparte bijlage 3 bij dit eindrapport.

Wij merken het volgende op:

- De investeringsbedragen zijn exclusief btw. Het is thans onder voorwaarden mogelijk de te betalen btw over de investeringskosten terug te vorderen uit het zogenaamde 'btw-compensatiefonds'. Maar dit fonds bij de Rijksoverheid lijkt met ingang van 2014 onder druk te staan. Wij adviseren fiscaal advies in te winnen.
- De multifunctionele zaal in beide scenario's kent een relatief hoge investering, met name gezien de eisen en de noodzakelijke faciliteiten. Dat verklaart mede waarom het verschil in investering tussen scenario A en B relatief klein is.
- De investeringsramingen zijn exclusief grondexploitaties en exclusief de eventuele verwervingskosten van andere omliggende panden (Randstadpand, en **deel** tuin/binnenplaats voormalige 'dokterswoning').

- De investeringsramingen zijn inclusief alle vaste inrichtingen, opgenomen onder de bouwkosten.
- De investeringsramingen zijn inclusief alle roerende zaken, zoals inventaris, losse theatertechniek, apparatuur en losse inrichting/meubilair. Er is van uitgegaan dat de huidige roerende zaken van de instellingen, waar mogelijk, meegaan naar de nieuwe huisvesting.
- De investeringsramingen zijn exclusief eventuele boekwinsten of -verliezen van bestaande onroerende en roerende zaken die eventueel afgestoten of herbestemd dan wel afgeboekt moeten worden (Rinkelbom en huidige bibliotheekpand).

Hieronder zijn de totale investeringen opgenomen:

	in €	totaal
Scenario A		7.000.000
Scenario B		4.700.000
verschil		2.300.000

Zoals de tabel laat zien, bedraagt de berekening van de totale investering in scenario A - € 7 miljoen. In de aparte bijlage 3 – vanaf pagina 16 is het overzicht te zien van hoe de investering is opgebouwd (verdeling bouwkosten, leges, honoraria, et cetera). Vervolgens tonen de pagina's 19-22 van de aparte bijlage 3 hoe de bouwkosten van dit scenario zijn berekend. Op detailniveau geeft bbn aan welke werkzaamheden uitgevoerd dienen te worden om het Cultuurhuis te renoveren en de instellingen passend te huisvesten. Hierbij is bbn uitgegaan van een afwerkingsniveau passend bij hedendaagse

6 De investeringsramingen en financiering

culturele instellingen, zoals zij die in de praktijk begeleidt van planvorming tot nieuwbouw in het hele land.

Voor scenario B is de opbouw van de investering terug te lezen in de aparte bijlage 3 – pagina 26. De bouwkosten zijn gespecificeerd op de pagina's 29-32.

Uitgelicht

Een aantal grote posten is in de tabel hieronder weergegeven.

	in €	scenario A	scenario B
Multifunctionele kleine zaal		1.500.000	1.500.000
Sloop en terugbrengen entreehal		700.000	700.000
Overigen		4.800.000	2.400.000
Totaal		7.000.000	4.700.000

De multifunctionele zaal* is een relatief grote kostenpost, met € 1,5 miljoen is dat 20% van de totale kosten in scenario A en bijna een derde van de totale kosten in scenario B. Zoals in hoofdstuk 5 staat aangegeven, leiden minder stoelen niet tot aanzienlijk lagere investeringskosten. De speelvloer en projectiemogelijkheden vragen een bepaalde hoogte van de zaal, wat mede leidt tot de begrote investering. Het aantal stoelen heeft (dus) geen groot effect op de investeringskosten. De zaal is geschikt voor professionele voorstellingen, het pve is op basis van inhoudelijk concept en in overleg met de instellingen tot stand gekomen. Mochten de instellingen een minder geoutilleerde zaal wensen, die dan ook voor minder activi-

teiten geschikt is, dan zou het pve aangepast kunnen worden, met effect op de investeringskosten van de theaterzaal.

Ook het terugbrengen van de entree is met € 700.000 een relatief grote kostenpost. Op pagina 27 van dit rapport (niet de bijlage) staat uiteengezet waarom sloop van de entree nodig is nu de entree op een andere plek is voorzien. De ruimte rondom de huidige entree dient in de toekomst volop gebruikt te kunnen worden, daarvoor is deze aanpassing nodig.

De bouwkosten in scenario A maken 70% uit van de totale investeringskosten van € 7 miljoen, zie pagina 16-18 in de aparte bijlage 3, waar de investering nader is gespecificeerd. Dat zet de bouwkosten in een breder perspectief. Deze kosten zijn opgebouwd vanuit ervaringscijfers. De grondkosten zijn, zoals gemeld, niet opgenomen in de begroting.

* 150 stoelen, vlakke vloer, inschuifbare tribune, geluidpaneel, speelvloer ca 12x8 m, zie voor bvo en fno aparte bijlage 3, pag. 3.

6 De investeringsramingen en financiering

Jaarlijkse kapitaallasten investeringsramingen gebouwen

De investeringen in de gebouwen (de onroerende zaken) die zijn opgenomen binnen de investeringsramingen van de paragraaf 'Investeringstotalen', zijn in onderstaande tabel vertaald in jaarlijkse kapitaallasten (rente en afschrijving). Dit is exclusief de kapitaallasten van de roerende zaken (inventaris, apparatuur et cetera), die in het volgende hoofdstuk 7 aan de orde komen bij de (consequenties voor de) gebouwexploitatiekosten.

in €	totaal
Scenario A	405.000
Scenario B	270.000
verschil	135.000

Wij merken hierbij het volgende op.

- Deze kapitaallasten van het gebouw zijn gebaseerd op het annuïteitensysteem, een rente van 5% en een afschrijvingstermijn van 40 jaar.
- De kapitaallasten van de huidige gebouwen voor rekening van de eigenaren bedragen nu jaarlijks:
 - Heerenveense School, eigendom gemeente € 95.000 (2013)
 - De Rinkelbom, eigendom gemeente € 23.000 (2013)
 - Bibliotheekgebouw, eigendom bibliotheek € 55.000 (2012)

De kapitaallasten van de huidige Heerenveense School van € 95.000 blijven doorlopen, de in de voorgaande tabel vermelde nieuwe gebouwkapitaallasten voor het nieuwe cluster, komen daar dus bij. Wat betreft de bestaande kapitaallasten van de andere gebouwen (Rinkelbom en het bibliotheekgebouw), wordt er hier (vooralnog) van uitgegaan dat deze met de herbestemming dan wel verkoop zullen vervallen.

- De gemeente kan deze extra kapitaallasten van de gebouw-investering doorberekenen aan de gebruikers in de vorm van een huurverhoging. Die zullen daarvoor echter geen dekking kunnen vinden. Wanneer de gemeente een dergelijke huurverhoging wil doorvoeren, dan zal zij de gebruikers moeten compenseren met een verhoging van de exploitatiesubsidies voor hetzelfde bedrag als de huurverhoging. Dat is een vestzak-broekzakconstructie en daarmee is de toename van de gebouwexploitatiekosten voor rekening van de eigenaar/gemeente dus niet gedekt. Wel drukken binnen de gemeente de kosten en baten dan op de afdelingen waar ze thuishoren; de huurbaat komt de afdeling vastgoed ten goede, de extra exploitatie(huur)subsidie drukt op de afdeling cultuur.

Herbestemming/afstoten Rinkelbom en bibliotheekgebouw

Rinkelbom

Dit pand is eigendom van de gemeente Heerenveen. De boekwaarde van het gebouw is circa € 125.000 (ultimo 2013, exclusief roerende zaken met een boekwaarde van € 128.000).

Wanneer Ateliers Majeur, de huidige gebruiker, verhuist naar het beoogde Cultuurhuis Heerenveen in het pand de Heerenveense School

6 De investeringsramingen en financiering

(waar zij nu al deels is gehuisvest), dan komt het pand Rinkelbom vrij. Er zal voor dat pand een herbestemming moeten worden gezocht. De alternatieve aanwendbaarheid van het complex is beperkt; het is destijds specifiek gebouwd voor het centrum voor de huidige functies van Ateliers Majeur. Dit betekent dat verkoop als huisvesting voor een nieuwe eigenaar niet erg realistisch is. De mogelijkheden van herbestemming of verkoop zou nader verkend kunnen worden.

Als verkoopopbrengst zou dan vooralsnog uitgegaan kunnen worden van grondwaarde. Gezien de relatief lage boekwaarde bestaat de kans dat er geen boekverlies geleden hoeft te worden. Mocht er sprake zijn van een boekwinst, en dat is mede afhankelijk van de (mogelijke) bestemming (van de grond) en de markt daarvoor, dan kan die worden aangewend voor de financiering van de huidige investering in het beoogde Cultuurhuis.

Het huidige bibliotheekgebouw

Dit pand is eigendom van de bibliotheek. De boekwaarde was ultimo 2011 volgens opgave van de bibliotheek circa € 532.000, en ultimo 2013, als er in 2011 en 2012 niet is geïnvesteerd of extra afgeschreven, € 448.000

Wanneer de bibliotheek verhuist naar het beoogde Cultuurhuis Heerenveen in het pand De Heerenveense School, komt het huidige bibliotheekpand vrij. Gezien de marktomstandigheden is het de vraag of er mogelijkheden zijn voor alternatieve aanwendbaarheid en verkoop. In een negatief scenario zou boekverlies geleden kunnen worden, waarvoor dekking nodig is.

Eerdere studie Carré – van Stichting De Heerenveense School

Omdat in het voorliggende concept andere instellingen en faciliteiten in De Heerenveense School worden gevestigd dan in de Carré-studie, is vergelijkbaarheid met de Carré-studie ook financieel niet goed mogelijk. Denk aan de kleine zaal die veel kosten met zich meebrengt, veel begane grond voor de bibliotheek, renovatie entree, et cetera. Er zijn dus andere overwegingen gemaakt bij de raming van de kosten. De totale investering is in de Carré-studie, in beide modellen, aanzienlijk lager dan in het voorliggende rapport. Hieronder geven we, waar mogelijk, een kwalitatieve reactie op deze verschillen.

Als voorbeeld om de andere opbouw en andere overwegingen van de kosten aan te geven, bespreken we hieronder kort model B. Ten eerste is de samenstelling van de investeringen, zoals opgesteld door bbn, gedetailleerd, maar hebben we geen inzicht in het achterliggende pve en de gedetailleerde opbouw van de kosten van de Carré-studie.

Daarbij is ons niet bekend of alleen de bouwkosten zijn gegeven, of ook de totale investering.

Daarnaast zijn de totale kosten in de Carré-studie anders opgebouwd. De Carré-studie geeft per locatie (bijv. dokterspand, depothuis, plein oost, et cetera) een oppervlakte, de verbouwprijs per vierkante meter en, daaruit voortvloeiend, de totale investeringskosten. Deze analyse leidt tot investeringskosten van € 1,2 miljoen in model B, waarbij Ateliers Majeur, het museum en de VVV (en toen nog ANWB) een plek krijgen in De Heerenveense School.

In de Carré-studie worden de termen ‘behoud’, ‘verbouw’ en ‘nieuwbouw’ gehanteerd. Een opvallend verschil in de investeringskosten is dat de Carré-studie bij diverse locaties (als post op de

6 De investeringsramingen en financiering

begroting) 'behoud' aangeeft en daarvoor geen investeringskosten rekent. Dat geldt bijvoorbeeld voor het Dokterspand, Plein West, huidige kantoren aan de westkant, waaronder ook de voormalige entree. In de analyse en berekening van bbn zijn wel investeringen nodig om die delen van het gebouw geschikt te maken voor toekomstig (gedeeld) gebruik door de partners, met bijbehorende geraamde investeringskosten als gevolg, voor bijvoorbeeld de entree, installaties, fundering, geluidsisolatie, et cetera.

Een ander verschil is dat in de Carré-studie (model B) voor het Postkantoor geen investeringskosten worden gerekend, omdat dit voor rekening van de exploitant dient te komen.

Financiering van de investering

Voor de financiering van de investeringen in het Cultuurhuis Heerenveen zouden de volgende mogelijkheden kunnen worden verkend.

Eigen middelen van de instellingen

Op basis van de huidige en verwachte exploitaties kunnen de instellingen geen bijdragen leveren aan de financiering van de investering. Wel kan er mogelijk op de financiële exploitatie worden bespaard als er (al of niet verregaand) wordt samengewerkt tussen de instellingen. De financiële besparing kan dan bijvoorbeeld worden ingezet om een (extra en niet gesubsidieerd) jaarlijks huurbedrag te kunnen betalen aan eigenaar gemeente, die daarmee de jaarlijkse lasten voor haar rekening ziet dalen. Wij denken overigens dat hiermee geen (voor de investering) relevante bedragen gemoeid

zullen zijn. Het autonoom in rekening brengen van een (hogere) huur ten laste van de instellingen, ter financiering van een gedeelte van de investering, lijkt ons niet mogelijk. Zoals wij in de paragraaf 'Jaarlijkse kapitaallasten investeringsramingen gebouwen' eerder in dit hoofdstuk al hebben aangegeven, hebben de instellingen daarvoor geen ruimte in hun exploitaties.

De Provincie Friesland

Beleid van de provincie Friesland is om de culturele infrastructuur in de provincie te versterken. Als een van de stedelijke centra speelt Heerenveen hierbij een belangrijke rol. In het kader van Leeuwarden Culturele Hoofdstad 2018 draagt Heerenveen ook bij aan de activiteiten die daarbij worden voorzien.

In haar Kadernota 2014 heeft de provincie het afwegingskader voor het beschikbaar stellen van € 300 mln 'NUON-gelden' aangegeven. De NUON-gelden moeten een (kwaliteits)impuls geven aan de Friese economie en het versterken van eigen cultuur en identiteit is opgenomen als een van de speerpunten. Met de NUON-gelden wil de provincie onder andere passende projecten uit de Samenwerkingsagenda's cofinancieren. In de Samenwerkingsagenda van Heerenveen met de provincie is 'cultuur(historie) en recreatie/toerisme' een van de vier thema's en het beoogde Cultuurhuis zou daar een bijdrage aan kunnen leveren. In het afwegingskader van de NUON-gelden stelt de provincie een transformatiefonds voor waarmee opwaardering van vrijkomende publieke gebouwen kan plaatsvinden. Dit voorstel kan ook relevant zijn voor De Heerenveense School (dat trouwens ook een gemeentemonument is). Een eventuele provinciale bijdrage zou dus

6 De investeringsramingen en financiering

specifiek moeten worden aangevraagd. Daarbij lijkt het provinciale belang van de investering essentieel.

Ten slotte kent de provincie geen specifieke subsidieregeling voor de bouw van cultuurgebouwen. Wel zijn er specifieke subsidiemogelijkheden voor cultuur en erfgoed, en monumentenzorg. Een nadere verkenning op haalbaarheid is nodig.

Fondsen

Er zijn mogelijkheden bij particuliere subsidiefondsen om een subsidiebijdrage te ontvangen voor investeringen in cultuur. Niet voor het gebouw, maar mogelijk wel voor de inrichting, inventaris en materialen. Voorbeelden zijn het Prins Bernhardfonds en het VSB-Fonds. Als er al een bijdrage mogelijk is, dan moet ook hier gewaakt worden voor overspannen verwachtingen.

Sponsoring

Gezien het overwegend lokale bereik van het Cultuurhuis Heerenveen zouden lokale bedrijven de potentiële sponsordoelgroep moeten zijn. Het is van belang dat de werving planmatig en professioneel wordt opgezet. De werving is primair een verantwoordelijkheid van de instellingen zelf. De gemeente zou een ondersteunende rol kunnen aannemen, waarbij zij vooral het belang van de culturele investering voor Heerenveen kan aangeven en haar relaties met het bedrijfsleven inzet. Professionele ondersteuning kan worden verleend door een adviesbureau gespecialiseerd op (cultuur)sponsorgebied, ook voor de werving van de hiervoor genoemde fondsen.

Cultuurlening

Er zijn mogelijkheden voor een laagrentende cultuurlening voor de investering in kunst en cultuur. Dat zou ook kunnen gelden voor investeringen in een gebouw. Het is nadrukkelijk geen subsidie, dus de lening moet worden terugbetaald. Er zijn dus wel kapitaallasten met deze vorm van financiering, maar lager omdat de rente lager is dan het reguliere tarief. Daar zit het (overigens beperkte) voordeel.

De gemeente Heerenveen

Er moet rekening mee worden gehouden dat, ondanks de bovengenoemde financieringsopties, de gemeente Heerenveen het overgrote deel van de investering voor haar rekening zal moeten nemen.

Een subsidiebijdrage van derden zoals hiervoor vermeld, vermindert de noodzakelijke bijdrage van de gemeente, waarmee ook de jaarlijkse kapitaallasten ten laste van de gemeente zullen dalen.



7 Consequenties voor gebouwexploitatiekosten

Met de ruimtelijke programma's van eisen en de investeringsramingen in de hand, brengen we nu de gevolgen voor de gebouwexploitatiekosten in beeld.

Inleiding

Op basis van de in de vorige hoofdstukken behandelde ruimtelijke programma's van eisen en de investeringsramingen hebben wij voor beide scenario's de gebouwexploitatiekosten geraamd, gesplitst in het eigenaars- en het gebruikersdeel.

De hier te behandelen gebouwexploitatiekosten bestaan uit kapitaallasten van de investeringen in roerende zaken (inventaris, apparatuur et cetera, die bij de investeringsramingen in het vorige hoofdstuk 6 zijn opgenomen), en uit exploitatiekosten als klein en (reservering voor) groot onderhoud, energiekosten, schoonmaakkosten, belastingen/verzekeringen en de kosten van het (gezamenlijk) beheer. De kapitaallasten van de investeringen in onroerende zaken, het gebouw, zijn hierin niet opgenomen. Die zijn al aan de orde geweest in de eerdere paragraaf 'Jaarlijkse kapitaallasten investeringsramingen gebouwen' van het voorgaande hoofdstuk over het gebouw.

Bij de ramingen zijn kengetallen en normen gebruikt die gebaseerd zijn op ervaringscijfers. In de hierna volgende paragrafen behandelen wij het eigenaars- en gebruikersdeel apart. De specificaties van de gebouwexploitatiekosten voor de gemeente/eigenaar en voor de partners zijn opgenomen in een aparte bijlage 3 bij dit eindrapport.

Gebouwexploitatiekosten eigenaar/gemeente en verschil met haar huidige kosten

De gebouwexploitatiekosten van het nieuwe Cultuurhuis die voor rekening zijn van de eigenaar/gemeente sluiten met de totalen als in de hierna volgende tabel vermeld. We hebben daarbij ook de betreffende kosten van de huidige panden (Heerenveense School en Rinkelbom) vermeld, waarmee het verschil blijkt met de huidige kosten voor de eigenaar/gemeente.

in €	Cultuurhuis	huidige panden	verschil/meerkosten
Scenario A	161.000	122.000	39.000
Scenario B	116.000 ¹⁾	122.000 ¹⁾	-6.000

¹⁾ Exclusief gebouwexploitatiekosten van de bibliotheek in haar huidige pand. Deze zijn hier niet meegenomen, omdat die ongewijzigd blijven doordat de bibliotheek in haar huidige pand blijft.

De specificatie van de gebouwexploitatiekosten van de huidige gebouwen Heerenveense School en Rinkelbom voor rekening van de eigenaar/gemeente is:

- voor het gebouw Heerenveense School € 81.000 (2012)
- voor het gebouw Rinkelbom € 41.000 (2012)

Voor de jaarlijkse extra lasten voor de eigenaar/gemeente zal dekking gevonden moeten worden. De gemeente kan de (extra) eigenaarslasten doorberekenen aan de gebruikers in de vorm van een huurverhoging. Die kunnen daarvoor echter geen dekking vinden.

7 Consequenties voor gebouwexploitatiekosten

Wanneer de gemeente een dergelijke huurverhoging wil doorvoeren, dan zal zij de instellingen moeten compenseren met een verhoging van de exploitatiesubsidies voor hetzelfde bedrag als de huurverhoging. Dat is ook hier weer een vestzak-broekzakconstructie en daarmee is de toename van de gebouwexploitatiekosten voor rekening van de eigenaar/gemeente dus niet gedekt. Maar binnen de gemeente drukken de kosten en baten wel op de afdelingen waar ze thuishoren; de huurbaat komt de afdeling vastgoed ten goede, de extra exploitatie(huur)subsidie drukt op de afdeling cultuur.

Gebouwexploitatiekosten gebruikers en verschil met hun huidige kosten

De gebouwexploitatiekosten voor rekening van de gebruikers sluiten met de totalen als in de hiernavolgende tabel vermeld. We hebben ook de betreffende kosten in de huidige situatie erbij vermeld, en ook het verschil dan wel de meerkosten van het beoogde Cultuurhuis.

	in €	Cultuurhuis	huidige situatie	verschil/ meerkosten
Scenario A		480.000	280.000	200.000
Scenario B		355.000	148.000	207.000

De specificatie van de gebouwexploitatiekosten van de huidige gebouwen voor rekening van de gebruikers is:

- voor Ateliers Majeur € 100.000 (2012, exclusief € 154.000 huur)
 - voor het museum € 48.000 (2012, exclusief € 160.000 huur)
- totaal Ateliers Majeur en museum* € 148.000
- voor de bibliotheek € 132.000 (2012, inclusief eigenaarsdeel, exclusief € 55.000 kapitaallasten pand, die bij verkoop vervallen)
- totaal huidige kosten alle gebruikers* € 280.000

Voor deze jaarlijkse extra lasten zullen de instellingen structurele additionele dekking moeten vinden. Zij kunnen deze extra (onvermijdelijke) huisvestingslasten waarschijnlijk niet zelf dekken. Als dat zo blijkt te zijn, lijkt een verhoging van de exploitatiesubsidies door de gemeente onvermijdelijk.

Totale verschillen gebouwexploitatiekosten eigenaar en gebruikers met hun huidige kosten

Op basis van de cijfers van de gebouwexploitatiekosten van de voorgaande paragrafen (eigenaar) en (gebruikers) zijn de hogere gebouwexploitatiekosten voor eigenaar en gebruikers tezamen zoals in de tabel hieronder vermeld:

	in €	totaal
Scenario A		239.000
Scenario B		201.000
verschil		38.000

7 Consequenties voor gebouwexploitatiekosten

Overige opmerkingen

Wij merken over de voorgaande paragrafen over de gebouwexploitatiekosten het volgende op:

- De bedragen zijn exclusief btw. Het is voor de eigenaar/gemeente, net als bij de investeringskosten, onder dezelfde voorwaarden mogelijk de te betalen btw over haar deel van de gebouwexploitatiekosten terug te vorderen uit het zogenaamde 'btw-compensatiefonds'. Dit fonds bij de Rijksoverheid lijkt echter met ingang van 2014 onder druk te staan. Bij de instellingen (en hun gezamenlijk deel) is dit afhankelijk van het gegeven of zij wel of niet btw-plichtig zijn, en bij deze gebruikers speelt het 'btw-compensatiefonds' geen rol. Wij adviseren fiscaal advies in te winnen.
- De kapitaallasten zijn gebaseerd op het annuïteitensysteem, een rente van 5% en een (gemiddelde) afschrijvingstermijn op de roerende zaken van 10 jaar.
- De eventuele financiële gevolgen van het opheffen van de huidige exploitatie van de Stichting Heerenveense School zijn bij de bovenstaande berekening buiten beschouwing gelaten. Deze eventuele gevolgen zullen waarschijnlijk beperkt zijn omdat de stichting haar kosten (met name huur aan de gemeente en overige huisvestingskosten) in principe en grotendeels een-op-een doorberekent aan de gebruikers, en we met die doorberekende kosten aan de gebruikers wel rekening hebben gehouden bij de bovengenoemde ramingen van het verschil tussen de huidige en de toekomstige huisvestingskosten.

Gebouwbeheerorganisatie

Deze wordt bij voorkeur ondergebracht in een aparte entiteit. De beste optie voor de juridische vorm is een stichting. Dat kan bij voorkeur de huidige Stichting Heerenveense School zijn, die wordt aangepast en omgevormd aan de hand van de hierna te noemen onderwerpen.

De rechtspersoon wordt bestuurd door de (directeuren van de) primaire partners die in het Cultuurhuis worden gehuisvest. Eventueel kan een externe voorzitter worden aangesteld.

De beheerstichting huurt het pand van de eigenaar/gemeente, betaalt alle gebouwgebonden exploitatiekosten voor rekening van de gebruiker/huurder, en rekent die kosten naar rato van hun gebruik en tegen kostende prijs door aan de primaire partners.

8 Consequenties voor gezamenlijke exploitatie ambities

In dit hoofdstuk brengen we de financiële gevolgen in beeld van ambities op het gebied van gezamenlijke (inhoudelijke) activiteiten en organisatorische samenwerking op exploitatiegebied.

Gezamenlijke activiteiten

We vertalen hier de gezamenlijke (inhoudelijke) activiteiten uit het inhoudelijk concept, dat in hoofdstuk 4 is behandeld, in financiële consequenties. De extra exploitatiekosten en opbrengsten van de gezamenlijke activiteiten in scenario A ramen wij als in de navolgende tabel vermeld. Een specificatie van de verschillende functies/ onderdelen is opgenomen in bijlage 4.

Het saldo van de kosten en extra baten van de gezamenlijke activiteiten is dus zo'n € 25.000 aan netto winst voor de partners. Dit bedrag zou in gekapitaliseerde vorm een eigen inbreng kunnen zijn van de partners voor de financiering van de investering.

Omdat de ramingen rond samenwerking en synergie een globaal karakter hebben, en die verderop in het proces nadere uitwerking vragen, moeten de geraamde opbrengsten voorlopig met de nodige voorzichtigheid gehanteerd worden.

Wij merken bij de ramingen nog het volgende op.

- De bedragen zijn exclusief btw.
- Deze bedragen zijn exclusief de financiële consequenties van de gebouwexploitatiekosten voor de bedrijfsexploitaties. Die zijn in het vorige hoofdstuk 7 al apart vermeld.
- Met bezuinigingstaakstellingen die de partners eventueel opgelegd hebben gekregen of krijgen van de gemeente, is geen rekening gehouden.

Exploitatieraming gezamenlijke activiteiten Cultuurhuis Heerenveen		
bedragen x € 1		
Onderdeel	korte beschrijving	financiële consequentie
Cultuureducatie	gezamenlijke aanpak richting onderwijs, eventueel extra gezamenlijk aanbod	p.m.
Debatten, lezingen	organisatie- en programmakosten: extra kostenbudget	-€ 7.650
Filmhuis	huuropbrengst minus extra kosten: extra inkomsten	€ 6.000
Horeca	netto-winst	€ 20.518
Commerciële verhuur	netto winst additionele gezamenlijke verhuur	€ 6.300
Totaal	netto-winst gezamenlijke activiteiten per jaar	€ 25.168

Opgesteld door LA group mei 2013

8 Consequenties voor gezamenlijke exploitatie ambities

Samenwerking back- en frontoffice

In hoofdstuk 4 zijn bij de paragraaf 'facilitaire en organisatorische samenwerking en synergie' de gezamenlijke back- en frontofficetaken tussen de partners beschreven. Hier vertalen we deze samenwerking organisatorisch en (kwalitatief) financieel voor scenario A: 'alle drie'.

In hoofdstuk 4 zijn de volgende functies benoemd als potentieel voor samenwerking bij de back- en frontofficetaken:

- balie;
- cultuureducatie;
- marketing.

Als samenwerkingspartners hierbij zijn genoemd:

- Ateliers Majeur;
- de bibliotheek;
- het museum;
- het Posthuis Theater.

Baliefunctie

De baliefunctie kan onder meer bevatten de receptie, kassa, informatiefunctie, en bij de bibliotheek bibliotheektechnische handelingen gekoppeld aan de selfservice. De baliefuncties van Ateliers Majeur, de bibliotheek en het museum kunnen worden geïntegreerd. Verder kan hier een extra verkooppunt voor tickets van het Posttheater worden ondergebracht.

De partners van het Cultuurhuis hebben thans de volgende betaalde personeelsformaties voor deze functie:

- Ateliers Majeur : 1,05 fte
- de bibliotheek : niet bekend, maar fulltime bemest
- het museum : 0,44 fte + vrijwilligers

Een besparing in fte's lijkt mogelijk wanneer de baliefuncties worden geïntegreerd. Organisatorisch zouden medewerkers van de bibliotheek de bemensing van de gezamenlijke en geïntegreerde baliefuncties kunnen vervullen, omdat die bij de bibliotheek het meest intensief lijken (in tijd en handelingen). De bibliotheek zou dan volgens een nader overeen te komen formule, periodiek aan de andere partners factureren.

8 Consequenties voor gezamenlijke exploitatie ambities

Cultuureducatiefunctie

Bij Ateliers Majeur en de bibliotheek is educatie de kernfunctie. Voor de cultuureducatie richting onderwijs zouden zij de lead kunnen hebben om, ook voor en met het Posthuis Theater, cultuureducatieprogramma's te ontwikkelen en deze (gezamenlijk) af te zetten binnen het onderwijs. Het gaat dan zowel om individuele programma's per functie/partner als om geïntegreerde programma's van de functies van partners. De bestaande combinatiefunctionaris van Ateliers Majeur en de bibliotheek kan hier uiteraard een rol vervullen. Feitelijk is dat op dit moment ook de enige formatie bij alle partners tezamen; het museum en het Posthuis Theater hebben geen aparte personeelsformatie voor de cultuureducatiefunctie. Een besparing in fte's bij samenwerking lijkt daarom niet opportuun. Ook bij de 'out of pocket'-budgetten lijkt geen besparing mogelijk omdat de cultuureducatiefunctie in het algemeen maximaal budgetneutraal is (inclusief te verwerven eventuele projectsubsidies).

Marketing

De partners hebben voor deze functie momenteel de volgende betaalde personeelsformatie:

- Ateliers Majeur : 1,45 fte
- bibliotheek : p.m. geïntegreerd in andere functies
- het museum : geen
- Posthuis Theater : 1,8 fte

De aard en omvang van de marketing bij de partners verschillen van elkaar. Dat geldt ten dele ook voor de publieksgroepen waarop de

partners zich richten. Desondanks zijn er voldoende gezamenlijke noemers waardoor voordeel te behalen is, zowel in formatie, bij de kostenbudgetten, als in kwaliteit. Voorbeelden zijn gezamenlijke inkoop, de publiciteit van (geïntegreerde) educatieprogramma's, gezamenlijke publiciteit van de randprogrammering en gezamenlijk georganiseerde evenementen en festivals. Ook kunnen de instellingen vanuit een gezamenlijk Cultuurhuis samen optrekken in de promotie van Heerenveen, idealiter in nauwe samenwerking met, als trekker, de VVV. Een andere optie is dat sommige beter toegeruste organisaties marketingactiviteiten voor de andere organisaties verzorgen, waarbij via interne facturering een en ander verrekend kan worden.

Samenvattend

Er zijn besparingen mogelijk bij integratie van de behandelde back- en frontofficetaken, maar er moet worden gewaakt voor te hoge financiële verwachtingen. Naast mogelijke financiële voordelen zien wij vooral kansen om de marketing gezamenlijk aan te pakken; gezamenlijke marketing levert meer voordelen op dan dat de instellingen de marketing individueel opzetten.

8 Consequenties voor gezamenlijke exploitatie ambities

Fusie van de partners

In het in dit onderzoek behandelde scenario A worden Ateliers Majeur, de bibliotheek en het museum gehuisvest in het beoogde Cultuurhuis in De Heerenveense School, en maakt het blijvend zelfstandig gehuisveste Posthuis Theater als primaire partner ook deel uit van het samenwerkingsverband. In het voorgaande hebben we behandeld dat zij een gezamenlijk gebouwbeheer gaan voeren, samen nieuwe inhoudelijke activiteiten gaan bieden en beperkt kunnen gaan samenwerken op andere organisatorisch vlakken. Een meer, en meest vergaande vorm van samenwerking is een fusie tussen Ateliers Majeur, het museum en het theater. Aansluiting van de bibliotheek bij een fusie zou theoretisch wel kunnen, maar vinden wij niet verstandig, omdat de bibliotheek in regionaal verband opereert (en gefinancierd wordt), en de verwevenheid met landelijke bibliotheekfaciliteiten 'in de weg' zit.

Met een dergelijke fusie zijn er kansen op structureel financiële exploitatiebesparingen. Die kunnen gekapitaliseerd een bijdrage leveren aan de financiering van de investeringen die gedaan moeten worden voor het realiseren van het Cultuurhuis Heerenveen. Het zichtbaar maken van de (financiële) consequenties van een fusie vergt nadere studie en die maakt geen deel uit van het huidige onderzoek. Wel kunnen wij alvast de volgende algemene opmerkingen meegeven.

- Er moet worden gewaakt voor hoge verwachtingen van de financiële besparingen. De fusiepraktijk leert dat zelfs in vele gevallen geen sprake is van financiële voordelen.

- De (wens tot) fusie zou bij voorkeur *bottom-up* tot stand moeten komen. Kijkend naar de wensen van een aantal van de instellingen, is de voedingsbodem daarvoor al gelegd.
- Vooruitlopend op een formele fusie is een geleidelijke en organische intensivering van de samenwerking wenselijk.
- Posthuis Theater is nu een gemeentelijke dienst. Voordat het theater in de fusie mee kan, zal het eerst extern verzelfstandigd moeten worden. De praktijk wijst uit dat externe verzelfstandiging van theaters in het begin extra financiële bijdragen en (personeels-) frictiebudgetten vergt, die pas op lange termijn mogelijk terugverdiend kunnen worden.
- Verzelfstandiging van het theater, de fusie en de clustering van huisvesting zijn ingrijpende gebeurtenissen voor de (individuele) organisaties. Het is aan te raden om deze drie onderdelen te spreiden in de tijd.



9 Tot slot

Meer kansen ...

De afgelopen maanden hebben we in nauw overleg met de stuurgroep een ontwikkeling doorgemaakt om het concept voor het Cultuurhuis met elkaar te ontwikkelen en te vertalen naar vierkante meters en investerings- en exploitatielasten. Op pagina 14 sluiten we het hoofdstuk 3 Kansen voor een Cultuurhuis af met de opmerking dat niet alle instellingen even ver wensen of kunnen gaan in de inhoudelijke en fysieke samenwerking; in het concept is logischerwijs rekening gehouden met de wensen van de instellingen. Kijkend naar een verdere stap in het proces, denken wij dat er kansen zijn voor verdere ontwikkeling van het concept, om zowel inhoudelijke als financiële redenen.

Zoals we eerder aangaven, is de cultuursector landelijk sterk in ontwikkeling, wat zijn effect heeft op voorzieningen in alle sectoren. Ateliers Majeur zal in de toekomst mogelijk nog meer buiten het eigen pand werkzaam zijn op de scholen en anderszins, en de kunstencentrumfunctie van weleer zal wellicht nog meer door de markt worden opgepakt (en deels verdwijnen). De educatietak van de museale functie zal verder ontwikkeld kunnen worden om de collectie voor de inwoners van Heerenveen en omgeving in de toekomst zijn waarde te laten houden. Dat vraagt een andere presentatie en samenwerking met de bibliotheek en Ateliers Majeur, waarvoor educatie core business is. En ook al laat Heerenveen tot nu toe een andere ontwikkeling zien, wij verwachten dat de (landelijke) bibliotheek van de toekomst (tien jaar) minder stellingen heeft en dat leden vaker vanuit huis de database raadplegen en fysieke boeken digitaal bestellen. De voor het publiek zichtbare boekvoorraad zal naar onze

mening afnemen, terwijl de bibliotheek de huiskamerfunctie behoudt en verder ontwikkelt. Wij kunnen op dit moment niet inschatten wat het effect hiervan precies zal zijn voor de bibliotheek in Heerenveen. De ontwikkelingen gezamenlijk bekeken, zien wij kansen om de huidige geraamde vierkante meters te verlagen en zo de investeringskosten mogelijk terug te dringen. Dat kan als de partners gezamenlijk de taakstellende opdracht krijgen om de benodigde vierkante meters met 10% à 15% te verlagen. Wij denken dat dit haalbaar is. Dit kan het beste gerealiseerd worden als de huidige instellingen gezamenlijk de benodigde *culturele functies* in Heerenveen en de gewenste *culturele doelstellingen* als vertrekpunt nemen. We adviseren deze visie de komende tijd gezamenlijk verder te ontwikkelen.

De investering

Scenario A en scenario B voldoen beide niet aan een van de voorwaarden van de gemeente, namelijk dat de huisvesting van Het Cultuurhuis in De Heerenveense School kostendekkend moet zijn (zie pagina 7/Gemeente Heerenveen). Zoals in hoofdstuk 6 is aangegeven, bedraagt de investering voor scenario A bijna € 7 miljoen en voor scenario B € 4,5 miljoen. Door de taakstelling in vierkante meters zal de investering lager uitvallen, maar lang niet kostendekkend. Een mogelijke oplossing hiervoor is medefinanciering door de provincie Fryslan uit de NUON-gelden, maar dit vereist dan cofinanciering door de gemeente Heerenveen. Hiervoor kunnen, gezien de financiële positie van de gemeente, geen additionele gemeentelijke fondsen worden aangesproken, maar moet de financiering van de investering gevonden worden binnen de huidige exploitatie of financiering van een of meer partners van het Cultuurhuis.

9 Tot slot

De keuze is dus:

- 1) kiezen voor een Cultuurhuis in De Heerenveense School waar de culturele functies gebundeld zijn en waar een bijdrage wordt geleverd aan de levendigheid een aantrekkingskracht van het centrum, middels scenario A of scenario B; of
- 2) de status quo handhaven, namelijk alle partners gaan apart verder op hun huidige locaties met uitzondering van Ateliers Majeur die vanuit De Heerenveense School opereert en de Rinkelbom verlaat.



Borging

De cultuurstellingen in Heerenveen staan pas aan het begin van de ontwikkeling van Het Cultuurhuis. Het wel of niet slagen van het traject ligt deels in de handen van de gemeente, deels in de handen van de directies van de instellingen, met ondersteuning en goedkeuring van de besturen/raden van toezicht. Maar iedere organisatie is verantwoordelijk voor zijn eigen instelling en heeft zijn handen hier vol aan. Dit betekent dat het traject geborgd moet worden om te voorkomen dat het verdwijnt onder de druk van de dagelijkse activiteiten en verantwoordelijkheden.

We adviseren ook voor de toekomst een stuurgroep te laten functioneren die verantwoordelijk is voor de verdere voortgang van het traject. Omdat alle vier de directies direct betrokken zijn, en daarbij de VVV, stellen we voor om in eerste instantie de stuurgroep te laten voorzitten door een onafhankelijke voorzitter. De voorzitter moet voornamelijk een procesbegeleider zijn en, indien mogelijk, moet hij/zij kennis hebben van de culturele sector en/of van de krachten in Heerenveen.

Bijlagen



b1 Samenwerking, synergie en clustering

Vormen van samenwerking/synergie

Synergie is de situatie waarin het effect van een samenwerking groter is dan elk van de samenwerkende partijen afzonderlijk zou kunnen bereiken. Om samenwerking en welke vorm van synergie dan ook kansrijk te laten zijn, is het voorwaarde dat er een mate van inhoudelijk raakvlak is tussen de potentiële partners. Onderstaand de verschillende vormen van synergie.

Inhoudelijke synergie

Het benutten van het gezamenlijke creatieve vermogen in gezamenlijke projecten:

- gebruik maken van elkaars specifieke expertise;
- gezamenlijk nieuwe producten en activiteiten organiseren;
- nieuwe programmering mogelijk maken door bijvoorbeeld combinatie van ruimten;
- elkaars producten over en weer aanvullen en versterken.

Publiekssynergie

Het benutten van dezelfde of overlappende doelgroepen waardoor de totale publieksstroom wordt vergroot.

Facilitaire en organisatorische synergie

Het benutten van gezamenlijke organisatorische doelen:

- het delen van de techniek, schoonmaak, beveiliging, planning verhuur, ICT, catering en inkoop en vele andere (veelal backoffice) functies/taken;

- sterke gezamenlijke marketing en promotie;
- gezamenlijke horeca en commerciële verhuur.

Ruimtelijke synergie

Gebruik maken van dezelfde aanvoerwegen en faciliteiten (zalen, toiletten, het dak boven je hoofd); feitelijk de resultante van de voorgaande vormen van synergie:

- de ruimten door verschillende partijen laten benutten;
- gezamenlijk gebruik maken van alle ruimten;
- gezamenlijk gebruik maken van receptie, horeca, foyer en verblijfsruimte, expositieruimte, cursusruimten en lokalen, lees- en informatietafels, bibliotheek;
- gezamenlijk gebruik maken van werkplekken, kantoren, techniek, opslag en werkplaatsen.

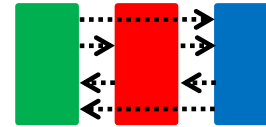
b1 Samenwerking, synergie en clustering

Organisatorische vormen van samenwerking

De samenwerking kan in verschillende organisatorische vormen worden gegoten. Combinaties (van onderdelen) van vormen zijn ook mogelijk:

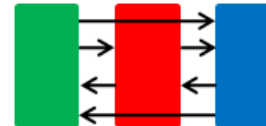
Los samenwerkingsverband

- Instellingen voeren hun eigen activiteiten uit.
- Ad hoc overleg, afstemming en samenwerking.
- Beperkte mogelijkheden synergie, veel organisatorische vrijheid.



Vast samenwerkingsverband

- Instellingen voeren hun eigen activiteiten uit.
- Samenwerking vindt plaats in vaste, periodieke overleggen.
- Gezamenlijk plannen maken leidt tot meer synergie.



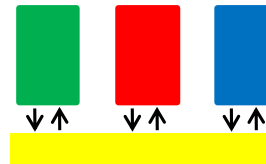
Uitvoerende functies/taken door een van de partners

- Alle of een deel van de gezamenlijke uitvoerende inhoudelijke en beheerfuncties en taken worden gedaan door de partner die daar (al) sterk in is.



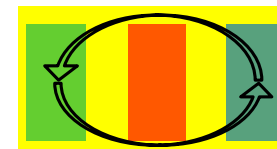
Oprichting aparte beheerentiteit

- Aparte beheerentiteit neemt taken van instellingen over.
- Beheerentiteit is min of meer zelfstandig ten opzichte van partners.
- Samenwerking tussen beheerentiteit en partners kan los of vast worden vormgegeven.



Fusie tussen (twee of meer) partners

- Er ontstaat een nieuwe organisatievorm (stichting of bv), ter vervanging van de oude.
- Nieuwe entiteit neemt alle taken over, geen afstemmingsissues.
- Identiteit partners gaat op in nieuwe entiteit.



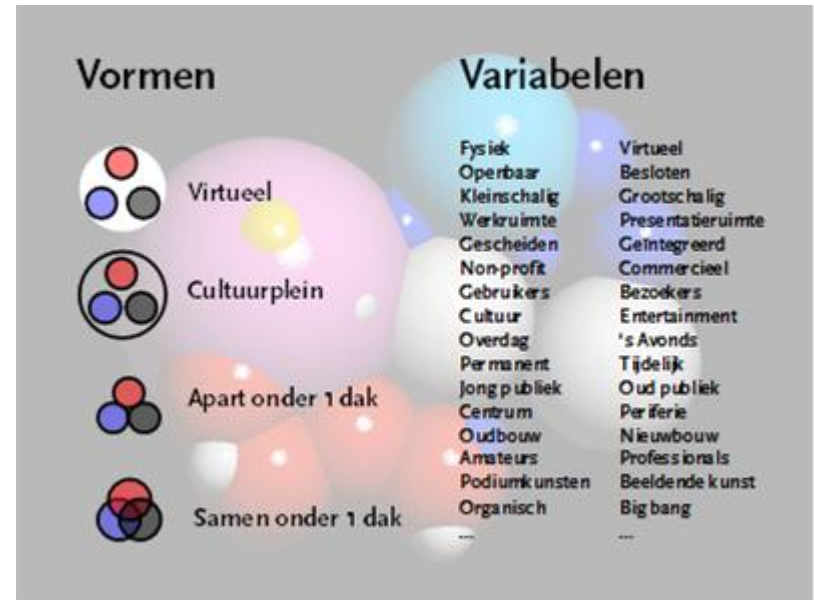
b1 Samenwerking, synergie en clustering

Ruimtelijke vormen van samenwerking: clustering

Ruimtelijk/fysiek zijn er verschillende vormen van huisvesting te onderscheiden, al dan niet geclusterd. Cultuurclustering is een vorm van samenwerking tussen culturele en/of andersoortige functies. Wij onderscheiden hier de volgende varianten van clustering:

- virtueel cluster, waarbij de instellingen niet fysiek zijn geclusterd;
- cultuurplein, -straat of -kwartier;
- apart onder één dak;
- samen onder één dak;

In de afbeelding hiernaast laten we de clustering grafisch zien. Daarbij brengen wij een niet limitatieve lijst van variabele aspecten in beeld, die een rol kunnen spelen bij het bepalen van het concept, het profiel en het publiek van de geclusterde voorziening.



b2 Longlist taken

Publiekstaken

- marketing/publiciteit/promotie
- receptie/informatiebalie
- ticketing
- operationele bedrijfsleiding
- kaartcontrole
- publieksservice tijdens de activiteiten
- garderobe
- horeca
- (commerciële) verhuur
- overige publieksvoorzieningen faciliteren (werktafels, studieruimten, e.d.).

Facilitaire en organisatorische taken

- gebouw- en installatieonderhoud
- belastingen en verzekeringen
- ruimtebeheer (roostering gezamenlijke ruimten)
- logistiek en opslag
- risicobeheer (beveiliging, alarm, toezicht, etc.)
- schoonmaak en afvalverwerking
- postverzorging
- interne diensten (receptie, telefoon, beheer, repro)
- ICT, telecom
- gezamenlijke inkoop en onderhoud inventaris
- contractbeheer
- financiële administratie en administratieve organisatie
- personeelszaken en salarisadministratie
- theatertechniek en productie horeca.

b3 Nadere specificaties

De nadere specificaties staan in een apart document (bijlage 3), dat integraal onderdeel is van dit rapport.

Het betreft specificaties, berekeningen en toelichtingen als nadere onderbouwing van:

- de ruimtelijke vertaling: de pve's;
- vlekkenplannen
- de investeringsramingen;
- de gebouwexploitatie-ramingen.

b4 Nadere specificaties exploitaties

In hoofdstuk 8 zijn de consequenties van gezamenlijke activiteiten en samenwerking op organisatiegebied op hoofdlijnen in beeld gebracht. In deze bijlage zijn nadere specificaties en onderbouwingen hiervan opgenomen.

Samenwerking debatten, lezingen

Activiteiten per jaar	10
Aantal uren overheadtaken per activiteit	8
Totaal aantal uren overheadtaken per jaar	80
Uurtarief bruto/bruto	€ 30
Overige directe kosten per activiteit	€ 400
Uitvoeringsuren per activiteit (excl. horeca)	5
Totaal aantal uren uitvoering	50
Uurtarief bruto/bruto	€ 25
Gemiddeld aantal bezoeken per debat, lezing, stelpost	50
Totaal aantal bezoeken	500
Loonkosten	€ 3.650
Inrichtingskosten	€ 4.000
Totaal extra benodigd kostenbudget	€ 7.650

Opgesteld door LA group, mei 2013

Filmhuis

Vertoningen per jaar: 1 keer per week in seizoen	40
Gemiddeld aantal bezoekers per vertoning,stel	70
Totaal aantal bezoeken per jaar	2.800
Huuropbrengst per keer, stel	€ 200
Extra kosten per keer, stel	€ 50
Totaal netto extra inkomsten	€ 6.000

Opgesteld door LA group, mei 2013

b4 Nadere specificaties exploitaties

Exploitatieraming gezamenlijke horeca/café Cultuurhuis Heerenveen				
Schattingen bezoeken café				
Aantal bezoeken debatten en lezingen			500	zie tabel debatten en lezingen
Aantal bezoeken filmhuis			2.800	zie tabel filmhuis
Aantal bezoeken leestafel			8.000	
% leestafelbezoeken met consumptieverbruik		50%		
Aantal huidige reguliere bezoeken partners		300.000		
Aantal reguliere bezoeken partners dat ook het café zal bezoeken, stel		5%	15.000	
Aantal bezoeken uitvoeringen Ateliers Majeur, stelpost	15	75	1.125	aantal activiteiten x gemiddeld bezoek
Aantal bezoeken voorstellingen Posttheater, stelpost	20	75	1.500	aantal activiteiten x gemiddeld bezoek
Aantal externe bezoeken: per dag en totaal, stelpost	365	20	7.300	dagen per jaar x gemiddeld aantal bezoeken/dag
Aantal bezoeken commerciële verhuur			2.750	
Totaal aantal bezoeken café			38.975	
Raming financiële exploitatie café				
Gemiddelde besteding per bezoeker (excl.btw):				stelposten
*gezamenlijke activiteiten, filmhuis, presentaties Ateliers Majeur, Posttheater			€ 3,50	
*leestafel en reguliere bezoeken partners			€ 2	
*externe bezoeken			€ 5	
*bezoeken commerciële verhuur			€ 12	
Omzet hoerca			€ 128.238	
Inkoop goederen		28%	-€ 35.907	branchekengetal
Personeelskosten		43%	-€ 55.142	branchekengetal 38% verhoogd vanwege relatief lage omzet en werkloze uren tijdens activiteiten
Overige kosten horeca		13%	-€ 16.671	branchekengetal
Kapitaallasten investeringen			p.m.	investering al afgedekt
Geraamde winst			€ 20.518	

b4 Nadere specificaties exploitaties

Additionele gezamenlijke commerciële verhuur

Aantal commerciële verhuur, groot	10	één per maand in seizoen
Aantal commerciële verhuur, kleiner	10	één per maand in seizoen
Gemiddeld aantal bezoekers per verhuur groot	200	stelpost
Gemiddeld aantal bezoekers per verhuur kleiner	75	stelpost
Totaal aantal bezoeken per jaar	2.750	
Gemiddelde huuropbrengst per keer, groot	€ 750	
Gemiddelde huuropbrengst per keer, kleiner	€ 300	
Personeelskosten overheadtaken verhuur	-€ 4.200	directe uitvoerende personeelskosten
*aantal uren overheadtaken per verhuur	7	doorberekend of tlv horeca
*personeelskosten per uur	€ 30	
Totaal netto extra verhuuropbrengst	€ 6.300	

Opgesteld door LA group, mei 2013

b5 Over LAgrouP en bbn

Gebiedsontwikkeling

Regio-/citymarketing



LAgrouP

LAgrouP is een adviesbureau in de volle breedte van de vrijetijds- en cultuursector. In deze alinea's kunt u lezen waar de kracht van ons bureau ligt en waar ons team van (eigen)wijze adviseurs zich in onderscheidt.

Combinatie van leisure & arts

LAgrouP is een specialist op het gebied van vrijetijd én cultuur, vaak in relatie tot gebiedsontwikkeling. Onze naam zegt het al. De grenzen tussen deze twee werelden vervagen; denk bijvoorbeeld aan top-restaurants die zich in musea vestigen, hotels die luxe wellness ontwikkelen of een theater dat congresfaciliteiten aanbiedt. Omdat LAgrouP thuis is in het hele spectrum van de vrijetijds- en cultuursector kunt u met uw vraagstelling bij één bureau terecht. En mocht uw vraag toch onze expertise overstijgen, dan schakelen we een van onze vaste samenwerkingspartners in.

Vele jaren kennis en ervaring

LAgrouP is opgericht in 1997 en is hiermee een van de eerste specialistische spelers in de vrijetijds- en cultuursector in Nederland. Daarnaast neemt iedere adviseur zijn eigen 'bagage' mee, die wordt gedeeld met het team. Door deze jarenlange ervaring kennen we veel succesvolle projecten in binnen- en

buitenland en hebben we vergelijkingsmateriaal om te kunnen zien waar uw kansen liggen. Een advies van LAgrouP kent een hoge acceptatiegraad bij stakeholders, draagt bij aan de slagingskansen van uw project en biedt vaak een goede basis om extra inkomsten te genereren.

Bevlogen en betrokken adviseurs

Onze adviseurs voelen zich persoonlijk betrokken bij de kwaliteit van de vrijetijds- en cultuursector. Door de oprechte interesse in en passie voor uw vakgebied is LAgrouP een goed ingevoerde gesprekspartner. Interessante projecten verdienen onze serieuze aandacht. We werken daarom graag met u samen om uw project tot een succes te maken. Om hierin te slagen, kijken we met een kritisch oog naar uw plannen. Zo kunnen wij u voorzien van een eerlijk en realistisch advies.

Opdrachtgevers en opdrachten

LAgrouP adviseert over toerisme & recreatie, kunst & cultuur, hotellerie & horeca, sport & wellness en congressen & evenementen. In stedelijke en gebiedsontwikkeling en in city- en regiomarketing komen deze aandachtsvelden vaak samen. Ook hierin zijn we actief. We werken in opdracht van overheden, brancheorganisaties, project-



ontwikkelaars, ondernemers en individuele instellingen. Onze opdrachten variëren van concept- en beleidsontwikkeling, marketing, organisatievraagstukken tot impact- en haalbaarheidsstudies.

Op onze website www.lagroup.nl krijgt u een indruk van onze adviseurs en van de projecten die wij hebben uitgevoerd. Daarnaast wijzen wij u graag op onze weblog www.lablog.nl. Hier vindt u inspirerende projecten over stedelijke en gebiedsontwikkeling, *citymarketing* en alles wat daarmee te maken heeft.

bbn adviseurs

bbn adviseurs is een landelijk opererend adviesbureau dat zich bezighoudt met huisvestingsanalyse, bouwprocesbesturing en kostenbeheersing. De activiteiten worden verricht vanuit vestigingen in Rotterdam, Houten en Amsterdam. Het bureau geniet in de wereld van ontwikkelaars en beleggers grote bekendheid als specialist op het gebied van financiële procesbesturing. Veel gemeenten kennen bbn als huisvestingsadviseur en projectmanager van middelgrote en grote bouwprojecten die vaak in een gevoelige politiek bestuurlijke omgeving tot stand komen. Met name bij projecten in de sfeer van kunst en cultuur beschikt bbn over een uitgebreide lijst met referenties.

De advisering van bbn neemt vaak een aanvang met de fase van het haalbaarheids-onderzoek. In deze fase stelt bbn programma's van eisen op en formuleert de financiële en procesmatige uitgangspunten voor het vervolgproces. Bij tal van projecten resulteert deze advisering in een opdracht om daadwerkelijk leiding te geven aan het vervolgproces en het project te realiseren binnen de vastgestelde uitgangspunten.

Meer informatie over bbn adviseurs is te vinden op de website www.bbn.nl.

Colofon

Bij dit onderzoek waren de volgende organisaties en personen betrokken:

Stuurgroep

- Ateliers Majeur
- Bibliotheek Heerenveen
- Gemeente Heerenveen
- Museum Belvédère
- Museum Willem van Haren
- Ondernemersvereniging Heerenveen
- Posthuis Theater
- Stichting De Heerenveense School
- VVV/ANWB

Adviseurs LAgrouP & bbn adviseurs

Anneke Jenniskens, LAgrouP

Peter Koppen, LAgrouP

Stephen Hodes, LAgrouP

Jaco de Wildt, bbn

Jacqueline van der Horst, bbn

Amsterdam, 29 juli 2013

LAgrouP

Postbus 1558

1000 BN Amsterdam

020 550 20 20

consult@LAGroup.nl

www.LAGroup.nl

www.LAblog.nl

