



# Jaarstukken 2023





omslag Swaniak, Introdans Fotograaf Hans Withoos  
links: Grease, Fotograaf Roy Beusker en Annemieke van der Tog

1	Voorwoord Jaarverslag 2023	4
2	Programmering	6
3	Samenwerking	10
4	Marketing	12
5	Educatie en participatie	18
6	Inclusie en diversiteit	22
7	Horeca en events	26
8	Techniek	30
9	MVO/Global Goals	32
10	Duurzaamheid	34
11	Personeel	36
12	Financiën	40
13	Jaarcijfers	42
14	Tot slot	70

Aantal bezoekers in 2023 is 192.449 over 763 events.

Verdeeld over

- 442 culturele evenementen, goed voor 114635 bezoekers
- 321 zakelijke verhuringen, goed voor 77814 bezoekers
- Dit is een groei van 40.000 ten opzichte van het jaar 2022.

100.000ste bezoeker ontvangen in mei bij de voorstelling van Theun Toebes



# Jaarverslag 2023

De Harmonie is, als Stadsschouwburg en brenger van (inter)nationale, regionale en lokale voorstellingen en concerten, stevig geworteld in Leeuwarden. Als hoofdstedelijk theater van Fryslân nemen we een belangrijke positie in het noorden van Nederland in.

Na meerdere door coronabeperkingen getekende jaren was 2023 het eerste jaar waarin we weer op volle toeren konden draaien. Het werd een jaar waarin we op zoek gingen naar nieuw evenwicht. Een jaar waarin we hebben doorgebouwd, op weg naar een vaste koers. Maar ook een jaar waarin bleek dat het publiek De Harmonie weer massaal wist te vinden. Dus daardoor ook een jaar waarin we de bezoekersaantallen weer op peil wisten te brengen naar een totaal van maar liefst 192.500. Bovendien een jaar waarin we ook veel nieuw publiek aan ons wisten te binden. We konden weer doen waar we goed in zijn: zoveel mogelijk mensen in contact brengen met kunst en cultuur. Met een onderscheidende en gevarieerde programmering waren we dé ontmoetingsplek voor publiek uit alle lagen van de samenleving.

2023 was mede een jaar waarin veel memorabele momenten voorbij zijn gekomen. Zo werd een klein 'zusje' van De Harmonie geboren: TOON; een meemaakpodium voor nieuwe doelgroepen uit de hele stad. Maar het was ook het jaar waarin we voor het laatst theatergrootheid Youp van 't Hek op het podium zagen, en tegelijkertijd ook nieuw talent verwelkomden. We braken uit de muren van het theater om samen met theaterproducent Pier21 een verhaal rondom het Nederlandse slavernijverleden te vertellen op locatie. Ook in de zalen gebeurden er bijzondere dingen: de Franse Barbara Pravi die een volle Grote Zaal kippenvel bezorgde, of de uit Trinidad afkomstige wereldster sopraan Jeanine De Bique, die menig hart wist te veroveren. Het zijn allemaal getuigen van een succesvolle nieuwe koers van De Harmonie die in dit jaar gestalte kreeg.

En zo heeft iedereen weer volop kunnen ervaren hoe De Harmonie een belangrijke ontmoetingsplaats en podium is voor iedereen.

Naast de professionele programmering was De Harmonie in 2023 ook het podium voor vele regionale en lokale organisaties. We gingen samenwerkingen aan met onderwijsinstellingen, van primair tot hoger beroepsonderwijs, voor zowel voorstellingsbezoek, eigen voorstellingen als verdere inhoudelijke verbindingen. Ook waren we de gastheer voor culturele instellingen en verenigingen, van wie we de uitvoeringen in onze zalen faciliteerden én voor

vele commerciële partijen uit de hele regio waarvoor we gasten uit binnen- en buitenland ontvingen voor congressen, beurzen en presentaties.

Zoals voor de gehele culturele sector gold, stond de Harmonie ook voor financiële uitdagingen. De forse hogere energielasten stelden ons voor grote uitdagingen, maar de organisatie heeft door aanpassingen in de processen die wind doorstaan. Er werd ingezet op efficiëntie in de organisatie achter de schermen, waar processen strakker werden ingericht. En in de organisatieontwikkeling werden stappen gezet naar een toekomstgerichte organisatie.

Uit een benchmark die we lieten uitvoeren, werd duidelijk dat het verdienmodel voor de Harmonie substantieel anders is dan voor theaters in de Randstad of ander grootstedelijk gebied. In vergelijking met theaters met gemiddeld dezelfde capaciteit programmeert De Harmonie opvallend genoeg met minder subsidie, wel een breed aanbod, bereikt daarmee meer bezoekers, met in verhouding een kleiner personeelsbestand. Hieruit blijkt dat de organisatie zeer productief is en prachtige bezoekersaantallen realiseert. Dit is met recht een pluim voor de organisatie te noemen maar toont tevens aan dat wellicht het uiterste in efficiency lijkt te zijn bereikt.

Al met al zijn we enorm trots op onze mooie organisatie, die door al zijn toegewijde medewerkers weer draait zoals het hoort. Waarmee we elke keer opnieuw het verschil kunnen maken voor ons publiek. Publiek dat uit Leeuwarden en wijde omgeving komt.

**Marijke van der Woude** – directeur  
**Wendy Zuidema-Haans** – interim voorzitter



# Voorwoord

Projectie Frouke te Velde  
Fotograaf Marjanka fotografie

1





# 2

## Programmering

You van het Hek  
Fotograaf Marjanka fotografie

# Een afwisselend en goedbezocht programma



2023 was het eerste jaar waarin theaters volledig zonder enige beperking weer open konden. En dat hebben we geweten! Het werd een zeer succesvol jaar voor de programmering van De Harmonie, met veel activiteiten, volle zalen en succesvolle projecten. Het was ook het jaar waarin de plannen die we beschreven in het koersplan 'Vernieuwen en verbinden' steeds meer gestalte kregen.

Het jaar begon meteen goed met de derde editie van het project CANVAS. Samen met kunstenaar Frouke ten Velde veranderden we onze entree in een uitnodigend videokunstwerk. Dat bracht licht in de donkere dagen aan het begin van het jaar. Maar ook in de zalen begon het jaar goed, met in januari een uitverkochte speelreeks van de Theater Alliantie-productie *Charlie & the Chocolate Factory*. Begin februari verkocht Bert Visscher de Grote Zaal maar liefst drie keer uit met zijn afscheidsvoorstelling *Dat zie je een ander niet doen*. In samenwerking met 'Stichting Komt het Zien!' konden bezoekers met een visuele beperking die voorstelling meemaken. In februari waren er ook uitverkochte zalen voor collega-cabaretiers Patrick Laureij en Peter Pannekoek. Een bijzonder concert was er van Karin Bloemen, die haar podiumjubileum vierde, samen met het Metropole Orkest, dat voor het eerst in jaren in Leeuwarden te horen was. Daarnaast speelde Het Nationale Theater drie avonden na elkaar de voorstelling *Every Brilliant Thing*, waarbij het publiek onderdeel van het verhaal werd.

De volle zalen bleven er ook de rest van het voorjaar komen, keer op keer. Bijvoorbeeld voor Plien & Bianca, Milow, Pieter Derks, Danny Vera en HAEVN. De speelreeks van de musical *GREASE* was bijzonder. Want voor het eerst speelde een grote toerende productie zes keer in De Harmonie en dan ook nog eens voor uitverkochte zalen: een enorm succes. Stef Bos en Daniël Lohues stonden al veel vaker in De Harmonie, maar in een aantal jaren van afwezigheid hebben zij zoveel meer publiek opgebouwd, dat ze inmiddels moeiteloos de Grote Zaal kunnen vullen. De Franse Eurovisie-ster Barbara Pravi zorgde voor een memorabele avond in De Harmonie, waar nog lang over nagepraat is.

In diezelfde periode gebeurden er nog meer speciale dingen in De Harmonie. Een feest voor de hele familie was de 'terugkeer' van de grote familievoorstellingen van regisseur Pieter Kramer (*Lang & Gelukkig*, *Woef Side Story* e.a.) met *Wolfgang het Wonderjong*. Een ander hoogtepunt voor de hele familie was de voorstelling *Als het anders loopt* van Het Houten Huis in samenwerking met Plan D- en Club Guy and Roni. Deze werd zowel voor regulier publiek als voor scholen werd gespeeld. Het Nationale Ballet en hiphopdansgezelschap Ish maakten grote indruk met de voorstelling *Dorian*. De uitvoering van *Carmina Burana* was een avond om te onthouden. Het stuk, met ballet, werd uitgevoerd door het orkest, het koor en de dansers uit Odessa, in het door oorlog verscheurde Oekraïne. Een ontmoeting tussen Oekraïense vluchtelingen en de artiesten zorgde na afloop voor emotionele en indrukwekkende momenten. In mei vond het Fries Straat Festival plaats, op straat natuurlijk. Het internationale dansgezelschap Ivgy en Greben speelde dit jaar weer in De Harmonie. Met Opera Spanga hebben we de eerste gesprekken gevoerd om meer samen te werken.

Het concert van de Trinidadiaanse wereldster Jeanine De Bique was het hoogtepunt van het klassieke muziekprogramma van 2023. Tijdens haar tour langs grote en gerenommeerde concertzalen, deed zij ook De Harmonie aan. Het werd een concert om te onthouden, waar ze indruk maakte met haar ijzersterke stem. Haar flamboyante persoonlijkheid liet ze gelden tijdens de masterclass voor jonge zangstudenten die ze voorafgaand aan het concert gaf. Het optreden van Jeanine De Bique was een eerste hoogtepunt in de nieuw ingezette koers op het gebied van klassieke muziek, waarbij De Harmonie





Barbara Pravi

zich een serieus podium in deze stroming wil zijn. Rondom Keti Koti was De Harmonie coproducent (samen met Pier21, Untold en Volksoperahuis) van de locatievoorstelling *Un dia nobo – Wan nyun dey – In nije dei*. Gedurende een maand speelde de voorstelling over het Nederlandse slavernijverleden in de tuin van keramiekmuseum Princessehof.

Na de zomer, in de eerste helft van theaterseizoen 2023/2024 werd het ingezette succes voortgezet. De Amerikaanse big band Clayton-Hamilton Jazz Orchestra was een opvallende naam in het programma. Zij waren maar twee keer te zien in Nederland: in het Koninklijk Concertgebouw en De Harmonie. Het was een spetterende muzikale opening van het theaterseizoen. In oktober vond de tweede editie plaats van jeugdfestival Het Avontuur. In 2022 was dat een bundeltje jeugdtheatervoorstellingen met een klein randprogramma. Dit jaar ontwikkelde het tot een volwaardig festival met een internationaal programma en een randprogramma voor een brede doelgroep. De groei in de bezoekersaantallen bewijst dat er een grote behoefte is aan een hoogwaardig festival voor jeugd(podium)kunsten in Friesland. Ten opzichte van de eerste editie werd het bezoekersaantal meer dan verdubbeld en waren veel voorstellingen uitverkocht.

De musical *Melk* werd ook een succes. Het laat goed de ontwikkeling zien, die De Harmonie op dit genre doormaakt. *Melk* is een nieuwe Nederlandse musical met een maatschappelijke thematiek, geprogrammeerd in de vlakke vloer-zaal. Dat is niet heel gewoon voor musicalprogrammering, maar de aansprekende moderne vorm en de relevante thema's wisten het juiste publiek te bereiken. Dat was ook zo bij de voorstelling *Plantage van onze voorouders* van het gezelschap Orkater. Het aantal bezoekers voor de relevante voorstellingen van Orkater groeit gestaag, dankzij verbeterde marketing en samenwerkingen met specifieke groepen in het publiek.

Ook in de tweede helft van het seizoen zat de zaal regelmatig tot de laatste stoel vol. Natuurlijk gebeurde dat bij het afscheid van cabaretgrootheid Youp van 't Hek. Hij speelde zijn voorstelling *De Laatste Ronde* in Leeuwarden wel vier keer voor een uitverkochte zaal. Ook bij Racoon, Miss Montreal en de musical De Hospita zaten de zalen vol. Cabaretier Kasper van der Laan verkocht de Middenzaal uit. Het werd daarom verplaatst naar de Grote Zaal en wist vervolgens ook die met gemak uit te verkopen. Het theaterjaar werd afgesloten met twee voorstellingen die twee keer speelden voor een breed publiek: *Murder on the Oriënt Express*, gebaseerd op het gelijknamige boek en de film. Voor de hele familie was de afsluiter vlak voor kerst de voorstelling *Pietje Bell*.



Foto boven naar beneden  
Miss Montreal, Noorderlijk Film Festival, Danny Vera Fotograaf Escha Tanihitu





3

# Samenwerking

Un Dia Nobo  
Fotograaf: Lucas Kemper

## De Harmonie op locatie

### Un Dia Nobo: 150 jaar afschaffing slavernij Hoe de doorwerking van het verleden te keren

In 2023 werd herdacht dat de slavernij 150 jaar eerder afgeschaft werd. Het eerste jaar dat de spreekwoordelijke komma invulde van de excuses die premier Rutte voor dat verleden maakte. Een mooie kans voor De Harmonie, Het Prinsessehof, het Volksoperahuis, Untold en Pier21 en Stichting 30 juni/1 juli om de samenwerking op te zoeken.

Samen maakten we de locatievoorstelling *Un dia nobo – Wan nyun dey – In nije dei*. Met in de hoofdrol Yuli Minguel en Hiske Oosterwijk als de beveiligers Es en Wietske. Een prachtige gelegenheid ook voor De Harmonie invulling te geven aan de ambitie meer naar buiten te treden en voorstellingen op andere locaties te organiseren; de zogenaamde 4e zaal-producties. Het verhaal

*Un dia nobo – Wan nyun dey – In nije dei* speelt in de tuin van het voormalige stadspaleis Prinsessehof van Maria Louise van Hessen-Kassel (Marijke Meu) en dat heeft een bijzondere reden. De eerste inspiratiebron voor het stuk komt van het bijzondere schilderij van Adriaen Hanneman, dat hangt in het Stadhouders Hof. Op het schilderij staat in het midden een zwarte bediende in een opvallend rood pak, met om hem heen vier Friese Nassaus. Niemand weet wie deze zwarte bediende is en of hij echt heeft bestaan. Wat we wel weten is dat Marijke Meu en haar zoon meerdere bedienden van Afrikaanse afkomst in dienst hadden, waaronder Johan Anton Sideron - afkomstig van Curaçao - en Willem Frederik Cupido van de Kust van Guinea. En dat zowel Sideron als Cupido in het stadspaleis van Marijke Meu hebben verbleven.

#### Het verhaal samen maken

Het verhaal van *Un dia nobo – Wan nyun dey – In nije dei* is samen met de gemeenschap gemaakt. Schrijver Guus Pengel heeft in gesprek met de gemeenschap van Leeuwarders met een Caribische achtergrond vooraf gesprekken gevoerd. Hierin gaven zij aan wat echt niet te doen, bij welke clichés weg te blijven. En wat wel te doen. Het script is voorafgaand aan de repetities ook weer met deze groep doorgenomen, hun reacties zijn verwerkt.

#### Afstemming in de marketingcommunicatie

Ook de affiches zijn in samenspraak tot stand gekomen. Waar sla je de plank mis, wat kan juist wel? Tijdens de voorstelling is met regelmaat afgestemd wat we wel gingen zeggen en laten zien en wat niet? De poster langs de weg, waarin we July Miguel als

tot slaaf gemaakte zien acteren herhaalt een beeld waar je van weg wil. Tegelijkertijd weerspiegelt die foto juist een krachtig moment in de voorstelling; precies waar het om draait: die (doorwerkende) machtsverhoudingen. Hebben we het juiste gedaan? We kunnen vast beter, maar we hebben een mooie reis met elkaar gemaakt en heel veel geleerd. En: we zijn het gesprek aangegaan. Over en weer.

#### De bezoeker

Het mooie van *Un dia nobo* is dat er een mix aan bezoekers was. Leeuwarders en andere mensen uit de Surinaamse/ en Caribische gemeenschap en witte bezoekers geïnspireerd door het verhaal. En die meer wilden weten over deze geschiedenis, dan wel gewoon naar locatietheater wilden.

#### Landelijke aandacht

Het verhaal trok landelijke aandacht van onder meer RTL/SBS/NPOradio1 en De Telegraaf, het Caribisch Netwerk van de NTR, radio5, Bonaire.nu, Curaçao.nu, De kanttekening en meer

#### Commitment

Voor De Harmonie is deze samenwerking met Pier21 en Stichting 30 juni/1juli het startpunt van een langere relatie met elkaar. Met Pier21 zullen we meer gaan samenwerken. Met Stichting 30 juni/1juli en de Caribische gemeenschap houden we blijvend contact, en werken we samen waar dat kan. Te beginnen met De Proeftuin en in Toon, het meemaakpodium van De Harmonie.







# Marketing

## Bijzonder voor iedereen Meebewegen, bereiken en aanspreken

De afdeling marketing en publiciteit werkt er hard aan om De Harmonie, haar programmering, activiteiten en horeca zo goed en zo breed mogelijk te laten zien. Zo willen we zoveel mogelijk mensen enthousiast maken om een bezoek te brengen aan De Harmonie. De afdeling staat steeds in contact met de Vrienden die met hun bijdragen de programma-ontwikkeling ondersteunen. De afdeling doet zijn best om in de promotie van verschillende media gebruik te maken, met eigen inhoud op de sociale media, online, in drukwerk en op posters langs de weg.

In haar koersplan 2026 beschrijft De Harmonie drie belangrijke kernwaarden: actueel, toegankelijk, en van kwaliteit zijn. We willen aansprekend en bereikbaar zijn, én speciaal voor iedereen. Meebewegen met de tijd hoort daarbij. Dit jaar zijn een nieuwe huisstijl en website ontwikkeld. We gebruiken op de website en in onze marketing steeds taalniveau B1, dat voor de meerderheid van de Nederlanders goed te begrijpen is.

De website werkt goed op een laptop of computer. Maar gebruik op een smartphone staat voorop, omdat de meesten via de mobiele telefoon met ons in aanraking komen. Dat was een grote wens, omdat de vorige site al 7 jaar oud was en wel een modernisering kon gebruiken. Met de site is ook tegelijkertijd een huisstijl ontwikkeld met een nieuw lettertype, met meer contrasten voor mensen met slechter zicht. Een stijl bovendien die herkenbaar is en makkelijk verder kan ontwikkelen. We kozen voor een herkenbare zeskant als basisfiguur van de huisstijl, die we op vele manieren in kunnen zetten. Leuk om te weten: een zeskant is een van de sterkste structuren die er bestaan. Dat is mooi symbolisch voor De Harmonie, die al 150 jaar een vaste waarde is in de hoofdstad, en een huiskamer voor iedereen. De reacties van publiek en mensen uit het veld zijn zeer positief.

### Contentmarketing

We maken steeds meer eigen inhoud voor de marketing en communicatie. Daarmee kunnen we meer mensen bereiken en aanspreken. We maken interviews, blogs, vlogs, nieuwtjes en ander materiaal. Door deze een onmisbaar onderdeel te maken van onze site en marketingstrategie onderscheiden we ons ook van andere theaters. We hebben onderzoek gedaan naar de informatiebehoefte onder 9.000 kaartkopers. Gebaseerd daarop brengen we drie keer per jaar het Harmonie Magazine uit. Daarin vind je de actuele agenda, interviews en achtergrondverhalen. Die verhalen plaatsen we ook online en op de sociale

media. Ook met berichten in de landelijke, regionale en lokale media komen we de huiskamers van mensen binnen.

### Reputatie

De Harmonie staat in een jaarlijkse steekproef al jaren op nummer één als het gaat om naamsbekendheid in het Noorden van Nederland. In ons koersplan 2026 zijn we ambitieus. Daarom waren we nieuwsgierig: hoe staan we bekend? Dat was niet eerder onderzocht. We zijn een uitgebreid reputatie-onderzoek gestart, dat kan dienen als nulmeting. Vlak voor Kerst was het rapport van dit onderzoek klaar. Daarin werd gekeken naar cijfers, maar ook naar beleving. We zien dat we al veel doen, maar er meer over mogen vertellen. Bijvoorbeeld de vele verschillende producties het gevarieerde aanbod. Het publiek ziet ook dat we meer openstaan voor samenwerkingen. De uitkomsten van het onderzoek worden gebruikt bij de beleidsontwikkeling in 2024-2025. Het is handige input voor het verder uitvoeren van ons koersplan. En het werken volgens onze missie en visie: zoveel mogelijk mensen in aanraking laten komen met kunst en cultuur.

### Datagedreven werken

Om de juiste voorstelling bij 'het juiste' publiek te krijgen, werken we meer en meer met data als uitgangspunt. We kijken goed naar de gegevens die we hebben van onze klanten. Zo kunnen we de juiste voorstellingen koppelen aan de juiste doelgroepen. We maken stappen om ons publiek beter te leren kennen, en we kunnen nog gerichtere klanten aan ons binden. Door nieuwsbrieven goed te analyseren leren we ook daar wat werkt. Om vanuit data te werken, zijn we een contract aangegaan met Coosto. Dit bedrijf levert software waarmee je al je socialemediaberichten kunt beheren. Van inplannen tot zien wat een bericht voor reacties oplevert en bij wie. Met Ticketworks kunnen we



ons publiek goed op de hoogte houden en vooraf keuzes maken wie welke mailings krijgt. Whize is een systeem waarmee we heel goed kunnen zien waar ons publiek zit en vandaan komt. Zo zien we dat, anders dan men vaak denkt, we veelal 'Jan Modaal' in onze zalen hebben.

### Bereik en binding via contentstrategie

We verbinden de promotie van een programma of voorstelling steeds meer met de profilering van De Harmonie. Dat doen we met campagnes die een combinatie zijn van promotie en contentproductie. De inhoud delen we met het publiek op een veel verschillende (social) kanalen en op verschillende manieren.

Unieke content maakt nieuwsgierig en voedt de sociale kanalen op de juiste manier. Om dat te bereiken, hebben we ook onze strategie aangepast: we zijn meer vanuit de inhoud gaan denken, werken en plannen. We ontwikkelen en recyclen in ons magazine, de website, en vele sociale mediakanalen de unieke inhoud. Of het nu gaat om interviews, social mediafilmpjes of een campagnefilm.

### Inclusie in campagnes

De Harmonie wil een plek zijn voor iedereen in de diverse samenleving. Daarom hebben we niet alleen in de programmering, maar ook in de campagnes een uitstraling waarin zoveel mogelijk mensen zich herkennen. Modellen komen uit ons netwerk van bezoekers, van jong tot oud en van mensen met een smalle beurs, tot onze vrijwilligers, jongeren, influencers en Leeuwarders met een Caribische achtergrond.

### De kinderdirectie

De Harmonie heeft een eigen kinderdirectie. Die bestaat voornamelijk uit kinderen uit groep 7 en 8 van de basisschool. We nemen ze mee naar voorstellingen, gaan uit eten in ons restaurant Kwint en ze geven gevraagd en ongevraagd advies aan de organisatie. Ze zien graag theater en vertellen daar ook weer graag over aan leeftijdgenoten. We zetten de werving voor leden van de kinderdirectie breed uit, om dit ook inclusief en divers te doen. Daarom zijn we ook enthousiast dat we zowel een kinderdirectielid dat blind is mochten verwelkomen als een non-binair kinderdirectielid. Het mooie is dat we met zoveel verschillende mensen ook verschillende invalshoeken binnenhalen.

### Harmonie Young: voor een tientje naar theater

Jongeren en jongvolwassenen van 12 t/m 29 jaar konden in 2023 last minute voor 10 euro naar de meeste voorstellingen en concerten in De Harmonie. Dat is inclusief pauzedrankje, en inclusief garderobe. Vanaf zeven dagen voor de voorstelling verschijnt de optie om een Young-ticket te kopen op onze website. Elke week ontvangt iedereen die zich aangemeld heeft voor onze speciale Young-update (of eerder een

Young-ticket gekocht heeft) een overzicht van alle voorstellingen die zij die week kunnen bezoeken in hun mail. Eind december ging deze nieuwsbrief naar ruim 5600 contacten.

### Het Avontuur – diversiteit en inclusie in campagne

Het jeugdtheaterfestival voor de allerkleinsten van 0 t/m 12 jaar had deze herfstvakantie de tweede editie. Dankzij sponsoring van onder meer de Vrienden van De Harmonie en Arcus IT waren de tickets voor de voorstellingen laag geprijsd: 5 euro of 7,50 euro.

Voor de campagne van dit festival werkten we met ons koersplan in gedachten met kinderen uit Leeuwarden en omgeving. In samenwerking met de gemeente hebben we ook kinderen uit de zogenoemde armoede wijken aan de fotoshoots voor deze campagne meegedaan.

Dat was belangrijk voor ons, zodat zoveel mogelijk verschillende kinderen betrokken waren. De speciale campagne zorgde voor een leuke sfeer in de stad: "ik kom het echt overal tegen", hoorden we. De kaartverkoop verdubbelde ten opzichte van het jaar ervoor, met 3466 tickets. Voorafgaand aan het festival onthulde de kinderdirectie ook 'De try-out'. Met dit beeldje van Michel Talma is De Harmonie officieel opgenomen in de route van de populaire Miniature People.

### Cadeaumaand campagne

De maanden rond Kerst zijn de traditionele cadeaumaanden. Daar zetten we speciaal op in, om de Harmonie Cadeaukaart te promoten en mensen te stimuleren een beleving in De Harmonie cadeau te doen. In een sok, of in een schoen. We werkten voor deze campagne samen met verschillende Leeuwarders die een afspiegeling zijn van de samenleving. De prachtige video die we maakten is duizenden keren bekeken en er kwamen enorm positieve reacties op. Door een bijdrage van de Vrienden konden we als Harmonie zelf ook een aantal kaarten cadeau doen aan mensen die dat anders niet konden betalen.

### Harmonie magazine

Onderzoek onder 9.000 veelkopers en magazine ontvangers wees uit dat ons publiek graag meerdere keren per jaar een geprint blad ontvangt, met daarin interviews en achtergrondverhalen. Daarom brengen we drie keer per jaar het Harmonie Magazine uit, met daarin adverteerders om het magazine te bekostigen. In juni verschijnt de eerste editie, met een zo compleet mogelijk overzicht van het nieuwe theaterseizoen. In het magazine staan teksten en interviews die we zelf gemaakt hebben.

Daardoor kunnen we ons onderscheiden en hebben we inhoud die we voor een langere periode en op meerdere manieren kunnen gebruiken om de voorstellingen onder de aandacht te brengen bij ons publiek. Met dank aan auteurs als Vamba Sherif, Irene van der Meulen, Iris Dicke en Marijke Roskam.



Foto: campagne beeld festival Avontuur

### Samenwerkingen Noordelijk Film Festival (NFF)

De Harmonie is al meer dan 40 jaar het kloppend hart van het Noordelijk Film Festival. Dit jaar hebben we de band en samenwerking vastgelegd in een convenant. Dit is de leidraad voor de verdere ontwikkeling van onze relatie en wat we met elkaar doen rond het festival.

### Samenwerking met de 5 Friese theaters

*Je kijkt je ogen uit, beleef het in de Friese theaters.* Onder die slogan hebben de 5 Friese Theaters de handen ineengeslagen voor een gezamenlijke campagne waarin zij hun nieuwe theaterseizoen onder de aandacht brengen. Met een advertentie, socialmediauitingen en een gezamenlijk persbericht. En in september ook met elkaar in de Op en Ut om het programma en de samenwerking toe te lichten.

### Neushoorn

Tegenover De Harmonie ligt Neushoorn. Met dit poppodium stemmen we af in programmering en ook met marketing. Over en weer noemen we elkaars programmering in nieuwsbrieven en op de website, zodat we de doelgroepen het beste bereiken en aanspreken. En zodat we de popmuziek in de stad versterken.

### Marketing en evenementen

Gedurende het jaar is de marketing van De Harmonie fysiek terug te vinden in de stad, bij evenementen waar we de doelgroep direct aanspreken en

opzoeken. De musicalcampagne ging naar Beurs Vrouw, de cadeaumaand campagne naar de Kerstmarkt. De algehele start verkoop Uit in Huis waar we met het hele culturele veld laten zien wat alle culturele organisaties in huis hebben dat seizoen. De Vriendenavond heeft de start verkoop voor het nieuwe seizoen daarbij een enorme boost geven. De sfeer en energie zaten er goed in, dit smaakt naar meer volgend jaar.

### Mamma Mia op Beurs Vrouw!

De Abbamusical *Mamma Mia* kwam in 2023 naar De Harmonie. In samenwerking met Beurs Vrouw en de producent van *Mamma Mia* maakten we een speciale stand voor Beurs Vrouw. Die liet eigen filmpjes zien en had een unieke winactie waarbij we duizenden nieuwe inschrijvingen voor onze nieuwsbrief ontvingen. De winnares was zo blij dat ze De Harmonie een bloemetje stuurde, met een enorm lief bedankje.

*"Normaal doe ik niet mee aan winacties, deze was te leuk. Ik heb geen geld voor een diner en musical. Dankjewel dat ik dit nu wel een keer kan doen. Vanaf nu sla ik geen winactie meer over..."*

In overleg met de producent hebben we ook 20 kaarten uit mogen delen aan mensen die in hun levensonderhoud afhankelijk zijn van De Voedselbank.

### Een vliegende start nieuw seizoen

Het nieuwe seizoen presenteren we zoals altijd met de Vriendenavond in juni. Voor het eerst na de jaren van coronamaatregelen konden we weer groot uitpakken. Met een geweldige show en presentatie in handen van Teun Plantinga. Er waren optredens van onder meer *Opera Spanga* en *The Rotterdam Dragshow*. Het publiek had er zin in: met een bijna uitverkochte zaal van 900 Vrienden en een recordverkoop van 37.000 tickets bij start kaartverkoop.

### Uit in Huis

De campagne 'Uit in Huis' is de aftrap van het nieuwe culturele seizoen in Leeuwarden. De Harmonie had daarbij traditiegetrouw een groots programma in de foyer, en kon rekenen op een grote belangstelling van publiek van alle leeftijden. Deze dagen zorgen altijd voor een mooie kaartverkoop van vroege kopers die alvast zeker willen zijn van tickets.

### Jeanine De Bique

De Harmonie zet voor Klassieke muziek in op meer grote namen. Dat is soms bij het publiek nog minder bekend. Helemaal naar de randstad reizen hoeft niet meer, want het gebeurt in eigen stad. Jeanine de Bique is zo'n ster, die we naar Leeuwarden haalden. Hiervoor hebben we extra marketing en communicatiewerk gedaan en de samenwerking opgezocht met onder meer City Proms. Ook hadden we online aparte video's, speciaal opgenomen met De Bique, een social mediacampagne en een grote posterronde door de stad.





campagne  
Cadeaumaand

### Oekrainers

In Friesland vangen we veel Oekraïense vluchtelingen op. Samen met De Vrienden van De Harmonie konden we ervoor zorgen dat 50 vluchtelingen uit Oekraïne de voorstelling Carmina Burana van Nationale Opera en Ballet van Oekraïne *Odessa* konden zien. Na afloop troffen artiesten en vluchtelingen elkaar. Beide groepen in ballingschap zongen het Oekraïens volkslied. Een bijzonder moment van letterlijke harmonie, verbondenheid en gelatenheid. We zijn trots zijn we dat we dit mogelijk konden maken.

### Vrienden van De Harmonie

De Harmonie heeft meer dan 3.000 vrienden. Door Corona was dat aantal gedaald. Met een speciale Word Vriend campagne hebben we in 2023 weer honderden Vrienden aan ons weten te binden. Vrienden krijgen voorrang op kaartkoop. En ze maken zaken mogelijk voor De Harmonie en haar publiek. Zo maken de Vrienden de lunchconcerten mogelijk en zorgden zij met hun bijdrage voor de relatief lage toegangsprijzen van Festival Het Avontuur. Zo was dit festival voor mensen met laag besteedbaar inkomen ook bereikbaar. Daarnaast betaalden zij de eerdergenoemde tickets voor de 50 Oekraïense vluchtelingen en droegen de Vrienden bij aan de cadeaumaand campagne, waardoor we ook tickets konden weggeven aan mensen met een smalle beurs.

### Social media volgers, bereik en interactie

De website van De Harmonie had in 2023 570.000 gebruikers. Dat is ruim 100.000 meer dan in het jaar ervoor.

#### Facebook:

Het aantal volgers is met 1.000 gestegen naar 39.100. We hebben via dit kanaal 759.000 mensen bereikt De interactie: In 2023 genereerden we op Facebook 368.000 interacties

#### Instagram

Het aantal volgers op Instagram was in 2023 gestegen naar 7.893. Op dit socialmediakanaal hebben we in 2023 een bereik gehad van 173.500, ruim 40.000 meer dan het jaar ervoor. Op dit kanaal hebben we 1816 interacties gegenereerd in 2023.

#### LinkedIn

Het aantal volgers op LinkedIn is gegroeid naar 967. Het bereik van dit medium was in 2023 zo'n 20.500 mensen. De gegenereerde – organische- interactie ligt rond de 3.161

#### Nieuwsbrief

Aantal mensen dat de nieuwsbrief van De Harmonie ontvangt: 17.000. Het openingspercentage: 38-40%



Foto boven: de 100.000 bezoeker  
Foto onder: de Kinderdirectie



# Inclusie en diversiteit

5

Drag Queen wedstrijd  
Fotograaf Marjanka fotografie

**De Harmonie vindt het belangrijk dat de hele samenleving zich uitgenodigd voelt en zich herkent in het theater. Diversiteit en inclusie verrijken. We zijn de verlengde huiskamer van de inwoners van Leeuwarden en de regio. Bovendien zijn we er voor iedereen: voor ontmoeting en verbinding.**

Diversiteit en inclusie gaan veel verder dan wat we op het podium hebben en hoeveel verschillende mensen van kleur we in de zaal hebben. Het is een veelomvattende taak, die voor ons draait om leeftijd, soorten educatie-achtergrond, sociaal-culturele en sociaaleconomische achtergronden. En op representatie van en voor de lhbtqi+ gemeenschap. Diversiteit en inclusie gaan voor ons ook over toegankelijkheid voor mensen die mindervalide zijn: of dat nu visueel beperkt is, of iemand die gebruik maakt van een rolstoel. Maar ook gaat het over de toegankelijkheid voor artiesten met evenzovele achtergronden. We beseffen ons dat inclusie en diversiteit heel grote begrippen zijn. We doen niet alsof we dat volledig voor elkaar hebben. Maar: Onze toewijding staat.

#### **Inclusie en diversiteit & programmering**

Die inzet voeren we door in de programmering: er zijn voorstellingen voor de allerkleinsten, kinderen van een half jaar oud kunnen al in De Harmonie terecht! Er zijn voorstellingen die een heel breed publiek aanspreken en voorstellingen voor meer specifiek publiek. We hebben op het podium gevestigd talent en talent in opkomst. Van lunchconcert en cabaretfestival tot het afscheid van Youp van 't Hek. We vertellen zoveel mogelijk verschillende verhalen die spelen in de samenleving. We kijken bewust ook naar de afspiegeling van mensen van kleur en mensen van de lhbtqi+ gemeenschap. In 2023 ging onze aandacht extra uit naar het verhaal van ons gedeelde koloniale verleden en de doorwerking ervan, met voorstellingen als *Un Dia Nobo* en *De plantage* van onze voorouders. En we hadden de *So you think you can drag* missverkiezing. Ook als opmaat naar 2024, waar begin dat jaar de Rotterdam Drag Show in de grote zaal stond.

#### **Toegankelijkheid minder validen**

De diversiteit zoeken we ook nadrukkelijk op in ons publiek. Met de Zonnebloem hebben we een toegankelijkheidstest gehouden voor rolstoelgebruikers. Zittend in een rolstoel kwam je er als medewerker snel achter waar je behoefte aan hebt als je op die manier het theater bezoekt. Daarna is de entreeur bijvoorbeeld een schuifdeur geworden, en is een aantal knoppen naar beneden geplaatst zodat je erbij kunt vanaf de rolstoel.

#### **Het isolement uit**

Ons publiek is van alle leeftijden. En ook steeds meer van allerlei achtergronden. Als het gaat om de kleinere

portemonnee werken we sinds 2023 samen met De Voedselbank en Sta op voor kinderen. In overleg met gezelschappen kunnen we soms kaarten gratis aanbieden aan de achterban van deze partijen. Zodat mensen eens mee kunnen praten, erop uit kunnen en iets anders kunnen beleven. Op deze manier hebben we 70 kaarten kunnen weggeven. Er zijn veel ouderen in onze samenleving kent veel ouderen. Veel van hen zitten in een isolement en willen er graag op uit. Via de samenwerking met stichting Vier het leven is het voor hen mogelijk De Harmonie te bezoeken en met elkaar vooraf en achteraf (bij) te praten.

#### **Kansen tot de arbeidsmarkt**

De Harmonie heeft in samenwerking met sponsor NIVO Noordgroep re-integratietrajecten voor mensen die weer tot de arbeidsmarkt toetreden. Daarin zien we ook veel mensen uit de kaartenbak van de gemeente, via NIVO Noord schoonmaak re-integreren zij tot de arbeidsmarkt. Ook werken we samen met Blooming Bakery, waar de vrouwen van Fier een speciaal Frysk Dumke maken voor De Harmonie, dat wij serveren bij de koffie en thee.

#### **COA**

Met het COA werken we samen om te zien waar we vluchtelingen een bezoek aan het theater kunnen bieden. We weten dat het voor deze mensen heel fijn is om eruit te zijn en om verhalen te zien die je raken. Met de Vrienden van De Harmonie bezochten op deze manier 50 Oekraïense vluchtelingen het Nationale opera en ballet van Odessa. Dit Oekraïense ballet toert in ballingschap buiten Oekraïne. Na afloop hebben artiesten en vluchtelingen elkaar ontmoet in de boekenzaal. We vinden het belangrijk dat we dit moment mogelijk hebben kunnen maken.

#### **Diversiteit in campagnes**

Niet alleen op het podium maar ook in de campagnes willen we ervoor zorgen dat zoveel mogelijk mensen zich kunnen herkennen in De Harmonie. Voor de campagnes van jeugdtheaterfestival Het Avontuur en de campagne van onze Harmonie cadeaukaart gingen we heel bewust op zoek naar zoveel mogelijk verschillende modellen. We werkten met kinderen van Leeuwardens-Caribische achtergrond, en in samenwerking met de gemeente benaderden we ook kinderen en ouders uit de armoedewijken voor de campagne. Immers: we wilden heel graag dat ook zij eens een fotoshoot meemaakten en op een billboard langs de weg stonden. Bovendien was Het Avontuur





Het Houten Huis, ik eh...ik

met een kaartje van vijf euro zeer toegankelijk, ook voor mensen met een smalle beurs. Voor de campagne van de cadeaumaand benaderde het marketingteam heel bewust een groep mensen van verschillende leeftijden, en (culturele) achtergronden plus een vertegenwoordiging van mensen uit de lhbtqi+ gemeenschap. In de campagne geeft een kind van kleur haar witte opa een cadeaukaart; de vraag of dat gezien de koloniale doorwerking kon is aan mensen van de gemeenschap zelf gesteld. En positief beantwoord.

#### **Een diverse/inclusieve kinderdirectie**

Ook de kinderdirectie is in 2023 een afspiegeling van de samenleving. Heel erg tof vonden wij het, dat een blind meisje zich meldde voor de kinderdirectie. Plus een kind dat heel duidelijk aangeeft non-binair te zijn. De zes-hoofdige kinderdirectie wil in 2024 ook kinderen van kleur in hun midden te hebben.

#### **Huisstijl, website en taalniveau b1**

Inclusie en diversiteit begint ook bij toegankelijkheid. In soorten voorstellingen op het podium, toegankelijkheid voor minder validen. Toegankelijkheid gaat ook om de uitingen van onze schouwburg kunnen zien, lezen en begrijpen. Daarom passen we in onze nieuwe huisstijl het web content accessibilty guidelines principe toe (het: wcag). Alle kleurcodes/kleurcombinaties zijn hierop getest, zodat ook mensen met minder zicht onze uitingen kunnen lezen. Ook is er de optie in de website de tekst voor te laten lezen. Omdat blijkt dat de meeste mensen taalniveau B1 goed kunnen begrijpen, begonnen we in 2023 om dit taalniveau door te voeren in onze uitingen. Het is een taalniveau dat theoretisch opgeleide mensen makkelijk 'scannen' en meer praktisch geschoolden en mensen die het Nederlands in de basis beheersen goed kunnen volgen. Met het volgen van taalniveau B1 gaan we mee in de stijl die de overheid, vanuit dezelfde redenen, aanhoudt op dit gebied.

#### **Language no problem**

In De Harmonie zijn per seizoen honderden voorstellingen te zien. Daarvan is er gemiddeld elke week minstens 1 die je kunt volgen ongeacht de taal die je spreekt. Van concerten tot mime- en circusvoorstellingen. We bieden die aan onder de noemer Language no problem. Ze staan in het Engels vertaald op een speciale pagina op onze website harmonie.nl.

#### **Komt dat zien**

Stichting Komt het Zien! maakt het voor mensen met een visuele beperking mogelijk naar een festival of evenement te gaan. Zo maakt de stichting theaterbeleving live mogelijk voor mensen die blind of slechtziend zijn. Met live audiodescriptie en een speciale meet & feel inleiding kun je alles volgen. Via een koptelefoon hoor je live de beeldbeschrijving van de aanwezige blindentolk en mis je niets. Zo is theater leuk voor iedereen, óók als je minder of

niets ziet. Elk seizoen investeert De Harmonie in drie voorstellingen die speciaal via Komt het Zien! via deze weg toegankelijk worden.

#### **Participatie**

Participatie is een apart onderdeel van inclusie en diversiteit. Het gaat om samenwerkingen met onderwijs en gemeenschappen die hun weg naar het theater nog niet makkelijk vinden. Met deze groepen zetten we heel specifiek samenwerkingen op. We gaan uit van gelijkwaardig vertrouwen om vandaaruit een relatie met elkaar op te bouwen. Dit uit zich onder meer in meemaakpodium Toon en in de samenwerking met Princessehof, Pier21 en stichting 30 juni/1 juli en diens achterban.

#### **Personeel**

De Harmonie spant zich in om ook binnen het personeelsbestand een afspiegeling van de maatschappij te zijn. Volgens de hierboven beschreven gedachtelijn. We zien dat we op dat gebied steeds meer divers bestand hebben, in leeftijd, opleidingen en andere achtergronden.

#### **Fair Pay**

De Harmonie wil hun mensen en diensten eerlijk betalen. We zijn dat ook wettelijk verplicht. We zien dat de personeelskosten stijgen wegens CAO's en inflatie. We zien ook dat een compensatie op dat gebied structureel nodig is. Zie de jaarstukken.







# 6

## Educatie & participatie

De afdeling educatie en participatie draagt bij aan de missie om kunst en cultuur toegankelijk te maken voor zo veel mogelijk mensen. Het is een verbindende schakel tussen instelling en maatschappij. Dat doen we door programma's te maken voor alle onderwijstypen, door nieuwe samenwerkingen aan te gaan met partners in het maatschappelijke- en culturele veld, en actief op zoek te gaan naar wensen en behoeften uit de omgeving. Op deze manier vergrootten we ons bereik en inhoudelijke betrokkenheid in het onderwijs, zetten we stappen richting Meemaakpodium Toon en waren we een waardevolle partner in publieksbereik, producties in samenwerking met anderen en toegankelijkheid.

### Participatie

We willen als Harmonie 'the place to be' zijn voor iedereen. En hoewel dat voor velen vanzelfsprekend is, beseffen we ons dat dat lang niet voor iedereen geldt. Dat betekent dat we extra ons best moeten doen om dat wel te zijn of te worden. En dat doen we elke dag. We willen duurzame samenwerkingen die we waar kunnen maken. We tonen betrokkenheid en kijken altijd naar wat er na komt. Dat doen we met een aantal vaste samenwerkingspartners, en met een blijvende nieuwsgierigheid naar de wereld om ons heen.

Dat betekent dat we ook af en toe nieuwe dingen moeten doen, om nieuwe mensen te bereiken. Daarom zijn we in 2023 gestart met Toon, ons Meemaakpodium. In het oude filmhuis direct onder De Harmonie ontwikkelen we tot april 2025 een (tijdelijke) plek waar experiment centraal staat, waar we samen met onze omgeving het programma bepalen. In 2023 werkten we aan de voorbereiding en financiering. Eind oktober werd de subsidieaanvraag bij het Fonds voor Cultuurparticipatie toegekend. In november en december hebben we de eerste activiteiten gehad. Met onder andere jongeren en hun eigen verhaal tijdens de Verhalenavond, Expedities tijdens Explore the North en een muzikale avond in samenwerking met Caribische stichting Nos Por. Nos Por kennen we van eerder, bij de coproductie *Un Dia Nobo* die we samen met Pier21 realiseerden. Samen met opbouwwerkers van Amaryllis en bestuursleden van Nos Por. Hier is een blijvende samenwerking uit ontstaan waarmee we minimaal vier keer per jaar iets samen ondernemen.

*The place to be* voor iedereen kunnen zijn, betekent aandacht hebben voor de toegankelijkheid van ons gebouw. Met een intern opgerichte werkgroep toegankelijkheid werken we doorlopend aan verbeteringen. Met een begeleidingstraject door De Zonnebloem en een grondige keuring van het gebouw op zak weten we waar onze sterke en zwakke punten zitten. Sommige dingen konden we snel oplossen. Er is een grote verbetering gemaakt in de entree, en we hebben lange termijn doelen gesteld in

samenwerking met de Werkgroep Toegankelijkheid van de gemeente Leeuwarden. Ook de kinderdirectie heeft tips gegeven over toegankelijkheid.

### Onderwijs

We programmeerden net als elk jaar voor alle types onderwijs. Van basisonderwijs tot MBO en Kunstvakopleidingen. En waar mogelijk zochten we combinaties daarin. Voor het basisonderwijs in Leeuwarden deden we dat met een voorstelling in het Kunstmenu van Kunstcade: *1000+1 Nacht* van Toneelmakerij en Sadettin K. Studenten Artiest Drama van Firda kregen de kans om de voorstelling te zien en op basis daarvan voorbereidende lessen te maken voor de basisschoolkinderen.

We hebben verder gebouwd aan ons netwerk van scholen en daarmee onze positie in de regio en daarbuiten. Naast scholen uit Leeuwarden kregen we ook scholen uit de gemeente Noardeast Fryslân en Achtkarspelen over de vloer. Speciaal voor hen programmeerden we de prijswinnende jeugdvoorstelling *Ik..eh,ik* van Het Houten Huis. Tijdens Festival Het Avontuur kwamen BSO-groepen uit heel Friesland naar de Harmonie voor een dagje uit. Het mooie is dat we via onderwijs alle lagen van de samenleving bereiken, ongeacht afkomst of economische achtergrond.

Ook in het voortgezet onderwijs gingen we de diepte in. Naast schoolvoorstellingen en de jaarlijkse Art Trip werkten we aan vernieuwend cultuuronderwijs. Samen met Piter Jelles, Tresoar, HCL en Kunstcade ontwierpen we een lesprogramma rondom het slavernijverleden. Met een inspirerende cultuurdag met bezoek van de staatssecretaris als hoogtepunt. We hebben eerste stappen gezet om met kunst en cultuur aan te sluiten bij burgerschap en brede vorming in het MBO. Met fusieschool Firda en het practoraat Brede Vorming zijn korte lijntjes ontstaan die mogelijkheden bieden voor de toekomst. Samen NHL/Stenden en Fabuch organiseerden we een Social Hackathon over impact maken voor kunstvakdocenten.





### Voorstelingsbezoek onderwijs

PO	2396
VO/MBO/HBO	2341
Kunstvakopleidingen	400
<b>Totaal</b>	<b>5137</b>

### Educatie – kadertje projecten

Social hackathon NHL/Stenden  
Proeftuinn Slavernijverleden  
Ddrive/Houten Huis combi (jan)

DDrive 1000+1 nacht (december 2023)

Uitbreiding naar Noard/East fryslan  
Contextprogramma's i.s.m. Fabuch

Investeren MBO

### Participatie – kadertje projecten

Pier21  
Toon  
- Verhalenavond, Explore expedities, NFF, open kantoor, Nos Por  
Bab ad daar  
Vier het leven  
Komt dat zien  
Werkgroep toegankelijkheid – onderzoek de Zonnebloem

### Theater Inclusief

Planvorming jubileumjaar 2024 – Verbinden  
Amaryllis – Samen cultuurmaken, aanvraag niet, samenwerking wel gelukt.  
Orkater - Dialoogtafel



# Events, productie en Verhuur

In 2023 waren er 321 zakelijke evenementen in De Harmonie met in totaal 77.814 bezoekers. Daarmee zijn we terug op het niveau van voor corona.

Door de veelzijdigheid van De Harmonie kunnen we verschillende evenementen aan. We combineren culinaire hoogstandjes met theatertechniek en daarbij het perfecte entertainment. Onze warme sfeer en vriendelijke medewerkers zorgen ervoor dat elk evenement een gouden randje krijgt. Wij zijn trots dat we veel evenementen mede mogen organiseren en faciliteren. Daarnaast regelen we de productie van voorstellingen en partijen. Hoogtepunten in het jaar 2023 waren:

**26 februari**  
**Viering 150 jaar Hindostaanse immigratie**  
150 jaar Hindostaanse migratie naar Suriname: 'Tradities moeten behouden blijven'

Precies 150 jaar geleden vertrok het eerste schip met contractarbeiders vanuit India naar Suriname. Dat was het begin van de Surinaams-Hindoestaanse gemeenschap. Die stond daar in 2023 uitgebreid bij stil. De aftrap van alle evenementen rondom dit feit was met een grote bijeenkomst in Leeuwarden, in De Harmonie.

**23 maart**  
**Congres KieN - Een Friese Wind door Jeugdzorg**  
Met een warm hart kijken wij terug op ons jubileumcongres. Wat een mooie dag was het. Een dag waarin alle verschillende windrichtingen samen komen, elkaar inspireren en daarmee écht een #friesewind laten waaien.

Het programma was gevarieerd, met een dans over psychische kwetsbaarheid, muziek om angsten te overwinnen en prikkelende keynotes over zorgverlamming, gastvrijheid, samenwerken en toekomstmuziek. Jolande ter Avest spoorde aan om naar 'de hele film' te kijken, in plaats van naar een foto van een naar moment.

**30 maart Club Diplomatique tweejaarlijks Galadiner**  
De club organiseert verschillende activiteiten waaronder een tweejaarlijks galadiner en netwerkbijeenkomst. Ingrediënten voor deze avond zijn buitengewone ontmoetingen, heerlijk eten in een zeer bijzondere sfeer, een topvoorstelling én vooral ook gemoedelijkheid.

**18 april**  
**Stertil Koni galadiner op het podium van de Grote zaal voor alle distributeurs**  
Stertil Koni is wereld marktleider op het gebied van hefsystemen. Er werd in Nederland een nieuwe fabriek geopend. Om dit te vieren ware alle distributeurs uitgenodigd voor een galadiner in De Harmonie, met 150 gasten op het toneel van de Grote zaal.

**22 juni**  
**100 jaar bouwbedrijf Lont**  
Bouwbedrijf Lont vierde in 2023 zijn 100-jarig bestaan en pakte groots uit met een podiumprogramma in De Harmonie en een plein met foodtrucks aan de waterzijde van de schouwburg.

**1 september**  
**Opening studiejaar social work en pedagogiek NHL Stenden**

**8 en 9 oktober**  
**Congres Wetsus – jaarlijks congres met 300 bezoekers**



7

## Horeca en events





## HOSPITALITY

Onze afdeling hospitality heeft de horeca en gastvrijheid rondom vele voorstellingen, events en festivals binnen onze deuren verzorgd. Maar ook buiten De Harmonie zijn we actief geweest. Een mooi voorbeeld hiervan is de voorstelling *Una Dia Nobo/Wan nyun Dey/In Nije Dei*. Locatietheater in de buitenlucht, in de prachtige tuin van het Keramiekmuseum Princessehof.

### Een vol jaar Theatercafé Kwint

Het eerste volledige jaar van ons vernieuwde Theatercafé Kwint verliep boven verwachting. Onze chef Roel heeft samen met restaurantmanager Bianca smakelijke en eerlijke gerechten geserveerd. Maandelijks stellen we onze menukaart met zorg samen met oog voor kwaliteit en duurzaamheid. Daarnaast hebben dit jaar duizenden bezoekers hun bezoek compleet gemaakt met het Theaterplus-arrangement.

### Duurzaam weetje

Wist je dat de oesterzwammen in onze Oesterzwambitterballen worden gekweekt op het koffiedik van onze eigen koffieapparaten? Het was een van de eerste stappen die we zetten naar een zo circulair mogelijk restaurant in de toekomst.

### Een sociaal koekje

Maatschappelijk verantwoord ondernemen vinden we belangrijk. Zo levert Blooming Bakery's de koekjes van Fier die we serveren bij de koffie of thee. Dumkes zijn het, volgens speciaal recept voor De Harmonie. Blooming is een professionele patisserie en onderdeel van Fier. Dit is het expertisecentrum een organisatie waar slachtoffers van huiselijk geweld hun leven weer opbouwen. Via deze weg zetten met name jongeren weer een stap richting de arbeidsmarkt.

### Specials in de Foyer

Onze Foyer is ook regelmatig het kloppend hart van een festival, met Foodbars en cocktailbars. Bijvoorbeeld bij de musical *Grease*, maar denk ook bij het Noordelijk Film Festival. Met speciale aankleding en een extra bar toverden we De Harmonie in Noordelijke sferen om. Tot in de late uurtjes bleven mensen naborrelen. Bij *Het Avontuur* geen naborrel, maar wel een foodbar met overheerlijke tosti's voor de jeugdige bezoekers.







# Techniek

## Theatertechniek Een cruciale rol achter de schermen

De afdeling theatertechniek van de Harmonie is in ontwikkeling om zich aan te passen aan de veranderende wereld. Sinds de Coronaperiode is er een krapte op de arbeidsmarkt ontstaan en daar heeft de afdeling theatertechniek mee te maken.

Er is grote behoefte aan vakmensen, maar deze zijn moeilijk te vinden. Daarnaast is de aansluiting van de diverse opleidingen podiumtechniek op het werkveld van de theatertechnicus matig. Dat kan beter. Omdat de toekomstige technici nog op de school zitten, zocht de Harmonie verbinding met het primair en voortgezet onderwijs om te onderzoeken waar we van betekenis zouden kunnen zijn voor elkaar.

### **Techniek in ontwikkeling**

Technische ontwikkelingen gaan hard. Een goede theatertechnicus is tegenwoordig ook netwerkspecialist, naast de vakkennis die al nodig was. ICT-netwerken spelen een grote rol in de sturing van alle apparatuur die je gebruikt. Dit betekent investering in vakkennis en de bereidheid van het team zichzelf te blijven ontwikkelen.

### **LED: investeren in minder kosten**

Alle schouwburgen in Nederland zijn bezig om over te schakelen naar LED-verlichting. Het licht dat eerst gebruikelijk was, is door het grote energieverbruik niet meer van deze tijd. De transitie van traditioneel naar LED vergt investeringen in geld, tijd en educatie. De keuzes zijn groot en er is haast geboden. Een projectteam is hard bezig. De verandering zou kunnen samenvallen met de voorgenomen verbouwing van zomer 2026.

### **Laagland: een hoogtepunt**

Er kwamen veel voorstellingen en events voorbij in 2023. Het Nationale Theater met Laagland was voor de theatertechnici een hoogtepunt, door het simpele maar prachtige decor. Ook Murder on the Oriënt Expres van REP Entertainment zien zij om die reden als een hoogtepunt. Maar ook door de topcast.







9

# MVO/Global Goals

HNT Let's talk about sex

# MVO - The Global Goals

De Harmonie heeft zich verbonden aan The Global Goals. Dat zijn 17 internationale doelen ('global goals') die de Verenigde Naties heeft geformuleerd om een eerlijke, duurzame en vrije wereld na te streven.

## We hebben daarbij bijzondere aandacht voor de volgende doelen:

- 4:** inclusief, gelijkwaardig en kwalitatief onderwijs voor iedereen
- 5:** gelijke rechten voor mannen en vrouwen en empowerment van vrouwen en meisjes
- 8:** inclusieve economische groei, werkgelegenheid en fatsoenlijk werk voor iedereen
- 10:** verminderen ongelijkheid binnen en tussen landen
- 11:** maak steden en dorpen inclusief, veilig, eerkrachtig en duurzaam
- 12:** duurzame consumptie en productie
- 13:** aanpak van klimaatverandering

We ondersteunen eveneens de doelen van het UNESCO-Verdrag over culturele diversiteit. Dit verdrag beschermt, bevordert, en promoot een culturele en creatieve sector die eerlijke kansen biedt voor makers, toegankelijk is voor een breed en divers publiek en meerwaarde heeft voor de samenleving als geheel.

## SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

<b>1</b> NO POVERTY 	<b>2</b> ZERO HUNGER 	<b>3</b> GOOD HEALTH AND WELL BEING 	<b>4</b> QUALITY EDUCATION 	<b>5</b> GENDER EQUALITY 	<b>6</b> CLEAN WATER AND SANITATION 
<b>7</b> AFFORDABLE AND CLEAN ENERGY 	<b>8</b> DECENT WORK AND ECONOMIC GROWTH 	<b>9</b> INDUSTRY, INNOVATION AND INFRASTRUCTURE 	<b>10</b> REDUCED INEQUALITIES 	<b>11</b> SUSTAINABLE CITIES AND COMMUNITIES 	<b>12</b> RESPONSIBLE CONSUMPTION AND PRODUCTION 
<b>13</b> CLIMATE ACTION 	<b>14</b> LIFE BELOW WATER 	<b>15</b> LIFE ON LAND 	<b>16</b> PEACE, JUSTICE AND STRONG INSTITUTIONS 	<b>17</b> PARTNERSHIPS FOR THE GOALS 	<b>SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS</b> 



# Duurzame Harmonie

Het meest duurzame theater van Friesland, dat willen we zijn en daar werken we hard aan. Een speciaal Greenteam houdt duurzaamheid binnen onze organisatie op de agenda. De inspanningen op dit gebied bleven niet onopgemerkt. In mei reikte wethouder Evert Stellingwerf het Fair Trade Certificaat uit namens de gemeente Leeuwarden.

We vinden een eerlijke, duurzame en vrije wereld erg belangrijk. Onze hele bedrijfsvoering is daarop gericht. We hebben ons inmiddels aangesloten bij diverse initiatieven op dit gebied, zoals Circulair Fryslân, E Kwadraat en een gezamenlijk organisatie "Koplopers" waarin diverse noordelijke theaters zijn vertegenwoordigd. In ons restaurant hebben we een nieuw concept ontwikkeld in samenwerking met Boer en Chef.

De stappen die we zetten richting duurzamere wereld, vallen op. In 2023 mochten we als Harmonie weer het Green Key Gold certificaat voeren. Dit is *het* internationale keurmerk voor bedrijven in de gastvrijheidssector en toeristensector. Daarmee zijn we 1 van de 750 bedrijven in Nederland die dit keurmerk mogen voeren. Dat we de Gold Key hebben, betekent dat we aan 35 duurzaamheidsnormen van de Green Key organisatie voldoen zoals duurzaam inkopen, maatschappelijke betrokkenheid en het aantoonbaar streven naar het verlagen van ons energieverbruik.

## Greenteam

Samen met het Fair Trade certificaat is deze erkenning een mooie aanmoediging om door te gaan op de ingeslagen duurzaamheidsweg! Vanuit zes verschillende afdelingen hebben we doorgewerkt met het Greenteam, dat groen beleid ontwikkelt en uitvoert. Het Greenteam houdt alle onderdelen in de organisatie scherp en brengt enthousiasme samen. Met doorzettingskracht kunnen we echt impact maken en met elkaar de successen te vieren.

## Circulair en lokaal

Theatercafé Kwint is een mooi voorbeeld van onze duurzame ambities. De bar is hergebruikt en het hout van de meest duurzame kwaliteit. De kaart is zo duurzaam mogelijk, met producten van onder meer Boer en Chef. Die leveren van lokale boeren. Ook de bedankjes voor de artiesten zijn veelal pakketjes met lokale producten, we ontvingen er positieve reacties op. We doen ook een duurzame lunchwandeling voor collega's. Bij elkaar zijn het allemaal stappen die voor veel bewustzijn zorgen.



10

# Duurzaamheid



# Personeel & Organisatie

De Harmonie heeft een betrekkelijk klein personeelsbestand; we werken met 37,26 fte aan vaste medewerkers en 17,42 fte op basis van flexibele inhuur (inclusief uitzend- of detacheringsbureaus).

In 2023 hebben we verder gebouwd aan de doorontwikkeling van onze organisatie. De grote betrokkenheid van onze medewerkers is kenmerkend voor De Harmonie. Dat vinden we goud waard. Achter de schermen wordt er dagelijks hard gewerkt om een zo'n goed mogelijk resultaat neer te zetten. Omdat we voor onszelf de lat steeds weer een stukje hoger leggen, vinden we het belangrijk om te investeren in de ontwikkeling van onze medewerkers. In 2023 hebben we ons opleidingsbudget verhoogd om een in te halen wat we tijdens Corona moesten laten liggen. Onze medewerkers hebben hier goed gebruik van gemaakt.

Als grootste culturele instelling van Leeuwarden vinden wij het onze maatschappelijke taak om studenten de mogelijkheid te bieden om werkervaring in De Harmonie op te doen. Bij diverse afdelingen (marketing, techniek en events) hebben we jaarlijks een aantal stagiaires. In 2023 waren dat er vijf.

Daarnaast krijgen wij regelmatig verzoeken van leerlingen uit het vervolgonderwijs om een snuffelstage in De Harmonie te mogen doen. De Harmonie organiseert voor deze leerlingen een aangepast programma. Ook vinden wij het belangrijk om een leerbedrijf te zijn en in goed contact te staan met de (hoge)scholen. Dit past ook binnen onze Gemeentelijke opdracht waarbij wij zoveel mogelijk doelgroepen een plekje in De Harmonie willen bieden.

## De Harmonie draagt bij aan een inclusieve samenleving, ook op de werkvloer

De Harmonie streeft ernaar een zo divers mogelijk personeelsbestand op te bouwen waarin verschillende achtergronden en identiteiten zijn vertegenwoordigd. Ook bij de samenstelling van het bestuur houden wij hier rekening mee. Hierbij volgen wij de adviezen van de *code cultural governance* en het advies van Theater Inclusief, een landelijk programma dat aandacht vraagt voor het diversiteitsvraagstuk binnen de culturele sector. De Harmonie probeert nieuwe wervingskanalen en middelen uit, om met pakkende advertentieteksten om een zo groot en divers mogelijk publiek te bereiken.

De Harmonie wil graag een plek zijn waar mensen met een achterstand op de arbeidsmarkt nieuwe werkervaring kunnen opdoen. Daarnaast bieden

wij personen met een lichamelijke én of geestelijke beperking de gelegenheid om een paar lichte, ondersteunende, uitvoerende klussen voor ons te doen.

## Vrijwilligers

Bij De Harmonie staat gastvrijheid hoog in het vaandel. Wij proberen al onze gasten volledig te ontzorgen. Dat brengt veel werkzaamheden met zich mee. Werkzaamheden die wij met ons eigen personeels niet allemaal zelf kunnen uitvoeren. De Harmonie is daarom ontzettend blij met de ondersteuning die we jaarlijks krijgen van onze vrijwilligers (70 personen). Zij helpen ons onder andere in de kiosk, het bemensen van de artiestenfoyer, het verzorgen van rondleidingen en het schminken bij kindervoorstellingen.

Vanwege de stijgende personeelskosten zijn we in 2023 een proefproject gestart, waarbij onze vrijwilligers mee hebben gedraaid bij een aantal Hospitalitytaken (het scannen van de tickets en het begeleiden van onze gasten naar hun plaats in de theaterzalen). Om dit te kunnen doen, hebben we een aantal nieuwe en enthousiaste vrijwilligers geworven.



Wolfgang het wonderjong, Fotograaf Sanne Peper

11

# Personeel

FLIP Fabrique,  
Fotograaf Emmanuel Burriel





Every Brilliant Thing, Het Nationale Theater  
Fotograaf Fred Debrock Bram

### Ondernemingsraad

Formeel hoeft De Harmonie geen Ondernemingsraad te hebben, gezien het aantal medewerkers. Maar omdat we het als organisatie belangrijk vinden om in nauw contact te staan met onze collega's, hebben we in 2001 een Ondernemingsraad opgericht. Beide partijen sparren met elkaar over onderwerpen die in het hele bedrijf spelen. Eens in de twee maanden vindt in een informele en open sfeer overleg plaats. Bij deze vergaderingen zijn naast de leden van de Ondernemingsraad de directeur, het hoofd Administratie & Control en de HR-adviseur aanwezig.

### In 2023 hebben deze vergaderingen plaatsgevonden op:

- 17 januari
- 28 maart
- 11 juli
- 9 november

### Op de agenda stonden de volgende punten:

- Voortgang verbouwingsplannen
- Personeelsmutaties & invulling vacatures
- Voortgang organisatieontwikkelingstraject
- Opzetten medewerkerstevredenheidsonderzoek
- Benchmark De Harmonie
- BHV & RI&E
- Eindafrekening 2022 & de financiële stand van zaken
- Zomerplanning 2023
- Nieuwe CAO per 1 januari 2024
- Voortgang mogelijke verzelfstandiging
- Programma-aanbod in relatie tot het beheersbaar houden van de werkdruk
- Training OR-leden

In 2023 hebben we, vanwege het voorbijgaan van de zittingstermijn, afscheid genomen van twee leden: Rika Strikwerda en Hedzer Bergsma. Zij hebben meer dan 10 jaar een plek gehad in de ondernemingsraad. Wij zijn hen dankbaar voor het vele goede werk dat zij in al die jaren hebben gedaan. Omdat de OR bestaat uit drie leden, is gekozen om de vertrekkende leden gefaseerd af te laten treden zodat er een goede overdracht kan plaatsvinden naar de nieuwe leden.

### De samenstelling van de Ondernemingsraad bestaat per 31 december 2023 uit:

- Hedzer Bergsma
- Welmoed Talman
- Kristiaan Vaartjes
- Sander Louwes

### Personeelsvereniging

De Harmonie heeft een eigen personeelsvereniging die ook in 2023 weer een aantal leuke activiteiten heeft georganiseerd. Aan het einde van het jaar heeft de vereniging de leden een duurzaam kerstpakket geschonken; dat sluit aan bij onze duurzaamheidsgedachten.

### Teambuilding en personeelsreis

Voor teambuilding hebben wij in 2023 een aantal gezamenlijke momenten voor het personeel georganiseerd waarin we met elkaar hebben gesproken over de voortgang van ons organisatieontwikkelingstraject. Deze bijeenkomsten hadden een hoge opkomst.

Het jaarlijkse personeelsuitje was een hoogtepunt. Er stond een sportieve en afwisselende dag op de planning. In de Alde Feanen hebben we op een zonnige vrijdag in september gewandeld, gefietst en gevaren. De tussentijdse opdrachten leverden vele creatieve inzendingen en hilarische momenten op. Onder het genot van een heerlijke barbecue werd deze prachtige dag afgesloten.

### Bestuur

In 2023 bestaat het bestuur van De Harmonie uit de volgende leden:

- de heer M. Kuipers (voorzitter)
- de heer G.P. Vermeulen (penningmeester)
- mevrouw M.E.S. Vegt
- mevrouw W.M.A.A. Zuidema – Haans
- mevrouw D. Kasova

Het bestuur komt jaarlijks ongeveer vijf keer bij elkaar. Daarnaast zijn er ieder seizoen een paar vergaderingen van bestuurscommissies (auditcommissie, kwaliteitscommissie en remuneratiecommissie). In 2023 zijn de gesprekken met de gemeente Leeuwarden verdergegaan over de transitie naar een Raad van Toezichtmodel, de (randvoorwaarden van) de verzelfstandiging, de verbouwing en de meerjarenbegroting.

In 2023 heeft het bestuur vaker vergaderd, vanwege een verschil van inzicht tussen de directie en het bestuur. Dit verschil van inzicht leidde ertoe dat de directie vanaf 28 november 2023 was vrijgesteld van werkzaamheden in de Harmonie. Het managementteam heeft op fantastische wijze het werk voortgezet en bestuursleden hebben extra taken op zich genomen. Daardoor zijn belangrijke trajecten zoals de doorontwikkeling van de organisatie en bezuinigingsprogramma doorgezet. Dit heeft geleid tot een fors minder tekort bij de jaarrekening van 2023 dan verwacht. Het verschil van inzicht is in februari 2024 opgelost en de directeur heeft haar werk weer opgepakt. Het bestuur waardeert de huidige koers, het voorbereiden van de verbouwingsplannen en de wegvoorbereiding voor de verzelfstandiging. Én natuurlijk is het bestuur trots op de organisatie van het jubileumjaar.



# Financiën

Murder on the Orient Express  
Fotograaf Willem van Walderveen

12

## De cijfers

### Inzicht

In 2023 bouwden we verder op het jaar 2022, wat in het teken stond van inzicht > uitzicht. Zo richtten we processen beter in, om nog veel beter te weten welke financiële impact onze activiteiten hebben. We werkten met veel creativiteit en inzet aan nieuwe processen en een betere financieringsmix, door o.a. in te zetten op fondsenwerving, sponsoring en het in kaart brengen van mogelijkheden rondom aanvullende financiering. We hebben gesneden in kosten. Onder andere door een lager energieverbruik en een strakkere personeelsplanning op de dagen waarop het rustiger is. Ons kerndoel was vooral het bezorgen van onvergetelijke voorstellingen en events. Daar voegden we aan toe dat de mix van diensten ook iets moet opleveren. Met alle teams keken we naar het zogeheten inkomvermogen. Dit bewustzijn breidde in 2023 van de afdeling Financiën uit naar iedereen in de organisatie. Daarbij overlegden we meer dan voorgaande jaren met verschillende afdelingen en betrokken we collega's bij de dilemma's en keuzes. Zo maakten we een breed gedragen en begrepen plan. Hierbij is het terugleggen van een aantal taken bij verantwoordelijken een succes gebleken.

### Uitzicht

Ook na het opnieuw inrichten van de processen, het optimaal vergroten van het financieel bewustzijn en het aantrekken van nieuwe gelden, was er in 2023 een blijvende zorg over onze positie als schouwburg door de gestegen kosten. De zalen zitten weer vol, de omzet stijgt, maar het resultaat weegt niet op tegen de kosten. Zo zijn goede stappen gemaakt in het kader van *Good Governance Code Cultuur (GGCC)*, een gezonde CAO en *fair practice*. Tezamen met de energiecrisis, enorme inflatie, fors gestegen cao-lasten en een dreigende btw-verhoging zorgt dit ervoor dat het piept en kraakt. Zoals gezegd zijn er stappen gemaakt maar is de basis nog niet op orde. Zo is de CAO geïndexeerd, maar is het loongebouw ten opzichte van andere sectoren uit balans. In combinatie met schaarste op de arbeidsmarkt leidt het geheel tot onvermijdelijk stijgende loonkosten en achterstand in voldoende en goed opgeleid personeel. Vooralsnog is de organisatie in ontwikkeling, waarbij de basis op orde krijgen een vereiste is. Om te kunnen voldoen aan de maatschappelijke thema's en hierin relevant te zijn wordt geïnvesteerd in maatschappelijk verantwoord ondernemen, het voldoen aan *fair practice* en *fair pay*. Dit is niets anders dan de balans weer in evenwicht brengen in het nieuwe normaal, waarbij ook aandacht is voor o.a. duurzaamheid, inclusiviteit en educatie. Zo investeert De Harmonie in educatie door scholen, en daardoor jonge kinderen, in aanraking te brengen met kunst en cultuur. Daarnaast is er aandacht voor

inwoners van Friesland en Leeuwarden met een kleine portemonnee, waarbij de prijzen van entreekaartjes worden verlaagd om zodoende tegemoet te komen aan de *Global Goals*, welke de gemeente ook hanteert in het kader van armoede.







13

# Jaarcijfers

Janine de Bique

<b>Financieel resultaat op hoofdlijnen</b>			
<i>Bedragen x € 1.000</i>			
	<b>Realisatie 2023</b>	<b>Begroting 2022</b>	<b>Realisatie 2022</b>
Opbrengsten uit voorstellingen, horeca en verhuringen	4.289	2.858	3.481
Inkoop- en/of directe kosten	-3.661	-2.374	-3.243
<b>Saldo uit doelstellingen</b>	<b>628</b>	<b>484</b>	<b>238</b>
Gemeentelijke exploitatiesubsidie	2.172	1.677	1.620
Overige exploitatiesubsidies en -bijdragen	148	200	45
<b>Exploitatiesubsidies en -bijdragen</b>	<b>2.320</b>	<b>1.877</b>	<b>1.665</b>
<b>SOM DER BATEN MINUS DIRECTE LASTEN</b>	<b>2.948</b>	<b>2.361</b>	<b>1.903</b>
Personeelslasten	-2.309	-2.238	-1.975
Huisvesting- en inventariskosten	-2.480	-2.924	-2.144
Gemeentelijke doelsubsidie huisvesting	2.034	2.026	1.802
Beheer- en administratielasten	-244	-248	-266
verkoop- en promotielasten	-259	-255	-217
Overige baten en lasten	-20	-	196
Rentelasten	27	-	-11
<b>SOM DER INDIRECTE LASTEN</b>	<b>-3.251</b>	<b>-3.639</b>	<b>-2.615</b>
<b>RESULTAAT UIT GEWONE BEDRIJFSUITOEFENING VOOR BELASTINGEN</b>	<b>-303</b>	<b>-1.278</b>	<b>-712</b>
Incidentele corona-steunmaatregelen	52		365
Vennootschapsbelasting	-2	-2	-7
Dotatie egalisatiereserve MJOP	-219		-103
<b>RESULTAAT NA BELASTINGEN</b>	<b>-473</b>	<b>-1.280</b>	<b>-457</b>
Onttrekking bestemmingsreserve Corona	-570	-570	-760
Onttrekking bestemmingsfonds (LF2028)	-	-	-28
Dotatie/onttrekking bestemmingsreserve (FSF)	-47	-47	47
<b>Toevoeging aan de algemene reserve</b>	<b>144</b>	<b>-663</b>	<b>284</b>



**Exploitatie**

Voor boekjaar 2023 had De Harmonie een begroting vastgesteld die uitkwam op een negatief resultaat van €1.280.000. De inkomsten uit voorstellingen, horeca en verhuringen waren daarbij vanwege de corona-situatie begroot op 75% ten opzichte van een regulier jaar. Uiteindelijk zijn deze inkomsten per saldo zelfs 12% hoger uitgekomen dan een regulier jaar en is de omzet daardoor hoger dan begroot. Echter zijn de kosten ook bijna evenredig gestegen, ook doordat de hogere omzet voornamelijk voortkwam uit voorstellingen en projecten.

De Harmonie sluit het boekjaar 2023 af met een resultaat van -/- 473.000 euro. Per saldo een beter resultaat van maar liefst acht ton. Dat heeft op hoofdlijnen de volgende redenen:

- Ontvangen energie- en inflatie compensatie vanuit de gemeente van 495.000 euro;
- Beter resultaat op de verhuringen en voorstellingen van 252.000 euro, daarentegen een minder resultaat op de horeca van ongeveer 107.000 euro ten opzichte van begroot;
- Besparing op de energielasten van ruim 1,5 ton a.g.v. (duurzaamheid)besparingen en overstappen naar inkoopcollectief.

**Eigen vermogen**

Bedragen x 1.000	Beginsaldo	Mutatie	Eindsaldo
LF2028	€ 42	€ -	€ 42
Nieuwe Ruiters	€ 14	€ -	€ 14
Corona	€ 1.140	€ -570	€ 570
FSF	€ 47	€ -47	€ -
Algemene reserve	€ 741	€ 144	€ 886
	€ 1.985	€ -473	€ 1.512

**Vooruitblik 2024**

Voor boekjaar 2024 heeft het Bestuur van De Harmonie een begroting vastgesteld die uitkomt op een negatief resultaat van €536.267. Reden van dit tekort is met name dat er 378.000 euro aan onvermijdelijke kosten gemaakt wordt op het gebied van energie, inflatie en cao-stijgingen, die niet direct gedekt kunnen worden. Deze kostenstijging is in 2023 grotendeels gecompenseerd vanuit de gemeente, maar in 2024 is hier (nog) niet een regeling in getroffen, terwijl de organisatie nog steeds heeft te kampen met stijgende personeelskosten, krapte op de arbeidsmarkt, een scheve loonhuisconstructie, cao-stijgingen, hogere ZZP tarieven en het moeten voldoen aan de *Fair Practice Code*. De onvermijdelijke kostenstijgingen kunnen in 2024 nog het hoofd worden geboden door de incidentele dekking vanuit de gelabelde coronareserve (380.000 euro). Voor het restant van het tekort wordt gepoogd om middels maatregelen het resultaat naar nihil te brengen.

**Reflectie op landelijke codes**

Bij De Harmonie staan zowel duurzaamheid als maatschappelijk verantwoord ondernemen hoog in het vaandel. Naast grote aandacht voor sustainable goals ligt er nadruk op de naleving van de landelijke codes. Het beleid en de activiteiten worden door De Harmonie ontwikkeld en uitgevoerd met inachtneming van de *Good Governance Code Cultuur*, wat inhoudt dat de dagelijkse leiding, bestuur en toezicht zich committeren aan deze code.

Ook onderschrijven wij met kracht de *Code Diversiteit en Inclusie*. Centraal speerpunt in het beleid voor de komende jaren is een zo inclusief mogelijke programmering en een zo hoog mogelijke participatiegraad, aangezien De Harmonie toegankelijk wil zijn voor iedereen. We willen programmeren voor, maar ook met zoveel mogelijk verschillende doelgroepen in onze diverse samenleving. Tot slot volgen we nauwgezet de *Fair Practice Code*, die we zien als waardevolle gedragscode voor ondernemen en (samen)werken in onze sector.

**BALANS PER 31 DECEMBER 2023 (na resultaatbestemming)**

ACTIVA		31-12-2023	31-12-2022
		€	€
<b>Vaste activa</b>			
<b>Materiële vaste activa</b>	[1]	1.151.824	1.132.717
<b>Vlottende activa</b>			
<b>Voorraden</b>	[2]	34.358	34.866
<b>Vorderingen</b>			
Handelsdebiteuren	[3]	49.943	192.983
Belastingen en premies sociale verzekeringen	[4]	103.218	40.495
Overige vorderingen en overlopende activa	[5]	673.693	912.293
		826.854	1.145.771
<b>Liquide middelen</b>	[6]	4.995.167	4.267.077
		<b>7.008.203</b>	<b>6.580.431</b>

PASSIVA		31-12-2023	31-12-2022
		€	€
<b>Eigen vermogen</b>			
Stichtingskapitaal	[7]	45	45
Bestemmingsreserves	[8]	570.000	1.187.493
Bestemmingsfondsen	[9]	56.298	56.298
Algemene reserve	[10]	885.034	740.796
		1.511.377	1.984.632
<b>Egalisatiereserves</b>			
Egalisatiereserve meerjarenonderhoud	[11]	2.245.561	2.026.456
		2.245.561	2.026.456
<b>Voorzieningen</b>			
Voorziening jubileumuitkeringen	[12]	59.000	51.000
<b>Kortlopende schulden</b>			
Crediteuren	[13]	565.091	486.149
Belastingen en premies sociale verzekeringen	[14]	96.937	79.842
Overige schulden en overlopende passiva	[15]	2.530.237	1.952.352
		3.192.265	2.518.343
		<b>7.008.203</b>	<b>6.580.431</b>



<b>STAAT VAN BATEN EN LASTEN OVER 2023</b>			
	<b>Realisatie 2023</b>	<b>Begroting 2023</b>	<b>Realisatie 2022</b>
	€	€	€
<b>Baten</b>			
<b>Voorstellingen en projecten</b> [16]			
Recette	2.675.199	1.677.000	2.128.183
Overige bijdragen	-	-	-
Kosten	2.447.283	1.566.500	2.080.251
	227.916	110.500	47.932
<b>Strangers on Stage</b>			
Recette	-	-	29.841
Bijdrage LF2018	-	-	230.000
Kosten	-	-	287.850
	-	-	-28.009
<b>Horeca</b> [18]			
Omzet horeca	1.018.439	837.000	690.325
Directe kosten horeca	281.492	258.000	238.539
Personeelskosten horeca	780.506	516.014	610.248
	-43.558	62.986	-158.461
<b>Verhuringen</b> [19]			
Omzet verhuringen	595.453	344.214	403.012
Kosten verhuringen	152.070	34.000	26.859
	443.383	310.214	376.153
<b>Saldo uit doelstellingen</b>	<b>627.741</b>	<b>483.700</b>	<b>237.615</b>
<b>Subsidiebatens</b>			
Gemeentelijke exploitatiesubsidie	2.172.125	1.677.125	1.620.027
Bijdrage Stichting Surplus	90.000	50.000	45.000
Overige fondsen	58.000	150.000	-
Bijdragen uit overheidssteunmaatregelen wegens corona	51.521	-	365.303
	2.371.646	1.877.125	2.030.330
<b>SOM DER BATEN</b>	<b>2.999.386</b>	<b>2.360.825</b>	<b>2.267.944</b>
Stichting Cultureel Centrum De Harmonie te Leeuwarden			<i>Jaarrekening 2023</i>
	<b>Realisatie 2023</b>	<b>Begroting 2023</b>	<b>Realisatie 2022</b>
	€	€	€
<b>Lasten</b>			
<b>Personeelslasten</b> [21]	2.309.122	2.237.986	1.975.012
<b>Huisvesting en inventariskosten</b> [22]			
Afschrijvingen	220.277	160.000	185.580
Onderhoud	509.478	788.862	484.789
Huur gebouw	1.084.393	1.077.115	1.027.317
Overige huisvestingskosten	666.422	898.000	446.757
	2.480.570	2.923.977	2.144.443
Af: Ontvangen gemeentelijke doelsubsidies	2.034.475	2.025.977	1.802.073
	446.095	898.000	342.369
<b>Beheer- en administratielasten</b> [23]	244.365	248.000	266.127
<b>Verkoop &amp; promotielasten</b> [24]	259.275	254.800	216.593
<b>Overige baten &amp; lasten</b> [25]	19.958	-	-195.749
<b>Rentebaten &amp; -lasten</b>			
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	-26.806	-	-
Rentelasten en soortgelijke lasten	0	-	11.009
	-26.806	-	11.009
<b>SOM DER LASTEN</b>	<b>3.252.008</b>	<b>3.638.786</b>	<b>2.615.362</b>
<b>Exploitatieresultaat uit gewone bedrijfsuitoefening voor belastingen</b>	<b>-252.621</b>	<b>-1.277.961</b>	<b>-347.418</b>
Vennootschapsbelasting	1.528	2.000	6.909
Dotatie egaliseringsreserve	219.105	-	103.443
<b>Resultaat na belastingen</b>	<b>-473.255</b>	<b>-1.279.961</b>	<b>-457.770</b>
<b>Onttrekking bestemmingsreserves</b> [8]	-570.000	-	-760.000
<b>Onttrekking bestemmingsfonds</b> [9]	-	-	-28.009
<b>Dotatie/onttrekking bestemmingsreserve</b> [9]	-47.493	-	47.493
<b>Toevoeging (onttrekking) aan de algemene reserve</b> [10]	<b>144.238</b>	<b>-1.279.961</b>	<b>282.746</b>

**Kasstroomoverzicht 2023**

	<b>Realisatie 2023</b>	<b>Realisatie 2022</b>
	€	€
<b>Resultaat na mutaties bestemmingsreserves, bestemmingsfondsen en egaliseringsreserves</b>	144.238	282.747
<i>Aanpassingen voor:</i>		
Afschrijvingen materiële vaste activa	223.780	186.524
Mutatie bestemmingsreserves	-617.493	-712.507
Mutatie bestemmingsfondsen	-	-28.009
Mutatie egaliseringsreserves	219.105	103.443
Mutatie voorzieningen	8.000	5.000
Veranderingen in werkkapitaal		
Mutatie operationele vorderingen	318.917	137.116
Mutatie voorraden	508	-8.766
Mutatie operationele schulden	673.922	44.117
	993.347	172.467
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>	970.978	9.665
Investeringsactiviteiten		
Investeringsactiviteiten in materiële vaste activa	-242.887	-721.878
Desinvesteringen in materiële vaste activa	-	-
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>	-242.887	-721.878
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>	-	-
<b>Mutatie geldmiddelen</b>	<b>728.090</b>	<b>-712.213</b>
Liquide middelen per 1 januari	4.267.077	4.979.290
Liquide middelen per 31 december	4.995.167	4.267.077
<b>Mutatie geldmiddelen</b>	<b>728.090</b>	<b>-712.213</b>



**ALGEMENE TOELICHTING**

De doelstelling van Stichting Cultureel Centrum “De Harmonie” is het bevorderen van het culturele leven in Leeuwarden en de exploitatie van Stadschouwburg De Harmonie, mede gelet op de functie van de stad als hoofdstad van Fryslân. Het eigendom van Stadsschouwburg De Harmonie is in handen van de gemeente. Stichting Cultureel Centrum “De Harmonie” is huurder van het gebouw.

**ALGEMENE GRONDSLAGEN VOOR DE OPSTELLING VAN DE JAARREKENING**

De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de Richtlijn voor de Jaarverslaggeving 640 “Organisaties zonder winststreven”.

De jaarrekening is opgemaakt op basis van historische kostprijs. De waardering van activa en passiva geschiedt, voor zover niet anders vermeld, tegen nominale waarde. Baten worden toegerekend aan de periode waarin ze zijn gerealiseerd. Lasten worden verantwoord in het jaar waarin ze voorzienbaar zijn.

In de jaarrekening van de stichting zijn tevens de cijfers verwerkt van Ruiterskwartier B.V. Vanwege het beperkte financiële belang van deze B.V. en vanwege het beperkte inzicht dat dit met zich mee zou brengen, is ervoor gekozen om niet afzonderlijk een enkelvoudige en een geconsolideerde jaarrekening op te nemen.

**GRONDSLAGEN VOOR DE WAARDERING VAN ACTIVA EN PASSIVA****Materiële vaste**

Materiële vaste activa worden tenzij anders aangegevens, gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs, verminderd met afschrijvingen, eventuele investeringsbijdrag en eventuele beschikkingen over reserves. Op de activa wordt lineair afgeschreven. Deze afschrijving is gebaseerd op de economische levensduur. De afschrijvingspercentages zijn vermeld in de staat van activa. De afschrijving vangt aan zodra het actief beschikbaar is voor het beoogde gebruik.

De afschrijvingspercentages zijn vermeld in de staat van activa.

Afschrijving vindt voor het eerst plaats in het jaar van aanschaf, over de duur van een half jaar.

**De voorraden**

De voorraden worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs of lagere netto-opbrengstwaarde. Deze lagere netto-opbrengstwaarde wordt bepaald door individuele beoordeling van de voorraden.

**Vorderingen**

Vorderingen worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen de reële waarde van de tegenprestatie. Vorderingen worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. Indien geen sprake is van (dis)agio en transactiekosten is de geamortiseerde kostprijs gelijk aan de nominale waarde van de vorderingen.

**Eigen vermogen**

Ongedekte tekorten komen ten laste van het eigen vermogen. Ingeval het eigen vermogen ontoereikend is voor de aanzuivering van de tekorten zal verrekening zo mogelijk plaats vinden door inhaal in de exploitaties van de navolgende jaren of wordt het tekort door de Gemeente Leeuwarden voor haar rekening genomen, middels aanvullende subsidie.

*Bestemmingsreserves*

Als bestemmingsreserves is dat gedeelte van het eigen vermogen verantwoord waarover het bestuur zonder belemmering door wettelijke of statutaire bepalingen kan beschikken voor het doel waarvoor de stichting is opgericht.

*Bestemmingsfondsen*

Als bestemmingsfondsen is dat gedeelte van het eigen vermogen verantwoord waarover het bestuur niet vrij kan beschikken aangezien door derden een beperking is opgelegd ten aanzien van de besteding ervan.

**Egalisatiereserve meerjarenonderhoud**

De uitgaven voor groot onderhoud worden jaarlijks ten laste van de exploitatie gebracht. Ter dekking van de onderhouds- en kapitaallasten ontvangt de stichting jaarlijks een vergoeding van de gemeente Leeuwarden. Het verschil tussen de vergoeding en de lasten komt jaarlijks ten gunste of ten laste van de egalisatiereserve meerjaren-onderhoud en dient in de komende jaren door De Harmonie aan het onderhoud te worden besteed.

De egalisatiereserve meerjarenonderhoud kan worden beschouwd als bestemmingsfonds, aangezien De Harmonie deze reserve dient aan te wenden ter dekking van toekomstige onderhouds-uitgaven aan het pand en de inventaris.

Deze verwerkingswijze is in overleg met de gemeente bepaald en hiermee wijkt De Harmonie op grond van het wettelijk inzichtvereiste (artikel 2:362 lid 4 BW) af van de geldende RJ 640 “Organisaties zonder winststreven” en de gewijzigde RJ 212 welke per 1 januari 2019 in werking is getreden (RJ uiting 2018-5).

Met ingang van boekjaar 2020 zijn de ‘Egalisatiereserve extra afschrijvingen’ en de ‘Egalisatiereserve rente’ samengevoegd tot een ‘Egalisatiereserve meerjarenonderhoud’.

**Voorzieningen**

Algemeen aanvaarde grondslagen voor financiële verslaggeving rechtvaardigen het vormen van voorzieningen voor kosten die nog in een volgend boekjaar gemaakt zullen worden en die hun oorsprong vinden in het boekjaar of in voorgaande boekjaren.

De voorziening jubileumkosten is gevormd om de kosten van toekomstige ambtsjubilea te kunnen voldoen. De voorziening is gewaardeerd tegen contante waarde, rekening houdend met de verwachte vertrekansen en verwachte salarisstijgingen.

**Kortlopende schulden**

Kortlopende schulden worden bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde. Kortlopende schulden worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, zijnde het ontvangen bedrag rekening houdend met agio of disagio en onder aftrek van transactiekosten. Dit is meestal de nominale waarde.

**GRONDSLAGEN VOOR RESULTAATBEPALING****Algemeen**

Het resultaat wordt bepaald als het verschil tussen de opbrengstwaarde van de geleverde prestaties en verrichte diensten enerzijds en anderzijds de kosten en andere lasten van het jaar, gewaardeerd tegen historische kostprijzen

**Baten**

- De prestatieverplichtingen van de Harmonie hebben voornamelijk betrekking op een verbintenis in een contract om diensten of een combinatie van diensten- en goederen te leveren, die gezamenlijk te onderscheiden zijn van andere verbintenissen in een contract.
- Opbrengsten met betrekking tot de levering van goederen worden als zodanig erkend wanneer de Harmonie alle significante rechten op economische voordelen en alle significante risico's met betrekking tot de goederen- en diensten aan de koper heeft overgedragen, het bedrag van de opbrengst betrouwbaar kan worden gemeten en het waarschijnlijk is dat de economische voordelen naar De Harmonie zullen vloeien.

De baten behorende bij de marketingkosten, bestaande uit advertentie inkomsten, worden gesaldeerd weergegeven onder Marketingkosten

**De afschrijvingen**

De afschrijvingen op de materiële vaste activa zijn berekend door middel van vaste percentages van de aanschaffingswaarde op basis van de verwachte

economische levensduur. Boekwinsten en -verliezen bij verkoop van materiële vaste activa zijn begrepen onder de afschrijvingen.

**Rentebaten en -lasten**

De rentebaten en -lasten betreffen de op de verslagperiode betrekking hebbende renteopbrengsten en -lasten.

**GRONDSLAGEN VOOR HET KASSTROOMOVERZICHT**

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode, waarbij onderscheid is gemaakt tussen de kasstromen uit operationele, investerings- en financieringsactiviteiten.

Omwille van het inzicht wordt in het kasstroomoverzicht uitgegaan van het resultaat na mutaties in bestemmingsreserves, bestemmingsfondsen en egalisatiereserves.

Vennootschapsbelasting, ontvangen interest en betaalde interest worden opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten.

De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit de liquide middelen, waaronder zowel de bancaire rekening-courantsaldi als de direct opvraagbare bancaire spaarrekeningen zijn begrepen.

Transacties waarbij geen ruil van geldmiddelen plaatsvindt, worden niet in het kasstroomoverzicht opgenomen.



**TOELICHTING OP DE BALANS PER 31 DECEMBER 2023****1. Materiële vaste activa**

	2023	2022
	€	€
Boekwaarde per 1 januari	1.132.717	597.362
Investeringen	242.887	721.878
Afschrijvingen	-223.780	-186.524
Boekwaarde per 31 december	<u>1.151.824</u>	<u>1.132.717</u>

Voor een specificatie van de materiële vaste activa wordt verwezen naar bijlage 1.

In bijlage 2 is een specificatie van de investeringen 2023 opgenomen.

**2. Voorraden**

	31-12-2023	31-12-2022
	€	€
Voorraden	34.358	34.866
	<u>34.358</u>	<u>34.866</u>

Dit betreft hoofdzakelijk horeca-voorraad (keuken en dranken).

**3. Debiteuren**

	31-12-2023	31-12-2022
	€	€
Debiteuren	49.943	192.983
	<u>49.943</u>	<u>192.983</u>

Een voorziening voor oninbaarheid wordt niet noodzakelijk geacht (ultimo 2023: nihil).

**4. Belastingen en premies sociale verzekeringen**

	31-12-2023	31-12-2022
	€	€
Omzetbelasting 4e kwartaal	103.218	40.495
Suppletie boekjaar	-	-
Suppleties voorgaande boekjaren	-	-
Pensioenpremies	-	-
	<u>103.218</u>	<u>40.495</u>

**5. Overige vorderingen en overlopende activa**

	31-12-2023	31-12-2022
	€	€
Diverse voorschotten en betalingen onderweg	357.344	27.433
Depot TNT Post	8.935	8.935
Nog te ontvangen restitutie energiebelasting	36.793	38.412
Nog te ontvangen St. Surplus	90.653	60.000
Nog te ontvangen ziekengeld	97.500	37.500
Nog te ontvangen NOW en TVL	39.367	585.457
Nog te ontvangen overig	43.101	154.556
	<u>673.693</u>	<u>912.293</u>

**6. Liquide Middelen**

	31-12-2023	31-12-2022
	€	€
Kas	14.898	22.495
Rabobank rekening-courant	1.452.759	3.236.128
ING Bank	-0	12.596
Rabobank spaarrekening	3.527.511	995.859
	<u>4.995.167</u>	<u>4.267.077</u>

Liquide middelen bestaan uit kas en banktegoeden met een looptijd korter dan twaalf maanden. Liquide middelen worden gewaardeerd tegen nominale waarde. De liquide middelen bestaan voor een bedrag van ruim 1,4 miljoen euro uit vooruitontvangen opbrengsten van verkochte kaarten voor voorstellingen. Ruim 2,2 miljoen euro is onderdeel van het geheel vanwege de vooruitontvangen MOP gelden. Daarnaast bestaat 1,4 miljoen euro uit bestemmingsreserves, bestemmingsfondsen en de algemene reserve.



**Eigen vermogen****7. Stichtingskapitaal**

	31-12-2023	31-12-2022
	€	€
Stichtingskapitaal	45	45
	<u>45</u>	<u>45</u>

**8. Bestemmingsreserves**

	31-12-2023	31-12-2022
	€	€
Bestemmingsreserve Corona	570.000	1.140.000
Bestemmingsreserve Fries Straat Festival	-	47.493
	<u>570.000</u>	<u>1.187.493</u>

**Bestemmingsreserve Corona**

	2023	2022
	€	€
Stand per 1 januari	1.140.000	1.900.000
af: onttrekking boekjaar	-570.000	-760.000
Stand per 31 december	<u>570.000</u>	<u>1.140.000</u>

De stichting heeft sinds maart 2020 te kampen met de gevolgen van de coronapandemie. Dit heeft voor de stichting geresulteerd in een omzetzdaling en toename van additionele kosten.

In de voorgaande jaren werd vanuit de gehele culturele sector een groot na-ijl effect van de pandemie verwacht, en zo ook De Harmonie. Voor 2023 heeft De Harmonie een begroting opgesteld die uitkomt op een verlies van € 1,28 miljoen, met inachtneming van alle onzekerheden die hiermee samenhangen. De Bestemmingsreserve Corona is enerzijds bedoeld om de directe gevolgen van de beperkende coronamaatregelen op te vangen en anderzijds om de verwachte gevolgen op de middellange termijn te bestrijden. Hierbij valt, naast algemene kostenstijgingen, onder andere te denken aan inkomstenverlies als gevolg van te verwachten veranderend vrijetijdsgedrag bij publiek en knelpunten in het aanbod waardoor het inderverdienvermogen zal dalen.

De begroting 2023 laat een verlies zien, waarbij een beroep zal moeten worden gedaan op de (corona) reserve. Een meerjarige afloop is afgesproken (met een onttrekking van 570.000 euro ter dekking in 2023), waarbij de bestemmingsreserve corona ultimo 2025 nihil zal zijn. In het jaar 2023 zijn de effecten minder zichtbaar dan in het jaar 2022, wat de afname van de reserve legitimeert. De omzet stijgt weer richting het niveau pre-corona, al gaat dit gestaag. Daarnaast zijn in 2023 de laatste NOW- en TVL compensatie afrekeningen gemaakt, waarbij het nog wachten is op definitief uitsluitel. Ook is in 2023 nog een aanzienlijk bedrag ontvangen vanuit landelijke compensatiemaatregelen (FPK compensatiemaatregel). Tevens hebben de laatste doorschuif voorstellingen in 2023 plaatsgevonden en kampt het theater helaas nog steeds met schaarste op de werkvloer waardoor de externe inhuur/ZPP kosten kostbaar is geworden, echter noodzakelijk om het geheel te kunnen laten draaien.

**9. Bestemmingsfondsen/Bestemmingsreserves**

	31-12-2023	31-12-2022
	€	€
Bestemmingsfonds LF2028	41.943	41.943
Bestemmingsfonds De Nieuwe Ruiters	14.355	14.355
Bestemmingsreserve Fries Straat Festival	-	-
	<u>56.298</u>	<u>56.298</u>

**Bestemmingsfonds LF2028**

	2023	2022
	€	€
Stand per 1 januari	41.943	69.952
Bij: dotatie boekjaar	-	-
Af: besteding boekjaar	-	-28.009
Stand per 31 december	<u>41.943</u>	<u>41.943</u>

Van de resterende baten uit het LF2018-programma 'Strangers on Stage' is, conform de afspraken met de LF2018-organisatie, een Bestemmingsfonds LF2028 gevormd. In 2023 heeft geen festival plaatsgevonden en derhalve blijft het bestemmingsfonds intact. In 2024 zal het budget van 41.943 euro volledig worden ingezet ten behoeve van het organiseren van Paff'24. Derhalve zal dit bestemmingsfonds volledig aflopen en ultimo 2024 nihil zijn.

**Bestemmingsfonds De Nieuwe Ruiters**

	2023	2022
	€	€
Stand per 1 januari	14.355	14.355
Bij: dotatie boekjaar	-	-
Stand per 31 december	<u>14.355</u>	<u>14.355</u>

Ter gelegenheid van het afscheid van de voormalige directeur is een bestemmingsfonds gevormd met als doel het stimuleren van jonge makers in de theaterwereld. In 2023 is nog geen gebruik gemaakt van dit fonds. In 2024 zal dit fonds (deels) worden besteed i.h.k.v. het jubileumjaar

**Bestemmingsreserve Fries Straat Festival**

	2023	2022
	€	€
Stand per 1 januari	47.493	-
Bij: dotatie boekjaar	-	47.493
Af: besteding boekjaar	-47.493	-
Stand per 31 december	<u>-</u>	<u>47.493</u>

Als gevolg van de corona-pandemie is een deel van de toegekende subsidie over het jaar 2020 ingetrokken. Dit heeft tot een tekort geleid, echter werd er gecompenseerd vanuit Rijks gelden welke zijn toegekend aan het FSF en derhalve zijn deze incidentele baten ook toegerekend aan het FSF. Gezien het een resultaat van voorgaande jaren is en het tekort reeds is genomen, is de toekenning van €47.493 als baten in 2022 opgenomen om zodoende het tekort te drukken. Echter zijn voorgaande boekjaren reeds gesloten en de tekorten gedekt. Gezien het feit dat dit is afgewikkeld en er eind december'22 gelden zijn toegezegd en derhalve in 2022 verantwoord dient te worden is ervoor gekozen om dit bedrag als omzet te nemen en het resultaat dat dit oplevert direct in te zetten ten behoeve van een bestemmingsreserve voor de FSF-2023 editie welke verlieslijdend was. Dit is in 2023 verrekend, waarbij de bestemmingsreserve nihil is geworden.



**10. Algemene reserve**

	2023	2022
	€	€
Stand per 1 januari	740.796	458.049
Af (bij): resultaat boekjaar	144.238	282.747
Stand per 31 december	<u>885.034</u>	<u>740.796</u>

De algemene reserve is het deel van het eigen vermogen waaraan geen bepaalde bestemming is gegeven. Dit bedrag is technisch gezien volledig vrij besteedbaar. Dit bedrag zal een bepaalde omvang moeten hebben en dient om tegenslagen op te kunnen vangen (weerstandsvermogen). Zeker in geval de Harmonie zelfstandig zal moeten gaan opereren is dit van cruciaal belang.

In de afgelopen jaren is het eigen vermogen opgebouwd tot een bedrag van zo'n negen ton. In 2021 bedroeg het eigen vermogen 215.000 euro. Vervolgens is daar jaar op jaar een bedrag aan toegevoegd, met als communicerend vat de "corona reserve". Zo bleek het werkelijke resultaat over 2023 minder negatief te zijn dan begroot en ook minder groot dan de vooraf gelabelde dekking vanuit de corona bestemmingsreserve, waardoor er een aanvulling op het eigen vermogen van zo'n 1,5 ton heeft kunnen plaatsvinden. Op deze wijze wordt (een groot deel van) het weerstandsvermogen zelfstandig opgebouwd.

**11. Egalisatiereserve meerjarenonderhoud**

	2023	2022
	€	€
Stand per 1 januari	2.026.456	1.923.013
Bij: mutaties boekjaar	219.105	103.443
Stand per 31 december	<u>2.245.561</u>	<u>2.026.456</u>

Met ingang van 2001 worden de gemiddelde rente- en afschrijvingskosten, berekend over een periode van 20 jaar en gebaseerd op de "Rapportage Uitkomsten Onderhandelingen Bestuur Cultureel Centrum De Harmonie- Gemeente Leeuwarden", door de gemeente aan De Harmonie vergoed. Conform dit onderhandelingsresultaat dient het verschil tussen de vergoeding en de werkelijke kosten te worden gedoteerd aan de egalisatiereserves. Indien de werkelijke kosten in enig jaar hoger zijn dan de ontvangen vergoeding, dient het verschil ten laste van de reserves te worden gebracht.

Over het jaar 2023 is 219.105 euro gedoteerd aan de egalisatiereserve. Gezien de grote investeringen in 2024 e.v. zal de egalisatiereserve in de toekomst steeds verder afnemen tot nihil (excl. boekwaarde). Per 2023 is 130.000 euro toegevoegd aan de subsidie om het geheel meerjarig betaalbaar te houden. ToornendPartners heeft als onafhankelijke en gespecialiseerde organisatie in 2023 een contraexpertise op de MJOP (Meer Jaren Onderhoud Plan) gedaan en haar bevindingen gepresenteerd. Los van deze doorlichting is al wel bekend dat, gezien de investering en doorontwikkeling op ICT en digitalisering en daarnaast de verplichte investering op termijn in LED verlichting als gevolg van wetgeving op duurzaamheid, de jaarlijkse subsidiebijdrage i.r.t. de MJOP onvoldoende zal zijn om het geheel meerjarig in stand te houden. In de toekomst vraagt dit om een hogere bijdrage om de investeringen en nieuwe verplichtingen op (middel) lange termijn te kunnen bekostigen. Op voorgaande ontwikkelingen en verplichtingen is de subsidie rondom de MJOP niet voorzien, waardoor dit een toekomstig risico vormt. Overigens is het niveau van het subsidiebedrag, met aanvulling van de 130.000 euro, afdoende om de bestaande 1-op-1 vervangingen meerjarig te kunnen financieren.

**12. Voorzieningen**

	31-12-2023	31-12-2022
	€	€
Voorziening kosten jubilea	<u>59.000</u>	<u>51.000</u>

	2023	2022
	€	€
<b>Voorziening kosten jubilea</b>		
Stand per 1 januari	51.000	46.000
Dotaties	20.000	17.000
Onttrekkingen/vrijval	-12.000	-12.000
Stand per 31 december	<u>59.000</u>	<u>51.000</u>

De voorziening jubileumkosten is gevormd om de kosten van toekomstige ambtsjubilea te kunnen voldoen.

**13. Crediteuren**

	31-12-2023	31-12-2022
	€	€
Crediteuren	<u>565.091</u>	<u>486.149</u>

**14. Belastingen en premies sociale verzekeringen**

	31-12-2023	31-12-2022
	€	€
Vennootschapsbelasting	-519	4.490
Loonheffing	54.469	70.226
Pensioenpremies	42.987	5.126
	<u>96.937</u>	<u>79.842</u>

Met ingang van boekjaar 2016 is Ruiterskwartier B.V. belastingplichtig voor de vennootschapsbelasting.



**15. Overige schulden en overlopende passiva**

	31-12-2023	31-12-2022
	€	€
Vooruitontvangen recette e.d.	1.481.069	1.140.527
Theater- en tegoedbonnen e.d.	126.115	93.961
Nog te betalen voorstellingen e.d.	170.280	130.449
Nog te betalen vakantietoeslag en meeruren	141.470	115.268
Diverse voorschotten en vooruitontvangen opbrengsten	187.323	53.409
Op afrekening terug te betalen NOW en TVL	-	259.546
Overige nog te betalen kosten	423.980	159.192
	<u>2.530.237</u>	<u>1.952.352</u>

Vooruitontvangen recette betreft reeds geïnde bedragen voor voorstellingen welke nog plaats zullen vinden.

De theater- en tegoedbonnen betreft het saldo per 31/12/2023.

De overige nog te betalen kosten betreft met name de afrekening van huur, schoonmaak en energie.

**Niet in de balans opgenomen verplichtingen****Meerjarige financiële verplichtingen****Huurverplichting**

Met ingang van 1 januari 2001 is een huurovereenkomst met de Gemeente Leeuwarden aangegaan.

De huurovereenkomst is met ingang van 1 januari 2006 voor onbepaalde tijd verlengd.

De jaarlijkse huursom, over 2023 groot € 1.077.115 excl. BTW, wordt jaarlijks aangepast op basis van het prijsindexcijfer 2006 = 100, alle huishoudens.

**Overige verplichtingen**

De schoonmaakwerkzaamheden zijn uitbesteed. Hiertoe is een contract voor onbepaalde tijd met Nivo Noord B.V. gesloten. De opzegtermijn is 3 maanden. De kosten bedroegen voor 2023 € 247.515. Jaarlijks worden de kosten in onderhandeling opnieuw vastgesteld. Cf. een taakstellende opdracht is de last voor reguliere werkzaamheden in 2024 vastgesteld op zo'n 205.000 euro.

**Verplichtingen jegens impresariaten en artiesten**

Ultimo 2023 had De Harmonie voor de voorstellingen van de tweede helft van het seizoen (jan'24-jul'24) uit hoofde van uitkoop en garantiesommen een verplichting van ca € 800.000

**Overige niet in de balans opgenomen verplichtingen**

Als gevolg van het niet (volledig) kunnen voldoen aan de vergunningseisen van de Gemeente Leeuwarden zijn in 1998 een aantal geluidwerende maatregelen getroffen. Deze zijn niet afdoende gebleken. De gemeente verleent indien benodigd en onder bijzondere omstandigheden een aantal ontheffingen. Indien dit aantal in enig jaar niet voldoende blijkt te zijn, moet rekening worden gehouden met additionele kosten en/of te derven inkomsten omdat activiteiten geen doorgang kunnen vinden.

**TOELICHTING OP DE STAAT VAN BATEN EN LASTEN OVER 2023**

	Realisatie 2023	Begroting 2023	Realisatie 2022
	€	€	€
<b>16. Voorstellingen en projecten</b>			
Omzet voorstellingen en projecten	2.675.199	1.677.000	2.128.183
Kosten voorstellingen en projecten	<u>2.447.283</u>	<u>1.566.500</u>	<u>2.080.252</u>
	<u>227.916</u>	<u>110.500</u>	<u>47.931</u>
<b>Omzet voorstellingen en projecten</b>			
Recettes	2.233.585	1.291.000	1.543.975
Recettes en overige bijdragen voorst. en proj.	223.308	273.000	418.952
Overige fondsen	-	-	-
Administratietoeslag tickets	58.603	25.000	41.417
Theatertoeslag	<u>159.703</u>	<u>88.000</u>	<u>123.839</u>
	<u>2.675.199</u>	<u>1.677.000</u>	<u>2.128.183</u>

De gerealiseerde recette, totaal € 2.45 mln. is 57% (€ 0,89 mln.) hoger dan begroot. In z'n totaliteit is de omzet gerelateerd aan voorstellingen en projecten grofweg een miljoen euro hoger dan begroot. Dat heeft een drietal oorzaken:

1. Begrotingstechnisch is gerekend met 75% omzet a.g.v. (na-ijleffecten) corona voor zowel de resultaten op de deals als de toeslagen. Dat houdt in dat de reguliere omzet o.b.v. 100% 2.236.000 euro zou zijn en dit verklaart daardoor 559.000 euro;
2. De recette gelden v.w.b. de reeks aan voorstellingen Grease zijn bovenmatig hoog gebleken vanwege het feit dat alle voorstellingen zijn uitverkocht. Overall draagt deze productie bijna 300.000 euro omzet bij aan het totaal;
3. Los van bovenstaande punten loopt het overgrote deel van de voorstellingen weer goed, waardoor er tientallen voorstellingen zijn welke een betere omzet hebben gerealiseerd. Keerzijde aan hogere omzet is hogere kosten, vanwege het overgrote deel aan gesloten partage-deals. Het overall resultaat is wel positief, waarbij het resultaat dubbel zo goed is als vooraf begroot en ook veel gunstiger is dan boekjaar 2022. Het resultaat op voorstellingen en projecten is bijna 230.000 euro positief.

**Kosten voorstellingen en projecten**

Uitkoopsommen e.d.	2.057.075	1.243.000	1.531.116
Bijkomende kosten	92.392	-	73.359
Kosten festivals en projecten	<u>297.816</u>	<u>323.500</u>	<u>475.777</u>
	<u>2.447.283</u>	<u>1.566.500</u>	<u>2.080.252</u>

De directe kosten (uitkoopsommen, partagedelen e.d.) zijn fors hoger dan begroot, dat komt vanwege het feit dat de omzet ook fors hoger is dan begroot. Dit is logisch, gezien het feit dat er vaak afrekeningen plaatsvinden op partage. De kosten voorstellingen en projecten zijn nagenoeg evenredig gestegen als de stijging in de omzet. In de post Bijkomende kosten zijn o.a. begrepen de kosten van de seizoensopening, auteursrechten, reis- en verblijf- en verbruikkosten van artiesten, kosten van inleidingen, huur, bloemen, entreekaarten en dergelijke.

	Realisatie 2023	Begroting 2023	Realisatie 2022
<b>Totaal reguliere voorstellingen</b>			
Aantal voorstellingen	442	278	418
Aantal bezoekers	114.635	75.259	92.479
Gemiddeld aantal bezoekers per voorstelling	259	271	221

Het aantal reguliere voorstellingen in 2023 ligt op nagenoeg hetzelfde niveau als 2022. Relatief gezien is het aantal voorstellingen iets lager, gezien in 2022 er in kwartaal 1 nog deels een lockdown gold. Het bijbehorende bezoekersaantal 114.635 is wel gestegen, wat inhoudt dat de zalen gemiddeld gezien weer voller zitten. Er is overigens bewust ingestoken op het clusteren van voorstellingen en het programmeren van minder voorstellingen, om zodoende meer samenhang te bewerkstelligen in relatie tot de beschikbare capaciteit.



	Realisatie 2023	Begroting 2023	Realisatie 2022
	€	€	€
<b>17. Arcadia LF2018/2028</b>			
Recette	-	-	29.841
Bijdrage LF2018	-	-	230.000
Kosten	-	-	287.850
Resultaat *	-	-	-28.009
* Verwerkt in resultaat voorstellingen en projecten			
* Gedekt vanuit bestemmingsreserve LF2018-2028			
<b>18. Horeca</b>			
Omzet horeca	1.018.439	837.000	690.325
Directe kosten horeca	281.492	258.000	238.539
Personeelskosten horeca	780.506	516.014	610.248
	-43.558	62.986	-158.461

De horeca-omzet 2023 (€ 1,02 mln.) was 22% hoger dan begroot (€ 837.000). De resultaatbijdrage van de horeca kwam over 2023 uit op €44.698 negatief. Oorzaak van deze relatief grote afwijking is, evenals hierboven beschreven afwijking op voorstellingen, het feit dat er omzettechnisch rekening is gehouden met een lagere omzet a.g.v. (na-ijl effecten) corona. Geconcludeerd kan worden dat de omzet weer op het normale niveau ligt. De resultaatbijdrage heeft nog niet het gewenste niveau bereikt vanwege de hoge personeelskosten. Vanwege het opschalen van capaciteit wordt er een beroep gedaan op uitzendkrachten. Daarnaast is er vanwege verloop voor gekozen om meer stabiliteit in te bouwen, waardoor de vaste bezetting ook een vaste kostenpost met zich meebrengt. De stijging van de externe personeelslasten zit met name in het feit dat de externe personeelslasten in zo'n 6 jaar tijd zijn gestegen met ongeveer 60%. Het aantal uren in relatie tot de omzet is gelijk gebleven cq. gedaald.

In 2023 is, na corona jaren, hard gewerkt aan het opbouwen van het horecateam. Dat betekende in de praktijk geen optimale inzetbaarheid van nieuwe medewerkers, extra uren ivm het inwerken van personeel (buddy systeem) en een aantal trainingdagen. Wat verder opvalt is dat het aantal voorstellingsbezoekers aanzienlijk hoger uitvalt dan begroot en dit valt samen met de hierboven beschreven analyse. Uiteraard zorgt dit voor een stijging in omzet maar deze staat niet in verhouding tot de extra kosten die zijn gemaakt. Dat zit vooral in de gemiddelde besteding die achterblijft t.o.v. begroting. De gemiddelde besteding komt uit op zo'n 4,70 euro en dat is relatief laag.

Uiteraard zijn een aantal maatregelen genomen om deze besteding te verhogen (prijzen indexerend, capaciteit vergroten, etc.) echter heeft dit onvoldoende effect wanneer bezoekers hun consumpties beperken tot het pauzedrankje. Kortom, de verhoging in prijzen staat niet in verhouding tot de extra kosten die gemaakt worden wanneer het bezoekersaantal stijgt. Er zijn een aantal (i.r.t. personeelskosten) kostbare evenementen, zoals jeugd voorstellingen, projecten zoals Un dia nobo en Festival het avontuur en schoolvoorstellingen. Daarnaast is meer personeel vast in dienst. Iets dat past bij goed werkgeverschap en noodzakelijk is voor de continuïteit in het team. Tevens is het relatief kostbaar om de horeca op te tuigen voor kleine of individuele voorstellingen. Derhalve is ervoor gekozen om voorstellingen te clusteren.

Uit een analyse over 2023 blijkt dat de overall marges goed zijn, maar de marges op horeca omzet voorstellingen is minimaal. Je ziet dat pas vanaf een gemiddelde besteding €5 er winst gemaakt kan worden. Toeslag voor de pauze consumptie is niet afdoende en Kwint dient vaker vol te zitten.

<b>Directe kosten horeca</b>			
Inkoop	240.635	210.000	206.972
Exploitiemiddelen	20.488	30.000	17.750
Schoonmaak	20.369	18.000	13.817
	281.492	258.000	238.539

De totale directe kosten horeca (excl. personeelskosten) bedroegen in 2023 28% van de horeca omzet, tegenover 35% in 2022. In de begroting van 2023 was uitgegaan van 31%. In 2022 zijn maatregelen genomen op de inkoopkosten en marge op verkoopprijzen. Derhalve is de verhouding inkoop/omzet en daardoor de brutomarge gestegen.

<b>Personeelskosten horeca</b>			
Medewerkers met een vast dienstverband	436.512	358.514	344.741
Uitzendkrachten	343.994	187.500	265.507
	780.506	546.014	610.248

De totale kosten van de horeca bedroegen € 780.506, ofwel 77% van de omzet.

<b>19. Verhuringen</b>	Realisatie 2023	Begroting 2023	Realisatie 2022
	€	€	€
Omzet verhuringen	595.453	439.576	403.012
Kosten verhuringen	152.070	129.362	26.859
	443.383	310.214	376.153
<b>Omzet verhuringen</b>			
Zaalhuur	298.909	213.650	166.194
Faciliteiten	223.839	91.564	184.203
Garderobe	72.704	39.000	52.615
	595.453	344.214	403.012

Het resultaat verhuringen over 2023 was ruim € 133.000 (43%) hoger dan begroot. Dit komt met name door relatief veel grote partijen en congressen, zoals Wetsus en Club Diplomatique Fryslan waarbij tevens veel inhuur van faciliteiten benodigd was. Mede daardoor ook hogere kosten.

De Kosten verhuringen betreffen met name de kosten huur, kosten van artiesten, aankleding en ingehuurde beeld- en geluidstechniek.



**20. Subsidebijdragen gemeente en bijdragen vanuit overheidssteunmaatregelen wegens corona**

	Realisatie 2023	Begroting 2023	Realisatie 2022
	€	€	€
Exploitatie subsidie	1.677.125	1.677.125	1.620.027
Energie- en inflatiecompensatie	495.000	-	-
Huur subsidie	1.085.615	1.085.615	1.027.317
Subsidie onderhoud en afschrijvingen	948.860	948.860	774.756
NOW 3.2	-	-	2
NOW 6 regeling	-	-	63.793
TVL Q1-2021	-	-	57.185
TVL Q3 2021	-	-	1
TVL Q4 2021	-	-	-31.486
TVL Q1-2022	-	-	154.341
FPK Compensatiereg. artiesten 3+4	51.521	-	115.976
NOW 3.1	0	0	5.491
	<u>4.258.121</u>	<u>3.711.600</u>	<u>3.787.403</u>

In 2023 is in de begroting ruim 3,7 miljoen euro subsidie opgetekend, te ontvangen vanuit de gemeente Leeuwarden op basis van de subsidieopdracht. Dit bedrag valt op te delen in 1) huur pand, 2) onderhoud- en investeringskosten en 3) exploitatiesubsidie. De opgetekende bedragen waren ten tijde van vaststellen begroting bekend en derhalve zijn alle begrotingsbedragen ook de gerealiseerde bedragen. Na het vaststellen van de begroting is er vanuit de gemeente Leeuwarden een bedrag van 495.000 euro beschikbaar gesteld ter compensatie van de enorm gestegen energie-, inflatie- en cao-lasten. Dit bedrag is derhalve een afwijking op de begroting aan de omzetkant, echter compenseert dit uiteraard aan de kostenkant als gevolg van de gestegen lasten.

In 2023 hebben de laatste NOW- en TVL afrekeningen plaatsgevonden. Dit heeft geen resultaatimpact in het boekjaar 2023, gezien deze bedragen reeds zijn verantwoord en hier geen fluctuaties op hebben plaatsgevonden. Overigens dient de finale toekenning op de afrekening van de laatste NOW-regeling nog definitief te worden vastgesteld.

In het jaar 2023 zijn de laatste gelden ontvangen a.g.v. compensatieregeling corona voor artiesten (FPK compensatieregeling). Als gevolg van de oorspronkelijke deal en het annuleren van voorstellingen zijn bedragen ontvangen met een totale omvang van 51.521 euro. Ruim 38.000 euro hiervan is de ontvangen compensatie voor de vanwege corona geannuleerde voorstellingen van de Sound of Music.

**21. Personeelslasten**

	Realisatie 2023	Begroting 2023	Realisatie 2022
	€	€	€
Lonen en salarissen	1.680.183	1.576.600	1.382.399
Sociale lasten	270.031	264.800	239.592
Pensioenlasten	177.767	176.600	159.192
Ingeleend personeel	965.111	684.000	779.339
Overige personeelslasten	76.037	154.500	113.388
	<u>3.169.128</u>	<u>2.856.500</u>	<u>2.673.910</u>
Af: doorbelast naar Horeca	780.506	546.014	610.248
Af: doorbelasting MOP	70.000	72.500	85.150
Af: doorbelasting overig	9.500	-	3.500
	<u>2.309.122</u>	<u>2.237.986</u>	<u>1.975.012</u>

Over 2023 was het gemiddelde aantal medewerkers in loondienst op basis van fte: 37,26. In totaal heeft De Harmonie in 2023, naast de medewerkers in loondienst, gedraaid met 17,42 fte zzp en uitzendbureau, 5 stagiaires en 58 vrijwilligers.

Op grond van de CAO Nederlandse Podia is in 2023 een algemene loonindexatie van 2,5% doorgevoerd, daar waar in 2022 al 3% was geïndexeerd. Daarnaast is gedurende 2023 de CAO opengebroken door nog eens met 2,5% extra indexatie door te voeren. Dit drukt behoorlijk op de last en wijkt mede daardoor af van de begroting. Gezien de betaalbaarheid en subsidiebedragen is dat een risico.

De hogere realisatie ingeleend personeel komt voort uit het feit dat er fors meer omzet is gedraaid. Om dit mogelijk te maken diende er opgeschaald te worden om e.e.a. mogelijk te maken. Helaas is het externe personeel relatief duur, mede vanwege het feit dat de arbeidsmarkt krap en schaars is. Zeker op het gebied van technici.

De overige kosten bestaan onder andere uit kosten van bedrijfskleding, arbodienst, reiskosten woon-werk, personeelsactiviteiten, afscheids- en jubileumkosten, cursuskosten en dergelijke.



**Bezoldiging topfunctionarissen**

De volgende medewerker valt onder de per 1 januari 2013 ingegane Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT):

<i>Naam</i>	Mevr. M.A. van der Woude	
<i>Functiegegevens</i>	directeur St. Cultureel Centrum De Harmonie	
	<b>2023</b>	<b>2022</b>
Aanvang en einde functievervulling	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12
Deeltijdfactor in fte	1,0	1,0
Gewezen topfunctionaris?	nee	nee
(Fictieve) dienstbetrekking?	ja	ja
<i>Bezoldiging</i>		
Beloningen plus belastbare onkostenvergoedingen	116.589	112.318
Beloningen betaalbaar op termijn	21.396	22.033
<i>Subtotaal</i>	<i>137.985</i>	<i>134.351</i>
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	223.000	216.000
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	-	-
<i>Totale bezoldiging</i>	<i>137.985</i>	<i>134.351</i>
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.

*Topfunctionarissen en gewezen topfunctionarissen met een bezoldiging van € 1.900 of meer*

<i>Naam</i>	<i>Functie</i>	<i>Met ingang van</i>	<i>Afgetreden per</i>	<i>Bezoldiging</i>
De heer M. Kuipers	Voorzitter	1-1-2020	31-12-2023	€ 6.500
De heer G.P. Vermeulen	Penningmeester	1-9-2020		€ 5.000
Mevrouw D. Kasová	Bestuurslid	4-10-2021		€ 5.000
Mevrouw W.M.A.A. Zuidema-Haans	Bestuurslid	4-10-2021		€ 5.000
Mevrouw M.E.S. Vegt	Bestuurslid	4-10-2021		€ 5.000

Op grond van artikel 4.1 van de statuten eindigt het bestuurslidmaatschap door het verstrijken van een periode van 4 jaren te rekenen van de benoeming af. Een op grond van deze bepaling aftredend bestuurslid is terstond herbenoembaar.

De bestuurders van Stichting Cultureel Centrum De Harmonie zijn per 2023 bezoldigd. De WNT verantwoording van de bestuursleden is niet conform de WNT. De bezoldiging is bij de Belastingdienst getoetst, mede aan de ANBI voorwaarden.

De bezoldiging bedraagt 5.000 Euro voor bestuursleden en 6.500 Euro voor de voorzitter.

In 2022 was de vrijstelling van toepassing en hierdoor zijn geen vergelijkende cijfers opgenomen.

**22. Huisvesting en inventariskosten**

	Realisatie 2023	Begroting 2023	Realisatie 2022
	€	€	€
Afschrijvingen	220.277	160.000	185.580
Onderhoud	509.478	788.862	484.789
Huur gebouw	1.084.393	1.077.115	1.027.317
Overige huisvestingskosten	666.422	898.000	446.757
	<u>2.480.570</u>	<u>2.923.977</u>	<u>2.144.443</u>
Af: Ontvangen doelsubsidies	2.034.475	2.025.977	1.802.073
	<u>446.095</u>	<u>898.000</u>	<u>342.369</u>

Met ingang van 2001 komen vervanging en onderhoud van inventaris ten laste van De Harmonie, overeenkomstig het daarover met de gemeente bereikte onderhandelingsresultaat. Met ingang van boekjaar 2013 wordt de mutatie in de egaliseringsreserve conform de verslaggevingsrichtlijnen verwerkt als onderdeel van de resultaatbestemming.

De afschrijvingen zijn gespecificeerd in de staat van activa (bijlage 1).

De overdracht van vervanging en onderhoud van de inventaris heeft geresulteerd in een verhoging van de jaarlijkse subsidie. Naast deze extra, geormerkte, subsidie is ook van de algemene subsidie een deel bestemd voor afschrijving en onderhoud. Een duidelijk onderscheid tussen investeringen en onderhoud is daardoor niet te maken. De hiermee gemoeide subsidiebedragen zijn derhalve getotaliseerd.

Onder de Overige huisvestingskosten zijn de energiekosten opgenomen, alsmede o.a. de aankleding van het gebouw, nachtveiligheidsdienst, waterschapslasten en vergunningen/leges. De overige huisvestingskosten bestaat voor het overgrote deel uit energielasten. De energielasten zijn in 2023 enorm gestegen, waardoor er op basis van inschatting ten tijde van opmaken begroting een kostenpost opgetekend moest worden van 625.000 euro. Er is een besparing van zo'n 2 ton gerealiseerd op de overige huisvestingskosten. Dit heeft betrekking op de lagere energielasten als gevolg van het overstappen naar een partij welke collectief energie heeft ingekocht en derhalve tegen een lager tarief kon leveren. Daarnaast is er een hele forse besparing op het verbruik (zowel M3 als kWh) gerealiseerd als gevolg van vele genomen maatregelen, met als bijkomend voordeel dat dit op het gebied van duurzaamheid ook haar vruchten afwerpt.

Voor het jaar 2024 zien we weer enigszins genormaliseerde energietarieven, echter bevinden deze zich nog lang niet op het niveau van voor 2023 en daardoor zal dit een blijvende opwaartse druk blijven voeren op de exploitatie.

**23. Beheer- en administratielasten**

	Realisatie 2023	Begroting 2023	Realisatie 2022
	€	€	€
Bureaunkosten	83.270	91.000	82.202
Accountantskosten	30.391	33.000	34.647
Advieskosten	39.867	79.000	117.177
Bestuurskosten	70.420	6.000	13.592
Representatie voorstellingen	-	9.000	-
Diverse beheer- en administratiekosten	20.415	30.000	18.509
	<u>244.365</u>	<u>248.000</u>	<u>266.127</u>

In 2023 is heel bewust bespaard op advieskosten om zodoende de beheer- en administratielasten te drukken. Op vrijwel alle posten is de realisatie lager dan begroot als gevolg van focus op uitgaven en noodzaak om te besparen. Overigens zitten de representatie kosten voorstellingen verdisconteerd in de programmakosten. Onder de Bureaunkosten vallen naast bankkosten en abonnementen de kosten voor automatisering, drukwerk, kantoor- benodigdheden, portiekosten, kopieerkosten en contributies e.d. De bestuurskosten 2023 zijn fors hoger uitgevallen ten opzichte van begroot, mede vanwege het feit dat het bestuur heeft besloten per 2023 een bezoldiging te ontvangen (zie paragraaf 21). Daarnaast drukken juristkosten op de post bestuurskosten. Dit laatste zal een incidenteel karakter hebben.



## 24. Verkoop &amp; promotielasten

	Realisatie 2023	Begroting 2023	Realisatie 2022
	€	€	€
Marketingkosten	310.024	302.100	202.403
Bij: - Kosten Vriendenprogramma (per saldo)	-18.355		14.190
Af: - Opbrengsten Vriendenprogramma (per saldo)			-
- (Sponsor)bijdragen, advertenties	-32.394	-47.300	-
- Bijdrage Kickstart cultuurfonds			-
	<u>259.275</u>	<u>254.800</u>	<u>216.593</u>

De Marketingkosten hebben betrekking op het ontwerpen, produceren en verspreiden van de brochure, advertenties, affiches, mailingen, onderhoud en aanpassen van de website etc. De opbrengsten uit advertenties zitten verdisconteerd in het geheel. De post Vriendenprogramma is een verzamelpost welke wordt afgerekend in samenhang met de kosten en opbrengsten welke worden gedragen door de Vrienden van de Harmonie

	€	€	€
Afboekingen debiteuren/crediteuren			
Diversen	19.958		-195.749
	<u>19.958</u>	<u></u>	<u>-195.749</u>

Het saldo overige baten en lasten over 2023 is verwaarloosbaar. Dit bedrag is opgebouwd uit diverse baten en diverse lasten. Het betreft vooral afboekingen van balansposten.

# bijlagen

## BIJLAGE 1 STAAT VAN ACTIVA

Omschrijving	Jaar van aanschaf	Afschrijvings- percentage	Stand 31-12-2022			Mutaties 2023		Stand 31-12-2023		
			Investerings	Afschrijvingen	Boekwaarde	Investerings	Afschrijvingen	Investerings	Afschrijvingen	Boekwaarde
<b>Investerings</b>	jaar	looptijd					bedrag			
Inrichting/inventaris	2004	12,5	211.590,78	211.590,78	0,00	0,00	0,00	211.590,78	211.590,78	0,00
Huisstijl	2004	10,0	27.179,89	27.179,89	0,00	0,00	0,00	27.179,89	27.179,89	0,00
Inrichting/inventaris	2005	12,5	118.687,36	118.687,36	0,00	0,00	0,00	118.687,36	118.687,36	0,00
Horeca - BV	2005	12,5	16.093,00	16.093,00	0,00	0,00	0,00	16.093,00	16.093,00	0,00
Inrichting/inventaris	2006	12,5	119.620,65	119.620,65	0,00	0,00	0,00	119.620,65	119.620,65	0,00
Inrichting zalen en foyers	2006	12,5	505.335,40	505.335,40	0,00	0,00	0,00	505.335,40	505.335,40	0,00
Horeca - BV	2006	12,5	5.207,65	5.207,65	0,00	0,00	0,00	5.207,65	5.207,65	0,00
Inrichting/inventaris	2007	12,5	207.774,57	207.774,57	0,00	0,00	0,00	207.774,57	207.774,57	0,00
Inrichting zalen en foyers	2007	12,5	368.263,32	368.263,32	0,00	0,00	0,00	368.263,32	368.263,32	0,00
Inrichting/inventaris	2008	12,5	97.198,42	97.198,42	0,00	0,00	0,00	97.198,42	97.198,42	0,00
Inrichting zalen en foyers	2008	12,5	118.924,63	118.924,63	0,00	0,00	0,00	118.924,63	118.924,63	0,00
Inrichting/inventaris	2009	12,5	51.975,40	51.975,40	0,00	0,00	0,00	51.975,40	51.975,40	0,00
Automatisering	2009	33,3	7.941,50	7.941,50	0,00	0,00	0,00	7.941,50	7.941,50	0,00
Inrichting zalen en foyers	2009	12,5	5.437,30	5.437,30	0,00	0,00	0,00	5.437,30	5.437,30	0,00
Investerings 3 jaar	2010	33,3	25.396,82	25.396,82	0,00	0,00	0,00	25.396,82	25.396,82	0,00
Investerings 8 jaar	2010	12,5	36.517,08	36.517,08	0,00	0,00	0,00	36.517,08	36.517,08	0,00
Investerings 12 jaar	2010	8,3	31.506,08	31.506,08	0,00	0,00	0,00	31.506,08	31.506,08	0,00
Investerings 3 jaar	2011	33,3	16.484,44	16.484,44	0,00	0,00	0,00	16.484,44	16.484,44	0,00
Investerings 8 jaar	2011	12,5	84.659,71	84.659,71	0,00	0,00	0,00	84.659,71	84.659,71	0,00
Investerings 12 jaar	2011	8,3	390.226,65	373.968,65	16.258,00	0,00	16.258,00	390.226,65	390.226,65	0,00
Investerings 3 jaar	2012	33,3	3.938,76	3.938,76	0,00	0,00	0,00	3.938,76	3.938,76	0,00
Investerings 8 jaar	2012	12,5	32.635,39	32.635,39	0,00	0,00	0,00	32.635,39	32.635,39	0,00
Investerings 12 jaar	2012	8,3	47.049,50	41.169,50	5.880,00	0,00	3.920,00	47.049,50	45.089,50	1.960,00
Investerings 3 jaar	2013	33,3	18.866,12	18.866,12	0,00	0,00	0,00	18.866,12	18.866,12	0,00
Investerings 8 jaar	2013	12,5	56.812,10	56.812,10	0,00	0,00	0,00	56.812,10	56.812,10	0,00
Investerings 12 jaar	2013	8,3	68.549,94	54.274,94	14.275,00	0,00	5.710,00	68.549,94	59.984,94	8.565,00
Investerings 3 jaar	2014	33,3	31.355,20	31.355,20	0,00	0,00	0,00	31.355,20	31.355,20	0,00
Investerings 8 jaar	2014	12,5	38.695,97	38.695,97	0,00	0,00	0,00	38.695,97	38.695,97	0,00
Investerings 12 jaar	2014	8,3	7.422,60	5.259,60	2.163,00	0,00	618,00	7.422,60	5.877,60	1.545,00
Investerings 3 jaar	2015	33,3	39.175,25	39.175,25	0,00	0,00	0,00	39.175,25	39.175,25	0,00
Investerings 8 jaar	2015	12,5	46.562,20	43.653,20	2.909,00	0,00	2.909,00	46.562,20	46.562,20	0,00
Investerings 12 jaar	2015	8,3	10.060,00	6.289,00	3.771,00	0,00	838,00	10.060,00	7.127,00	2.933,00
Investerings 3 jaar	2016	33,3	14.024,47	14.024,47	0,00	0,00	0,00	14.024,47	14.024,47	0,00
Investerings 8 jaar	2016	12,5	44.782,51	36.391,51	8.391,00	0,00	5.594,00	44.782,51	41.985,51	2.797,00
Investerings 12 jaar	2016	8,3	57.518,93	31.162,93	26.356,00	0,00	4.792,00	57.518,93	35.954,93	21.564,00
Zonnepanelen	2016		20.546,86	6.332,15	14.214,71	0,00	4.738,71	20.546,86	11.070,86	9.476,00
Investerings 3 jaar	2017	33,3	63.513,36	63.513,36	0,00	0,00	0,00	63.513,36	63.513,36	0,00
Investerings 8 jaar	2017	12,5	77.280,58	53.145,58	24.135,00	0,00	9.654,00	77.280,58	62.799,58	14.481,00
Investerings 12 jaar	2017	8,3	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Investerings 3 jaar	2018	33,3	39.015,75	39.015,75	0,00	0,00	0,00	39.015,75	39.015,75	0,00
Investerings 8 jaar	2018	12,5	115.033,96	64.738,96	50.295,00	0,00	14.370,00	115.033,96	79.108,96	35.925,00
Investerings 12 jaar	2018	8,3	56.074,78	21.079,78	34.995,00	0,00	4.666,00	56.074,78	25.745,78	30.329,00
Investerings 3 jaar	2019	33,3	8.980,70	8.980,70	0,00	0,00	0,00	8.980,70	8.980,70	0,00
Investerings 8 jaar	2019	12,5	71.519,38	31.316,38	40.203,00	0,00	8.934,00	71.519,38	40.250,38	31.269,00
Investerings 12 jaar	2019	8,3	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Investerings 3 jaar	2020	33,3	8.025,64	6.688,64	1.337,00	0,00	1.337,00	8.025,64	8.025,64	0,00
Investerings 8 jaar	2020	12,5	19.082,16	5.992,16	13.090,00	0,00	2.380,00	19.082,16	8.372,16	10.710,00
Investerings 10 jaar	2020	10,0	52.531,13	13.171,13	39.360,00	0,00	5.248,00	52.531,13	18.419,13	34.112,00
Investerings 12 jaar	2020	8,3	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Investerings 3 jaar	2021	33,3	8.183,01	4.094,01	4.089,00	0,00	2.726,00	8.183,01	6.820,01	1.363,00
Investerings 8 jaar	2021	12,5	164.384,83	30.874,83	133.510,00	0,00	20.540,00	164.384,83	51.414,83	112.970,00
Investerings 10 jaar	2021	10,0	27.652,45	4.209,45	23.443,00	0,00	2.758,00	27.652,45	6.967,45	20.685,00
Investerings 12 jaar	2021	8,3	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Investerings 3 jaar	2022	33,3	62.777,95	10.462,95	52.315,00	0,00	20.926,00	62.777,95	31.388,95	31.389,00
Investerings 8 jaar	2022	12,5	297.527,00	18.602,00	278.925,00	0,00	37.190,00	297.527,00	55.792,00	241.735,00
Investerings 10 jaar	2022	10,0	293.024,70	14.674,70	278.350,00	0,00	29.300,00	293.024,70	43.974,70	249.050,00
Investerings 12 jaar	2022	8,3	68.547,93	2.859,93	65.688,00	0,00	5.712,00	68.547,93	8.571,93	59.976,00
Activa in uitvoering - vooruitbetaald			0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Investerings 3 jaar	2023	33,3	0,00	0,00	0,00	8.193,06	1.368,06	8.193,06	1.368,06	6.825,00
Investerings 8 jaar	2023	12,5	0,00	0,00	0,00	81.138,72	5.073,72	81.138,72	5.073,72	76.065,00
Investerings 10 jaar	2023	10,0	0,00	0,00	0,00	127.397,43	6.367,43	127.397,43	6.367,43	121.030,00
Investerings 12 jaar	2023	8,3	0,00	0,00	0,00	26.158,00	1.088,00	26.158,00	1.088,00	25.070,00
Activa in uitvoering - vooruitbetaald			0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Totaal</b>			<b>4.417.171,76</b>	<b>3.283.219,05</b>	<b>1.133.952,71</b>	<b>242.887,21</b>	<b>225.015,92</b>	<b>4.660.058,97</b>	<b>3.508.234,97</b>	<b>1.151.824,00</b>



BIJLAGE 2

Datum	Bkst.nr.	GB-rekening	Rekeningomschrijving	Omschrijving	Debet	Credit	V.V.-bedrag	Crediteur	Looptijd
23-1-2023	23600087	0424	Investering automatisering kantoor	0988 Handheld met pinfunctie Kwint	1.762,90		1.762,90	Mpluskassa	3
27-1-2023	23600217	0416	Investering lampen (algemene verlichting)	0125 Bekabeling foyer 3e termijn	4.417,11		4.417,11	Ewald, Elektrotechnisch- en beveiligingsbedrijf bv	8
28-2-2023	23600323	0421	Investering audiotechniek	0991 Headset microfoon	673,92		673,92	Podiumtechniek	3
17-3-2023	23600464	0413	Investering inventaris horeca	5788 Champagneflutes	262,80		262,80	NB Service	8
17-3-2023	23600465	0413	Investering inventaris horeca	5789 Nalevering Oak Linoil box/etagiére	90,28		90,28	NB Service	8
28-3-2023	23600526	0413	Investering inventaris horeca	5917 Cocktailglazen en shakers	193,84		193,84	NB Service	8
4-4-2023	23600600	0405	Investering stoffeerderswerk	2612 Gaashorizondoek	3.310,10		3.310,10	Showtex Nederland bv	10
4-4-2023	23600834	0405	Investering stoffeerderswerk	2612 Credit ID: 23040087		3.310,10	-3.310,10	Showtex Nederland bv	10
4-4-2023	23600835	0405	Investering stoffeerderswerk	2612 Gaashorizondoek	3.330,10		3.330,10	Showtex Nederland bv	10
13-4-2023	23600672	0421	Investering audiotechniek	0153 Vervangen omroep-en muziekinstallatie deel 2	8.629,95		8.629,95	Pro AV	8
19-4-2023	23600767	0413	Investering inventaris horeca	6282 Kop en schotels	607,08		607,08	NB Service	8
21-4-2023	23600778	0405	Investering stoffeerderswerk	2947 Afstopping Grote Zaal/60% voorschot	50.091,73		50.091,73	Showtex Nederland bv	10
21-4-2023	23600779	0405	Investering stoffeerderswerk	2948 Voorschot 60% afstopping Middenzaal	35.072,49		35.072,49	Showtex Nederland bv	10
22-5-2023	23601014	0419	Investering dimmers en lichtstuurapparatuur	1260 Handzenders	1.062,72		1.062,72	Podiumtechniek	8
1-6-2023	23601088	0414	Investering inventaris inrichting	0425 Akoestische panelen marketing	1.400,00		1.400,00	Goinga Kantoorvakhandel	12
6-6-2023	23601243	0418	Investering videotechniek	0162 Projectiescherm	2.545,00		2.545,00	Stumpfl Nederland v.o.f.	8
30-6-2023	23400031	0413	Investering inventaris horeca	Thermo blender via Hanos BV	800,00		800,00		3
3-7-2023	23601291	0413	Investering inventaris horeca	4313 Warmhoudvitrine	700,00		700,00	Bakker Vakkeuken	8
3-7-2023	23601363	0413	Investering inventaris horeca	4826 Credit op factuur 2304313		700,00	-700,00	Bakker Vakkeuken	8
17-7-2023	23601355	0424	Investering automatisering kantoor	5014 Lenovo laptops 3 stuks	2.205,00		2.205,00	Arcus IT Group	3
18-7-2023	23601364	0413	Investering inventaris horeca	4827 Aanschaf Ivario Pro/keuken 2e termijn	9.140,00		9.140,00	Bakker Vakkeuken	12
18-7-2023	23601365	0413	Investering inventaris horeca	4828 Aanschaf Ivario Pro 1e termijn	11.425,00		11.425,00	Bakker Vakkeuken	12
21-8-2023	23601472	0413	Investering inventaris horeca	5620 3e termijn Ivario Pro met onderstel	2.285,00		2.285,00	Bakker Vakkeuken	12
28-8-2023	23601448	0414	Investering automatisering kantoor	6001 Digitale beeldschermen foyer	49.364,00		49.364,00	Summit DIS bv	8
31-8-2023	23601581	0424	Investering automatisering kantoor	1304 Apple Macbook Pro	2.751,24		2.751,24	Coolblue BV	3
31-8-2023	23601531	0405	Investering stoffeerderswerk	0517 Afstopping Middenzaal 40%	15.031,07		15.031,07	Showtex Nederland bv	10
31-8-2023	23601535	0405	Investering stoffeerderswerk	0516 Afstopping Grote zaal 40%	21.467,88		21.467,88	Showtex Nederland bv	10
6-10-2023	23601644	0413	Investering inventaris horeca	6921 Basisuitrusting en zeef I-Vario	1.908,00		1.908,00	Bakker Vakkeuken	12
13-10-2023	23601739	0413	Investering inventaris horeca	8181 Warmhoudvitrine horeca	434,49		434,49	van Hattem, horeca bv	8
6-11-2023	23601863	0421	Investering audiotechniek	2202 Diverse materialen t.b.v. Toon	1.877,27		1.877,27	Bert Bosma Onderhoud en Reparatiebedrijf	8
16-11-2023	23601991	0413	Investering inventaris horeca	9506 Servies borden en koelplaten	2.077,56		2.077,56	NB Service	8
20-11-2023	23601995	0413	Investering inventaris horeca	9547 Coupe borden horeca	1.878,61		1.878,61	NB Service	8
28-11-2023	23602048	0405	Investering stoffeerderswerk	1722 Haken afstopping zaal 1 en 2	2.404,16		2.404,16	Showtex Nederland bv	10
7-12-2023	23602106	0405	Investering stoffeerderswerk	1455 Podiumrokken	3.386,14		3.386,14	Showtex Nederland bv	8
21-12-2023	23602275	0413	Investering inventaris horeca	0047 Inkoop borden Porland	1.211,87		1.211,87	NB Service	8
21-12-2023	23602276	0413	Investering inventaris horeca	0048 Cappucino kopjes	3.100,00		3.100,00	NB Service	8

Debet : 246.897,31      Credit : 4.010,10      Saldo : 242.887,21

BIJLAGE3  
BEZOEKCIJFERS 2023

	Culturele evenementen					
	Aantal evenementen			Aantal bezoekers		
	2021	2022	2023	2021	2022	2023
januari	-	4	31	-	801	11.108
februari	-	31	41	-	4.755	13.082
maart	1	55	50	1.015	17.955	12.492
april	3	32	47	489	8.196	19.287
mei	5	37	34	1.233	7.682	11.835
juni	35	24	15	1.807	5.726	5.021
juli	5	6	2	188	2.575	640
augustus	-	-	-	-	-	-
september	11	23	4	1.192	4.149	1.454
oktober	66	105	112	6.060	12.721	9.103
november	47	58	49	7.421	14.222	12.807
december	4	43	57	233	13.697	17.806
	177	418	442	19.638	92.479	114.635

	Commerciële evenementen					
	Aantal evenementen			Aantal bezoekers		
	2021	2022	2023	2021	2022	2023
	1	3	28	9	89	4.114
	-	8	27	-	181	3.771
	4	15	25	1.337	1.011	3.449
	5	31	24	121	8.270	3.457
	8	26	33	252	3.758	4.659
	16	24	47	817	4.741	8.813
	4	16	34	320	10.547	11.472
	27	3		2.478	96	
	21	16	16	7.234	3.816	2.196
	41	17	27	2.104	800	4.930
	29	19	47	10.709	11.478	29.037
	6	20	13	996	3.526	1.916
	162	198	321	26.377	48.313	77.814

	Totaal aantal evenementen					
	Aantal evenementen			Aantal bezoekers		
	2021	2022	2023	2021	2022	2023
	1	7	59	9	890	15.222
	-	39	68	-	4.936	16.853
	5	70	75	2.352	18.966	15.941
	8	63	71	610	16.466	22.744
	13	63	67	1.485	11.440	16.494
	51	48	62	2.624	10.467	13.834
	9	22	36	508	13.122	12.112
	27	3	-	2.478	96	-
	32	39	20	8.426	7.965	3.650
	107	122	139	8.164	13.521	14.033
	76	77	96	18.130	25.700	41.844
	10	63	70	1.229	17.223	19.722
	339	616	763	46.015	140.792	192.449

Onder de culturele evenementen zijn niet alleen de reguliere, eigen voorstellingen opgenomen, maar ook andere culturele evenementen.  
NB. Culturele bezoekers zijn: alles behalve commercieel en cultureel extern.



Aan: de Raad van Bestuur van  
Stichting Cultureel Centrum de Harmonie

Afgegeven ten behoeve van de gemeente Leeuwarden, dienst Jeugd, Onderwijs en Cultuur.

## CONTROLEVERKLARING ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

### A. Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2023

#### Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2023 van Stichting Cultureel Centrum De Harmonie te Leeuwarden gecontroleerd.

Naar ons oordeel geeft de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting Cultureel Centrum De Harmonie per 31 december 2023 en van het resultaat over 2023 in overeenstemming met de in Nederland geldende RJ - Richtlijn 640 Organisaties zonder winststreven en de bepalingen van en krachtens de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT).

De jaarrekening bestaat uit:

- de balans per 31 december 2023;
- de staat van baten en lasten over 2023;
- de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen; en
- verantwoording in het kader van de WNT, onderdeel uitmakend van de toelichting op de winst- en verliesrekening.

Voorts zijn wij van oordeel dat de in deze jaarrekening verantwoorde baten, lasten en balansmutaties over 2023 in alle van materieel belang zijnde aspecten voldoen aan de eisen van financiële rechtmatigheid. Dit houdt in dat de bedragen in overeenstemming zijn met de begroting en met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in het Verantwoordings- en controleprotocol van de gemeente Leeuwarden.

#### De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van Stichting Cultureel Centrum De Harmonie zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

### Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2023 hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1, sub n en o Uitvoeringsregeling WNT, niet gecontroleerd. Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er wel of niet sprake is van een normoverschrijding door een leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienstbetrekkingen als leidinggevende topfunctionaris bij andere WNT-plichtige instellingen alsmede of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.

### Benadrukking van de basis voor financiële verslaggeving en beperking in gebruik en verspreidingskring

De jaarrekening is opgesteld met als doel Stichting Cultureel Centrum De Harmonie in staat te stellen te voldoen aan de subsidieafrekening 2023 van de gemeente Leeuwarden. Hierdoor is de jaarrekening mogelijk niet geschikt voor andere doeleinden. Onze controleverklaring is derhalve uitsluitend bestemd voor Stichting Cultureel Centrum De Harmonie en de gemeente Leeuwarden en dient niet te worden verspreid aan of te worden gebruikt door anderen. Ons oordeel is niet aangepast als gevolg van deze aangelegenheid.

### B. Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvat het jaarverslag andere informatie, die bestaat uit:

- verslag directie;
- de overige gegevens;

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat. Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in de Nederlandse Standaard 720.

De directie is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het verslag directie en de overige gegevens in overeenstemming met RJ richtlijn 640.

### C. Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

#### Verantwoordelijkheden van de directie en de Raad van Bestuur voor de jaarrekening

De directie is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met Nederland geldende RJ-Richtlijn 640 Organisaties zonder winststreven en de bepalingen van en krachtens de WNT. In dit kader is de directie verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die de directie noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Het bestuur is tevens verantwoordelijk voor de financiële rechtmatigheid van de in de jaarrekening verantwoorde baten, lasten en balansmutaties. Dit houdt in dat deze bedragen in overeenstemming dienen te zijn met de begroting en met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, waaronder het Verantwoordings- en controleprotocol van de gemeente Leeuwarden.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet de directie afwegen of de onderneming in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd verslaggevingsstelsel moet de directie de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij de directie het voornemen heeft om de stichting te liquideren of de bedrijfsactiviteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. De directie moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderneming haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.





De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de stichting.

#### **Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening**

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle materiële fouten en fraude ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het controleprotocol WNT 2023, ethische voorschriften, de onafhankelijkheidseisen en verantwoordings- en controleprotocol van de gemeente Leeuwarden. Onze controle bestond onder andere uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de entiteit;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door de directie en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het vaststellen dat de door de directie gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de onderneming haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een onderneming haar continuïteit niet langer kan handhaven;
- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen; en
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.



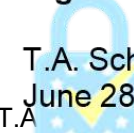
Wij communiceren met de Raad van Bestuur onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

Wij bevestigen aan de Raad van Bestuur dat wij de relevante ethische voorschriften over onafhankelijkheid hebben nageleefd. Wij communiceren ook met de Raad van Bestuur over alle en andere zaken die redelijkerwijs onze onafhankelijkheid kunnen beïnvloeden en over de daarmee verband houdende maatregelen om onze onafhankelijkheid te waarborgen.

Drachten, 27 juni 2024

Bentacera Registeraccountants B.V.

**Digitaal ondertekend door:**

  
T.A. Schurer  
June 28 2024 11:55 AM +02:00  
T.A. RA





# Tot slot

# 14

**Graag sluiten we af met een blik op de toekomst. Want uiteraard zijn we in 2023 begonnen met de voorbereidingen van het nieuwe jaar: 2024. Waarin we als Harmonie vieren dat we al 150 jaar bestaan en een vaste waarde zijn in de Friese hoofdstad. Wie had bij de oprichting kunnen bedenken dat een hele gemeenschap al die jaren De Harmonie zou koesteren, en zelfs verder zou dragen tot de schouwburg die zij nu is? Met recht een resultaat om als Leeuwarder en Fryslân trots op te zijn. We hopen in 2024 de transitie naar een Raad van Toezichtmodel voort te zetten en de verdere verzelfstandiging af te ronden, zodat De Harmonie klaar staat voor de komende 150 jaar: met een passende bedrijfsvoering, een actueel programma en gebouw, meebewegend met de omgeving.**

### **Verbouwing**

In december 2023 faciliteerde de gemeente een presentatieavond in De Harmonie over de plannen voor het theater en de omgeving. Daarmee bevestigde de gemeente het belang van een stevig cultureel kwartier voor de stad, waar het goed toeven is, genoeg te beleven en te ondernemen. De omgeving reageerde positief op de plannen. De Harmonie is ondertussen samen met de gemeente bezig met de voorbereidingen van een grote verbouwingsoperatie aan het gebouw die in 2026 plaats gaat vinden. Al met al een positieve energie.

### **Verzelfstandiging**

Met de gemeente voeren we intussen ook een goed gesprek over verdere verzelfstandiging van De Harmonie, waarbij zij onder meer over gaat van een bestuurs- naar een Raad van Toezichtmodel. De Harmonie blijft invulling geven aan het cultuurbeleid van de gemeente, en krijgt daarbij tegelijkertijd meer verantwoordelijkheid en ondernemersruimte.

### **Mooie zaken. En toch...**

Maar ook sluiten we af met een woord van zorg. Die verlengde huiskamer en plek van waarde voor de stad staat onder druk. Een duurzame financiële bedrijfsvoering is een randvoorwaarde om bestendig en succesvol te kunnen verzelfstandigen. Stabiliteit en betrouwbaarheid in nationaal en regionaal cultuur- en financieel beleid ook. Natuurlijk hebben we naar onszelf gekeken en zijn er nog meer stappen gezet in efficiency. Maar zoals de benchmark aangeeft, presteert De Harmonie in vergelijking met andere theaters bovenmatig goed en efficiënt. We willen vanzelfsprekend goede kwaliteit blijven bieden. Maar hoe goed we ook draaien en verdienen; onvermijdelijke kosten als stijgende personeelskosten en stijgende energielasten drukken zeer stevig en structureel op de begroting. De rek qua flexibiliteit en mogelijkheden tot besparen en verdienen is eruit

met een strak afgemeten personeelsbezetting. Dat maakt dat we, met zoveel publiek en een stijgende lijn, toch ook met gepaste zorg naar de toekomst kijken.

### **Hoopvol**

De Harmonie zou de Harmonie niet zijn wanneer we niet zouden blijven geloven in de kracht van de gemeenschap. 150 Jaar geleden durfde een aantal ambitieuze inwoners het aan. Voor elk probleem kwam een oplossing. Want is dat niet wat kunst en cultuur ons blijven bieden? Een ander perspectief, lef en moed om iets nieuws te proberen? De verbinding aan te gaan en de ontmoeting: met elkaar en voor elkaar. Dat kunnen en willen we niet alleen. Daarvoor hebben we jou, inwoner, vriend, overheid, relatie, geïnteresseerde nieuwe bezoeker, hard nodig. We rekenen op je! Van harte welkom!

**Marijke van der Woude**  
directeur

**Wendy Zuidema-Haans**  
interim voorzitter per jan 2024









Op naar  
2024

De Harmonie dankt de volgende sponsors en fondsen:

