Cultuurbedrijf Heerenveen

Opzet samenwerkingsovereenkomst Museum Willem van Haren, Ateliers Majeur, Posthuis Theater, Bibliotheken Mar en Fean (Bibliotheek Heerenveen)

Eindrapportage 15 april 2014
Opdrachtgever: Bibliotheken Mar en Fean

BMC
april 2014
drs. M.M. (Marco) van Vulpen
A.M.J. (Annelot) Tijs MA
Projectnummer: 073029
Correspondentienummer: AD-0704-68329

INHOUD

SAMENVATTING VOORAF 2

HOOFDSTUK 1 INLEIDING 5

HOOFDSTUK 2 UITGANGSSITUATIE 6

2.1. De partners 6

2.2. Omgevingsanalyse 7

Trends & ontwikkelingen cultuur- en erfgoedsector 7

Gemeentelijk beleid 8

Heerenveen 'n Gouden Plak 9

Leeuwarden Kulturele Haadstêd 2018 9

HOOFDSTUK 3 PROFIEL CULTUURBEDRIJF HEERENVEEN 10

3.1. Ambitie 10

3.2. Missie 10

3.3. Kernwaarden 10

3.4. Visie 11

HOOFDSTUK 4 SAMENWERKINGSMOGELIJKHEDEN KORTE TERMIJN: HIGH FIVE! 14

4.2. Gezamenlijke publieksbenadering 16

4.4. Gezamenlijke inkoop 17

4.5. Academie de Heerenveense School 18

HOOFDSTUK 5 VERDERGAANDE KOSTENBESPARING OP TERMIJN 21

5.1. Kostenbesparing door samenvoeging 21

5.2. Gezamenlijke huisvesting 21

HOOFDSTUK 6 ORGANISATORISCHE VORMGEVING 23

6.1. Organisatie en rechtsvorm 23

6.2. Subsidierelatie 23

HOOFDSTUK 7 FINANCIËLE OPZET 24

7.1. Exploitatieopzet 24

HOOFDSTUK 8 VERVOLG 25

Samenvatting vooraf

Museum Willem van Haren, Bibliotheken Mar en Fean (Bibliotheek Heerenveen), Ateliers Majeur en het Posthuis Theater slaan de handen ineen om de komende jaren te werken aan een aantrekkelijk, samenhangend en efficiënt georganiseerd cultureel en educatief aanbod. Daartoe richten zij op: Cultuurbedrijf Heerenveen.

Cultuurbedrijf Heerenveen wordt het voertuig waarmee de nu nog afzonderlijke instellingen Cultuurbedrijf samenwerken aan een gemeentebrede programmering van cultuur en erfgoed, prikkelend en verrassend, als versterking van de eigenheid en culturele identiteit van Heerenveen, gericht op een breed publiek in Heerenveen en omgeving en inspelend op de behoeften van specifieke doelgroepen: het onderwijs, bezoekers van de stad en het bedrijfsleven.

Cultuurbedrijf Heerenveen zet cultuur en erfgoed midden in de Heerenveense samenleving, zorgt voor nieuwe allianties tussen kunstenaars, culturele initiatieven, erfgoedpartners, maatschappelijke organisaties, overheid en bedrijfsleven en betrekt de bevolking van Heerenveen bij het culturele leven. Cultuurbedrijf Heerenveen wil actief participeren in de beweging ‘Heerenveen ’n Gouden Plak’. Ook wil Cultuurbedrijf Heerenveen komen tot een onderscheidende bijdrage aan ‘Leeuwarden Kulturele Haadstêd 2018’.

Cultuurbedrijf Heerenveen start met ingang van culturele seizoen 2014/2015 met vijf vergaande en met elkaar samenhangende vormen van samenwerking (High Five!):

1. *Cultuurcoöperatie Heerenveen:*
   - Aanjagen en mogelijk maken van onderscheidende initiatieven op het gebied van cultuur en erfgoed, multidisciplinair van opzet, inspelend op de Friese/Heerenveense identiteit, met bovenlokale/regionale uitstraling en betrokkenheid van (jonge) makers/kunstenaars uit de regio;
   - Onderhouden van een creatief netwerk van cultuur- en erfgoedorganisaties, creatieve ondernemers en kunstenaars uit Heerenveen en omgeving.

2. *Gezamenlijke publieksbenadering:*
   - Opzetten en uitvoeren van systematisch publieksonderzoek naar culturele belangstelling, effectiviteit van informatiekanalen en verzamelen van e-mailadressen;
   - Collectieve pr en promotie met een website Cultuur & Erfgoed Heerenveen en publiekscampagnes om het maatschappelijk bewustzijn voor cultuur en erfgoed en de culturele identiteit van Heerenveen te versterken;
   - Ontwikkelen van cross-selling, kortingsacties en combitickets.

3. *Gezamenlijke verhuur:*
   - Opzetten van één verkooporganisatie om alle vier de accommodaties op de vergader- en congresmarkt aan te bieden;
   - Ontwikkelen van arrangementen voor groepsbezoek, personeelsdagen met een inhoudelijk programma op maat.

4. *Gezamenlijke inkoop:*
   - Kostenbesparing door collectieve uitbesteding van backofficetaken: financiële administratie, personele en salarisadministratie, automatisering/ICT;

- Kostenbesparing door gezamenlijke inkoop van diensten en producten: schoonmaak, verzekering, kantoorartikelen, transport, drukwerk, webhosting, horeca, energie.

5. Academie de Heerenveense School:

- Leerplaats en kennisnetwerk waarin overheid, ondernemers, onderwijs, instellingen elkaar treffen en inspiratie opdoen op het snijvlak van cultuur en ondernemen; hotspot en arena waar kennis wordt ontwikkeld en uitgewisseld op actuele maatschappelijke en culturele thema's;
- Bijeenkomsten en debatten met een exclusief karakter (topmeetings met borrels); ca. 5 bijeenkomsten per jaar op een vast tijdstip; koppeling aan workshops en cursussen van Ateliers Majeur, Bibliotheek, Museum Willem van Haren en het Posthuis Theater, omlijst met nieuwsbrieven, reviews en tv-uitzendingen;
- Founders en participanten die zorgen voor extra huur- en horecaopbrengsten, als voeding voor een fonds voor de Cultuurcoöperatie Heerenveen.

Deze samenwerkingsovereenkomst geeft onder ander aan hoe de culturele instellingen de door de gemeente opgelegde bezuinigingen, zoals aangegeven in de Verantwoordings- en Perspectiefnota 2013 en de Begroting 2014, willen realiseren. Dus inclusief de gezamenlijk te realiseren bezuiniging door nauwe samenwerking, oplopend tot € 90.000,- in 2016. Daarbij gaat het bijvoorbeeld om samenwerking in de backoffice en gezamenlijke inkoop.

Cultuurbedrijf Heerenveen wordt opgezet als zelfstandige rechtspersoon (stichting) met ANBI-status, zodat fondswerving mogelijk wordt. De directeuren van de partnerinstellingen vormen het stichtingsbestuur, aangevuld met een onafhankelijke voorzitter. Het stichtingsbestuur stelt voor elk van de vijf samenwerkingsonderdelen jaarlijks een werkplan en een budget vast. Elk van de partners neemt minimaal één van de samenwerkingsonderdelen onder zijn hoede als coördinator en budgetbeheerder en stuurt als zodanig een werkgroep aan, met experts vanuit de betrokken instellingen.

De partners van Cultuurbedrijf Heerenveen delen de ambitie om toe te werken naar verdergaande vormen van samenwerking. Wat betreft de stedelijke culturele voorzieningen (Museum Willem van Haren, Ateliers Majeur, Posthuis Theater) wordt op termijn samenvoeging wenselijk geacht, waarmee aanvullend een substantiële kostenbesparing kan worden gerealiseerd op de formatie van de overhead (directievoering, officemanagement). Een beslissing over mogelijke samenvoeging is pas later aan de orde, als sluitstuk van een groeiproces.

Ook delen de partners van Cultuurbedrijf Heerenveen de ambitie van gezamenlijke huisvesting in De Heerenveense School, met handhaving van het Posthuis Theater op de huidige locatie. Gezamenlijke huisvesting kan bijdragen aan een nog betere profilering naar het publiek en aan het vergroten van de levendigheid en aantrekkelijkheid van het centrum. Ook kan gezamenlijke huisvesting leiden tot verdergaande kostenbesparingen door het delen van publieksruimten (entree, kassa/balies, horeca, winkel) en een efficiënter gebruik van werkplekken, opslag en werkplaatsbehoefte. Het plan voor gezamenlijke huisvesting in De Heerenveense School is voor de samenwerkingspartners een wenselijk toekomstperspectief.

Om te komen tot substantiële kostenbesparing uit samenwerking is het noodzakelijk dat het Posthuis Theater versneld verzelfstandigd wordt, waardoor kosten voor overhead en backoffice ontvlochten kunnen worden uit de gemeentelijke organisatie en betrokken kunnen

worden bij gezamenlijke uitbesteding en inkoop met de partners in het Cultuurbedrijf Heerenveen.

Hoofdstuk 1
Inleiding

Bibliotheken Mar en Fean (Bibliotheek Heerenveen), Ateliers Majeur, Museum Willem van Haren en het Posthuis Theater willen de handen ineenslaan om het culturele klimaat in Heerenveen levendig te houden en van nieuwe impulsen te voorzien. Vergaande samenwerking moet leiden tot een gemeentebrede culturele programmering, die inspeelt op de behoeften van de inwoners en die bijdraagt aan de aantrekkelijkheid van Heerenveen voor toeristen en bezoekers. Vergaande samenwerking moet ook leiden tot meer zelfstandigheid van de culturele organisaties en minder afhankelijkheid van subsidies.

Met als werktitel ‘Cultuurbedrijf Heerenveen’ hebben de vier culturele instellingen in samenspraak met de gemeente het initiatief genomen de ambitie tot vergaande samenwerking uit te werken in een concreet plan. In de periode februari/maart 2014 is onder begeleiding van BMC aan de planontwikkeling van het beoogde samenwerkingsverband gewerkt. Deze rapportage ‘Cultuurbedrijf Heerenveen; opzet samenwerkingsovereenkomst Museum Willem van Haren, Ateliers Majeur, Posthuis Theater en Bibliotheken Mar en Fean (Bibliotheek Heerenveen)’ is daarvan het resultaat.

In deze rapportage wordt eerst de uitgangssituatie beschreven met een korte typering van de partners van Cultuurbedrijf Heerenveen en een omgevingsanalyse met een schets van actuele ontwikkelingen die voor de opzet van het beoogde samenwerkingsverband van belang worden geacht (hoofdstuk 2). In hoofdstuk 3 (Profiel Cultuurbedrijf Heerenveen) wordt de ambitie en missie van het samenwerkingsverband gepresenteerd, voorzien van een visie op te behalen meerwaarden. De visie en ambitie worden in hoofdstuk 4 vertaald in concrete samenwerkingsmogelijkheden en wat daarvan de voordelen zijn, niet alleen programmatisch en qua publieksbereik, maar ook aan te behalen kostenbesparingen en inkomstenstijgingen. Hoofdstuk 5 gaat in op mogelijkheden van verdergaande samenwerking op de langere termijn, zowel organisatorisch als qua huisvesting. In hoofdstuk 6 wordt ingegaan op de organisatorische opzet van Cultuurbedrijf Heerenveen en in hoofdstuk 7 wordt kort ingegaan op de financiële opzet. Hoofdstuk 8 ten slotte bevat een stappenplan om Cultuurbedrijf Heerenveen opgericht en operationeel te krijgen.

Hoofdstuk 2
Uitgangssituatie

2.1. De partners

We geven onderstaand een korte typering van de vier samenwerkingspartners.

Museum Willem van Haren

Museum Willem van Haren is de plaats in Heerenveen waar cultuur bewaard en getoond wordt, gehuisvest in het gebouw van De Heerenveense School. De kerntaak van het museum is het vergroten van kennis van de cultuurhistorie van Heerenveen bij een breed publiek. Daarnaast is Museum Willem van Haren een vertoningsplek voor hedendaagse beeldende kunst. Museum Willem van Haren wil voor de huidige en nieuwe generaties de cultuurhistorie en (beeldende) kunst in de regio Heerenveen toegankelijk en aantrekkelijk houden voor inwoners en bezoekers van de stad. Een plek waar mensen in aanraking komen met en leren over archeologie, historie en beeldende kunst, en tevens elkaar kunnen ontmoeten. Kunst- en erfgoededucatie nemen daarbij een belangrijke plaats in. De tentoonstellingen trekken zo'n 11.500 bezoekers per jaar. Museum Willem van Haren is een stichting en heeft een kleine kern met medewerkers in vaste dienst (4,5 fte), aangevuld met een grote pool vrijwilligers (circa 60).

Ateliers Majeur

Ateliers Majeur is als centrum voor de kunsten de basisorganisatie voor kunst- en cultuureducatie voor de inwoners van de gemeenten Heerenveen en Opsterland. In het primair en voortgezet onderwijs ontwikkelt Ateliers Majeur, in overleg met het onderwijs, projecten voor het onderwijs. Door de combinatiefunctionaris worden deze projecten verbonden aan het vrijetijdsaanbod, door middel van verlengde schooldagen of cursussen aansluitend aan schooltijd. Samen met de private docenten, docentencollectieven, kunstenaarsateliers en amateurverenigingen biedt Ateliers Majeur lessen en cursussen aan voor een breed publiek (vrijetijdsaanbod) en ontwikkelt Ateliers Majeur gezamenlijke projecten, zoals The Voice of Heerenveen.
Ateliers Majeur richt zich ook op speciale doelgroepen. Samen met de welzijnsorganisaties Talant en Timpaan worden projecten en cursussen ontwikkeld voor deze doelgroepen. Alle activiteiten van Ateliers Majeur zijn erop gericht om (uiteindelijk) te komen tot zelfstandige, actieve cultuurparticipatie (cultuureducatie en amateurkunstbeoefening) van de inwoners van de gemeenten Heerenveen en Opsterland. Naast bovengenoemde activiteiten vervult Ateliers Majeur een platform- en netwerkfunctie en biedt ze mogelijkheden tot het huren van accommodaties en faciliteiten. In totaal heeft Ateliers Majeur in Heerenveen in het seizoen 2013-2014 ca. 70.000 contactmomenten gehad. Ateliers Majeur bestaat uit een vaste kernorganisatie van 14,7 fte en een groot flexibel bestand met tijdelijke medewerkers (circa 60 zzp'ers). Ateliers Majeur beschikt over twee vaste locaties in Heerenveen: De Rinkelbom (hoofdlocatie) en De Heerenveense School in het centrum.

Posthuis Theater

Het Posthuis Theater is een culturele voorziening voor een breed publiek (theater- en muziekliefhebbers, amateurverenigingen uit stad en regio) en trefpunt voor bijeenkomsten van organisaties en bedrijven. Het Posthuis Theater behoort samen met De Harmonie in Leeuwarden, De Lawei in Drachten, Theater de Koornbeurs in Franeker en de schouwburg in Sneek tot de grote theatervoorzieningen in Friesland.

Het Posthuis Theater beschikt over een grote zaal met 400 zitplaatsen en kan een deel van de foyer (Jachtweide) inrichten voor een zaal met vlakke vloer en 50 stoelen. Ambities van het theater zijn het handhaven van gevarieerde en betaalbare theaterprogrammering, het stimuleren van het regionale productieklimaat, laagdrempelig blijven voor amateur-verenigingen en het versterken van de functie van ontmoetingsplaats voor een breed publiek en het bedrijfsleven. Het Posthuis Theater richt zich op een breed publiek en trekt circa 50.000 bezoekers per jaar. Het Posthuis Theater heeft 10 medewerkers in dienst, met een totaal van 9,6 fte. Deze opgave is exclusief personele inzet/formatie voor overhead-/ backofficetaken die versleuteld zitten in de ambtelijke organisatie (waar het theater onderdeel van is).

Bibliotheek
Bibliotheken Mar en Fean is een regionaal opgezette bibliotheekorganisatie met vestigingen in verschillende gemeenten in het zuidelijke deel van Friesland. In Heerenveen heeft de bibliotheek een centrumvestiging (eigendom bibliotheek). Per 2014 is het zuidelijke deel van Boarnsterhim aan Heerenveen toegevoegd en maken Bibliotheek Akkrum en Bibliotheek Jubbega deel uit van Bibliotheken Mar en Fean. Bibliotheken Mar en Fean levert een actieve bijdrage aan de taalontwikkeling en persoonlijke ontplooiing van mensen en bevordert daarmee hun participatie in de maatschappij (ontplooiing van het individu). De bibliotheek fungeert als laagdrempelige sociaal-culturele ontmoetingsplek, waar burgers kennis, ervaring en interesses kunnen opdoen en delen, waarbij thema's als lezen, leren en informeren centraal staan. De bibliotheek richt zich op alle inwoners van de gemeente, met bijzondere aandacht voor het onderwijs (voorschoolse opvang, primair en voortgezet onderwijs). De vestiging in het centrum van Heerenveen trekt jaarlijks zo'n 250.000 bezoekers. De personele bezetting voor de vestiging in Heerenveen beslaat 13,4 fte (12,7 fte plus 0,66 fte aan overhead toegerekend aan de locatie Heerenveen).

2.2. Omgevingsanalyse

Trends & ontwikkelingen cultuur- en erfgoedsector
Op inhoud:
- Draagvlak bij de bevolking: behoefte aan breed, laagdrempeliger aanbod;
- Cultuur als middel voor doelstellingen sociaal beleid (bijdragen aan zelfredzaamheid; bijdrage aan sociale netwerkvorming; cultuur als instrument voor Wmo/AWBZ; combinatiefunctionarissen);
- Cultuur als middel voor doelstellingen economisch beleid (vestigingsklimaat, citybranding, toerisme).

Op organisatie:
- Bezuinigingen vragen om nieuwe organisatievormen, efficiënter, flexibeler;
- Functies staan centraal, niet de instellingen (slechts middel);
- Samenwerking/-voeging lokaal met andersoortige instellingen (cultuurbedrijven, cultuurclusters);
- Samenwerking/-voeging regionaal met soortgenoten (zoals de bibliotheken, regionale centra voor de kunsten, inkoopcombinaties theaters);
- Kerntaken/regiemodel: verzelfstandigingsprocessen; opdrachtgeverschap;
- Meer aandacht voor leiderschap.

Op gebouw:
- Cultuurclusters, cultuurhuizen;
- Nieuwe strategieën maatschappelijk/cultureel vastgoed.

Op geld:

- Minder overheid, meer markt: instellingen zoeken naar een andere financieringsmix met meer eigen inkomsten, onder andere fondswerving onder particulieren (crowdfunding, periodieke schenkingen Geefwet);
- Commerciële dienstverlening (verhuur, merchandising, nieuwe producten voor bedrijfsleven).

Gemeentelijk beleid
Het gemeentelijk cultuurbeleid gaat uit van culturele functies; organisaties en accommodaties zijn in de benadering van de gemeente een middel om de beleids-doelstellingen te realiseren. In het gemeentelijk cultuurbeleid wordt cultuur en cultuurbeleving vooral gezien als middel om maatschappelijke en economische doelen te behalen.

In de gemeentelijke Cultuurnota staat participatie centraal. De gemeente ziet graag dat door vergaande samenwerking een breder publiek kan worden bediend. De cultuurfuncties in het centrum leveren een belangrijke bijdrage aan de beoogde vitaliteit en bedrijvigheid van het centrum van Heerenveen, zoals ook is vastgelegd in de Structuurvisie Heerenveen Centrum-Breed. Een sterke cultuursector trekt en bindt centrumbezoekers en is daarmee ook economisch van belang.

Tegen bovenstaande achtergrond heeft de gemeente het afgelopen jaar meegewerkt aan planontwikkeling voor gezamenlijke huisvesting van Ateliers Majeur, Museum Willem van Haren en de bibliotheek in het complex van De Heerenveense School. Bij gebrek aan investeringsruimte is de planontwikkeling van De Heerenveense School on hold gezet. Niettemin is de ambitie voor clustering nog steeds aanwezig.

De laatste jaren is er al flink bezuinigd op de gemeentelijke subsidies aan de vier culturele instellingen. In 2011 ontvingen de vier instellingen samen € 3,2 miljoen. Inclusief de laatste bezuinigingsronde voor de periode 2014-2016 (Verantwoordings- & Perspectiefnota 2013) gaat het sinds 2011 in totaal om een bezuinigingsbedrag van € 690.000,-. Dit is 21,4% van het totaal aan subsidie aan deze vier instellingen. De omstandigheden per instelling zijn verschillend. In de V&P-nota 2013 is voor het eerst een collectieve bezuiniging opgenomen op genoemde instellingen, in aanvulling op de individuele taakstellingen. Deze collectieve bezuiniging loopt op tot € 90.000,- in 2016. De gemeente heeft aangegeven dat deze bezuiniging ingevuld moet worden door intensivering van de samenwerking tussen de vier instellingen, waardoor tot een meer efficiënte bedrijfsvoering gekomen moet worden.

In het collegeprogramma 2014-2018 is de volgende tekst opgenomen ten aanzien van de culturele functies: *‘Er vinden samen met de instellingen verkenningen plaats rond samenwerking en de toekomst van de culturele functies (in de vorm van een vernieuwend cultureel concept). De organisatie en accommodaties zijn daarop volgend. Verschillende varianten worden uitgewerkt waaruit (scherpe) keuzes moeten worden gemaakt. Een variant is voor concentratie van functies in de Heerenveense School (met de daarbij bijbehorende investeringen). Er is geen gemeentelijke cofinanciering anders dan besparingen uit samenwerking (voor zover deze hoger zijn dan de al bestaande taakstellingen) of niet verder te gaan met een van de bestaande instellingen. (…). Wij zullen in overleg gaan met de instellingen over de wijze waarop de culturele functie binnen de financiële meerjarenbegroting behouden kan worden.’*

In 2014 zal de nieuwe gemeenteraad zijn koers op het gebied van de culturele functies voor de komende collegeperiode bepalen. De culturele functies zijn hierbij leidend en de opzet van de organisaties en accommodaties zijn daarop volgend.

Heerenveen 'n Gouden Plak
In januari 2014 is de organisatie 'Heerenveen 'n Gouden Plak' van start gegaan. Dit samenwerkingsverband is een initiatief van een alliantie bestaande uit vertegenwoordigers van de Heerenveense Ondernemersvereniging, Horeca, Stichting VVV Heerenveen Promotion, Thialf, Ondernemerskring Heerenveen, culturele partners, Sportstad, Friesland College, SC Heerenveen en de gemeente Heerenveen. 'Heerenveen 'n Gouden Plak' heeft tot doel om uit te dragen dat Heerenveen als dynamische, sportieve, creatieve, innovatieve en ondernemende plaats ''n Gouden Plak' is. De visie van 'Heerenveen 'n Gouden Plak' op Heerenveen is: 'dé gemeente in Noord-Nederland waar bewoners, bezoekers en bedrijven zich kunnen ontplooien. Waar iedereen het beste uit zichzelf kan halen. Zich kan inspannen en ontspannen.' Door krachten te bundelen en ideeën, initiatieven en ondernemingszin met elkaar te verbinden wil het initiatief zorgen voor een spraakmakende zichtbaarheid van deze kernwaarden.

Op de website van Heerenveen 'n Gouden Plak zijn de doelgroepen en doelen helder in beeld gebracht:



Leeuwarden Kulturele Haadstêd 2018
Het initiatief voor het Cultuurbedrijf Heerenveen sluit goed aan op de doelstellingen van 'Leeuwarden Kulturele Haadstêd 2018', waarbij Heerenveen één van de vier centrumgemeenten is. Leeuwarden Kulturele Haadstêd 2018 zet expliciet in op cultuur als middel om het woon- en werkklimaat in Friesland te verbeteren. Het is van belang om in Friesland gezamenlijk op te trekken om de kansen op dit gebied optimaal te benutten en te werken aan een nieuw ontwikkelingsperspectief. Kulturele Haadstêd 2018 en het Cultuurbedrijf Heerenveen zetten beide in op versterking van de sociale, culturele en economische infrastructuur.

Hoofdstuk 3
Profiel Cultuurbedrijf Heerenveen

3.1. Ambitie
Museum Willem van Haren, Ateliers Majeur, Posthuis Theater en Bibliotheken Mar en Fean (locatie Heerenveen) willen werken aan een aantrekkelijk, samenhangend en efficiënt georganiseerd cultureel en educatief aanbod in Heerenveen. Daartoe willen de partners komen tot een vergaande en duurzame samenwerking in Cultuurbedrijf Heerenveen.

Cultuurbedrijf Heerenveen is gedacht als samenwerkingsverband met het oog op:
- Samenhang in publieksprogramma's en publieksbenadering om de culturele identiteit van Heerenveen en cultuurbeleving van de inwoners te vergroten;
- De inzet van cultuur en erfgoed als middel om gemeenschapszin en sociale verbanden te versterken, ook voor mensen met een beperking of afstand tot de samenleving;
- Nieuwe vormen van dienstverlening in de zakelijke markt om ook het bedrijfsleven bij het culturele leven te betrekken en alternatieve inkomstenbronnen te genereren;
- Samenwerking in de backoffice om te komen tot meer efficiency en kostenbesparing in de bedrijfsvoering: personele samenwerking, gezamenlijke organisatie/inkoop financiële en personele administratie, verzekeringen, ICT enzovoorts.

Cultuurbedrijf Heerenveen wil met ingang van het culturele seizoen 2014/2015 van start gaan.

3.2. Missie
Cultuurbedrijf Heerenveen staat voor een nieuwe manier van samenwerken om te komen tot een gemeentebrede programmering van cultuur en erfgoed, prikkelend en verrassend, als versterking van de eigenheid en culturele identiteit van Heerenveen, gericht op een breed publiek in Heerenveen en omgeving en inspelend op de behoeften van specifieke doelgroepen, zoals het onderwijs, bezoekers van de stad en het bedrijfsleven.

3.3. Kernwaarden
Cultuurbedrijf Heerenveen draagt de kernwaardes van de deelnemende instellingen:

Culturele kernwaarde
Cultuurbedrijf Heerenveen prikkelt de creatieve vermogens van inwoners van Heerenveen. In actieve vorm met cursussen, workshops en eigen presentaties. In affectieve vorm met culturele programma's (tentoonstellingen, voorstellingen, voordrachten, literatuur) voor lees-, kijk- en luistergenot, ontspanning en inspiratie.

Sociale kernwaarde
Cultuurbedrijf Heerenveen nodigt uit tot ontmoeting. Afspreken met vrienden, mensen, bekenden tegen het lijf lopen, crosscultureel contact, je welkom voelen, onder de mensen zijn, goed geholpen worden bij informatie, cursus, workshop, voorstelling, tentoonstelling. Hooggeëerd Publiek!

Maatschappelijke kernwaarde
Cultuurbedrijf Heerenveen plaatst cultuur en erfgoed midden in de Heerenveense samenleving. Cultuur en erfgoed worden daarbij benut als middel om mensen met een beperking, laaggeletterden en/of mensen in een sociaal isolement te interesseren voor

laagdrempelige projecten, samen met andere inwoners in de eigen leefomgeving. Cultuurbedrijf Heerenveen zoekt hierin de samenwerking met de welzijns- en zorgorganisaties.

Educatieve kernwaarde
Cultuurbedrijf Heerenveen stimuleert tot persoonlijke ontwikkeling. Door begeleiding in en aanbod van kunsteducatie, erfgoededucatie en mediaeducatie in het basisonderwijs, bijzonder onderwijs en voortgezet onderwijs, door mogelijkheden en werkplekken te bieden voor zelfstudie, ook in eigen huis.

Economische kernwaarde
Cultuurbedrijf Heerenveen wil bijdragen aan economische ontwikkeling. Door te werken aan een aantrekkelijk cultuur- en erfgoedklimaat, waardoor het woonklimaat van (toekomstige) inwoners en het vestigingsklimaat van (toekomstige) bedrijven aantrekkelijker wordt. Door uit te blinken met cultuur- en erfgoedprogramma's die aanleiding bieden om naar Heerenveen te komen. Door cultuur en bedrijfsleven met elkaar te verbinden met creatieve diensten voor organisatieontwikkeling, gelegenheid voor vergader- en personeelsactiviteiten in een culturele ambiance, flexibele werkplekken voor zzp'ers etc.

3.4. Visie

Meerwaarde door samenwerking
Cultuurbedrijf Heerenveen zet in op samenwerking die leidt tot meerwaarde in:

- Programma:
  - betere afstemming van de programma's en publieksactiviteiten van de afzonderlijke partners tot een gemeentebrede programmering;
  - verbinding 'vrije programmering' en aanbod voor specifieke doelgroepen (onderwijs, welzijn, zorg);
  - gezamenlijke programmering door thematische aanpak met meer impact door multidisciplinaire evenementen en festivals.
- Publieksbenadering:
  - bundeling van nu nog afzonderlijke middelen voor promotie en marketing;
  - afstemming sponsor- en fondswerving, ook particulieren
  - specifiek voor de doelgroep onderwijs/leerlingen activiteiten te bundelen.
- Ondernemerschap:
  - cross-selling en gezamenlijke arrangementen;
  - stimuleren creatieve industrie, productieklimaat;
  - gezamenlijke verhuurproposities op de vergader- en congresmarkt, gebruikmakend van aanwezige faciliteiten en kwaliteiten van de culturele organisaties;
  - nieuwe vormen van dienstverlening voor de zakelijke markt;
  - gezamenlijke aanpak in sponsoring en fondswerving, ook uit de particuliere markt.
- Organisatie:
  - komen tot betere dienstverlening door expertises te bundelen;
  - meer mogelijkheden voor doorstroom en ontwikkeling van medewerkers;
  - kosten besparen door gezamenlijke inkoop en beperking overhead.

Verbinding met Heerenveen 'n Gouden Plak
Cultuurbedrijf Heerenveen zoekt wat betreft de publieksactiviteiten, nieuwe activiteiten voor het bedrijfsleven en promotionele activiteiten consequent de verbinding met de alliantie Heerenveen 'n Gouden Plak. De activiteiten van Cultuurbedrijf Heerenveen maken dan ook integraal deel uit van het programma dat de partners van Heerenveen 'n Gouden Plak willen uitvoeren.

Groeimodel
De uitgangssituatie van de betrokken partners verschilt sterk: zo maakt Bibliotheek Heerenveen deel uit van de grotere organisatie Bibliotheken Mar en Fean en is het Posthuis Theater onderdeel van de gemeentelijke organisatie. De uitgangssituaties zijn van invloed op de vormgeving van het beoogde samenwerkingsverband. Voor de bibliotheek geldt op voorhand dat een samenvoeging met de andere culturele instellingen niet mogelijk is. Voor het Posthuis Theater veronderstelt samenvoeging met andere instellingen een ontvlechting uit de gemeentelijke organisatie.

Tegen deze achtergrond is het wenselijk om te denken in een groeimodel, waarbij op korte termijn al gestart kan worden met een samenwerkingsverband dat leidt tot meer samenhang in culturele functies en publieksbenadering, nieuwe dienstverlening voor de zakelijke markt en waarmee in de backoffice al eerste synergievoordelen kunnen worden geboekt door gezamenlijke inkoop.

De partners van Cultuurbedrijf Heerenveen delen de ambitie om toe te werken naar verdergaande vormen van samenwerking. Wat betreft de stedelijke culturele voorzieningen (Museum Willem van Haren, Ateliers Majeur, Posthuis Theater) wordt op termijn samenvoeging wenselijk geacht, omdat hiermee een substantiële kostenbesparing kan worden gerealiseerd op formatie van de overhead. Een beslissing over mogelijke samenvoeging hoeft thans nog niet te worden genomen; idealiter is dit besluit het sluitstuk van een organisch proces, waarbij partijen werkendeweg naar elkaar zijn gegroeid.

Verzelfstandiging Posthuis Theater
Verzelfstandiging van het Posthuis Theater is een *must* om te komen tot samenvoeging. Ook voor te behalen meerwaarden op de korte termijn is verzelfstandiging noodzakelijk. Dit geldt met name voor samenwerking in de backoffice met de beoogde gezamenlijke inkoop van diensten (financiële administratie, personeels- en salarisadministratie, ICT, schoonmaak, drukwerk, verzekering enzovoorts). Om tot gezamenlijke inkoop te kunnen komen, zal in ieder geval intern verzelfstandigd worden. Dit kan een opmaat zijn voor externe verzelfstandiging. Waar de gemeente zich voorstander heeft betoond van vergaande samenwerking tussen de culturele instellingen en al eerder het voornemen heeft gehad om het Posthuis Theater te verzelfstandigen, is het nu zaak om door te pakken en op korte termijn minimaal te komen tot interne verzelfstandiging met een ontvlechting van de belangrijkste backofficetaken.

Huisvesting: De Heerenveense School
Gezamenlijke huisvesting kan bijdragen aan een nog betere profilering naar het publiek en aan het vergroten van de levendigheid en aantrekkelijkheid van het centrum. Ook kan gezamenlijke huisvesting leiden tot verdergaande kostenbesparingen door:
- Het delen van publieksruimten (entree, kassa/balies, horeca, winkel);
- Efficiënter gebruik van werkplekken, opslag en werkplaatsbehoefte.

Het plan voor gezamenlijke huisvesting in De Heerenveense School blijft wat de samenwerkingspartners betreft een aantrekkelijk toekomstperspectief.
Gezamenlijke huisvesting in De Heerenveense School wordt gezien als verbijzondering van het bestaande complex, waarbij te behouden panden worden geschakeld, er gespeeld wordt met binnen- en buitenruimte en de verbinding met het Gemeenteplein wordt gelegd.

Financieel perspectief
Om te komen tot een meer samenhangend, aantrekkelijker en gemeentebreed programma cultuur en erfgoed is nieuw budget nodig, bij voorkeur in de vorm van een cultuurfonds. Dit fonds moet gevoed worden uit de opbrengsten van de zakelijke dienstverlening. Op deze wijze leidt de beoogde verbinding met het bedrijfsleven tot cultureel rendement, dat ten goede komt van de gemeenschap.

De kostenbesparing uit efficiëntere bedrijfsvoering en gezamenlijke inkoop zullen aangewend worden om de opgelegde bezuinigingstaakstelling van € 90.000,- uit vergaande samenwerking in te vullen, conform de opdracht van de gemeente. Wanneer de kostenbesparing uit efficiëntere bedrijfsvoering en gezamenlijke inkoop hoger blijkt uit te pakken dan de benodigde € 90.000,- kan dat worden aangewend voor de bezuinigingstaakstellingen die de instellingen ook afzonderlijk nog moeten opvangen. De eventuele meeropbrengst uit kostenbesparing wordt dan naar rato verdeeld over de samenwerkingspartners.

De bezuinigingstaakstelling door vergaande samenwerking loopt op tot € 90.000,- in 2016 (30.000,- in 2014, in totaal € 55.000,- in 2015, in totaal € 90,000,- in 2016). De kostenbesparing door efficiëntere bedrijfsvoering en gezamenlijke inkoop wordt al eerder gerealiseerd. Hierdoor ontstaat enige ruimte om initiële kosten voor nieuwe publieksprogramma's en de zakelijke dienstverlening te dekken.

De (externe) financieringsmogelijkheden ten aanzien van gezamenlijke huisvesting in De Heerenveense School zullen nader worden verkend. Daarbij dient gedacht te worden aan het aanboren van de netwerken van de culturele instellingen en anderen die een warm hart toedragen aan de culturele functies in Heerenveen. Gezien het regionale belang van de culturele functies in Heerenveen is de provincie daarbij ook in beeld. Vanwege haar financiële positie kan de gemeente geen extra financiële bijdrage leveren maar zal vooral faciliterend en door eigen inzet bijdragen. Randvoorwaardelijk is dan wel dat de gemeente geen verdergaande bezuinigingen oplegt.

Hoofdstuk 4

Samenwerkingsmogelijkheden korte termijn: High Five!

4.1. Cultuurcoöperatie Heerenveen

Concept
Cultuurcoöperatie Heerenveen beoogt vanuit een samenwerkingsgedachte onderscheidende initiatieven op het gebied van cultuur en erfgoed mogelijk te maken.

Cultuurcoöperatie Heerenveen onderscheidt daarbij drie programmalijnen:
- Projecten ter versterking gemeentebreed cultuur-en-erfgoedprogramma:
  - multidisciplinair van opzet;
  - inspelend op de Friese/Heerenveense identiteit;
  - bovenlokale/regionale uitstraling;
  - betrokkenheid van (jonge) makers/kunstenaars uit de regio.
- Projecten cultuur in de wijk
  - verlengde schooldag;
  - cultuur en jongerenwerk;
  - culturele vormen van dagbesteding.
- Projecten in het kader van opleiding en arbeidsmarktbeleid:
  - (jonge) werklozen terugbrengen in arbeidsproces;
  - stageplekken, leerwerkbedrijf;
  - creatieve organisatieontwikkeling.

Activiteiten worden bekostigd uit het fonds Cultuurcoöperatie Heerenveen. Naast de voeding uit de netto-opbrengst van Academie de Heerenveense School (afkomstig uit het bedrijfsleven), worden aanvullende middelen geworven uit fondswerving onder particulieren (Geefwet; crowdfunding) en mogelijk via programma's van UWV in trajecten Wmo en AWBZ.

Netwerk Cultuurcoöperatie Heerenveen
Cultuurbedrijf Heerenveen onderhoudt een netwerk Cultuurcoöperatie Heerenveen, waarin behalve de vier samenwerkingspartners ook andere organisaties op het gebied van cultuur en erfgoed, lokaal en regionaal, opgenomen zijn. Daarnaast worden ook mediapartners, zorg- en welzijnsinstellingen, buurtorganisaties en de alliantie Heerenveen 'n Gouden Plak uitgenodigd om aan te haken bij het netwerk. Mogelijk kan met Museum Belvedere een strategische alliantie worden aangegaan.

Het netwerk Cultuurcoöperatie Heerenveen heeft een platformfunctie, teneinde:
- Publieksactiviteiten van afzonderlijke organisaties af te stemmen en te verkennen op mogelijkheden voor samenwerking;
- De Heerenveense inbreng in Leeuwarden Kulturele Haadstêd 2018 te bepalen;
- Inzichten en ideeën uit te wisselen over de vraag hoe de maatschappelijke betekenis van cultuur en erfgoed kan worden versterkt door:
  - inwoners meer te betrekken bij de organisatie van cultuur en erfgoed;
  - behoeften van inwoners te peilen door publieksmonitoring;
  - laagdrempelige culturele programma's te ontwikkelen voor inwoners met een beperking en/of in een sociaal isolement.

- Inzichten en ideeën uit te wisselen over de vraag hoe de economische betekenis van cultuur en erfgoed kan worden versterkt door:
    - meer toeristen/bezoekers te trekken;
    - het draagvlak voor cultuur en erfgoed bij het bedrijfsleven te vergroten.

Verdienmodel
Het batig saldo van Academie de Heerenveense School (zie paragraaf 4.5) vormt de basis voor het cultuurfonds van de Cultuurcoöperatie Heerenveen. Omdat de Cultuurcoöperatie Heerenveen onderscheidende projecten gaat opzetten die (deels) voor een breed publiek toegankelijk zijn, wordt ingezet op fondswerving onder particulieren.

Cultuurbedrijf Heerenveen werft particulieren die bereid zijn periodiek te schenken aan Cultuurcoöperatieprojecten. Te denken valt aan een propositie die uitgaat van een (fiscaal aftrekbare) schenking van jaarlijks € 500,- per schenker. Met de multiplier van 125% waarin de Rijksoverheid voorziet, komt de nettobijdrage op € 625,-. Voor de schenker is dit het bedrag dat kan worden afgetrokken bij de inkomstenbelasting. De inzet is uiteindelijk om vijftig vaste schenkers te krijgen (€ 31.250,-). Schenkers krijgen als tegenprestatie:
- Gratis toegang op projecten van Cultuurcoöperatie Heerenveen;
- Jaarlijkse bijeenkomst met alle schenkers;
- Nieuwsbrief van Cultuurcoöperatie Heerenveen.

Met crowdfunding wordt per project geld geworven. Hiertoe wordt een website ontwikkeld, aan de hand waarvan digitaal wordt geworven. Deze crowdfundingsite maakt deel uit van de website van Cultuurbedrijf Heerenveen. Ingezet wordt op eenzelfde opbrengst als bij de periodieke schenkingen.

Organisatie(kosten)
Om Cultuurcoöperatie Heerenveen te laten functioneren is een coördinator/accountmanager nodig met als taken:
- Onderhouden netwerk Cultuurcoöperatie Heerenveen;
- Aanjagen en selecteren van te financieren projecten in elk van de drie programmalijnen (intendant);
- Onderhouden en uitbreiden contacten met opdrachtgevers, fondsen en schenkers;
- Doorlopende fondswerving onder particulieren, waaronder het actueel houden en promoten van een website voor crowdfunding;
- Administratieve afhandeling van financiële bijdragen.

De financiële bijdrage voor te ondersteunen projecten is afhankelijk van het te besteden budget van de Cultuurcoöperatie.

Aan initiële werkzaamheden en kosten kunnen worden genoemd:
- Opzetten netwerk, bijeenbrengen producenten en partners in elk van de programmalijnen;
- Aanjagen en selecteren eerste projecten;
- Aanvullende fondswerving: opzetten fondswerving zowel institutioneel (UWV, cultuurfondsen, gemeente) als particulier (ontwikkelen propositie periodieke schenkingen Geefwet en site voor crowdfunding).

4.2. Gezamenlijke publieksbenadering

Publieksonderzoek
De partners van Cultuurbedrijf Heerenveen maken afspraken over systematisch publieksonderzoek. Klanttevredenheidsonderzoeken die elk van de partners nu afzonderlijk uitvoeren, worden in vraagstelling en uitvoeringsfrequentie op elkaar afgestemd. Naast een meting van de klanttevredenheid neemt elk van de partners ook vragen op over:

- Culturele belangstelling en behoefte;
- Effectiviteit van publiciteitskanalen;
- Toestemming gebruik van e-mailadres

Met de Alliantie Heerenveen ’n Gouden Plak worden afspraken gemaakt om het klantpanel dat door de Alliantie wordt opgezet ook te benutten voor metingen en behoeftepeiling op het gebied van cultuur en erfgoed. Hetzelfde geldt voor de nulmeting die door de Alliantie is gepland ten aanzien van waardering van Heerenveen als sportieve, ondernemende, creatieve en innovatieve plaats en het aantal bezoekers/toeristen van Heerenveen in 2014 als startjaar van Heerenveen ’n Gouden Plak. Ook Museum Belvédère zou als strategische partner bij systematisch publieksonderzoek betrokken kunnen worden.

Gezamenlijke pr en promotie
Elk van de partners blijft verantwoordelijk voor de publiciteit en promotie van eigen activiteiten. Vanuit Cultuurbedrijf Heerenveen investeren de partners daarnaast in gezamenlijke pr en promotie van cultuur en erfgoed in Heerenveen. Cultuurbedrijf Heerenveen is daarmee ook gedacht als een overkoepelend merk dat in de markt wordt gezet. Concrete initiatieven op het gebied van collectieve pr en promotie:

- Website Cultuurbedrijf Heerenveen met daarop het gemeentebrede programma cultuur en erfgoed en links naar de afzonderlijke websites van de partners en andere aanbieders;
- Publiekscampagnes om het maatschappelijk bewustzijn voor cultuur en erfgoed en de culturele identiteit van Heerenveen te versterken .

Cross-selling en arrangementen
Cultuurbedrijf Heerenveen neemt initiatief om via de gezamenlijke website en de afzonderlijke communicatiekanalen van de partners cross-selling te bewerkstelligen, met kortingsacties en combitickets:

- De bibliotheek benut de bibliotheekpas om kortingen op cursussen, museum- en theaterbezoek te geven en daarmee bezoek te stimuleren.
- Idem Posthuis Theater voor klanten/abonnementhouders.
- Idem Museum Willem van Haren bij het uitgebreide bestand Vrienden van;
- Idem Ateliers Majeur bij haar cursisten.

Ook met andere instellingen, zoals Museum Belvedere, kunnen gezamenlijke marketinginitiatieven worden genomen.

Organisatie(kosten)

- Overleg communicatiemedewerkers;
- Actueel houden website Cultuurbedrijf Heerenveen;
- Uitvoering geven aan publiekscampagnes;
- Ontwikkelen en uitrollen cross-selling en arrangementen;

- Initieel: opzetten website Cultuurbedrijf Heerenveen.

4.3. Gezamenlijke verhuur

Propositie
De mogelijkheid voor verhuur van de culturele accommodaties in Heerenveen wordt voortaan door Cultuurbedrijf Heerenveen gebundeld in de markt gezet, niet meer door de afzonderlijke partners. Gebundelde marktbewerking biedt de mogelijkheid tot een meer gerichte acquisitie en tot een meer gevarieerde verhuurpropositie op de vergader- en congresmarkt, gebruikmakend van aanwezige faciliteiten en kwaliteiten van de culturele organisaties. Ook biedt een gebundeld aanbod van accommodaties de mogelijkheid om grotere verhuringen te verwerven.

Arrangementen
De partners van Cultuurbedrijf Heerenveen ontwikkelen daarnaast arrangementen voor groepsbezoek. Bijvoorbeeld: personeelsuitje met rondleiding museum, workshop Ateliers Majeur, theatervoorstellingen Posthuis Theater.

Organisatie(kosten)
- Promoten verhuurmogelijkheden;
- Acquisitie potentiele klanten;
- Handling van reserveringen;
- Initieel: opzetten gezamenlijke propositie + promotiemateriaal.

4.4. Gezamenlijke inkoop

Gezamenlijke uitbesteding van backofficetaken
De partners van Cultuurbedrijf Heerenveen willen in beginsel komen tot gezamenlijke uitbesteding van:
- De financiële administratie;
- De personele en salarisadministratie;
- ICT/managementinformatiesysteem.

Om te komen tot gezamenlijke uitbesteding van deze backofficetaken is het wat betreft het Posthuis Theater noodzakelijk deze taken te ontvlechten uit de gemeentelijke organisatie en administratie.

Gezamenlijke inkoop
De partners van Cultuurbedrijf Heerenveen willen ook komen tot kostenbesparing door gezamenlijke inkoop van:
- Schoonmaak;
- Verzekering;
- Kantoorartikelen;
- Transport;
- Webhosting;
- Drukwerk;
- Horeca;
- Water en energie.

Ook hiervoor geldt dat verzelfstandiging van het Posthuis Theater randvoorwaardelijk is, in ieder geval in een intern verzelfstandigde vorm, waarbij genoemde posten ontvlochten worden uit de gemeentelijke organisatie en administratie.

Opbrengstpotentie
Op basis van een analyse van de bedragen van de genoemde backofficetaken en gezamenlijke in te kopen producten/diensten per instelling gaat het in totaal om de volgende bedragen:

• Ateliers Majeur:	€ 104.200,-
• Museum Willem van Haren:	€ 110.710,-
• Bibliotheek:	€ 124.705,-
• Posthuis Theater:	€ 192.931,-
Totaal:	€ 568.546,-

Wat betreft Bibliotheken Mar en Fean is een toerekening gemaakt voor de centrumlocatie Heerenveen. Voor Ateliers Majeur is een toerekening gemaakt van de kosten voor de gemeente Heerenveen (Ateliers Majeur is ook actief voor de gemeente Opsterland). Wat betreft het Posthuis Theater moet worden opgemerkt dat de berekende kosten voor backofficetaken en inkoop slechts een indicatie is; in overleg met de gemeente zal er een nog meer gedegen toerekening gemaakt moeten worden.

Uitgaande van een te bereiken kostenbesparing van € 90.000,- (bezuinigingstaakstelling gerelateerd aan intensivering van de samenwerking) betekent dit dat door gezamenlijke uitbesteding/inkoop een kostenbesparing van circa 15% moet worden bewerkstelligd. Dat is een alleszins realistische kostenbesparing.

Kostenbesparing formatie overhead
Verdere kostenbesparingen op overheadfuncties, in het bijzonder directievoering en officemanagement, zijn denkbaar, maar alleen in het geval dat wordt overgegaan tot volledige samenvoeging van de organisaties.

Organisatie(kosten)
Om scherp te krijgen welke kostenbesparing er door samenwerking in de backoffice en gezamenlijke inkoop daadwerkelijk gerealiseerd kan worden moeten twee belangrijke stappen worden gezet:
- Ontvlechtingen betreffende budgetten Posthuis Theater door middel van verzelfstandiging. Actie gemeente;
- Opvragen offertes bij mogelijke leveranciers/dienstverleners.

4.5. Academie de Heerenveense School
Via de Academie de Heerenveense School wil Cultuurbedrijf Heerenveen de zakelijke markt bedienen en verbindingen leggen met het bedrijfsleven en maatschappelijke partners. Cultuurbedrijf Heerenveen wil de Academie de Heerenveense School opzetten als onderdeel van en concrete bijdrage aan ’n Gouden Plak.
De netto-opbrengsten van Academie de Heerenveense School worden in een fonds ‘Cultuurcoöperatie Heerenveen’ gestort.

Concept
- *Leerplaats* en inspiratiebron voor de regio Heerenveen;
- *Kennisnetwerk* waarin overheid, ondernemers, onderwijs, Instellingen elkaar treffen;

- *Hotspot* waarin mensen kennis uitwisselen, kennis ontwikkelen en elkaar beter leren kennen;
- *Arena* waar maatschappelijke thema's worden geagendeerd en bediscussieerd, die vragen om verdieping, discussie en nieuwe invalshoeken;
- *Founders en participanten van Academie de Heerenveense School* worden de huisvrienden van de Heerenveense School, die zorgen voor extra huur- en horecaopbrengsten.

Thema's

- Duurzame Leefomgeving
    - Heerenveen duurzame, innovatieve gemeente; duurzame inrichting kernen, stad die ademt, duurzame oplossingen kiezen, veilig en schoon, eigentijds en innovatief
- Aantrekkelijk centrum; leegstand winkelpanden, programmering binnenstad
- Politiek en Samenleving
    - rol van de burger; burgerkracht, participatiesamenleving, de boze burger
    - positie en rol van bestuur; van sturend naar regisserend, ruimte bieden aan ondernemerschap, zelfwerkzaamheid, netwerkvorming
    - verbinden van beleidsterreinen; Wmo/AWBZ en de rol van sport, cultuur en erfgoed
- Creatieve Economie
    - nieuwe creatieve bedrijvigheid; kansen voor nieuwe starters, creatieve innovaties, nieuwe technologie
    - bijdrage van sport, cultuur en erfgoed aan regionale economie; vrijetijdseconomie
- Human Capital
    - leervormen en methoden; 'blended learning', de nieuwe bibliotheek en volksuniversiteit, cultuureducatie 3.0
    - de regionale arbeidsmarkt; aansluiting onderwijs op arbeidsmarkt; behoefte aan werkgelegenheid; werkgelegenheidsprojecten in sport, cultuur en erfgoed.

Hoofdactiviteiten

- Bijeenkomsten en debatten in Academie de Heerenveense School met exclusief karakter (topmeetings met borrels). Er wordt gestreefd naar vijf bijeenkomsten per jaar op een vast tijdsstip;
- Koppeling aan workshops en cursussen van Ateliers Majeur, Bibliotheek, Museum Willem van Haren en het Posthuis Theater;
- Positionering van Academie de Heerenveense School als slagroom op de taart van synergie van de samenwerking van de vier partijen; Academie de Heerenveense School als uithangbord van de samenwerking voor de zakelijke markt;
- Koppeling aan tv-opnames van bijeenkomsten die voor en breder publiek te zien en te volgen zijn;
- Een volwaardige plek op de website van Cultuurbedrijf Heerenveen; voorafgaand aan bijeenkomsten wordt een nieuwsbrief over het thema opgesteld en verstuurd naar relevante doelgroepen;
- Een netwerk van partijen, van circa 20-30 participanten met een kleine programmaraad, die aan Academie de Heerenveense School betalen in de vorm van een lidmaatschap. Deze leden hebben bepaalde, nog nader te bepalen voorrechten (arrangement); het netwerk vormt een gemeenschap die regelmatig bijeenkomt. Het is een Heerenveens kennisnetwerk dat op bepaalde thema's in kleine kring spreekt en discussieert. Een keer per jaar wordt er een Review geschreven over de thema's die besproken zijn. Deze

review wordt gestuurd naar alle doelgroepen van de Academie de Heerenveense School.

Hoofdstuk 5
Verdergaande kostenbesparing op termijn

5.1. Kostenbesparing door samenvoeging

Verzelfstandiging Posthuis Theater
Om de gedachte van kostenbesparing door gezamenlijke uitbesteding van financiële administratie, salarisadministratie en ICT te realiseren is het nodig dat deze werkzaamheden wat betreft het Posthuis Theater ontvlochten worden uit de gemeentelijke organisatie. In combinatie met de gedachte van kostenbesparing door gezamenlijke inkoop van producten en diensten, zoals schoonmaak, verzekering en drukwerk, betekent dit feitelijk dat het Posthuis Theater intern moet worden verzelfstandigd.

Externe verzelfstandiging is ook denkbaar. In dat geval staat de gemeente voor de keuze om een zelfstandige rechtspersoon op te richten. Een alternatief is: het Posthuis Theater onderbrengen bij Cultuurbedrijf Heerenveen. Onderbrengen bij Cultuurbedrijf Heerenveen ligt voor de hand wanneer ook de andere professionele cultuurinstellingen in Heerenveen ondergebracht worden bij het Cultuurbedrijf Heerenveen. Ateliers Majeur en Museum Willem van Haren fuseren dan in Cultuurbedrijf Heerenveen. Bibliotheek Heerenveen kan niet in deze fusie meegaan, omdat de bibliotheek reeds deel uitmaakt van de regionale bibliotheekorganisatie Bibliotheken Mar en Fean. De samenwerking met de bibliotheek wordt dan vormgegeven in een overeenkomst.

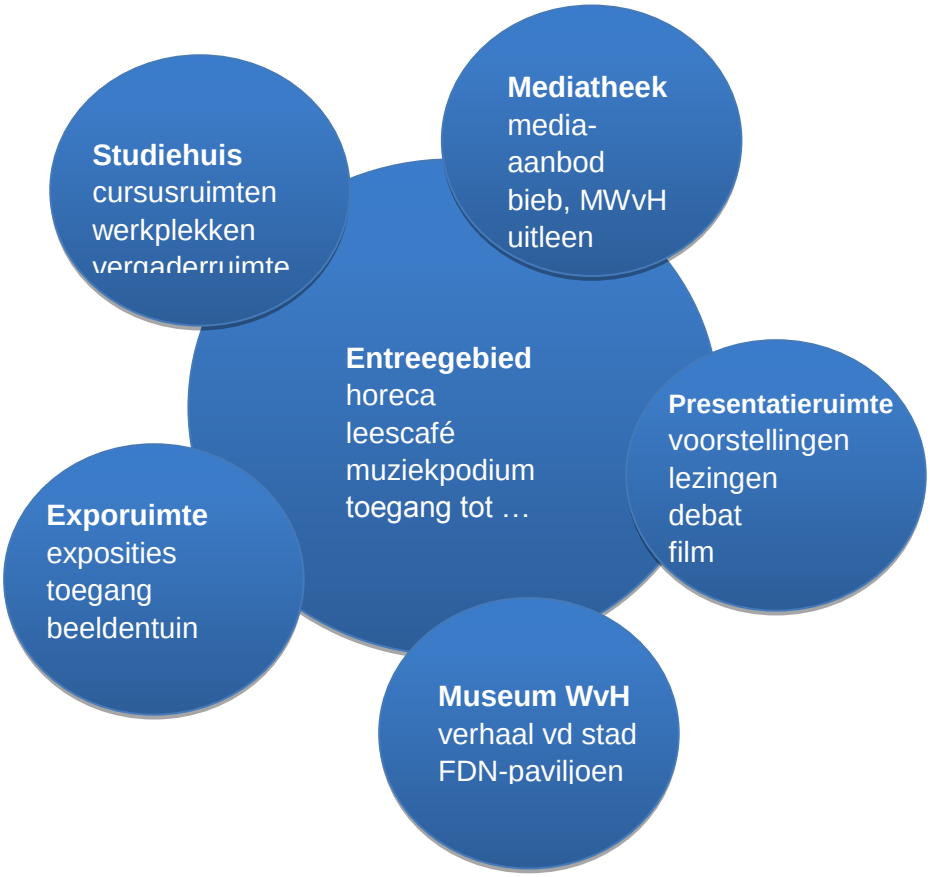
Kostenbesparing door fusie
Wanneer op termijn besloten wordt tot fusie van de drie stedelijke culturele instellingen kan er een besparing worden gerealiseerd op de formatie van overheadfuncties. Het plan voor Cultuurbedrijf Heerenveen voorziet reeds in eerste termijn in bundeling van formatie op het gebied van pr en marketing en in gezamenlijke uitbesteding van administratieve taken en automatisering. Ten aanzien van directievoering en officemanagement is in het geval van algehele samenvoeging aanvullende kostenbesparing mogelijk te vinden. Over de drie betrokken instellingen en de twee genoemde functies is in het geval van fusie een besparing denkbaar.

5.2. Gezamenlijke huisvesting
Het plan voor cultuurhuis De Heerenveense School is vooralsnog niet haalbaar gebleken, maar het is een realistische en haalbare ambitie. Het plan voor cultuurhuis De Heerenveense School voorziet namelijk in een bijzondere cultuuraccommodatie, die de aantrekkingskracht en levendigheid van het centrum van Heerenveen zal vergroten.

Cultuurhuis De Heerenveense School is gedacht als een accommodatie met in elkaar overlopende culturele functies met eigen sferen:
- Entreegebied: horeca, ontmoetings- en verblijfsruimte, leescafé, muziekcafé, oriëntatie op en toegang tot de verschillende functie.
- Mediatheekruimte: presentatie en uitleen van boeken, beeld- en geluiddragers in een aantrekkelijke retailformule. Ook de bibliotheekcollectie van het museum.
- Presentatieruimte: auditorium/theaterzaal (100 zitplaatsen) voor voorstellingen, lezingen, boekpresentatie, debatten, filmvoorstellingen, literatuuravonden.
- Museum Willem van Haren: vaste historische presentatie van de geschiedenis van Heerenveen met een Ferdinand Domela Nieuwenhuis-paviljoen.

- Studiehuis: cursusruimten muziek, dans, theater, beeldend, audiovisueel, leesclubs. Plekken voor zelfstudie. Vergaderfaciliteit.
- Expositieruimte: tentoonstellingen (mogelijke toegang tot beeldentuin).

In schema:



Het uitgangspunt is om zoveel mogelijk aan te sluiten bij de bestaande structuur van het gebouwencomplex De Heerenveense School. De buitenruimten worden actief benut en bespeeld; zo kan de beeldentuin ook worden benut voor openluchtvoorstellingen en kunnen er ook voorstellingen/festivals worden geïnitieerd op het Gemeenteplein.

Het plan voor cultuurhuis De Heerenveense School sluit goed aan bij de ambities van Cultuurbedrijf Heerenveen. Ook biedt gezamenlijke huisvesting in deze vorm zicht op verdergaande besparingen in exploitatie door reductie van het aantal locaties (Bibliotheek en AM-Rinkelboom kunnen worden opgeheven), beperking van m^2 door meervoudig ruimtegebruik en (verdere) bundeling van baliefuncties, beheer/toezicht en horeca.

Welke kostenbesparing er met gezamenlijke huisvesting kan worden gerealiseerd is nu nog moeilijk te zeggen en in belangrijke mate afhankelijk van het huisvestingsplan. Ook is nog niet duidelijk in hoeverre er sprake zal zijn van een daling of stijging van de gebruikerslasten van een nieuwe accommodatie. Daarnaast geldt dat nieuwe huisvesting een aanzienlijke, noodzakelijke investeringslast met zich zal meebrengen.

Hoofdstuk 6
Organisatorische vormgeving

6.1. Organisatie en rechtsvorm

De meest logische vorm voor de organisatie van Cultuurbedrijf Heerenveen is een stichting. Deze vorm is optimaal om aan fondswerving te doen en projectsubsidies te verwerven. De stichting moet dan wel worden aangemerkt als Culturele ANBI. De ANBI-status moet worden aangevraagd bij de Belastingdienst.

De culturele instellingen krijgen allemaal een eigen taakveld binnen het Cultuurbedrijf (de 'High Five' activiteiten) waar zij de trekkers- / leidende rol hebben. Hierbij wordt gedacht aan:

Cultuurcoöperatie Heerenveen: Posthuis Theater
Gezamenlijke publieksbenadering: Museum Willem van haren
Gezamenlijke verhuur: Posthuis Theater
Gezamenlijke inkoop: Bibliotheken Mar en Fean (Bibliotheek Heerenveen)
Academie de Heerenveense School: Ateliers Majeur

De directeuren sturen de organisatie Cultuurbedrijf Heerenveen aan en komen hiervoor regelmatig bijeen.
Het stichtingsbestuur wordt gevormd door de directeuren van de vier partners, met een onafhankelijke voorzitter. Het stichtingsbestuur bestaat daarmee uit vijf bestuursleden.

De medewerkers van de kernorganisatie zijn niet in dienst van de stichting, maar worden gedetacheerd vanuit de partnerorganisaties.

Het bestuur is eindverantwoordelijk en stelt per werkgroep jaarlijkse werkplannen en budgetten vast. De coördinatoren zijn verantwoordelijk voor de uitvoering van de werkplannen en budgetbeheer. Bij afwijkingen wordt er teruggekoppeld naar het bestuur.

6.2. Subsidierelatie

De gemeente onderhoudt een subsidierelatie met de afzonderlijke samenwerkingspartners. In budgetprestatieovereenkomsten met de afzonderlijke samenwerkingspartners worden afspraken gemaakt over de participatie in Cultuurbedrijf Heerenveen.

Wat betreft het Posthuis Theater wordt ingezet op externe verzelfstandiging; in dat geval ontstaat er ook met deze organisatie een subsidierelatie. Daarop vooruitlopend is het wenselijk om in een intern verzelfstandigde situatie te werken met een managementcontract waarin onder andere afspraken worden gemaakt over de participatie in Cultuurbedrijf Heerenveen.

Wanneer in de toekomst algehele samenvoeging (fusie) van de samenwerkingspartners in Cultuurbedrijf Heerenveen mogelijk blijkt, ontstaat er wel een duurzame subsidierelatie tussen de gemeente en Cultuurbedrijf Heerenveen.

Hoofdstuk 7
Financiële opzet

7.1. Exploitatieopzet

Uitgangspunten
Het jaar 2014 wordt gebruikt als opstartfase. In deze periode zullen er initiële kosten moeten worden gemaakt. Het jaar 2015 wordt het eerste volledige exploitatiejaar van Cultuurbedrijf Heerenveen. In dit jaar zullen de inkomsten nog niet geheel op niveau zijn. In 2016 zal dit wel het geval zijn.

Academie de Heerenveense School geldt als verdienmodel om een permanente voeding te genereren voor het cultuurfonds van Cultuurcoöperatie Heerenveen.

Voor de onderdelen ‘gezamenlijke publieksbenadering’ en ‘gezamenlijke verhuur’ worden vanuit Cultuurbedrijf Heerenveen kosten gemaakt waarvan de opbrengsten landen bij de afzonderlijke instellingen.

Het onderdeel ‘gezamenlijke inkoop’ is nu nog moeilijk te begroten. Allereerst zullen backofficetaken en producten/diensten voor gezamenlijke inkoop van het Posthuis Theater administratief ontvlochten moeten worden, zodat ze meegenomen kunnen worden in gezamenlijke uitbesteding/inkoop. Vervolgens kunnen er offertes worden opgevraagd en kan worden vastgesteld in hoeverre er een kostenbesparing kan worden gerealiseerd. Daarbij ligt de lat op € 90.000,- de bezuinigingstaakstelling uit intensivering van de samenwerking.

7.2 Investeringslast ver-/nieuwbouw De Heerenveense School
Op termijn is een aanvullende kostenbesparing mogelijk door:
- Reductie overheadfuncties directievoering/officemanagement door fusie;
- Verdergaand delen van balie-, kassa-, horeca- en beheerfuncties door gezamenlijke huisvesting: PM;
- Besparing gebruikerslasten gebouw door nieuwe huisvesting: PM.

Deze efficiencyvoordelen kunnen worden gekapitaliseerd en ingebracht als bijdrage in de investeringslast van het ver-/nieuwbouw van gezamenlijke huisvesting van de Bibliotheek, Ateliers Majeur en Museum Willem van Haren.
Eventuele opbrengsten van vrijkomende accommodaties (Centrumvestiging Bibliotheek, De Rinkelbom) zouden dan ook betrokken kunnen worden bij de dekking van de benodigde investeringen.

Het staat op voorhand vast dat bovenstaande mogelijkheden niet voldoende zullen zijn om de gehele investeringslast van de kosten van verbouwing van de Heerenveense School te dekken. De partners van het Cultuurbedrijf beschouwen de opgave om de overige financiering binnen te halen als een hoge prioriteit (zie ook de laatste alinea van paragraaf 3.4 hierboven).

Hoofdstuk 8
Vervolg

Actie	**Planning**
Besluitvorming Plan Cultuurbedrijf Heerenveense School • respectievelijke besturen/RvT's • gemeente	mei – juni
Oprichten stichting Cultuurbedrijf Heerenveen • statuten • bankrekening • aanvragen ANBI-status • vormen werkgroepen	2e helft 2014
In gang zetten (interne) verzelfstandiging Posthuis Theater	2e helft 2014
Opstarten Academie Heerenveense School • aanwijzen coördinator/opdracht kwartiermaker • uitwerken plan • contacten leggen • opzetten netwerk • eerste programma ontwikkelen • subsidie aanvragen	medio 2014 – medio 2015
Opstarten Cultuurcoöperatie Heerenveen • aanwijzen coördinator/opdracht kwartiermaker • uitwerken plan • contacten leggen • opzetten netwerk • aanjagen en selecteren eerste projecten • opzetten propositie periodieke schenkingen • opzetten website crowdfunding • aanvragen projectsubsidies	medio 2014 – medio 2015
Opstarten gezamenlijke Publieksbenadering • aanwijzen coördinator • opzetten website Cultuurbedrijf Heerenveen	medio 2014 – medio 2015
Opstarten gezamenlijke Verhuur • aanwijzen coördinator • ontwikkelen verhuurpropositie • opzetten pr-materiaal/pagina website Cultuurbedrijf	medio 2014 – medio 2015
Voorbereiden gezamenlijke Uitbesteding/inkoop • bepalen wat wel/niet • opdracht aan financieel specialist • offertetraject	medio 2014 – medio 2015