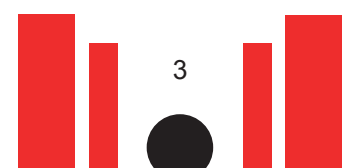


We gaan naar
De HARMONIE
HET PODIUM *van de* *continue*
VERBETERING

Beleidsplan
Stadsschouwburg
De Harmonie
Leeuwarden
2016 – 2022

INHOUDSOPGAVE

1. Visie en missie	4
2. Inleiding	5
3. Kernwaarden	6
4. Landelijke tendensen	7
5. De Harmonie en de stad	9
6. De Harmonie en haar directe omgeving	11
7. De Harmonie & Friesland	12
8. Programmering	14
9. Marketing	16
10. Techniek & Facilitair bedrijf	18
11. Horeca & Events	19
12. Administratie & Control	20
13. Organisatie	21
14. Financiën	23
15. Conclusie	24



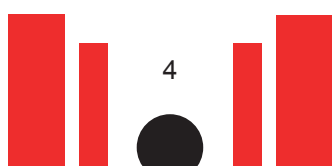
1. VISSIE EN MISSIE

VISIE

Stadsschouwburg De Harmonie Leeuwarden is het toonaangevende theater van Noord-Nederland. Zij programmeert met passie en gevoel voor noodzaak zo'n 825 voorstellingen, events en andere activiteiten per jaar, die circa 220.000 bezoekers trekken. Daarmee is De Harmonie het grootste theaterpodium van Friesland. Het biedt een kwalitatief sterk programma dat zich kenmerkt door continue verbetering, maatwerk, samenwerking, betrokkenheid en excellent gastheerschap. Alle theatrale genres komen daarin aan bod. Uitgangspunt voor De Harmonie is gastvrijheid, waardoor bezoekers echt genieten en een voorstelling nog mooier of een evenement nog boeiender wordt.

MISSIE

Stadsschouwburg De Harmonie Leeuwarden is een open, gastvrij en verrassend theater voor een breed publiek, theatermakers, event-organisatoren en personeel. Het biedt een podium met een regionale en landelijke uitstraling en een profiel waarin kwaliteit, passie, verrassing en betrokkenheid de belangrijkste kenmerken zijn.



2. INLEIDING

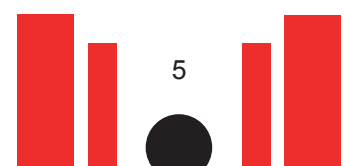
In de afgelopen jaren hebben we in De Harmonie bergen verzet. Hoe vlak Friesland ook is: dat blijven we doen. Wat, hoe en waarom zetten we uiteen in dit meerjarenbeleidsplan 2016-2022, een tijdspanne waarin ook LWD2018 Culturele Hoofdstad van Europa valt. Per hoofdstuk schetsen we onze koers en plannen en beschrijven we kort de maatschappelijke context die ons sterkt in de keuzes die we maken.

De Harmonie is een krachtige culturele speler in Friesland. Wij zijn een A-merk dat A-beleving biedt in haar programmering en events. Dat lukt door onze onderscheidende kwaliteit, lef en gastvrijheid. Wij zien onszelf daarnaast als het 'stadshuis van Leeuwarden': de plek voor iedereen die oren heeft naar podiumkunsten en ontmoetingen. Gelukkig zien ook anderen dat. De vele samenwerkingsverbanden die De Harmonie aangaat, dragen sterk bij aan onze verankerung in de Friese gemeenschap. Dat blijkt bijvoorbeeld uit de 220.000 bezoekers die hier jaarlijks binnenstappen.

Ook in economische zin zijn wij van betekenis. De Harmonie is werkgever voor circa tachtig medewerkers en ambulante krachten. Onze omzet bedraagt meer dan 3,1 miljoen euro per jaar. Daarnaast geven onze activiteiten zowel lokale als regionale bedrijven en dienstverleners wind in de rug. Zij leveren De Harmonie jaarlijks voor circa 1,9 miljoen euro aan diensten en producten. Als culturele troef dragen wij ook bij aan de citymarketing van Leeuwarden en aan haar aantrekkelijkheid als vestigingsplaats voor met name hoger opgeleiden en ondernemingen.

Wij schrijven dit aan de vooravond van 2016. De wereld verandert snel, maar dat geldt niet voor alles. Zo is het verlangen naar aansprekende podiumkunsten en ontmoetingen onveranderlijk. Vele generaties kennen de weg naar het Ruiterskwartier. "We gaan naar De Harmonie", zeiden leden van de toenmalige sociëteit in 1874. "We gaan naar De Harmonie", zeiden duizenden belangstellenden toen de nieuwe schouwburg in 1995 haar deuren opende.

Nog altijd spreekt uit de zin 'We gaan naar De Harmonie' het verlangen om voorbij het tuinhokje te kijken. Daarom is het de titel van het beleidsplan 2016-2022. Gaan was al een sterk werkwoord, maar dat is het zeker als De Harmonie de bestemming is.



3. KERNWAARDEN

Onze kernwaarden zijn waarden die de grondhouding van onze medewerkers bepalen. Dat geldt zowel voor de onderlinge omgang als in het contact met derden.

1. *Excellent gastheerschap*

De Harmonie kent uiteenlopende soorten gasten. Een gastvrije ontvangst is de gemeenschappelijkheid. Wij zijn hoffelijk en hartelijk, hebben kennis van dienstverlening en lossen problemen op – het liefst voordat ze zich aandienen. Bovenal is De Harmonie toegankelijk, wat aanzienlijk meer omvat dan drempelloze zalen of ruime kassatijden. Toegankelijkheid is een grondhouding: wie een beroep op ons doet, grijpt niet mis. Dat geldt voor bezoekers, maar ook voor bespelers of leveranciers. Ons gastheerschap geldt zowel aan de voorkant als de achterkant

2. *Betrokkenheid en samenwerking*

Open geest, open ogen en oren! Wij informeren, motiveren en delen – ook binnen de organisatie. Wij leven ons in en wij leven mee. Wij zijn gretig in ons enthousiasme van en voor De Harmonie. Dat merken onze bezoekers, artiesten en collega's. Onder betrokkenheid verstaan wij ook sociale betrokkenheid, wat past bij onze positie als stadshuis van Leeuwarden.

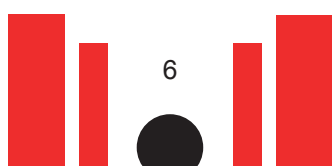
Wij geloven in samenwerking en in het delen van kennis, expertise, contacten en inspiratie. Dat zit in onze genen. Wij werken onderling samen, maar ook met onderwijs, bedrijfsleven, overheid en lokale/regionale gezelschappen, instellingen en festivals. Binnen het Ruiterskwartier kijken wij uit naar intensieve samenwerking met Neushoorn. Buiten Friesland zoeken we samenwerking met verwante theaters en impresariaten.

3. *Maatwerk*

Elke bezoeker of bespeler mag verwachten dat we rekening houden met zijn/haar individuele wensen. Die mogen in redelijkheid afwijken van het reguliere – tot op heden heeft De Harmonie nog nooit nee verkocht. Weliswaar is uniformiteit nooit helemaal te vermijden, maar maatwerk in De Harmonie heeft veel gezichten. Zij laat zich zien in met name marketing – motto: niet met hagel maar met scherp schieten – en in commerciële bedrijfsvoering. Zo ontdekken huurders die hun verlanglijstjes op tafel leggen al snel dat maatwerk in De Harmonie heel ver gaat. Tot slot doet deze kernwaarde recht aan het ontwerp van architect Frits van Dongen – een staaltje van maatwerk.

4. *Continu verbeteren*

'Continu verbeteren' is een ruimere term dan het wijdverbreide 'innoveren.' Uit continu verbeteren spreekt de wil om jezelf te blijven ontwikkelen. Innoveren gebeurt vaak naast je werk; continu verbeteren doe je in je werk. Bovendien houden we elkaar scherp in De Harmonie – ook een vorm van verbeteren. Zo houden we onze bedrijfsvoering 'lean': maximale resultaten en zo weinig mogelijk verkwisting van tijd, geld en energie, ook door digitalisering van informatie.



4. LANDELIJKE TENDENSEN

KOERS, KADERS EN KANSEN

De Harmonie staat midden in de samenleving, die voortdurend in beweging is. Landelijke tendensen raken De Harmonie, juist omdat we niet op een verlaten terp staan. We noemen vier tendensen.

Beleving

In de Huizinga-lezing 2013 stelde schrijver Bas Heijne wat hij als het grootste conflict van deze tijd ziet: ons streven naar een rationeel geordende wereld versus onze onuitroeibare hang naar betovering. Dat laatste lijkt te groeien: soms willen we even weg van logica, transparantie en redelijkheid. Voor die ontsnapping is de schouwburg onmisbaar. Kunst biedt schijn, illusie, betovering. Zij tilt ons uit boven de wereld van verdienmodellen en excel-bestanden. Theater, muziek, dans en andere podiumkunsten raken aan gevoel. Bovendien bieden zij inhoud, verdieping en verstilling. In alle gevallen biedt zij beleving.

Ontmoeting

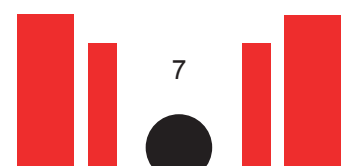
Ons verlangen naar fysieke ontmoetingen blijft groot, zelfs al digitaliseert het sociale leven ten dele. In deze wereld van wachtwoorden blijft De Harmonie een plek voor werkelijke ontmoeting. Wij verenigen mensen rond voorstellingen en festivals, maar ook op congressen, seminars en personele bijeenkomsten.

Vrije tijd en vergrijzing

Onze vrije tijd blijft toenemen, vooral door automatisering en dubbele vergrijzing. Ouderen blijven ook langer sociaal en cultureel actief. Musea, ballet en klassieke muziek trokken in 2013 meer bezoekers in de leeftijd van 65 tot 79 dan ooit tevoren [bron: Nota Cultuur in Beeld, december 2014].

Duurzaamheid

De Harmonie streeft in de komende beleidsperiode nadrukkelijk naar meer duurzaamheid, naar een 'circulair' Fryslân in het handelen en in de totale exploitatie van De Harmonie waar dat binnen redelijke economische marges kan. Extra overweging: als publiekvoorziening hebben wij een voorbeeldfunctie op het vlak van duurzaamheid. Die vervullen we graag en met overtuiging.



5. DE HARMONIE EN DE STAD

KOERS, KADERS EN KANSEN

Herkenning

Leeuwarden is een stad die bewijst dat de betekenis van steden groeit. Het is een knooppunt van kennis, creativiteit, ontmoetingen en inspiratie – net zoals De Harmonie. Wij herkennen onszelf dan ook moeiteloos in Leeuwarden. Gelet op de circa 220.000 mensen die jaarlijks De Harmonie bezoeken, is die herkenning wederkerig. Uit de belangstelling voor onze circa 825 grote en kleine activiteiten per jaar valt op te maken dat we goed op ontwikkelingen inspelen, verwachtingen waarmaken en in maatschappelijke en culturele zin weten hoe de hazen lopen.

Opdracht

De gemeentelijke opdracht is uitdagend en tweeledig. Eén: bied een volwaardig en professioneel theater- en muziekaanbod voor een breed publiek. Twee: bied zaalruimte aan tal van individuen en instellingen die daar om uiteenlopende redenen behoefte aan hebben. Beide taken voeren we bevolgen en met kennis van zaken uit.

Al is de gemeentelijke opdracht ruim, toch leidt zij niet tot risicomijdende, voor-elk-wat-wils-programmering. Integendeel: De Harmonie blijft avontuur zoeken en grenzen verkennen, zonder haar opdracht te vergeten. Nadrukkelijk zoeken we het onderscheid in de naleving van onze vijf kernwaarden, in gedurfde programmering, nieuwe samenwerkingsverbanden en sociale betrokkenheid die ons naar de wijken van Leeuwarden leidt. Onze wil tot profilering spreekt ook uit het feit dat wij oprichter van de Tafel van Gelijkgestemde Theaterdirecteuren [TGT] zijn, een landelijke netwerkorganisatie met een gezonde afkeer van dertien-in-een-dozijn-beleid en -programmering.

Stadshuis

Zoals Leeuwarden de binnenstad van Friesland is, is De Harmonie haar gastvrije en betrokken stadshuis. Voor paspoort, rijbewijs of verklaring omtrent gedrag ga je naar het stadhuis. Voor plezier, verrijking en ontmoeting ga je naar het stadshuis. In De Harmonie verwelkomen we alle inwoners en andere belangstellenden voor kunst, cultuur, feest, evenement en culinair genoeg. Zo geven wij inhoud en vorm aan onze gemeentelijke opdracht, waarbij we als stadshuis geen specifieke groepen maar iedereen willen bereiken. Om die reden zetten we de komende beleidsperiode extra in op samenwerking met wijkbewoners die het stadshuis wel kennen maar geen voet over de drempel [durven te] zetten.

Talentontwikkeling

Als stadshuis zijn we het podium voor lokale en regionale talenten. Wij weten hoe hun plankenkoorts eruit ziet, maar ook hun trots en voldoening. Zo geldt al tientallen jaren dat de groei en furore van Fries talent in De Harmonie begint. Behalve amateurtheatergezelschappen – van Amadeus tot Animato – voelen ook dansscholen, onderwijsinstellingen en muzikale talenten zich bij ons thuis.

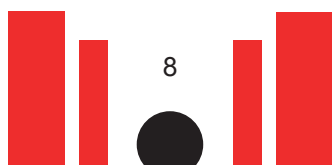
Nieuw is de Friese Emmy Award. Onder het beschermvrouwschap van Emmy Verhey, die haar eerste publieke optredens in De Harmonie beleefde, gaan we tweejaarlijks klassiek Fries toptalent presenteren; de eerste keer had plaats in november 2015.

Dat we jong talent weten aan te spreken, is niet vreemd. In het kader van cultuureducatie leren jeugd en jongeren de weg naar het Ruiterskwartier al vroeg kennen. Soms vormt hun kennismaking met podiumkunsten de opstap tot amateurbeoefening en verder. Het overtuigende bewijs leveren Meeuw Jonge Theatermakers en Frsyk Jeugd Orkest – twee gehuldigde vaste bespelers van De Harmonie – maar ook Jeugdcircus Saranti.

Extra kans voor [de ontdekking van] talenten biedt de community art en sociale verbinding waar De Harmonie de komende beleidsperiode op inzet.

Samenwerking

Samenwerking is een kernwaarde van De Harmonie. Wij zoeken de stad en haar spelers dan ook actief op. Tot de partners rekenen wij vanzelfsprekend alle organisaties die in Directeuren Overleg Leeuwarder Culturele Instellingen [DOLCI] verenigd zijn, cultuureducatieve organisaties en onderwijsinstellingen. In beginsel gaan we in zee met elke persoon of rechtspersoon die kan bijdragen aan onze beleidsdoelstel-



ling: een betrokken stadshuis voor een betrokken gemeenschap zijn.

Om nog dichterbij de stad te staan, zullen wij meer gebruik gaan maken van lokale ambassadeurs. Hun kennis van specifieke culturen, wijken of doelgroepen kan ons versterken. Het levert wisselwerking op. De stad voedt, inspireert en zet ons op sporen – wij doen hetzelfde. Een extra stap is de eerdergenoemde inzet op verbinding met wijken en bewoners.

Er is nog een reden om verder te kijken dan de eigen vierkante meters. Er ligt een opdracht in de stad: maak de podiumkunsten in Leeuwarden sterker. De samenwerking van De Harmonie daarin is breed. Zij strekt zich uit over educatie, amateurkunstbeoefening en [semi-]professionele beoefening. Met de komst van Neushoorn ligt het absolute zwaartepunt van de podiumkunsten binnen Leeuwarden, in het Ruiterskwartier. Gezamenlijk zijn poppodium en schouwburg goed voor 4000 festivalgangers. Die uitdaging roept, nieuwe concepten staan in de grondverf.

Verbinding

Wij gaan niet voorbij aan de tweedeling die zich in Nederland – dus ook in onze stad – aftekent. Feit is dat in sommige Leeuwarder buurten 80% van de bewoners onder de armoedegrens leeft. Voor een deel valt dat samen met niet-westerse allochtone afkomst.

Dat schept verplichtingen als stadshuis. In samenwerking met sociale werkers en lokale sleutelfiguren zullen we de komende jaren wijken ingaan waar cultuurparticipatie niet met de paplepel wordt gegeven. We dromen nu al hardop over projecten waarbij stadskunstenaars met buurtbewoners een voorstelling/presentatie maken die we bij ons tonen. Motto: De Harmonie verbindt en is van iedereen.

Dat het kan, heeft het project 'Welcome 2015' al bewezen. In samenwerking met Stenden Hogeschool lieten we in februari zo'n 40 bewoners van de wijken Vrijheidswijk en Huizum tijdens een lunch kennismaken met De Harmonie. Het vormde de opmaat tot 'Welcome in our neighbourhood' in mei 2015, waarbij circa 400 bewoners in De Harmonie konden genieten van door hen zelf georganiseerde activiteiten, presentaties, een maaltijd en 'De vier jaargetijden', uitgevoerd door een klein kamerorkest – maar dan wel samen met rappers en breakdancers uit de buurten.

Hoe De Harmonie het stadshuis voor iedereen is, ondervonden eind november 2015 ook circa 500 vluchtelingen van asielzoekerscentrum Leeuwarden. Wij boden hen een onbezorgde middag en avond in de schouwburg, waarbij ze maaltijd en muziek deelden met onze Vrienden, onze medewerkers en vrijwilligers.

Demografie en doelgroep

Van de ruim 108.000 inwoners die Leeuwarden in 2014 telde, valt maar liefst 21% in de categorie jeugd en jongeren. Ook ouderen vormen een groot aandeel. In 2014 was 28,3% van de inwoners 55 jaar of ouder. Op beide doelgroepen zullen we sterker inzetten. Dat geldt ook voor de 13.000 MBO- en HBO-studenten in Leeuwarden. Van hen wonen er ruim 4000 in de stad. Met de komst van Neushoorn wint [het gebied van] De Harmonie aan bekendheid bij deze doelgroep.

De demografische prognose onderstreept het belang van een aansprekend stadshuis. Leeuwarden blijft groeien, mede dankzij de trek van de ommelanden naar de stad. Nu al is er sprake van een verzorgingsgebied van circa 150.000 mensen.

MAATSCHAPPELIJKE CONTEXT

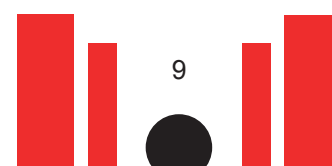
Groeiende betekenis van de stad

In de H.J. Schoo-lezing 2014 schetste burgemeester Aboutaleb van Rotterdam de veelbelovende toekomst van steden en metropoolregio's. 'De roep van de stad' heet zijn bevlogen lezing. Hij staat niet alleen. De Amerikaanse denker Benjamin Barber beschrijft in zijn boek 'If Mayors Ruled The World' (2013) hoe natiestaten in hoog tempo macht en vitaliteit verliezen aan (netwerken van) steden. Volgens de Amerikaanse socioloog Richard Florida en de Nederlandse econoom Gerard Marlet zijn steden die inzetten op kunst en cultuur zelfs spekkoper.

Tweedeling en verbinding

Er dreigt een sociale en culturele tweedeling in Nederland stellen de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) en het Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP) in hun rapport 'Gescheiden werelden' (oktober 2014).

Maar er is ook een tegengeluid. Na het sterke individualisme van de jaren negentig groeit de aandacht voor verbinden op met name lokaal niveau. Community art past daarin, zonder de torenhoge verwachting dat je met stoepkrijt en straattheater alle verloren cohesie kunt terugwinnen.



6. DE HARMONIE EN HAAR DIRECTE OMGEVING

KOERS, KADERS EN KANSEN

Harmoniekwartier

Sinds eind 2015 is poppodium Neushoorn de overbuur van De Harmonie. Het gebouw biedt ook onderdak aan mbo-opleidingen van D'Drive, school voor creatieve industrie & pedagogisch werk. Eerder heeft Kunstkade, centrum voor muzische vorming, zich al in deze buurt gevestigd. Wat de culturele verknoping in het Ruiterskwartier verder zal versterken, is de komst van de Pathé-bioscoop op het zogenoemde Harmoniepleintje. Zo ontstaat een aantrekkelijk cultureel gebied: het Harmoniekwartier, dat indirect een lijn met het Fries Museum vormt.

De Harmonie en Neushoorn

Een goede buur is beter dan — In dat besef zoeken we nadrukkelijk samenwerking met Neushoorn. Oogmerk: de muzikale en brede culturele betekenis van Leeuwarden versterken, waarbij zowel publiek als artiesten ontdekken dat het Harmoniekwartier op cultureel vlak alle mogelijkheden biedt. Samenwerking met Neushoorn kan verder reiken dan presenteren. Met name samenwerking in back office biedt kansen. De Harmonie kan Neushoorn waar gewenst in haar bedrijfsvoering ontzorgen.

Vernieuwbouw De Harmonie

De gemeente heeft vernieuwbouw van De Harmonie tot speerpunt verklaard. De komende jaren staan drie projecten op stapel.

Nieuwe entree

Sinds 1995 bevindt de ingang van de Harmonie zich op dezelfde plaats. Indertijd was de oriëntatie logisch. De natuurstenen muur bood fysieke bescherming tegen het toenmalige tweerichtingsverkeer. Nu is deze oriëntatie achterhaald: de verkeerssituatie is sterk veranderd en aan de overzijde heeft Neushoorn zijn deuren geopend.

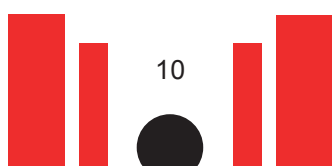
De huidige openbare ruimte verlangt een heldere vormgeving, die recht doet aan de concentratie van stedelijke podiumkunsten. Stap een is wijziging van de entree van De Harmonie. Zij dient niet langer gesloten, maar uitnodigend op het Ruiterskwartier gericht te zijn. Ook vernieuwing van de voorruimte is noodzakelijk. Overweging: de tijd dat publiek kaartjes aan een balie kocht en cash afrekende, is nagenoeg voorbij. Bestellen gebeurt nu veelal online en telefonisch; afrekenen gebeurt digitaal of elektronisch. De Harmonie wil dan ook een open entree met informatie- en winkelvoorzieningen. Wij zien eveneens mogelijkheden voor algemene stadsinfo.

Terras aan het water

Tussen de schouwburg en de Westergracht ligt een kade met een zeer beperkte verkeersfunctie. Alleen voetgangers en fietsers maken er gebruik van. Al lang leeft bij De Harmonie de wens om een stadsterras met voorzieningen aan deze gracht te vestigen. Het is een verlangen dat ook maatschappelijk binnen Leeuwarden al lang wordt gevoeld. Begrijpelijk, want het gaat om een unieke plek aan het water, met weids zicht. De verwachting is dat het Ruiterskwartier – nu al autoluw – in 2018 een vrij voetgangersgebied zal zijn. Tot nu toe was een terras op deze plek logistiek onmogelijk. De spelbreker: een inpandig gasverdeelstation. Maar met de recente ontmanteling ervan staat niets de plannen nog in de weg. De Harmonie wil in getrapte vorm de exploitatie van het dagcafé met terras zelf op zich nemen.

Laad- en losterrein overkappen

Met de komst van Pathé gaat het zogenoemde Harmoniepleintje op de schop. Tegelijkertijd dient het laad- en losterrein van De Harmonie, dat deel uitmaakt van dit pleintje, om drie redenen overkapt te worden. Eén: met de vestiging van Pathé zullen drie gebouwen zeer dicht bij



elkaar komen te staan. Een gapend gat zal ontsieren en louter zicht bieden op vrachtwagens, bestelbusjes en aanhangers. Twee: de gedachte dat laden en lossen in vrijwel open ruimte moet plaatsvinden is ook Arbo-technisch achterhaald. Drie: overkapping dringt overlast voor de omwonenden nog verder terug.

Andere bouwtechnische kwesties die nijpen, zijn de matige koeling, verouderde toiletvoorzieningen en sterk gedateerde kleed-, werk- en kantoor kamers. Aanpak van het laad- en loosterrein biedt extra kans om de kleedkamers aan deze zijde in samenhang met de grote zaal uit te breiden.

MAATSCHAPPELIJKE CONTEXT

In Leeuwarden en andere steden leidt concentratie van culturele voorzieningen tot grotere aantrekkelijkheid van het betrokken gebied. Een cultureel kwartier trekt zowel inwoners als bezoekers van buiten de stad. Bovendien nodigt het de instellingen tot onderlinge samenwerking uit. Dat kan incidenteel zijn, bij evenementen en festivals, maar nog liever structureel. Concentratie van culturele voorzieningen is één, aansprekende uitstraling is twee. In zijn eigentijdse verschijning wil De Harmonie uitnodigen en lokken.

7. DE HARMONIE & FRIESLAND

KOERS, KADERS EN KANSEN

Wereld over de vloer 2018

Omwille van LWD2018 zal De Harmonie zomerprogrammering bieden. Onze dubbelfunctie: podium en ontmoetingsplek van betekenis zijn. Met drie zalen en in totaal 1750 stoelen is De Harmonie de grootste culturele voorziening van Friesland. Alomvattend kunnen we meer dan 2500 bezoekers ruimte bieden. Andere troeven zijn onze uitstekende technische voorzieningen en horeca. Maar wie de wereld over de vloer krijgt, wil zich ook op zijn paasbest tonen. Dat versterkt de noodzaak om de eerdergenoemde vernieuwingsplannen op tijd uit te voeren.

Gastheerschap en samenwerking

In de aanloop naar en in 2018 zullen we gastheer voor bijzondere congressen, seminars en evenementen zijn. In 2018 zelf produceert De Harmonie in samenwerking met de Stichting Rixt de opera Mata Hari; presenteert De Harmonie bijzondere (internationale) en belangwekkende voorstellingen én is De Harmonie van zins om zelfstandig nog twee eigen voorstellingen te produceren. Dit laatste in het kader van de lustra van 2015 en 2020 waarbinnen 2018 precies past. De Harmonie opent haar deuren voor aansprekende en extra voorstellingen/uitvoeringen, presentaties en ontvangsten.

In samenwerking met de organisatie van LWD2018 zullen we de toeristische bezoeker verleiden met een opvallende zomerprogrammering in 2018. Dit speciale aanbod omvat alle genres en niveaus, is meertalig en niet-talig maar bovenal internationaal. Een consequentie zal zijn dat de extra kosten die uit de noodzakelijke zomer-openstelling van De Harmonie voortvloeien extern worden afgedekt

FriesStraatFestival

In 2001 werd De Harmonie door de Gemeente Leeuwarden gevraagd om de organisatie van het FriesStraatFestival op zich te nemen. Vanaf 2002 worden alle edities van het FriesStraatFestival onder de auspiciën van De Harmonie georganiseerd. Vanaf die tijd is het FriesStraatFestival gegroeid tot een groot bovenregionaal festival, dat heel veel Liwadders trekt, maar vooral ook bezoekers uit Friesland. Het is niet alleen een van de grootste festivals in Friesland; uit onderzoeken is ook gebleken dat het festival zeer hoog gewaardeerd wordt door de bezoekers. In 2018 zal er een speciale editie zijn.

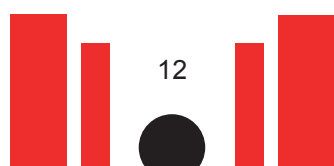
MAATSCHAPPELIJKE CONTEXT

Bevolkingsontwikkeling

De Prognose Fryslân 2013 bevestigt dat de trek van provincie naar stad voortduurt. Leeuwarden blijft groeien: van 108.000 inwoners in 2015 naar 125.000 in 2025. Mede dankzij sterke culturele voorzieningen is Leeuwarden niet alleen de hoofdstad, maar in alle opzichten de belangrijkste woon- en winkelstad van Friesland.

LWD2018

Wij zien de uitverkiezing van Leeuwarden als Culturele Hoofdstad van Europa 2018 als een dubbele overwinning. Enerzijds bevestigt het de verstandige keuze van stads- en provinciebestuur om in cultuur te blijven investeren. Anderzijds raakt het aan de actualiteit van het thema lepen Mienskip. Zonder twijfel zal LWD2018 niet alleen cultureel maar ook sociaal en economisch van betekenis zijn. Naar verwachting is ook de zogeheten legacy – oftewel de sociaal-economische en culturele nalatenschap – groot: Culturele Hoofdstad van Europa zal ook na 2018 zoden aan de dijk (moeten) zetten.



8. PROGRAMMERING

KOERS, KADERS EN KANSEN

Mooie opdracht

De gemeenschap heeft ons opdracht gegeven om een volwaardig professioneel theater- en muziekaanbod voor een breed publiek bieden. Wij zijn blij met deze opdracht. Zij is geen korset, maar biedt ruimte – al is die niet grenzeloos. Enerzijds botsen sommige uitkoopsommen op de bovengrens. Anderzijds stuit de kwaliteit van het gebodene soms op een ondergrens. Om het publiek ondermaats aanbod te besparen, handhaaft De Harmonie haar kwaliteitsnormen onverkort.

Hoofdstedelijk podium

Alle aanbod beoordelen we op de mate van conventie en complexiteit. Dit levert een kwadrant op dat in de culturele sector veel wordt gebruikt: conventioneel/niet-complex, conventioneel/complex, onconventioneel/niet-complex en onconventioneel/complex. Uiteraard spelen financiële risico's en verdienkansen ook een rol.

Als het om de exploitatie van De Harmonie gaat, klinkt regelmatig de suggestie om meer aanbod uit de categorie licht, lekker en luchtig te bieden. Boekhoudkundig een goedbedoeld advies, maar meer ook niet. De Harmonie is geen vitrine voor schuimgebak of fondant. Consequentie van de gemeentelijke opdracht is dat wij alle podiumkunsten tonen, inclusief de complexere en onconventionele voorstellingen en uitvoeringen. Sommige genres zijn grosso modo verliesgevend. Andere door de bank genomen winstgevend. Wij vinden al jaren een breekbaar evenwicht.

Streepje voor

De eerdergenoemde BIS-gezelschappen zijn Tryater, Noord Nederlands Toneel, Het Nationaal Toneel, Zuidelijk Toneel, RO theater, Toneelgroep Amsterdam en Toneelgroep Maastricht. Met de toekenning van rijkssubsidie drukt de overheid hun belangrijkheid uit. Zij hebben in beginsel een streepje voor bij De Harmonie. Tot de acht jeugdtheatergezelschappen waarvan we zo veel mogelijk werk laten zien, behoren Het Houten Huis, Theater Sonnevance, Kwatta en Artemis. Dansgezelschappen met vaste voet in De Harmonie zijn onder meer NDT 1 en 2, Nationaal Ballet, C. de la B. en Club Guy en Roni. Tot de vaste bespelers behoren ook het Noord Nederlands Orkest en de Nederlandse Reisopera.

Daarnaast verwelkomen wij vrije producties en Fond Podiumkunsten-producties. Van het Fonds Podiumkunsten ontvangt De Harmonie voor 2016 en 2017 zogenoemd SRP-geld ter bevordering van een gevarieerd en kwalitatief hoogwaardig aanbod.

Stadspodium

Voor lokaal en regionaal talent is De Harmonie het stadspodium. Amateurgezelschappen maar ook professionals uit Friesland spelen graag bij ons. Logisch: als je in De Harmonie staat, dan sta je ergens. Meer over de functie van presentatiepodium is in hoofdstuk 5 aan bod gekomen – van repetities en uitvoeringen van koren en Fries Jeugdorkest tot aan Meeuw Jeugdtheater en circusschool Saranti.

Nieuwe ontwikkelingen

Festivals bezoekers willen meer beleving. Festivals zoals House in Harmony, Freeze Festival en Cirque Harmonie, maar ook het Peuterfestival en het Fries StraatFestival passen uitstekend bij dat verlangen. De Harmonie zal de komende jaren concepten voor festivals uitwerken, waarin beleving centraal staat. Nadrukkelijk zullen we samenwerking met Neushoorn zoeken in het kader van stedelijke concepten.

Expanding Theatre

De Amsterdamse stadsschouwburg trekt al jaren extra en vaak nieuw publiek met haar zogenoemde Expanding Theatre. Het gaat om programmering op het snijvlak van wetenschap,

journalistiek, beeldende kunst, film, populaire cultuur, nieuwe media en politiek. Dat is ruim – en dat is ook de bedoeling. Expanding Theatre wil reageren op het maatschappelijke debat en de waan van de dag. De ontmoeting met het publiek staat altijd centraal.

De Harmonie wil een soortgelijk programma ontwikkelen. Dat past honderd procent bij onze functie als stadshuis. Samenwerking met diverse maatschappelijke organisaties, gezelschappen, kunstenaars en mediapartners zal zowel de veelzijdigheid van het programma als een groter bereik waarborgen.

Hoog op ons wensenlijstje staat de ontwikkeling van een jonge, literaire club in de geest van Das Magazin, een in 2011 opgericht tijdschrift dat inmiddels ook leesclubs en festivals organiseert.

Buurten

Samenwerking met wijken die een lage culturele participatiegraad kennen, past bij uitstek bij onze functie van stadshuis. In hoofdstuk 5 is dit al uitvoerig aan bod gekomen.

Breaking

Media kennen 'breaking news'. Ze maken ruimte voor wat zich plotsklaps aandient en gezien of gehoord moet worden. Podia kennen in hun programmering amper een equivalent daarvan. Daarom zullen we de mogelijkheid onderzoeken om in te breken op ons eigen seizoenaanbod. De actualiteit kan daar aanleiding toe geven: een voorstelling/uitvoering die onvoorzien excelleert of anderszins momentum kent. Op korte termijn programmeren veronderstelt ook flexibiliteit in marketing en horeca.

Blind dates

Naast Expanding Theatre en 'brekende programmering' kunnen ook 'blind dates' met gezelschappen de avontuurlijkheid van theaterbezoek vergroten. In het seizoen 2016 – 2017 start De Harmonie samen met de andere TGT-leden een 'blind date' tour; alle leden houden hun agenda vrij, zodat een prachtige, aansluitende tour ontstaat. Met een producent wordt gezocht naar nieuwe actuele invulling van de tour.

Specialisten

Wij willen met specialisten gaan samenwerken. Het gaat om mensen met kennis van specifieke genres zoals folk, jazz en klassieke muziek. Hun vroegtijdige zicht op trends en talent kan onze programmering versterken.

Technologie

Nieuwe technologieën, zoals holografische 3D-projecties en videomapping, vormen artistieke uitdagingen. De Harmonie is daar zeer in geïnteresseerd en volgt de ontwikkelingen.

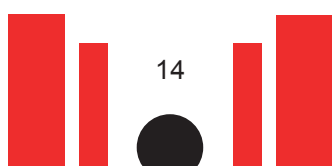
MAATSCHAPPELIJKE CONTEXT

Hogere verwachtingen

De verwachtingen van de bezoeker liggen steeds hoger. Het publiek wil beleving: meer verrassingen en avontuur, vaker omlijsting van voorstelling of uitvoering. Een deel van de bezoekers zoekt verdieping en inventievere vormen van regie en speelstijl.

Dreigende reismoetheid

Er is een afnemende bereidheid bij gezelschappen om het gehele land te bereizen. Gelukkig is De Harmonie een podium waar men graag wil spelen. In die zin wijkt 'Leeuwarden' af van de landelijke tendens.



9. MARKETING

KOERS, KADERS EN KANSEN

Profilering

De afdeling Marketing wil de culturele veelzijdigheid van De Harmonie als corporate merk sterker etaleren. Tegelijkertijd wil zij zich richten op profileringskeuzes vanuit Programmering en Events. Het streven is: less is more. Dat houdt in dat we keuzes moeten en zullen maken. Wat we voor ogen hebben, is een balans tussen enerzijds corporate merkprofilering en anderzijds promotie van highlights in voorstellingen en events. Dat houdt in dat we nog verder afscheid nemen van genre- en voorstellingsgerichte communicatie. Uiteraard kost dat tijd en inspanning: je kunt niet in drie stappen van de kelder naar de zolder. Maar we veranderen van generalisten die publiciteit voeren naar specialisten die state-of-the-art marketing bedrijven. Voortaan is de preciezer gedefinieerde klant zowel begin- als eindpunt.

Maatwerk

Bij die persoonsgerichtheid hoort maatwerk. De klant wil geen 250 voorstellings- en concertteksten lezen, maar adviezen en suggesties ontvangen die wij op grond van inzicht in hem/haar voorleggen. Onze kennis stoelt op de analyse van data over bezoek, contactmomenten en specifieke voorkeuren uit het CRM-systeem. In 2015 heeft De Harmonie de basis voor zo'n system gelegd. Er wordt onderzocht hoe De Harmonie op basis van alle aanwezige bezoekersgegevens nog betere, scherpere data-analyses kan maken. Het zal onder meer bijdragen aan de bevordering van herhalingsbezoek.

Verder zullen we de komende jaren een bezoekerspanel opzetten en digitale tevredenheidsonderzoeken uitvoeren. Zo leren we ons publiek beter kennen, krijgen we beter zicht op smaak en behoeftes en versterken we de relatie met bezoekers.

Binden

Een voetnoot: publiek is grilliger, onvoorspelbaarder en minder loyaal dan vroeger. Bovendien kiezen bezoekers later. Om de potentiële bezoeker sterker aan ons te binden, gaan we nog nadrukkelijker op sociale media inzetten. We posten tips van culturele ambassadeurs, nieuws van achter de schermen, YouTube-filmpjes en audiofragmenten. Storytelling, persoonlijk contact en beleving worden belangrijke begrippen in het marketingbeleid. Daarnaast zal De Harmonie de banden met de Vrienden van De Harmonie versterken en nieuwe invalshoeken zoeken.

Balie en entree

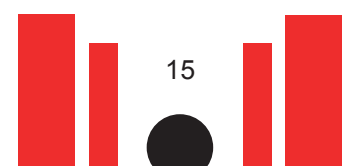
Om klanten beter te bedienen, gaan we de kassabalie veranderen. De opmars van e-ticketing en digitale betaling botst met de huidige functie. Zoals eerder beschreven, zullen we de balie en entree voor met name info en service benutten. Het aandeel info zal groeien, het aandeel sales zal afnemen. Daarmee wijzigt ook een deel van de functie van marketing- en baliemedewerkers. Beide groepen zullen training krijgen om hun nieuwe rol met kennis en overtuiging te vervullen.

Interne samenwerking

In huis zullen Programmering en Marketing sterker gaan samenwerken. De traditionele volgorde – eerst programmeren, dan de grote trom slaan – blijft bestaan. Maar sterkere terugkoppeling van zoekcijfers, avonddienstverslagen en bezoekershistorie vanuit Marketing kan programmering in de toekomst verfijnen. Zo versterken we forecasting: het voorspellen van de toekomstige vraag naar een genre, gezelschap of artiest. Om dezelfde reden zal Marketing ook intensiever met Events samenwerken.

Externe samenwerking

Buitenshuis zal het marketingteam de samenwerking met de omgeving intensiveren om zo het effect van de campagnes en profilering te versterken. Natuurlijk denken we daarbij aan de andere culturele instellingen, maar ook aan de ondernemers, de gemeenten, media en sponsors.



De afdeling marketing zal de verschillende soorten zakenrelaties in kaart brengen en daarbij nog meer dan in het verleden het geval was inspelen op de kansen en mogelijkheden die deze relaties met zich meebrengen. We investeren daarom in een nieuw relatiebeleid waarbij we zullen communiceren op maat.

Luisteren naar onze omgeving en inspelen op de kansen in de maatschappij en de markt zijn veel belangrijker dan voorheen. Het is zaak onze positie te claimen en met argumenten waar te maken, richting het publiek maar ook naar stakeholders en influencers. In de communicatie rondom externe samenwerking zal de focus liggen op de resultaten van de samenwerking, waarbij het aan de externe groepen is om te concluderen: 'De Harmonie is the place to be for me'.

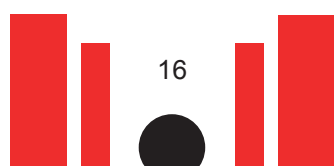
MAATSCHAPPELIJKE CONTEXT

Onvoorspelbaarheid versus marketing

Doordat het beslissingsmoment en de argumenten om tot een aankoop van tickets of het bezoeken van een event over te gaan steeds grilliger wordt, is het zaak om de doelgroep met de juiste argumenten en op het juiste moment over te halen om De Harmonie te bezoeken. Sfeer is daarbij belangrijker dan kortingen. Marketing zal daarom focussen op de creatieve en conceptuele invulling van de inzet van de communicatiemiddelen. Daarbij richten we ons op de meerwaarde van een bezoek aan De Harmonie: dat kan een inhoudelijke meerwaarde zijn (de profilering met kwaliteit van een voorstelling) maar ook een meerwaarde in de vorm van het bezoek aan De Harmonie zelf.

Met de lancering van het 'Gouden Toegift' concept legt De Harmonie meer de nadruk op de vele extra's en unieke services richting de bezoekers. Excellente gastvrijheid komt hierbij tot uitdrukking. Maar ook de sprong van voorstellingspromotie naar sfeerbeleving. Waar we in het verleden de gasten onze extra's tussen neus en lippen door lieten ervaren, zal De Harmonie nadruk daarop leggen.

Om effectiever in te kunnen spelen op de onvoorspelbaarheid van de markt en de wisselende doelgroepen zal de afdeling marketing bij de start van elke promotionele aanpak, op basis van input, eerst een communicatieconcept bedenken en vanuit deze basis werken. Daarbij zal de focus komen te liggen op een originele, zo gericht mogelijke aanpak: keuze maken in de profilering dus. Hier komt de adviesfunctie richting programmering en events ook om de hoek kijken. Een specifieke doelgroep komt immers niet vier keer in de maand naar eenzelfde soort voorstelling kijken. 'Smart choices justify smart online and offline concepts' dus.



10. TECHNIEK & FACILITAIR BEDRIJF

KOERS, KADERS EN KANSEN

Proactief

Gestaag verandert Techniek & Facilitair Bedrijf van een reactieve, ondersteunende afdeling in een groep proactieve, serviceverlenende medewerkers die de organisatie op alle niveaus ondersteunen. Kortom: techniek verschuift van back office naar front office, wat grotere sociale lenigheid, sterkere communicatieve vaardigheden en meer flexibiliteit van theatertechnici verlangt: de kernwaarden van de Harmonie, waaronder excellent gastheerschap en maatwerk klinken daarbij door. Daarnaast dienen onze medewerkers meer dan voorheen besef van commerciële kansen en kosten te hebben. Een extra reden om 'bij de les' te zijn is het feit dat theatergezelschappen steeds meer werkzaamheden en kosten bij de theaters leggen.

Uiteraard moet de theatertechnicus over up-to-date multimediale kennis beschikken. Een brede horizon is nodig om aan de steeds complexere wensenlijstjes van gezelschappen, artiesten en huurders te kunnen voldoen. In die wetenschap streven we nog harder naar een evenwichtige ploeg, zowel in leeftijd als in specialisme.

Gebouwenbeheer

De gemeente is eigenaar van het gebouw. Sinds januari 2001 zijn wij de huurder. Het gebouw blijft constant onze aandacht vragen. Wij willen immers kwaliteit, gastvrijheid en sfeer uitstralen. Als we dat laten versloffen, ondermijnen we onze geloofwaardigheid als schouwburg van de provinciehoofdstad.

Bij het gebouwenbeheer laten wij ons door vijf criteria leiden: duurzaamheid, doelmatigheid, veiligheid, langetermijninvestering en gepaste soberheid – daar waar het gebouw niet publieksgericht is. Het Meerjarenonderhoudsplan (MOP), dat tot 2018 loopt, is evenwel gedateerd. Dit plan uit 1998 voorziet niet in zaken die inmiddels arbeidsvoorwaardelijk of vanzelfsprekend zijn. Het gemis aan een regelmatige structurele herziening van het MOP laat zich al jaren voelen. Daarnaast ontbreekt een heldere demarcatie tussen het mijn (de verhuurder) en het dijn (de huurder). Wel hebben we tussentijds grote stappen gezet in de opzet en uitwerking van het MOP. Administratief is het nu een geoliede machine. Tegelijkertijd komen we steeds meer tot de conclusie dat het beheer van zo'n complex publieksgebouw efficiënter en effectiever kan. Meer dan voorheen zal bij bestedingen niet enkel het MOP bepalend zijn, maar vooral de antwoorden op de pragmatische en repetitieve vraag 'waarom, wie, wat, waar en hoe'. Dat vergroot de flexibiliteit van beheer, zonder de zekerheid van kwaliteit uit het oog te verliezen. Uitgangspunt blijft immers dat De Harmonie uitstekend moet functioneren en haar krachtige uitstraling behoudt. De verhouding met de gemeentelijke diensten is in positieve zin gegroeid; het gemeenschappelijke belang wordt onderkend; veel meer is de vraag aan de orde welke instelling het beste wat kan uitvoeren.

Verder willen we de horizon van het MOP verleggen naar telkens vijf jaar. Dat vergroot de wendbaarheid. Aan de hand van het MOP maken we jaarlijks een investeringsplan, waarin we de voorzienbare grote werken, vervangingen en vernieuwingen opnemen.

Duurzaamheid

Duurzaamheid is een gedachtegoed waar we ons sterk bij thuisvoelen. Het past bij Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen, maar nog belangrijker: het levert een helder gedragsstelsel op. Duurzaamheid is in het komende meerjarenbeleid uitgangspunt voor onze gehele bedrijfsvoering. De vanzelfsprekende focus van al onze medewerkers op duurzaamheid zal daarbij essentieel zijn. Om die reden zal De Harmonie specialisten op dit gebied inschakelen om definitieve omvorming van denkwijzen en gedrag met betrekking tot duurzaamheid te bewerkstelligen. Uiteraard zetten wij stevig in op duurzaam gebouwenbeheer. Enerzijds verbruiken we gas, water en licht om onze bezoekers sfeer en comfort te bieden. Anderzijds nemen we slimme maat-

regelen die het verbruik reduceren. Duurzaamheid geldt ook voor inkoopbeleid en keuzes in onderhoud. Waar mogelijk zullen we circulair [ver]bouwen, oftewel materialen aan het eind van de technische levensduur van het gebouw hergebruiken.

Meer dan een bijkomstigheid is onze voorbeeldfunctie. Wij zullen onze bezoekers expliciet attenderen op onze duurzaamheidsinspanningen en – zo mogelijk – op de hoeveelheid gas, water, elektriciteit en uitstoot die we jaarlijks besparen. Motto: goed voorbeeld doet goed volgen.

Harmoniekwartier

De ontwikkeling van het Harmoniekwartier biedt kansen. Kennisuitwisseling met en ondersteuning van Neushoorn ook binnen de kaders van techniek en facilitair bedrijf zal beide partijen ten goede komen.

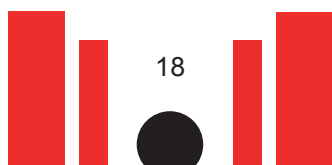
MAATSCHAPPELIJKE CONTEXT

Digitalisering

Digitalisering blijft oprukken in de multimediale wereld van de theatertechniek. Geluid, licht en bewegend of zelfs stilstaand beeld zonder ict is nog amper voorstelbaar in de podiumkunsten. Ook in ruimere zin hebben schouwburgen met digitale techniek van doen: computernetwerken, klimaatbeheersing, informatievoorziening in de publieke ruimtes, wifi voor publiek et cetera.

Groter werkterrein

De klassieke tweedeling van speelvlak en tribune zal niet snel veranderen. Wel vindt er uitbreiding plaats: in beginsel kunnen festivals en events van elke schouwburgruimte een podium maken. Dat vergroot ook het werkgebied voor theatertechnici. Daarnaast overlappen techniek en horeca elkaars terrein steeds vaker, als gevolg van festivals en commerciële verhuringen. De Harmonie zoekt voortdurend naar 'the best of both worlds', opdat deze disciplines elkaar versterken.



11. HORECA & EVENTS

KOERS, KADERS EN KANSEN

Ambitie

Onze ambitie klinkt door in de slimme marktbenadering, ons relatiemanagement en nieuwe samenwerkingen en concepten. De ingezette professionaliseringsslag zetten we door. We investeren onder meer in persoonlijke ontwikkeling binnen het team. Zo versterken we efficiency, werkplezier en output. We zetten in op verdere groei van de zakelijke markt.

Ook Horeca & Events streeft naar duurzamer handelen. Dat moet leiden tot het keurmerk van Green Key, een internationale organisatie die verplichte en optionele maatregelen rond milieuzorg en MVO voorlegt. Er zijn drie classificaties te behalen: Brons, Zilver en Goud.

Kwaliteitsbewaking

Om onszelf telkens weer te verbeteren, stellen we duidelijke targets voor de gemiddelde klantbesteding en -tevredenheid. Ook maken we gebruik van mystery guests. Daarnaast laten we eigen collega's in hun rol van horecagast constructief kritisch de bejegening en dienstverlening beoordelen. De interne campagne 'Alles kan' werd gelanceerd. Zes A's vormen de ijkpunten voor medewerkersgedrag: attent, alert, actief, assertief, achter de schermen en – met een knipoog – enthousiast. Tot slot zet De Harmonie training on-the-job in, inclusief gerichte adviezen en vakinhoudelijke workshops. De Harmonie streeft ook hier naar een verdergaande verbetering van het excellent gastheerschap én doorgaande verhoging van kwaliteit.

Dagcafé en terras

Zoals al in hoofdstuk 6 beschreven, gaat Horeca & Events letterlijk de deuren van De Harmonie openzetten. De voorgenomen realisatie van een dagcafé met terras aan de Westergracht past bij onze ambities. Dit dagcafé zal een juridisch en economisch zelfstandige uitbating kennen, waarbij De Harmonie aanjager is. De rechtsvorm zal nevensgeschikt aan die van De Harmonie zijn.

Events

Dankzij onderscheidend gastheerschap groeit het aantal events in De Harmonie. Instellingen, bedrijven en organisaties weten ons te vinden. De Harmonie leent zich ook uitstekend voor events: kunst en cultuur staat voor ontmoeting, grensverkenning en open blik. Bovendien bieden wij een goed gebouw, uitstekende horeca, eigentijdse technische voorzieningen en warme uitstraling in plaats van koele zakelijkheid. Dankzij die optelsom onderscheidt De Harmonie zich van congrescentra of hotelzalen.

Wij zijn gastheer voor events in alle soorten en maten. Feesten, presentaties, maar ook congressen, symposia, studiedagen en workshops. Incidenteel vinden in De Harmonie zelfs huwelijksvoltrekkingen en afscheidsdiensten plaats.

Sommige events organiseren wij in samenwerking met externe partners. Dat geldt voor bijvoorbeeld het Whisky Festival en het Food Festival.

Interne samenwerking

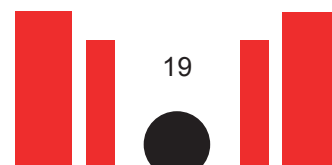
Horeca & Events, Programmering en Techniek & Facilitair gaan intern meer samenwerken. Vroegtijdig zal worden bekeken welke highlights de agenda in petto heeft en wat Horeca & Events aan verrassingen of extra's kan bijdragen. Motto: meer efficiency, tevreden klant.

Samenwerking impliceert ook dat bij een intake-gesprek met een externe partij boven water komt welke afdelingen van De Harmonie van dienst kunnen zijn om de klant optimaal in zijn wensen tegemoet te komen.

Acquisitie en zakelijk relatiebeheer

Wij bestrijken de gehele noordelijke markt. Om in Nederland nog meer voet aan de grond te krijgen, werken we samen met Merk Fryslân. Uit een eerste onderzoek van dit congresbureau blijkt dat De Harmonie bij 50% van de benaderde partijen – bedrijven, hun personeelsverenigingen, onderwijsinstellingen en sportclubs – welkom is om haar zakelijke mogelijkheden uit de doeken te doen.

Als een partij met ons in zee gaat, wenden we alle kennis en kunde aan om het event – van grote bruiloft tot landelijk congres – onvergetelijk te maken. Enerzijds verlengen wij de interne keten van techniek tot en met keuken. Anderzijds kunnen we dankzij onze geïntegreerde aanpak één vaste contactpersoon bieden. Kortom: maatwerk en klantgerichtheid.



12. ADMINISTRATIE & CONTROL

KOERS, KADERS EN KANSEN

Digitalisering

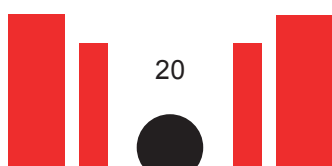
De Harmonie is volop bezig om alle bedrijfsinformatie te digitaliseren en – waar het relevant of zinvol is – onderling met elkaar te verknopen. Zo ontstaat een schatkamer aan informatie die de bedrijfsvoering ondersteunt.

Managementinformatie

Administratie & Control zal (nog) sterker uitgroeien tot de afdeling die verantwoordelijk is voor de managementinformatievoorziening binnen De Harmonie. In samenspel met de afdelingshoofden zal zij beslissen welke informatie de betrokkenen vast dienen te leggen. Goede sturing is immers pas mogelijk nadat eenduidig is omschreven welke informatie als grondstof relevant is. Met een krachtige regie over managementinformatie krijgen we scherper inzicht in drie zaken: de verwezenlijking van onze strategische doelstellingen, de geleverde prestaties en de uitvoering van operationele processen.

Samenspel

Administratie & Control zal de organisatie op grond van (financiële) analyses signalen en adviezen verstrekken. Dat kan uiteenlopen van advisering over hand- en spandiensten die De Harmonie amper te gelde maakt tot aan onderzoek naar nieuwe verdienmodellen. Proactiviteit voert de boventoon. Vroegtijdig krijgen afdelingshoofden ondersteunende adviezen over bijvoorbeeld financiële risico's in programmering, inkoopbeleid of winstmarges. De adviezen zijn helder en toepasbaar. Tot slot gaan we de komende tijd verschillende softwarepakketten op hun plussen en minnen beoordelen, waarna we de knoop doorhakken welk pakket het best bij onze proactieve houding past.



13. ORGANISATIE

KOERS, KADERS EN KANSEN

Algemeen

We zijn een kleine organisatie met een hoge output. Dat maakt ons wendbaar, mede dankzij korte lijnen, maar ook kwetsbaar. We zijn sterk van elkaar afhankelijk. Bij tijdelijke of langdurige uitval heeft dat domino-effecten in de hele organisatie. In dat besef zoeken we naar toekomstbestendige, flexibele oplossingen.

Onze identiteit

Het is belangrijk dat medewerkers, inleners en vrijwilligers onze identiteit begrijpen. Het feit dat De Harmonie een relatief kleine organisatie is, maakt dat belang nog groter. Onze identiteit ligt verankerd in onze vier kernwaarden: excellent gastheerschap, betrokkenheid en samenwerking, maatwerk en continu verbeteren.

HR-beleid

In de vorige beleidsperiode hebben we de eerste stappen naar een stevig personeelsbeleid gezet. In de komende jaren willen we dat beleid nog krachtiger maken, verhelderen en structureren. Voor professionele ondersteuning in Human Resources nemen we een vast bedrag in de begroting op. Ook oormerken we geld voor cursussen. Bevlogenheid en vuur zijn immers niet voldoende in kunst en cultuur. Het gaat ook om grondige kennis, expertise, sociale lenigheid en communicatieve vaardigheden. Zo dragen we bij aan de (persoonlijke) ontwikkeling van medewerkers en de verdere verankering van kernwaarden.

Vrijwilligers

Ver vóór Haagse politici het woord participatiemaatschappij muntten, rolden vrijwilligers in De Harmonie hun mouwen al op. Hun aantal groeit. Wij kunnen rekenen op de hulp van circa zestig vrijwilligers in onze dienstverlening – van infobalie bij voorstellingen tot bezetting van artiestenfoyer. Kortom: we staan midden in de gemeenschap.

Inmiddels zijn we met de ontwikkeling van een vrijwilligersbeleid begonnen, waar de vier kernwaarden van De Harmonie sterk in doorklinken. Een vrijwilligerscoördinator, die als eerste aanspreekpunt voor vrijwilligers zal fungeren, zal de regie krijgen.

Netwerk

Culturele organisaties manifesteren zich steeds vaker als netwerkorganisaties – zo ook De Harmonie. We bezien per project van welke interne en externe partijen de betrokkenheid wenselijk of noodzakelijk is. Kennisdeling en transparantie zijn sleutelwoorden. Netwerkorganisatie zijn betekent ook dat we zicht- en hoorbaar zijn in de netwerken die er landelijk, regionaal en stedelijk toe doen.

Samenwerking met en lidmaatschap van verschillende Friese maatschappelijke organisaties geven daar voorts blijk van. Voorbeelden: de Friesche Compagnie, Netwerk De Verbinding, Club Diplomatie Fryslân en VNO/NCW.

Tot slot zoeken en vinden wij samenwerkingsverbanden buiten de stad. Daaronder vallen de eerdergenoemde Tafel van Gelijkgestemde Theaterdirecteuren (TGT), de Noordelijke Schouwburgdirecties (NSD) en het Fries Schouwburgen Overleg (FSO).

14. FINANCIËN

KOERS, KADERS EN KANSEN

Ondernemerschap avant la lettre

Stadsschouwburg De Harmonie is onbetwistbaar een van de gevelstenen van Leeuwarden. Wij behoren tot de basisinfrastructuur. In die zekerheid komt het aan op langtermijnlijnen in financiering en beleid.

In vergelijking met andere schouwburgen en theaters is De Harmonie tamelijk zelfvoorzienend. Zowel Programmering als Horeca & Events levert een aanzienlijke bijdrage aan de bedrijfsvoering. Veelzeggend zijn de uitkomsten van een vergelijkend onderzoek naar de exploitatie van vergelijkbare hoofdstedelijke podia in Nederland. Dit onderzoek, dat De Harmonie in 2013 heeft uitgevoerd, leerde dat we het uitstekend doen. Behalve zoet was er evenwel ook zuur: in 2013 zat De Harmonie ver onder de gemiddelde exploitatiebijdrage zoals aan andere hoofdstedelijke podia verstrekt.

Dat rechtvaardigt een kanttekening: er zit een grens aan de redelijkheid om van De Harmonie te verlangen dat zij haar eigen financiële basis legt. Een basisvoorziening kost geld. Aan de hoogte van het toebedeelde bedrag laat zich aflezen welke ambitie de gemeente heeft aan de vooravond van LWD2018 en in de overige jaren van de beleidsperiode 2016-2022. Buiten kijf staat dat de Harmonie een eigen verantwoordelijkheid heeft, die we dragen, nauwgezet monitoren en blijven verbeteren. Maar daar is – laten we realistisch blijven – een limiet aan.

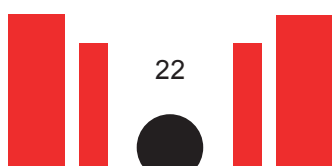
Bij ondernemerschap hoort ook financiële bestendigheid. Deze is voor een basis infrastructurele organisatie als De Harmonie nu nog te instabiel. De Harmonie streeft er naar om in constructief overleg met de Gemeente Leeuwarden te komen tot een meerjarig financieringsmodel dat recht doet aan de belangen van beide partijen.

LWD2018 en later

Over de consequentie van LWD2018: de stedelijke en provinciale politiek hebben Leeuwarden/Friesland geafficheerd als gedroomde kandidaat voor Culturele Hoofdstad van Europa. Nu de droom uitkomt, geldt de Engelse wijsheid 'Put your money where your mouth is'. Oftewel: geen woorden maar daden. Dat motto beperkt zich niet tot 2018. Een eigentijdse stadsschouwburg, die ook vóór en na dat kroonjaar veel mensen op de been krijgt, is krachtige ondersteuning waard.

Tegelijkertijd blijven we zoeken naar mogelijkheden om extern geld te 'halen'. Dat is overigens geen novum. De Harmonie bezigde al cultureel ondernemerschap toen de term nog moest worden bedacht. Onze inspanningen vinden we logisch. De Harmonie bestaat immers bij gratie van onder meer gemeenschapsgeld. Dat schept de verplichting om daar zorgvuldig mee om te gaan en – waar mogelijk – extra financieringsbronnen te vinden. Via Stichting 'Vrienden van De Harmonie' en de Stichting Surplus werkt De Harmonie indirect aan vergroting van maatschappelijk draagvlak en financiële draagkracht voor extra (dus niet reguliere) programmering of aankleding. Hoe sterker het imago van De Harmonie, hoe makkelijker wij daarin slagen. Maar ook het omgekeerde geldt: hoe meer het ons lukt externe gelden te vinden, hoe beter ons imago bij de lokale bevolking en politiek. Wel is hier een kanttekening op zijn plaats. Op voorhand kan en mag een surplus nooit dienen om begrotingsgaten te dichten.

Tot slot: in de periode 2014-2017 krijgt De Harmonie jaarlijks 300.000 euro extra subsidie. Deze steun zal de gemeente Leeuwarden vanaf 2018 tenminste dienen te prolongeren, wil haar stadsschouwburg de beloftes van Culturele Hoofdstad van Europa ook na 2018 kunnen inlossen en een belangrijke aanjager van stedelijke cultuur en economie blijven.



MAATSCHAPPELIJKE CONTEXT

Schrale wind

De term 'cultureel ondernemerschap', die in wereld van de kunst lang als contradictie is gezien, vindt langzaam maar zeker acceptatie in de sector. Dat moet ook wel, nu overheden de culturele organisaties sterker aanspreken op het vermogen om zelf hun financiële draagvlak te vergroten.

Een feit blijft evenwel dat de culturele sector in Nederland vanaf 2011 stevige financiële klappen heeft gekregen. Rijkssubsidies zijn teruggesnoeid of beëindigd. Gezelschappen zijn opgedoekt, de 22 productiehuizen – waar talent zich kon ontwikkelen – zijn grotendeels verdwenen.

In veel steden is gekort op budgetten voor cultuur. In Leeuwarden hangt de vlag er niet vrolijker bij. In het zicht van LWD18 doet zich de curieuze situatie voor dat de Friese hoofdstad zich een jaar lang tot cultureel kapitaal van Europa mag kronen, terwijl een vermindering van de financiële ruimte voor de gemeentelijke culturele ondersteuning mogelijk in het verschiet ligt.

15. CONCLUSIE

In mensen

Friezen zijn bescheiden, zeggen ze. Dat klopt. Mooie eigenschap. Maar aan het Ruiterskwartier laten we haar af en toe varen. Eventjes maar. Om hardop te zeggen wat gehoord mag worden: De Harmonie doet het goed!

Hoe meten we het succes van onze stadsschouwburg? Op talloze manieren. Maar het belangrijkste blijft de mate waarin de gemeenschap zich in De Harmonie en haar activiteiten herkent. Onze bezoekerscijfers zeggen zowel genoeg als genôch. Ze laten overtuigend zien dat we met recht hét hoofdstedelijke podium van Friesland zijn.

Voor allen die willen weten wat er speelt in theater, muziek en andere disciplines zijn we onmisbaar. De betekenis van De Harmonie reikt evenwel verder. Veel verder: wij zijn het stadhuis van Leeuwarden. Het recht op rijbewijs of reisdocument verzilver je op het stadhuis, maar het recht op plezier, verrijking en ontmoeting in De Harmonie. Dat geldt voor voorstellings- en concertbezoekers, amateur- en professionele kunstbeoefenaars, festivalgangers, horecagasten en bewoners van sociaal zwakkere wijken die we met het stadhuis vertrouwd willen maken.

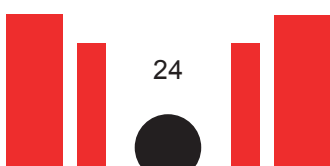
Onze zalen, foyers en het [beoogde] theaterterras aan het water staan open voor iedereen. Niet alleen in het jubeljaar 2018, maar in elk seizoen zullen we verbazen. In programmering en marketing. In techniek, horeca en events. Die belofte kunnen we inlossen omdat we hondstrouw aan onze vier kernwaarden zijn: excellent gastheerschap, betrokkenheid en samenwerking, maatwerk en continu verbeteren.

Eén kernwaarde is ons het meest lief. De laatstgenoemde: continu verbeteren. We verhogen onze kwaliteit, zetten in op duurzaamheid en zetten onze zoektocht voor naar balans tussen de exploitatie van een basisvoorziening en cultureel ondernemerschap. Maar we blijven vooral continu verbeteren omdat we niet anders kunnen – het zou tegen onze aard in gaan om achterover te leunen.

Altijd beter, verder en dieper in beleving. Dat gunnen we ons publiek, de stad en onszelf. Want al verandert de wereld razendsnel, niet alles verliest zijn herkenbaarheid. Dat geldt zeker voor De Harmonie. Zij blijft herkenbaar, omdat ze in zoveel mensen zit.

December 2015

Stadsschouwburg De Harmonie Leeuwarden



DE Harmonie
STADSSCHOUWBURG LEEUWARDEN



© 2016
Stadsschouwburg De Harmonie