Gemeente Roosendaal

Vernieuwen, verdienen en bezuinigen

De transitie van het CvK Roosendaal

Inhoud

1 Inleiding 3

2 Kunst- en cultuureducatie 5

3 De wereld verandert 8

4 Status quo van het CvK 12

5 Sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen 17

6 De basis van de transitie 22

7 Toekomstscenario's voor het CvK 30

Bijlage 1 - Betrokkenen 37

Colofon 39

1. Inleiding

1.1 Aanleiding en achtergrond

Roosendaal is een gemeente met ongeveer 77.500 inwoners. Het Centrum voor de Kunsten Roosendaal (CvK) verzorgt op twee verschillende locaties in de stad cursussen voor kinderen, jongeren en volwassenen op het gebied van beeldende kunst en muziek in Roosendaal. Het CvK is een gemeentelijke afdeling en de jaarlijkse gemeentelijke exploitatiebijdrage is circa € 2 miljoen, waarmee het ongeveer 1.700 cursisten bereikt. CultuurlinC, de marktplaats voor cultuureducatie, die als intermediair tussen het onderwijs en de cultuuraanbieders optreedt, is ook ondergebracht bij het CvK. Dit onderdeel wordt gefinancierd door zowel de gemeente als de provincie.

De gemeente Roosendaal heeft, mede ingegeven door 'de veranderde economische werkelijkheid' het CvK een bezuinigingstaakstelling opgelegd van € 900.000, te bereiken in 2015. Hoewel het college cultuureducatie en cultuurbeleving in de vorm van het CvK belangrijk acht, is men van mening dat culturele instellingen zich meer moeten richten op publieksbereik en ondernemerschap, met meer aandacht voor het genereren van eigen inkomsten. Een kostenreductie of een andere exploitatievorm moet leiden tot een vermindering van de gemeentelijke exploitatiebijdrage met handhaving van een basisniveau van dienstverlening.

Het CvK wacht derhalve een transitie waarbij a) de kostendekkendheid verhoogd moet worden en b) het een instituut wordt waar cursussen op een hedendaagse en aantrekkelijke wijze worden aangeboden. Het betreft een zeer forse bezuiniging die waarschijnlijk alleen gerealiseerd kan worden met ingrijpende maatregelen. Concreet wordt er nu binnen het muziekonderwijs gedacht aan het verschuiven van de focus naar groepslessen en het verhogen van de tarieven voor individuele lessen. Hiermee verwacht de gemeente ongeveer € 300.000 te kunnen besparen.

Andere mogelijkheden tot bezuinigingen moeten nog worden gevonden. Gedacht wordt onder andere aan het afslanken van de organisatie, samenwerking met omliggende centra voor de kunsten, het samenvoegen van de twee locaties, verzelfstandiging en innovatie van het productaanbod en de werkwijzen.

In het verleden is een vergaande samenwerking met CBK De Maagd in Bergen op Zoom al eens onderzocht. De toenmalige directeur van De Maagd was zelfs enige tijd interim-directeur in Roosendaal. Dit traject is in 2009 stopgezet omdat het de autonomie van CvK Roosendaal te veel bedreigde, wat als onwenselijk werd gezien. Ook verzelfstandiging heeft al op de agenda gestaan, waarbij er destijds vanuit werd gegaan dat het CvK een nader te bepalen eigen vermogen zou meekrijgen van de gemeente. Een dergelijke bruidsschat is op dit moment niet meer haalbaar.

1.2 Opdracht

De opdracht aan LAgroup is op 30 maart 2012 als volgt geformuleerd:

Onderzoek de mogelijkheden voor het CvK Roosendaal om de taakstellende bezuiniging van € 900.000 in 2015 te realiseren. Formuleer verschillende scenario's die leiden tot de genoemde bezuiniging met handhaving van een basisniveau van dienstverlening. Doe dit in de vorm van een quickscan, dus een eerste verkenning met bijpassende diepgang.

1. Inleiding

1.3 Proces en leeswijzer

Proces

Dit onderzoek begon met drie gesprekken met betrokkenen bij het vraagstuk, te weten: de projectgroep, de medewerker financiën en de verantwoordelijke wethouder. Daarna volgde de deskresearch waarin wij alle relevante documenten en onderzoeken bestudeerden en een overzicht van de meest relevante trends & ontwikkelingen maakten. Verder deden we een analyse van de status quo van het CvK Roosendaal en brachten we het culturele aanbod in de omgeving en de kansen en bedreigingen voor het CvK in kaart. Een belangrijk uitgangspunt van het vraagstuk is het handhaven van een basisniveau van dienstverlening. Om na te kunnen gaan wat dit basisniveau is voor Roosendaal, hebben wij in ons onderzoek tevens een verkenning gedaan naar de oorsprong van CvK's en naar de redenen voor overheden om hieraan geld te besteden. Tevens hielden wij een sessie met belangrijke stakeholders van het CvK waarin wij met hen bezuinigings- en verdienmogelijkheden verkenden. Daarna volgde een sessie waarbij we in werkgroepen het vraagstuk met de docenten hebben onderzocht. Dit alles heeft geresulteerd in een longlist met bezuinigings- en verdienmogelijkheden. Vervolgens hebben wij de toekomstscenario's voor de transitie van het CvK geformuleerd. Ten slotte is het concepteindrapport met de projectgroep besproken.

Leeswijzer

Hoofdstuk 2 begint met een beschrijving van CvK's en van kunst- en cultuureducatie in het algemeen. In hoofdstuk 3 geven wij een overzicht van trends en ontwikkelingen die invloed (kunnen) hebben op de ontwikkeling van CvK's. Hoofdstuk 4 bevat een overzicht van de status quo van CvK Roosendaal, waarna in hoofdstuk 5 de sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen worden benoemd die voortvloeien uit de voorgaande hoofdstukken.

In hoofdstuk 6 beschrijven we de basis van de transitie van het CvK en in hoofdstuk 7 bieden we drie toekomstscenario's aan.

centrum
voor de
kunsten
roosendaal

2. Kunst- en cultuureducatie

2. Kunst- en cultuureducatie

2.1 Wat zijn Centra voor de Kunsten?

Er zijn in Nederland ongeveer 200 Centra voor de Kunsten. CvK's worden ook wel instellingen voor kunst- en cultuureducatie genoemd. *Cultuureducatie* is een verzamelnaam voor kunst-, erfgoed- en media-educatie. *Kunsteducatie* is het leren over, door en met kunst. Ook het leren beoordelen, genieten en zelf beoefenen hoort daarbij.

Instellingen voor kunst- en cultuureducatie bieden lessen, cursussen, workshops of andere vormen van buitenschoolse educatie aan hun doelgroepen. Ze bieden een doorlopende leerlijn gericht op een continu en structureel kunsteducatieaanbod. Instellingen voor kunsteducatie voeren, naast het cursusaanbod, allerlei aanvullende taken uit: ze ontwikkelen een aanbod voor scholen, zijn intermediair tussen het onderwijs en culturele instellingen met een educatief aanbod, en ze zijn actief in wijken en dorpskernen.

Ook functioneren CvK's als centraal coördinatiepunt waar alle informatie over cursussen, amateurkunst, maar ook het aanbod van professionele kunst overzichtelijk en toegankelijk wordt weergegeven. Er kunnen kleinschalige presentatiemogelijkheden voor cursisten en amateurkunstenaars in de vorm van een podium en een tentoonstellingsruimte aanwezig zijn. En de instelling kan een ontmoetingsplek zijn voor amateurs en professionals.

2.2 Redenen voor subsidiëring

We onderscheiden* vijf categorieën met redenen voor een gemeente om een instelling voor kunst- en cultuureducatie te subsidiëren.

1 **Cultureel**
- Bijdragen aan de vergroting van cultuurdeelname en nieuw publiek naar professionele kunstvoorzieningen brengen.
- Via de buitenschoolse kunsteducatie ervoor zorg dragen dat kinderen die binnenschools kennismaken met kunst en cultuur zich verder kunnen verdiepen en specialiseren in de disciplines.
- Realiseren van brede cultuurdeelname: spreiding over dorpskernen en wijken en spreiding over diverse bevolkingsgroepen; jong - oud, allochtoon - autochtoon, hoger en lager opgeleiden. Daarnaast ook garanderen dat voorzieningen toegankelijk en betaalbaar zijn voor de lagere inkomensgroepen.

2 **Educatief**
- Stimuleren en ontwikkelen van kunstzinnige en creatieve vermogens van burgers, en vergroten van hun culturele competenties.
- Creëren van een levendige amateurkunstsector: opleiden en ondersteunen van amateurkunstenaars.
- Stimuleren van jong talent in voorbereiding op het kunstvakonderwijs.

3 **Sociaal-maatschappelijk**
- Bevorderen van leefbaarheid en sociale cohesie. Versterken van de lokale sociale samenhang.
- Creëren van een verrijking van het kunstaanbod vanuit de lokale samenleving door de diversiteit aan amateurs die actief zijn.
- Bevorderen van integratie en emancipatie via deelname aan kunst en cultuur.

4 **Economisch**
- Versterken van het woon- en vestigingsklimaat voor burgers en bedrijfsleven. Een goed cultureel voorzieningenniveau maakt een gemeente aantrekkelijk als woon- en vestigingsklimaat voor burgers en bedrijfsleven.
- Stimuleren en ontwikkelen van kunstzinnige en creatieve talenten: toename van het potentieel aan creatieve kenniswerkers.

* Onder meer gebaseerd op documenten van Kunstfactor, Kunstconnectie en Cultuurnetwerk

2. Kunst- en cultuureducatie

Verbinding tussen cultuur en school

- Samenwerking tussen onderwijs en culturele instellingen bevorderen: de lokale culturele omgeving als basis voor kunst- en cultuureducatie in het onderwijs.
- Kunsteducatie onderdeel maken van het brede schoolconcept, zowel in het inhoudelijke programma als op het gebied van accommodatie. Kunsteducatie biedt een zinvolle invulling van de naschoolse opvang, door deskundige docenten.

2.3 Waarom overheidsbijdrage aan CvK's?

Een belangrijk voordeel van overheidssturing via subsidies – boven het overlaten aan de particuliere markt – is dat een gemeente relaties kan leggen tussen verschillende beleidsterreinen. Voor het cultuureducatiebeleid betreft dit natuurlijk het algehele cultuurbeleid, maar ook het welzijnsbeleid, het jeugdbeleid en het economische beleid. Instellingen voor kunsteducatie voeren allerlei aanvullende taken uit, waarmee ze bijdragen aan meer dan kunstzinnige beleidsdoelstellingen.

Een gemeente kan via beleid inzetten op de onderlinge samenwerking tussen instellingen die zich bezig houden met kunsteducatie. Meerdere culturele voorzieningen hebben een versterkend effect op elkaar. Door krachten te bundelen verbetert de kwaliteit van kunsteducatie. Door samenwerking ontstaat sneller vernieuwing en kan vlotter ingespeeld worden op veranderende maatschappelijke ontwikkelingen.

Het SCP schat dat de particuliere markt tweemaal zo groot is als die van de muziekscholen en Centra voor de Kunsten (2010). De kwaliteit, continuïteit en diversiteit in dit aanbod is niet precies bekend.

Particuliere aanbieders verzorgen een aanbod dat bepaald wordt door wat commercieel interessant is voor henzelf, waar ze goed in zijn en waar ruimte voor is in de markt. De culturele 'producten' die de markt laat liggen, zijn over het algemeen niet-commerciële of 'moeilijke' producten. CvK's kunnen deze gaten opvullen.

3. De wereld verandert

3. De wereld verandert

De laatste jaren zijn er veel ontwikkelingen gaande die van invloed zijn op de kunst- en cultuursector. Wij noemen in dit hoofdstuk de belangrijkste langetermijntrends die voor CvK's relevant zijn of worden.

3.1 Publiek

Voor CvK's hebben we de volgende relevante trends wat betreft het publiek geïdentificeerd:

- ***Verdringingsmarkt.*** Consumenten hebben volle agenda's en minder tijd voor vrijetijdsactiviteiten. Cultuur is een van het groeiende aantal vrijetijdsopties. De consument wordt hierdoor kritischer en minder loyaal ten opzichte van instellingen of merken. Men heeft minder tijd voor langdurende cursussen en stapt sneller over naar een concurrent.

- ***Vraaggericht werken.*** Mede door een toegenomen vrijetijdsaanbod zijn instellingen genoodzaakt beter in te spelen op de wensen en behoeftes van hun klanten. Het aanbod moet inspelen op de vraag in plaats van andersom.

- ***Individualisering.*** Er zijn steeds minder vaste en dwingende kaders bij het uitkiezen van hobby's of nevenactiviteiten, zoals familiewaarden, een religieuze zuil of een subcultuur. Het individuele compas wordt bepalender: homogene doelgroepen maken in onze maatschappij plaats voor meer individualisering.

- ***Vergrijzing***. De eerste babyboomers bereiken vanaf 2011 de pensioengerechtigde leeftijd, waardoor de komende jaren het aantal 65+'ers twee keer zo snel zal groeien. In 2038 zal bijna een kwart van de Nederlandse bevolking 65 jaar of ouder zijn.

3.2 Product

Ten aanzien van de producten van CvK's zijn de volgende trends waarneembaar:

- ***Digitalisering en social media***: de opkomst van digitale media stelt personen en organisaties in staat om 24/7 en wereldwijd met elkaar in contact te staan. Steeds meer mensen gebruiken social media, zoals YouTube, Spotify en Facebook. Deze digitale vorm van communicatie vervangt een deel van het face-to-face contact, maar stimuleert het tegelijkertijd ook.

- ***Flexibilisering***. Door sociologische en technologische ontwikkelingen en de (daardoor) toegenomen complexiteit van de maatschappelijke omgeving, zijn mensen flexibeler geworden. Er is sprake van een 24-uurs economie, en verandering en flexibiliteit zijn de status quo geworden.

- ***Nieuwe crossmediale producten.*** Er komt meer behoefte aan producten waarbij verschillende media worden ingezet die aansluiten bij bestaande modes en trends. Hierdoor kunnen nieuwe ingangen gevonden worden bij het publiek.

- ***Veranderd aanbod.*** CvK's houden zich niet meer uitsluitend bezig met langdurig cursorisch buitenschools onderwijs. De trend is kortere cursussen, meer inzet voor amateurkunst en producten als ondersteuning van welzijnswerk en zorg.

3. De wereld verandert

3.3 Prijs

Ten aanzien van het onderwerp 'prijs' zijn de volgende relevante trends waarneembaar voor CvK's:

- ***Gratis product, dure ervaring.*** Consumenten zijn steeds minder bereid te betalen voor media, getuige de mate van illegale downloads van films en muziek. Tegelijkertijd willen consumenten wel (en steeds meer) betalen voor avondjes uit. De ervaring wordt belangrijker, het product minder.

- ***Prijsgevoeligheid cultuureducatie en amateurkunst.*** De tarieven van Centra voor de Kunsten en de bijkomende kosten van deelname blijken steeds meer uiteen te lopen. Cultuureducatie en amateurkunst zijn prijsgevoelig. Gezinnen met weinig bestedingsruimte worden tegemoet gekomen door gemeentelijke kortingsregelingen, maar deze lopen per gemeente zeer uiteen.

- ***Subsidie cultuureducatie in het onderwijs.*** Het ministerie van OCW ondersteunt de cultuureducatie beleidsmatig en financieel. Voor het basis- en voortgezet onderwijs heeft het ministerie twee regelingen om cultuureducatie een plek te geven: de Regeling Versterking Cultuureducatie in het primaire onderwijs (€ 10,90 per leerling ten behoeve van cultuureducatie), en een regeling voor het voortgezet onderwijs, waarbij de invulling een match is tussen school, leerlingen en aanbieders.

3.4 Personeel

De volgende trends zijn geïdentificeerd met betrekking tot het onderwerp 'personeel':

- ***De gemiddelde leeftijd van het personeel stijgt sterk.*** De omvang van personeel in de leeftijdsklasse 30-50 jaar is de laatste jaren aanzienlijk teruggelopen. De omvang van de groep 50-65 jaar daarentegen is flink gestegen. Dat heeft een opdrijvend effect op de loonkosten.

- ***Gemiddelde deeltijdfactor.*** Bij CvK's hebben jongeren over het algemeen de kleinere en tijdelijke banen en ouderen de grotere vaste banen. Gemiddeld is een baan in de kunsteducatie nog geen 0,4 fte. De deeltijdfactor is vrij stabiel: hij stijgt licht in het segment 20-30 jaar en daalt licht in het segment 50-60 jaar. Wat opvalt is de groei in het segment 60-65 jaar.

- ***Werken met ZZP'ers.*** Er is een trend waarneembaar om arbeid te flexibiliseren en de risico's van werkgeverschap zoveel mogelijk te beperken. Ook werkenden (met name de jongere beroepsbevolking) geeft vaak de voorkeur aan freelance arbeid in plaats van kleine tijdelijke banen.

- ***Bezuiniging op personeel en concurrentie.*** 75% van de kosten van Centra voor de Kunsten zijn personeelskosten. Van de fte's in kunsteducatiepersoneel bestaat twee derde uit docenten. Bezuinigingen op kunsteducatie zullen de komende jaren leiden tot ontslag van personeel. Kort daarna voltrekt zich echter een omslag op de arbeidsmarkt, waardoor sectoren steeds sterker zullen gaan concurreren om geschikt personeel.

3. De wereld verandert

3.5 Plaats

Ten aanzien van het onderwerp 'plaats' zijn de volgende trends die relevant kunnen zijn voor CvK's waarneembaar:

- ***Verminderde loyaliteit aan een plek.*** Consumenten zijn mobieler, verhuizen vaker en gaan gemakkelijker naar andere steden of zelfs landen. De loyaliteit van de consument ten opzichte van een plek is sterk verminderd. Dit gaat hand in hand met de vergrote reisbereidheid van publiek voor specifiek aanbod.

- ***Clustering.*** Binnen de culturele sector heeft cultuurclustering zijn intrede gedaan. Veel steden en kleinere gemeenten hebben er de afgelopen jaren op ingezet om de nieuwe huisvesting voor culturele voorzieningen gezamenlijk te realiseren, idealiter met inhoudelijke, publieks- of facilitaire synergievoordelen als gevolg.

- ***Third place.*** Een *third place* is een sociale omgeving tussen thuis (*first place*) en werk (*second place*) in. Zo'n plek is laagdrempelig, gastvrij en comfortabel en men kan er ontspannen, werken en anderen ontmoeten. Een cultureel gebouw kan deze functie vervullen door het creëren van toegankelijke ontmoetingsplekken.

- ***Het nieuwe werken.*** Het nieuwe werken is een verzamelbegrip voor alles wat met sociale innovatie rond werk te maken heeft: flexibele werktijden, individuele vrijheden en verantwoordelijkheden en het via internet samenwerken en delen van kennis. In het nieuwe werken is het kantoor niet meer de plaats waar alles gebeurt, maar is het vooral een ontmoetingsplek voor thuiswerkers.

3.6 Kunst en cultuur

Ten aanzien van kunst, cultuur en specifiek CvK's zijn nog een aantal relevante trends waarneembaar:

- ***Kunst als middel***. Kunst, cultuur en creativiteit worden in toenemende mate als middel ingezet ter stimulering van aangrenzende domeinen, zoals economie, toerisme en ruimtelijke ontwikkeling.

- ***Overaanbod en samenwerking***. Er is een overaanbod van cultuur in Nederland. We hebben een zeer hoge dichtheid van hardware als podia en musea, terwijl de software, zoals producties, concerten en tentoonstellingen de komende jaren zwaar onder druk komen te staan. Een van de consequenties daarvan is dat partijen uit het culturele veld in toenemende mate op zoek moeten gaan naar samenwerkingsverbanden.

- ***Op het snijvlak van publiek en privaat.*** Steeds vaker nemen commerciële organisaties de exploitatie van cultuuraccommodaties over, waarbij de overheid zich terugtrekt tot het formuleren van een culturele opdracht en daarvoor een budget meegeeft. Tussenvormen zijn er ook: commerciële organisaties die de exploitatie van een cultuurgebouw op zich nemen, waarbij een culturele instelling met subsidie van de overheid de programmering verzorgt. Ook bieden steeds meer kunstencentra specifieke activiteiten commercieel aan.

4. Status quo van het CvK

Foto van Facebook CvK Roosendaal

4. Status quo van het CvK

Dit hoofdstuk geeft een korte beschrijving en analyse van de status quo van het CvK Roosendaal.

4.1 Doel

De missie van het CvK Roosendaal is in de concept-Ambitienotitie uit 2008 als volgt geformuleerd:

'Het CvK is dé instelling in de gemeente Roosendaal die initiatieven neemt om cultuureducatie en -participatie te bevorderen. Met passie, kwaliteit en inspiratie maken wij samen met andere partners – op klantgerichte wijze – cultuur toegankelijk voor iedereen.'

De belangrijkste doelstelling van het CvK is het bevorderen van cultuureducatie en -participatie. Om dit te bereiken noemt het CvK de volgende drie strategische doelstellingen in zijn Ambitienotitie:

1. Versterken en verbreden van deelname aan het cursusaanbod. Het CvK laat mensen actief en receptief met kunst bezig zijn.
2. Uitbreiding van de culturele dienstverlening. Het CvK wil samen met andere partners (het onderwijs, buurthuizen, andere culturele en kunstinstellingen, amateurverenigingen, etc.) cultuur toegankelijk maken voor iedereen.
3. Verder uitbouwen en borgen van een professionele en klantgerichte organisatie. Dit is een voorwaarde om de ambities voor de komende jaren te realiseren.

De doelgroepen die het CvK Roosendaal bedient zijn: kinderen, jongeren, volwassenen en onderwijsinstellingen (basis- en voortgezet onderwijs). Daarnaast ontwikkelt het CvK projecten voor en met wijkactiviteiten, instellingen, bedrijven en particulieren.

Het CvK Roosendaal in het kort:

- verzorgt op twee verschillende locaties in de stad cursussen (beeldende kunst en muziek);
- biedt jaarcursussen en korte cursussen voor kinderen, jongeren én volwassenen;
- omvat CultuurlinC: de marktplaats voor cultuureducatie;
- bereikt ongeveer 1.700 cursisten en daarnaast vele scholieren;
- is een gemeentelijke dienst;
- heeft een organisatie met circa 25 fte's en ruim 70% van de kosten zijn personeelskosten;
- heeft een forse taakstellende bezuiniging, oplopend tot € 900.000 in 2015.

4.2 Producten

Het aanbod van het CvK Roosendaal bestaat uit cursussen voor beeldende kunst en muziek. Daarnaast verzorgt het centrum zo nu en dan thematentoonstellingen en uitvoeringen. Sinds februari 2010 is het Centrum voor de Kunsten gecertificeerd en mag het ook het landelijk Kwaliteitskeurmerk voor Kunsteducatie en Amateurkunst voeren. Het CvK biedt zelf geen lessen aan in dans en drama (of literatuur).

CultuurlinC is onderdeel van het CvK. Het is een intermediair tussen het onderwijs en de cultuur-aanbieders in de gemeente Roosendaal. CultuurlinC bemiddelt, initieert en coördineert en werkt daarbij nauw samen met zowel het onderwijs als de culturele sector. CultuurlinC wordt financieel mogelijk gemaakt door de gemeente Roosendaal en de Provincie Noord-Brabant en verzorgt aanbod voor primair onderwijs, voortgezet onderwijs en buitenschoolse activiteiten.

4. Status quo van het CvK

4.3 Cursisten

In de tabellen hiernaast is een overzicht gemaakt van het cursisten-bestand. De cursisten zijn onderverdeeld in beeldend/muziek, jeugd (<21)/volwassenen (>21), uit/buiten de gemeente Roosendaal, jaarcursus/korte cursus en groepsles/individueel.

Uit de bovenste tabel blijkt dat in het cursusjaar 2011-2012 het aantal cursisten met -13% is afgenomen. De daling is grotendeels veroorzaakt bij de muziekcursussen (-10%).

In de tweede tabel is te zien dat er iets meer cursisten bij muziek zitten (57%) dan bij beeldende kunst (43%). Het percentage jeugdcursisten maakt het overgrote deel uit bij muziek (82% van de muziekcursisten), maar bij beeldend zijn dat juist de volwassenen (87%). Dit komt globaal overeen met de landelijke cijfers met betrekking tot deze verhouding jeugd/volwassenen. Verder blijkt uit de tabel dat de meeste cursisten uit de gemeente Roosendaal afkomstig zijn (89% van de cursisten).

Uit de onderste tabel blijkt dat de verdeling jaarcursus/korte cursus 50-50% is bij beeldend en dat bij muziek het overgrote deel uit jaarcursussen bestaat (85% van de muzieklessen). De muzieklessen zijn met name individueel en de beeldende kunstlessen zijn alle groepslessen.

De prijzen van de lessen zijn gesegmenteerd naar leeftijd. De tarieven voor de volwassenen liggen zo'n 1,5 tot 2 maal boven de prijs voor de jeugd. De cursustarieven zullen met ingang van het cursusjaar 2012-2013 stijgen en op sommige onderdelen boven de marktprijs liggen.

	Beeldend		Muziek		totaal	
Overzicht cursistenbestand per jaar	**aantal**	**% ***	**aantal**	**% ***	**aantal**	**% ***
2011-2012	709	-3%	929	-10%	**1.638**	**-13%**
2010-2011	729	1%	1034	0%	**1.763**	**1%**
2009-2010	722	-	1030	-	**1.752**	**-**

* t.o.v. voorgaand jaar

	Beeldend		Muziek		totaal	
Overzicht cursistenbestand (2011-2012)	**aantal**	**% vh totaal BK**	**aantal**	**% vh totaal MZ**	**aantal**	**% vh totaal**
Cursisten jeugd	94	13%	764	82%	858	52%
Cursisten volwassenen	615	87%	165	18%	780	48%
Cursisten uit de gemeente Roosendaal	569	80%	895	96%	1.464	89%
Cursisten buiten de gemeente Roosendaal	140	20%	34	4%	174	11%
Totaal aantal cursisten	**709**	**43%**	**929**	**57%**	**1.638**	**100%**

	Beeldend		Muziek		totaal	
Overzicht curssen (in aantallen cursisten)	**aantal**	**% vh totaal BK**	**aantal**	**% vh totaal MZ**	**aantal**	**% vh totaal**
Jaarcursus totaal	**354**	**50%**	**788**	**85%**	**1142**	**70%**
Jaarcursus volwassenen	260	37%	81	9%	341	21%
Jaarcursus jeugd	94	13%	707	76%	801	49%
Jaarcursus groepsles	354	50%	87	9%	441	27%
Jaarcursus individueel	0	-	701	75%	701	43%
Korte cursus totaal	**355**	**50%**	**141**	**15%**	**496**	**30%**
Korte cursus volwassenen	347	49%	84	9%	431	26%
Korte cursus jeugd	8	1%	57	6%	65	4%
Korte cursus groepsles	355	50%	90	10%	445	27%
Korte cursus individueel	0	-	51	5%	51	3%

4. Status quo van het CvK

4.4 Organisatie en financiële structuur

Organisatie
Het CvK is een (niet-zelfstandige) afdeling van de gemeente Roosendaal. Binnen die afdeling zijn de functies ondergebracht die direct gelinkt zijn aan een Centrum voor de Kunsten, zoals de docenten en de direct ondersteunende administratieve, secretariële en facilitaire functies. Functioneel is er een tweehoofdige leiding (teamleiders muziek en beeldend), die wordt bemenst door drie personen. Diverse andere gemeentelijke afdelingen verlenen ondersteunende diensten en taken, zoals financiële administratie, P&O-zaken, beheer en onderhoud huisvesting, en automatisering. CultuurlinC is ondergebracht bij de CvK-organisatie.

De toegestane betaalde personeelsformatie is ruim 25 fte's, waarvan zo'n 20 fte's docenten. Daarnaast zijn er 5 fte's aan WSW-medewerkers voor het CvK werkzaam (administratieve ondersteuning en conciërgetaken). In totaal zijn dat ruim 70 medewerkers (waarvan een kleine 60 docenten). Er zijn binnen de docentenformatie zo'n vijf fte's niet ingevuld dan wel ondergebracht binnen de cao-garantieregeling omdat er geen werk voor hen is. Die niet-ingevulde formatie-uren zijn vooralsnog niet als bezuinigingstaakstelling aangewezen.

Financiën
Op basis van de werkelijke cijfers van 2011 was de directe exploitatie-omvang van het CvK ruim € 2,3 miljoen. De gemeentelijke bijdrage was ruim € 1,8 miljoen, ofwel bijna 80%. Als de 5 fte's niet-ingevulde personeelsformatie worden meegerekend, is de relatieve bijdrage van de gemeente nog hoger. Een kleine 70% van de kosten zijn personeelskosten, wat redelijk overeenkomt met de landelijke cijfers. In 2011 belastte de gemeente circa € 165.000 aan overhead door aan het CvK (begroting 2012 circa € 278.000). Slechts een klein deel hiervan is de vergoeding voor de genoemde directe diensten en taken die andere afdelingen verrichten voor het CvK.

4.5 Culturele omgeving en concurrentie

Wat betreft muziek is er een behoorlijke particuliere markt in Roosendaal. Zo biedt bijvoorbeeld Muziekcentrum van Gorp lessen aan voor de volgende instrumenten: piano lichte muziek, saxofoon, keyboard en elektrische gitaar. De Strijkersacademie geeft lessen in cello en viool, via de Harmonie kan men basistheorie muziek leren en Slagwerkschool Rondomtrom biedt djembélessen en lessen op andere slaginstrumenten. Daarnaast zijn er nog (individuele) particulieren die de volgende lessen aanbieden: keyboard, gitaar, blokfluit, piano, trompet, dwarsfluit en zang.
De beeldende tak van het CvK heeft betrekkelijk weinig concurrentie. Op het gebied van tekenen en schilderen zijn vijf à tien particuliere docenten actief, die kleine groepjes bedienen in verband met krappe atelierruimte. Daarnaast zijn er nog twee edelsmeden en een beeldhouwer die ook aan kleine groepjes lesgeven. In de buurthuizen vinden een aantal schilderclubs onderdak, waarbij deelnemers elkaar tips geven. CultuurlinC werkt daarnaast met meerdere lokale aanbieders.

Verder bevinden zich in de culturele omgeving van het CvK onder meer de Schouwburg De Kring, Bibliotheek VanNu, Sisa Dansstudio, Dans Theaterschool Roosendaal en bioscoop City met vier zalen en een filmhuis.

4. Status quo van het CvK

4.6 Vertrekpunten voor de toekomst

Wij houden bij het ontwikkelen van de toekomstscenario's rekening met de volgende vertrekpunten.

- De door de gemeente Roosendaal geformuleerde doelstellingen voor de transitie van het CvK:
  - de kostendekkendheid van het CvK moet worden verhoogd;
  - het CvK moet een omslag maken naar een instituut waar cursussen op een hedendaagse en aantrekkelijke wijze worden aangeboden.

- De door de gemeente in de opdrachtnotitie voor dit onderzoek genoemde aspecten:
  - publieksbereik;
  - cultureel ondernemerschap;
  - ondersteuning amateurkunst;
  - cultuureducatie in en voor het onderwijs;
  - handhaven van een instituut met een aanbod voor kunstzinnige en educatieve mogelijkheden; ook is dit geformuleerd als 'een basisniveau aan dienstverlening' (Agenda voor Roosendaal).

- De aanwezigheid van zogenaamde frictiebudgetten binnen de gemeente en buiten het CvK, ten laste waarvan eenmalige of meerjarige kosten van de transitie zouden kunnen worden gebracht. Zonder deze frictiebudgetten is de bezuinigingstaakstelling binnen de exploitatie van het CvK niet haalbaar.

- De bezuinigingstaakstelling van € 900.000 is inhoudelijk en financieel niet onderbouwd. Verder is dit bezuinigingsbedrag zowel absoluut als relatief zeer omvangrijk voor het CvK. Mede om die redenen zijn wij ervan uitgegaan dat er geen beperkingen of zogenaamde 'don'ts' zijn bij de ontwikkeling van de scenario's.

- Wij hebben geen rekening gehouden met de wijze waarop de bezuinigingstaakstelling in de meerjarenbegroting van het CvK is verwerkt. Die gaat er immers grosso modo van uit dat de bezuiniging voor het overgrote deel door verhoging van de cursusgelden gedekt moet worden en dat vinden wij niet realistisch.

Gezien de omvangrijke bezuinigingstaakstelling die het CvK ten uitvoer moet brengen, is het niet uitgesloten dat niet alle uitgangspunten gevolgd kunnen worden of realisatie van een tegengestelde beweging op bepaalde uitgangspunten onvermijdelijk is.

5. Sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen

5. Sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen

In de voorgaande hoofdstukken hebben wij enige context rond en de status quo van het huidige Centrum voor de Kunsten Roosendaal in beeld gebracht. In dit hoofdstuk geven wij aan wat de sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen en daaruit voorvloeiend, wat de belangrijkste strategische issues c.q. vragen zijn voor het CvK Roosendaal.

5.1 Sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen

De keuze voor de strategische issues komt voort uit een analyse van de sterktes en zwaktes, kansen en bedreigingen. Deze is gebaseerd op onze bevindingen uit de analyse van de status quo, de analyse van de trends & ontwikkelingen, de bevindingen uit de sessies met de stakeholders en de docenten, de werksessie met het CvK en onze eigen expertise. Daarnaast hebben we naar de SWOT-analyse van het CvK uit 2008 gekeken en deze geüpdatet.

De sterktes, kansen, zwaktes en bedreigingen zetten wij tegen elkaar af in een confrontatiematrix. Alleen de door ons als meest relevant dan wel onderscheidend beoordeelde karakteristieken/ontwikkelingen zijn in deze matrix opgenomen. Deze selectie leidt tot een scherper overzicht en een betere focus.

Om ook in de uiteindelijke toekomstscenario's voldoende focus te houden op de issues die echt van belang zijn, gebruiken wij alleen de issues die in de confrontatiematrix als zeer belangrijk worden gewaardeerd, gebaseerd op de voorafgaande analyse. De strategische issues, en de antwoorden hierop, vormen de basis waarop de te volgen toekomststrategie bepaald wordt.

5. Sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen

Hieronder volgt de SWOT-analyse voor het CvK Roosendaal

Sterktes

- Hoge kwaliteit van de dienstverlening (aanbod en gecertificeerde docenten)
- Goed geoutilleerde gebouwen
- Uitgebreid netwerk (onder meer met scholen door CultuurlinC)
- Samenspelmogelijkheden (bijvoorbeeld de popschool)

Zwaktes

- Te grote financiële afhankelijkheid van de gemeente
- Geen totaalpakket cultuur (geen dans en theater/musical)
- Organisatie is te weinig innoverend en beperkt flexibel
- Geen optimale betrokkenheid onder personeel
- Geen optimaal gebruik van gebouwen en faciliteiten
- Sterkere verankering in de Roosendaalse samenleving noodzakelijk

Kansen

- Behoefte aan ontmoetingsmogelijkheden
- Mogelijkheden van toepassingen van sociale media
- Samenwerkingsmogelijkheden: lokaal en regionaal
- Behoefte aan crossmediale/interdisciplinaire producten
- Jeugdeducatie is belangrijk op de politieke agenda van Roosendaal

Bedreigingen

- Concurrentie van alternatieve aanbieders voor kunsteducatie en particuliere markt
- De conjunctuurgevoelige markt voor prijzen van cursussen
- Verminderde maatschappelijke/politieke betrokkenheid en draagvlak
- Verminderde loyaliteit en voortdurend veranderende vraag
- De omvangrijke bezuinigingstaakstelling

5. Sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen

5.2 Confrontatiematrix

In onderstaande confrontatiematrix zijn de sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen van/voor CvK Roosendaal weergegeven en tegen elkaar afgezet. Op basis van onderstaande confrontatiematrix formuleren wij in de volgende paragraaf de strategische issues.

Confrontatiematrix CvK Roosendaal		Kansen					Bedreigingen			
		Behoefte aan ontmoetings-mogelijk-heden	Toepas-singen social media	Samenwer-kingsmoge-lijkheden	Crossmedi-ale/inter-disciplinaire producten	Jeugdeduca-tie belangrijk	Concur-rentie	Conjunc-tuurgevoe-lige markt	Verminderd maatschappe-lijk/politiek draagvlak	Afnemende loyaliteit/ve rande-rende vraag
Sterktes	Hoge kwaliteit van de dienstverlening									
	Goed geoutilleerde gebouwen									
	Uitgebreid netwerk									
	Samenspelmogelijkheden									
Zwaktes	Te grote financiële afhankelijkheid									
	Geen totaalpakket cultuur									
	Organisatie is te weinig innoverend en beperkt flexibel									
	Geen optimale betrokkenheid onder personeelsleden									
	Geen optimaal gebruik van gebouwen en faciliteiten									
	Sterkere verankering in samen-leving noodzakelijk									

Legenda importantie issues: belangrijk, = redelijk belangrijk, = minder belangrijk of niet van toepassing

5. Sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen

5.3 Strategische issues CvK Roosendaal

Hieronder beschrijven wij de strategische issues voor het CvK.

1. Hoe kan het CvK meer innoverend en flexibel werken om meer in te spelen op de veranderende behoeftes van de markt?

2. Hoe kan het CvK zich meer verankeren in de samenleving om meer politieke en maatschappelijke betrokkenheid en draagvlak te creëren?

3. Hoe kan het CvK de kwaliteit van de dienstverlening en haar netwerk meer inzetten ten behoeve van jeugdeducatie?

4. Hoe kan het CvK het aanbod optimaal afstemmen om in te spelen op de behoeftes van de verschillende marktsegmenten?

5. Hoe kan het CvK een totaalpakket aan cultuur aanbieden om interdisciplinaire en cross-over producten te realiseren?

6. Met welke partners kan het CvK samenwerken om met haar dienstverlening onderscheidend en/of aanvullend te zijn op de markt en de concurrentie het hoofd te bieden?

7. Hoe kan het CvK haar verzwakte financiële positie ombuigen om meer financiële onafhankelijkheid te creëren en de conjunctuurgevoelige markt het hoofd te bieden?

8. Hoe kan het CvK optimaal gebruik maken van haar locaties en gebouwen om meer een plek te worden voor ontmoeting en samenspel?

6. De basis van de transitie

6. De basis van de transitie

In het voorgaande hoofdstuk 5 zijn op basis van de sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen, de strategische issues opgesteld. In dit hoofdstuk benoemen wij eerst een longlist met bezuinigings- en verdienmogelijkheden en daarna stellen wij in relatie tot de strategische issues en deze longlist de basispakketten op met maatregelen die sowieso uitgevoerd zouden moeten worden. Deze basispakketten zijn bij elk van de in hoofdstuk 7 te formuleren scenario's van toepassing.

6.1 Longlist bezuinigings- en verdienmogelijkheden

Nr	Maatregel	*Effect op*	Termijn*
1	Kostenbesparing (energiekosten, Payrollkosten, printkosten etc.)	*Algemene kostenbesparing*	KT
2	(Commerciële) exploitatie gebouwen/ruimtes (bijvoorbeeld repitieruimtes)	*Inkomsten/verhuur*	KT-MT
3	Van 40 naar 30 lesweken (minder salaris), aanvullen met diverse workshops	*Personeelskosten*	KT
4	Samen in één gebouw (1 locatie afstoten)	*Huisvestingskosten*	LT
5	Samen in één nieuw/ander gebouw (2 locaties afstoten)	*Huisvestingskosten*	LT
6	Regionaal en lokaal meer samenwerken	*Mogelijke kostenbesparing*	MT-LT
7	Personeel ontslaan, werken met ZZP'ers	*Personeelskosten*	MT-LT
8	Lestarieven aan de markt aanpassen	*Inkomsten*	KT
9	Managementteam verkleinen	*Personeelskosten*	MT
10	Lobby naar politiek (overtuigen van maatschappelijke relevantie)	*Maatschappij*	MT-LT
11	Alleen groepslessen aanbieden	*Personeelskosten*	KT
12	Kostendekkend individuele lessen aanbieden per 10-lessenkaart (muziek)	*Inkomsten*	KT
13	Verzelfstandigen van het CvK	*Mogelijke kostenbesparing*	MT-LT
14	Horeca uitbesteden (/verhuren)	*Inkomsten/verhuur*	MT-LT
15	Geen jaarcontracten maar cursuscontracten personeel/ flexibele contracten	*Personeelskosten*	KT-LT
16	Besparen op Onderwijs Ondersteunend Personeel	*Personeelskosten*	MT-LT
17	Bezuinigen op indirect personeel	*Personeelskosten*	MT-LT
18	Dans en drama aanbieden	*Strategie*	MT-LT
19	Meer sponsorgelden binnenhalen	*Inkomsten*	LT
20	Prijssementatie cursusgelden	*Inkomsen*	KT
21	Online cursussen aanbieden (via youtube)	*Personeelskosten*	KT-MT
22	Meer werken met vrijwilligers	*Personeelskosten*	MT-LT
23	Clustering met andere culturele instelling (schouwburg/bibliotheel/etc)	*Algemene kostenbesparing*	LT
24	Productdifferentiatie	*Cursusprijzen*	MT
25	Kinderopvang	*Inkomsten*	MT-LT
26	Buitenschoolse opvang	*Inkomsten*	MT-LT
27	Samengaan met een andere CvK	*Algemene kostenbesparing*	LT
28	Inzet docenten in binnen- en buitenschoolse activiteiten (doorlopende leerlijn)	*Personeelskosten*	MT

Termijn: KT = 0-1 jaar, MT = 1-2 jaar, LT = 2-5 jaar

6. De basis van de transitie

6.2 Basispakket transitie

In deze paragraaf benoemen we de strategische basiskeuzes die het CvK volgens ons moet maken als vertrekpunt voor elke scenario. Bij elk strategisch issue doen wij daarover aanbevelingen.

Verzelfstandiging is noodzaak
Strategisch issue 1: Hoe kan het CvK meer innoverend en flexibel werken om meer in te spelen op de veranderende behoeftes van de markt?

De cultuursector, en dus ook het CvK, staan grote uitdagingen te wachten: minder subsidieafhankelijk, meer cultureel ondernemer en meer samenwerken, met lagere kosten en meer eigen inkomsten (ook door commerciële activiteiten) als noodzakelijk resultaat. Voor het CvK betekent dit bijvoorbeeld de uitdaging om de bij verzelfstandiging in het algemeen benodigde extra budgetten in de toekomst om te buigen tot lagere kosten en meer inkomsten, om daarmee een deel van de exploitatiebijdrage te kunnen teruggeven aan de gemeente. Om deze rol als cultureel ondernemer te kunnen aannemen en de kansen te kunnen benutten, is het nodig dat het CvK meer op eigen benen komt te staan. Met een eigen vakdeskundig bestuurlijk orgaan dat vanuit een culturele en maatschappelijk gedragen visie het toekomstige CvK stuurt. En met een organisatie die en personeel dat flexibel en slagvaardig is en blijft, zich primair op de buitenwereld richt en (permanent) met de tijd kan meebewegen.

Dit alles is onder de vleugels van de gemeente in onze visie niet voldoende mogelijk. Verzelfstandiging is daarvoor nodig. En die verzelfstandiging zal naar verwacht grote consequenties hebben voor de organisatie en het personeel van het CvK.

Verzelfstandiging vraagt in zijn algemeenheid (in aanvang) een hogere jaarlijkse exploitatiebijdrage. Voor een belangrijk deel wordt dit veroorzaakt doordat de gemeente thans sommige kosten niet jaarlijks reserveert, maar er meestal na een langere periode – wanneer de uitgaven nodig zijn – uit de algemene middelen wel budget voor vrijmaakt. Daarnaast moet de gemeente voor diensten die zij nu voor het CvK verricht en doorbelast, een nieuwe dekking vinden als het CvK deze diensten niet meer afneemt van de gemeente. Voor een belangrijk deel is de bij verzelfstandiging noodzakelijke hogere exploitatiesubsidie voor de verzelfstandigde CvK dus op de lange termijn budgetneutraal voor de gemeente.

Belangrijke voorwaarden voor verzelfstandiging zijn dat er bij de gemeente c.q. het gemeentebestuur de wil is om te verzelfstandigen, om de benodigde extra subsidie en frictiebudgetten te verstrekken, en dat de gemeente invloed en zeggenschap over het verzelfstandigde CvK verliest en deze moet inwisselen voor een (beleidsmatige) rol op afstand.

Midden in de maatschappij
Strategisch issue 2: Hoe kan het CvK zich meer verankeren in de samenleving om meer politieke en maatschappelijke betrokkenheid en draagvlak te creëren?

De gemeente trekt zich met de omvangrijke bezuiniging feitelijk gedeeltelijk terug uit het CvK en de cultuureducatie. Dat impliceert dat een groter aandeel en draagvlak van het publiek (en de markt) wordt gewenst. Om het toekomstige CvK in een dergelijk veranderend landschap bestendig te kunnen laten opereren, is het noodzakelijk dat de verankering van het CvK in de maatschappij moet worden versterkt: het CvK moet midden in de maatschappij staan.

6. De basis van de transitie

Dat zou kunnen worden gestimuleerd door onder meer de volgende activiteiten verder te ontwikkelen:

- met optredens de stad in gaan: op alle plekken die maar te bedenken zijn, inclusief commercieel circuit, zorg, welzijn;
- versterking van de banden met het basis- en primair onderwijs: binnenschoolse (introductie)cursussen en buitenschoolse activiteiten en cursussen op de scholen en kinderopvang. Hierdoor kunnen mogelijk ook elkaars budgetten meer gematched worden;
- meer orkest- en bandvorming, bijvoorbeeld introductie popschool binnen CvK;
- openstellen van gebouw en faciliteiten voor derden (voor activiteiten en verhuur, ook aan externe docenten);
- de HaFaBra-sector in huis halen: samenwerken door hen cursussen te laten (mede)organiseren (waarbij het CvK de cursussen levert), samen optredens geven;
- participeren in stedelijke activiteiten en festivals.

Focus op jeugd en integreer CultuurlinC

Strategisch issue 3: Hoe kan het CvK de kwaliteit van de dienstverlening en het netwerk meer inzetten ten behoeve van jeugdeducatie?

De omvang van de bezuinigingstaakstelling kan niet anders dan leiden tot keuzes met verregaande consequenties op verschillende onderdelen van het CvK. Als het gaat om het onderdeel volwassenen en jeugd, dan ligt wat ons betreft de focus op jeugdeducatie, meer specifiek op de kennismaking, de introductie en de beginners uit de leerlijn. De gemeente financiert jeugdeducatie. De volwassenen zijn aangewezen op het CvK als die kostendekkend concurrerend in de markt kan opereren, en anders moet de markt een oplossing bieden.

CultuurlinC is kortgezegd een netwerkorganisatie die scholen en culturele instellingen rond de cultuureducatie bijeenbrengt om gezamenlijke activiteiten te stimuleren. CultuurlinC is met 0,9 fte personeelsformatie ondergebracht bij en verantwoording verschuldigd aan het CvK. Het wordt gefinancierd door een matching van de Provincie Noord-Brabant en de gemeente Roosendaal. De provincie is voornemens haar bijdrage van € 40.000 ingaande 2013 te stoppen, maar er is een kans dat de bijdrage onder gewijzigde voorwaarden wordt voortgezet. Als de bijdrage stopt, dan kan het voortbestaan van CultuurlinC in gevaar zijn. Wij adviseren in ieder geval de functie en taken van CultuurlinC integraal onder te brengen bij het CvK en te integreren bij de docentenfuncties. Niet alleen vanwege de korting op het budget van CultuurlinC zelf en het CvK, maar vooral omdat dat inhoudelijk beter past en aansluit op de gewenste rol van het CvK in de stad en maatschappij.

Meer vraaggericht werken

Strategisch issue 4: Hoe kan het CvK het aanbod optimaal afstemmen om in te spelen op de behoeftes van de verschillende marktsegmen-ten?

Wat ons betreft is dit eveneens één van de belangrijke inhoudelijke randvoorwaarden voor een toekomstbestendig CvK. Dit sluit zowel aan bij één van de in 2008 door het CvK in haar toenmalige Ambitienota geformuleerde strategische doelstellingen, als bij één van de bij de uitgangspunten vermelde transitiedoelstellingen van de gemeente, respectievelijk:

- CvK: ‘Het nog sterker inspelen op de vraag van (potentiële) deelnemers en klanten via het vergroten van de diversiteit van de activiteiten.’
- Gemeente: ‘Het CvK moet een omslag maken naar een instituut waar cursussen op een hedendaagse en aantrekkelijke wijze worden aangeboden.’

6. De basis van de transitie

Bij hoofdstuk 3 eerder in dit rapport, blijkt inderdaad duidelijk dat: 'De wereld verandert', en dat daarmee de burger – de vraag – verandert. Het traditionele aanbod voldoet niet altijd meer en een vernieuwd eigentijds activiteitenaanbod is voor het (verzelfstandigde) CvK het onvermijdelijke passende antwoord. Een dergelijke (primair) op de buitenwereld gerichte focus en 'permanente' noodzaak voor product-ontwikkeling heeft consequenties voor de wijze waarop de organisatie en het personeel moet functioneren.

Productpakket meer en minder
Strategisch issue 5: Hoe kan het CvK een totaalpakket aan cultuur aanbieden om interdisciplinaire en cross-over producten te realiseren?

Het CvK biedt in de huidige situatie cursussen op het gebied van muziek en beeldend. Wij vinden dat ook dans, theater/musical en nieuwe media/audiovisueel aan het productpakket toegevoegd zouden moeten worden. Daarmee krijgt het CvK een bredere basis en verankering, wordt het aantrekkelijker voor een groter deel van de inwoners en stimuleert het de ontmoetingsfunctie en de onderlinge wisselingwerking. Belangrijke voorwaarde is dat er geen extra financiële dekking nodig is voor deze toe te voegen producten. Dit betekent dat de directe kosten (docenten) minimaal moeten worden gedekt door de directe opbrengsten (cursusgelden) en dat er geen toename is van indirecte kosten (ondersteunend personeel, huisvesting, faciliteiten, et cetera).

Het bestaande productenaanbod laat een groot scala aan cursussen zien. Er zijn bijvoorbeeld per instrument vele opties om de cursus te volgen. Voor verschillende daarvan hebben cursisten blijkbaar geen belangstelling. Ofwel, het aanbodpakket overstijgt de vraag. Het lijkt er daarom op dat veel opties van het productenpakket niet meer aangeboden zouden hoeven worden. Daarmee zou ook de personeels-formatie 'permanent' beter kunnen worden afgestemd op de behoefte, waarmee (mogelijk veel) kosten kunnen worden bespaard.

Wel samenwerking, maar temper verwachtingen
Strategisch issue 6: Met welke partners kan het CvK samenwerken om met haar dienstverlening onderscheidend en/of aanvullend te zijn op de markt en om de concurrentie het hoofd te bieden?

Samenwerking wordt een belangrijk issue binnen de culturele sector, waarbij de komende jaren oplossingen moeten worden gevonden voor de uitdagingen waar de sector voor staat. Er kunnen voor het (verzelfstandigde) CvK kansen liggen op het gebied van samenwerking (of zelfs fusie) met andere CvK's in de regio en met lokale (culturele) instellingen. Inhoudelijke samenwerking is alleen substantieel als dat met een soortgelijke instelling/CvK kan worden gerealiseerd (bijvoorbeeld gezamenlijke productontwikkeling en activiteitenaanbod voor het onderwijs). Met andere (culturele) instellingen ligt een facilitaire en organisatorische samenwerking en daarmee besparing van kosten meer voor de hand, met name bij de backoffice-activiteiten. In alle gevallen moet worden gewaakt voor overspannen (financiële) verwachtingen.

6.3 Basispakket verdienen en bezuinigen

Onafhankelijk van de ontwikkeling van de scenario's en in principe ook ongeacht de bezuinigingstaakstelling, vinden wij dat een aantal van de bezuinigings- en verdienmogelijkheden sowieso moeten worden uitgevoerd. Daarmee ontstaat een pakket aan bezuinigings- en verdienmogelijkheden dat al gedeeltelijk invulling kan geven aan de opgelegde bezuinigingstaakstelling. De rest zou dan met de scenario's moeten worden gerealiseerd. Het betreft de hierna te noemen bezuinigings- en verdienmogelijkheden, ofwel het basispakket. De mogelijkheden zijn deels afkomstig van de longlist uit paragraaf 5.1.

Cursustarieven verhogen

Strategisch issue 7: Hoe kan het CvK haar verzwakte financiële positie ombuigen om meer financiële onafhankelijkheid te creëren en de conjunctuurgevoelige markt het hoofd te bieden?

De cursustarieven van het CvK Roosendaal moeten (geleidelijk aan) kunnen worden verhoogd als deze achterblijven bij de tarieven die in de markt worden gehanteerd. Minimaal tot marktniveau moet mogelijk zijn omdat het CvK onderscheidende selling points heeft ten opzichte van de markt: kwaliteit (van de lessen en faciliteiten), continuïteit en diversiteit. Voor cursussen die niet in de markt worden aangeboden – die zijn blijkbaar (financieel) niet interessant voor de markt – kunnen de tarieven van vergelijkbare marktcursussen als richtinggevend worden aangehouden. Om deze cursussen (financieel) aantrekkelijker te maken – het zijn immers de 'moeilijkere' cursussen waarvoor minder animo is – zouden de tarieven dan onder het vergelijkbare marktniveau kunnen worden vastgesteld.
In de huidige situatie zijn de tarieven voor jeugd lager dan voor volwassenen. Wij vinden dat bij de tariefbepaling het onderscheid tussen jeugd en volwassenen nog verder moet worden doorgevoerd. Bij de jeugd is bij voorkeur de toegankelijkheid richtinggevend (bij met name kennismaking, introductie en beginners). Bij de volwassenen-educatie is de kostprijs richtinggevend. Die kostprijs ligt in de huidige situatie waarschijnlijk (veel?) hoger dan de tarieven die nu gelden en hoger dan de huidige markttarieven. Dat moet een positieve stimulans zijn om maatregelen te nemen die tot verlaging van de kostprijs leiden.

Verhoging van de tarieven tot kostendekkend niveau achten wij niet realistisch en niet haalbaar. Door onder meer de huidige structuur/organisatie, overhead en de cao-verplichtingen zal dat immers leiden tot dermate hoge tarieven, dat de klanten in meerderheid zullen vertrekken. Docenten verliezen dan hun baan en er zal (relatief) steeds meer subsidie nodig zijn.

De gemeente heeft inmiddels besloten om de lestarieven ingaande het cursusjaar 2012-2013 fors te verhogen: met 50% voor individuele lessen en met 30% voor groepslessen. Ook wij vinden dat een verhoging van de lesgelden zou moeten plaatsvinden, maar niet op deze wijze en met deze omvang. Het is jammer dat de tariefverhoging al, vooruitlopend op dit onderzoek naar de toekomst van het CvK, is doorgevoerd en deze daardoor niet kan worden bezien in relatie tot de scenariovorming en de ontwikkelde basispakketten 'transitie' en 'verdienen en bezuinigen'. Daarnaast zijn de markttarieven, naar wij hebben begrepen, niet in de overwegingen meegenomen, maar is de bezuinigingstaakstelling leidend geweest. Verder is de verhoging niet geleidelijk doorgevoerd, waardoor de risico's van vraaguitval veel groter zijn. Dat blijkt inmiddels: het lijkt erop dat de inschrijvingen voor het seizoen 2012-2013 (mogelijk flink) achterblijven bij die van het afgelopen cursusjaar. Er blijkt dus prijselasticiteit bij cursussen aanwezig. En die is waarschijnlijk hoger dan de gemeente veronderstelde bij de risicoanalyse die zij heeft gemaakt bij de overwegingen

6. De basis van de transitie

voor en besluitvorming tot de tariefverhoging. Het is waarschijnlijk dat er minder in plaats van meer cursusgelden zullen worden ontvangen. Bovendien zullen meer docenten geen uren kunnen maken en op wachtgeld gezet worden. Overigens vinden wij de in de meerjarenbegroting opgenomen zeer forse stijging van de lesgeldopbrengsten niet realistisch en geen passend antwoord op de bezuinigingstaakstelling.

Eén locatie afstoten?
Strategisch issue 8: Hoe kan het CvK optimaal gebruik maken van haar locaties en gebouwen om meer een plek te worden voor ontmoeting en samenspel?

Het CvK is nu verdeeld over twee locaties: een recente nieuwbouw buiten het centrum voor muziek en een oude school bij het centrum voor beeldend. De totale huisvestingskosten bedragen € 381.000 (exclusief eigenaarslasten?), waarvan voor muziek € 292.000 en voor beeldend € 89.000 (bron: werkelijke cijfers 2011). Inhoudelijk gezien is het beter om de activiteiten te concentreren in één gebouw. Dat bevordert de ontmoetingsfunctie, geeft meer reuring, maakt de lijnen korter en de processen wellicht efficiënter. Verder zal het personeel dichter bij elkaar gebracht worden om de noodzakelijke eenheid van organisatie en personeel te versterken. En het zal (waarschijnlijk) exploitatiekosten besparen. Wij adviseren voor de uit te werken scenario's te onderzoeken of alle activiteiten in één gebouw zijn onder te brengen, inclusief de geadviseerde uitbreiding en rekening houdend met (meer) activiteiten buiten de deur uit de vorige paragraaf en alle andere voorgestelde aspecten van de transitie. Als blijkt dat concentratie in geen van de beide gebouwen mogelijk is, dan zou inzichtelijk gemaakt moeten worden welke investeringen nodig zijn om de activiteiten wel te centraliseren in één gebouw.

De kosten daarvan zullen uit het frictiebudget betaald kunnen worden, waarmee de exploitatie van het nieuwe CvK niet belast wordt en een structurele besparing op de huisvestingskosten kan worden ingeboekt.

Basis bezuinigingstaakstelling op kostenposten
Het lijkt ons dat een generieke beperking van 5% van alle kostenbudgetten mogelijk moet zijn, temeer omdat dergelijke kortingen tot nu toe zijn uitgebleven en de haalbaarheidskans daardoor groter is.

Voor de formatie docenten kan de generieke korting bijvoorbeeld primair worden ingevuld door de niet-lesgebonden uren te verlagen ten gunste van de directe lesuren. Dat leidt tot een lagere formatie en dus tot lagere salariskosten voor het CvK. De niet-lesgebonden uren zullen daarmee lager worden dan de huidige 35%, maar binnen de CAO blijven.

Daar bovenop lijkt het ons gewenst een nader onderzoek in te stellen naar de mogelijkheid tot verdere verlaging van het aandeel niet-lesgebonden uren; mogelijk is de resterende 30% nog te ruim, maar bovenal noopt de transitie tot flinke maatregelen.

In de personeelsformatie van de docenten zijn momenteel vijf fte's niet ingevuld omdat er geen afzet voor hen is. Wij adviseren om in ieder geval voor het gedeelte van deze fte's waaraan geen personen zijn verbonden, de formatie te verlagen in afwachting van besluitvorming over de toekomst van het CvK waarbij hoe dan ook een lagere formatie nodig zal zijn. Overwogen kan worden om de formatie ook met het andere niet-ingevulde deel te verlagen, maar dat zal op gemeentelijk macroniveau geen besparing opleveren gezien de CAO-garantieregeling en omdat de gemeente eigen-risicodrager is.

6. De basis van de transitie

Deze werkwijze zal ook gehanteerd kunnen worden voor de vrijvallende formatie-uren die ontstaan door de flinke daling van het aantal inschrijvingen voor het nieuwe cursusjaar.

Sowieso lijkt ons een onderzoek naar de effectiviteit, efficiency, kwaliteit en doelmatigheid van de totale personeelsformatie op zijn plaats. Daarbij kunnen de deelonderwerpen die wij hiervoor hebben genoemd worden meegenomen. Het lijkt ons dat een dergelijk onderzoek onderdeel gaat uitmaken van het proces naar verzelf-standiging. Uiteraard is de aard en reikwijdte van het onderzoek afhankelijk van het te kiezen toekomstscenario.

7. Toekomstscenario's voor het CvK

7. Toekomstscenario's voor het CvK

Wij hebben drie scenario's bedacht, die we in dit hoofdstuk voor de relevante onderdelen en op hoofdlijnen in beeld brengen. Op alle scenario's zijn de basispakketten 'transitie' en 'verdienen en bezuinigen' uit het voorgaande hoofdstuk 6 'De basis van de transitie' van toepassing. De zaken van die twee basispakketten maken dus integraal onderdeel uit van elk van de drie scenario's en zouden in ieder geval uitgevoerd moeten worden. Voor de financiële consequentie van ieder scenario hebben wij een kwalitatieve expertmatige inschatting gemaakt, omdat zelfs een globaal onderbouwde raming in deze (onderzoeks)fase van het proces niet opgesteld kan worden. Deze kwalitatieve inschatting van de financiële consequentie is steeds exclusief frictiekosten.

7.1 Scenario 1: facilitair en marktcorrigerend

Missie
Het centrum voor de kunsten is de plek in Roosendaal waar samen met de markt de cultuureducatie met een kwalitatief, vraaggericht, eigentijds en compleet cursuspakket wordt vormgegeven, en waar kernwoorden als jeugd, ontmoeting, wisselwerking en maatschappelijke verankering centraal staan.

Beknopte beschrijving
Het CvK blijft bestaan en de hoofdlijn met cursussen en docenten in een gebouw blijft hetzelfde. Maar het toekomstige CvK ondergaat wel een omvangrijke transitie. Daarbij zullen ook de veranderingen door het basispakket 'transitie' duidelijk merkbaar en zichtbaar zijn. Intern ondergaat het CvK een totale transitie. Het CvK zelf bestaat alleen nog uit de huisvesting en een compacte ondersteunende en overkoepelende organisatie. Daarin zijn ondergebracht de leiding, (beleid rond) productbeheer en -innovatie, werving docenten, marketing en publiciteit (waaronder centrale werving cursisten) en de facilitaire organisatie (huisvesting, bedrijfsvoering, centrale administratie, et cetera). Verder is CultuurlinC hierin geïntegreerd. Hiervoor verleent de gemeente subsidie.

De toekomstige docenten zijn niet meer in loondienst van het CvK, maar allen zijn zelfstandigen en geven voor eigen rekening en risico in het gebouw en op de scholen hun cursussen. Voor de huidige docenten in loondienst betekent dat een compleet andere manier van werken, waardoor rekening gehouden moet worden met een niet onaanzienlijke afvloeiing. In het concept is nadrukkelijk ook ruimte voor docenten die nu zelfstandig in de markt opereren en (met hun bestaande klanten) kunnen overstappen naar en aansluiting zoeken bij het CvK. Hiermee komt tevens een passende samenwerking met de markt tot stand. De zelfstandige docenten betalen een vergoeding aan het CvK voor de verleende diensten en faciliteiten, waarmee zij tegelijk de CvK-organisatie 'scherp' houden.

Het CvK bewaakt ook de kwaliteit, de volledigheid en de prijsstelling van het cursusaanbod. Zo zal het een bandbreedte van cursustarieven vaststellen, waaraan de zelfstandige docenten zijn gehouden. De ondersteunende CvK-organisatie zorgt er eveneens voor dat het (met name ook kwetsbare of minder 'populaire') jeugdaanbod en de educatie op de scholen een plek hebben en houden binnen het cursusaanbod. Hier treedt het CvK waar nodig marktcorrigerend op, waarbij de gemeente zodanig subsidieert dat het betreffende aanbod er kan komen/blijven en (financieel) toegankelijk is en blijft. Het andere cursusaanbod, vooral dat voor de volwassenen en voor gevorderden en toptalenten, is afhankelijk van de (gekozen vorm van) marktwerking.

Inschatting organisatorische complexiteit en draagvalk
De organisatorische transitie naar het nieuwe CvK is omvangrijk en complex. Het maatschappelijke en economische draagvlak zal naar verwachting flink toenemen.

7. Toekomstscenario's voor het CvK

Kwalitatieve inschatting financiële consequenties
Naar verwachting zal de bezuinigingstaakstelling van € 900.000 gehaald worden. Wellicht zal de gemeentelijke subsidie van het nieuwe CvK voor de huisvesting, de ondersteunende organisatie en de financiering van de eventuele marktcorrecties voor het jeugdaanbod, zelfs minder kunnen zijn dan de huidige financiële bijdrage minus de bezuinigingstaakstelling van € 900.000. Zoals al eerder aangegeven is daarbij geen rekening gehouden met frictiekosten (waaronder investeringen) en bijvoorbeeld de noodzakelijke verzelfstandiging van het CvK.

Conclusie aanbod
Het aanbod voor de jeugd blijft hetzelfde met inachtneming van aanpassingen uit de basispakketten, en is gegarandeerd door de gemeente. Het aanbod voor volwassenen wordt afhankelijk van de marktwerking.

7.2 Scenario 2: jeugd

Missie
Alle schoolgaande kinderen tijdens hun schoolloopbaan in aanraking brengen met cultuureducatie, zowel als beoefenaar en als toeschouwer, en hen mede daardoor stimuleren om zich verder te bekwamen en actief te blijven in de kunst en cultuur, waarvoor zij zijn aangewezen op de particuliere markt voor cultuureducatie.

Beknopte beschrijving
Het huidige CvK wordt opgeheven en er wordt een nieuwe zelfstandige organisatie opgezet die een nieuwe vorm van cultuureducatie binnen en samen met het basis- en primair onderwijs gaat vormgeven.

Er worden binnen een leerlijn producten aangeboden in de segmenten kennismaking, introductie en beginners. Voor de basisscholen wordt een pakket ontwikkeld en geboden voor binnenschoolse kennismaking met en introductie van cultuur(educatie) gedurende de schoolcarrière. Voor het primair onderwijs wordt een productpakket ontwikkeld en geboden voor binnenschoolse verdieping en stimulering in het vervolg van de leerlijn. Op de kinder- en naschoolse opvang wordt optioneel cultuureducatieaanbod geboden voor beginners en ter verdieping.

De nieuw op te zetten organisatie wordt ondergebracht in een zelfstandige rechtspersoon voor cultuureducatie. Daarin bevinden zich de productontwikkeling en het beheer en de innovatie daarvan, de 'verkoop' ervan aan casu quo de werving binnen het onderwijs, de werving van docenten of inkoop van educatieproducten, de (coördinatie van de) uitvoering en de hiervoor noodzakelijke ondersteunende functies. De uitvoering gebeurt door zelfstandige docenten en anderen die voor eigen rekening en risico worden ingehuurd door de educatie-organisatie. Er kunnen ook 'kant en klare' educatieproducten worden ingekocht.

Er is geen lesgebouw meer. Het aanbod wordt geheel op de scholen aangeboden, dan wel indien gewenst binnen bestaande uitvoeringslocaties in Roosendaal. De gemeente Roosendaal financiert de huisvesting, de organisatie en de producten van de nieuwe cultuureducatie-organisatie. Het ligt voor de hand om het huidige CultuurlinC op te nemen in de nieuw op te zetten cultuureducatie-organisatie.

Het is cruciaal dat deze sterk uitgebreide binnenschoolse cultuureducatie voor de jeugd in nauw overleg en samen met het onderwijsveld wordt gerealiseerd. Dat begint op bestuurlijk niveau tussen de wethouders cultuur en onderwijs.

7. Toekomstscenario's voor het CvK

Het buitenschoolse cursusaanbod voor jeugdige beginners, gevorderden en toptalenten is afhankelijk van wat de particuliere markt biedt. De nieuwe organisatie bewaakt dat er voor het (met name ook kwetsbare of minder 'populaire') jeugdaanbod een plek is en blijft binnen het particuliere cursusaanbod. Men treedt hier als nodig marktcorrigerend op, waarbij de gemeente zodanig subsidieert dat het betreffende aanbod er kan komen/blijven en (financieel) toegankelijk is en blijft. Dat kan direct of via een op te richten 'jeugdeducatiefonds'. Volwassenen zijn volledig aangewezen op het aanbod dat in de particuliere markt wordt geboden.

Het ligt voor de hand, is effectief en efficiënt, dat de nieuwe cultuureducatie-organisatie ook de educatietaak van en voor de andere culturele instellingen in Roosendaal gaat verzorgen.

Inschatting organisatorische complexiteit en draagvalk
De opheffing van het huidige CvK is niet zozeer complex, maar brengt wel hoge frictiekosten met zich mee. Ook het opzetten van de nieuwe cultuureducatie-organisatie is eveneens niet zozeer complex, maar vergt, onder meer gezien de noodzakelijke productontwikkeling, wel een langere aanloopperiode en dus hogere aanloopkosten.
Het maatschappelijke draagvlak zal toenemen in die zin, dat de basis van de cultuureducatie nu meer verankerd zal zijn op de plek waar het hoort: het onderwijs. Economisch biedt dit scenario voor de volwasseneneducatie nieuwe kansen voor ondernemers, hetgeen ook een vorm van draagvlak is.

Kwalitatieve inschatting financiële consequenties
De gemeente financiert de cultuureducatie in een optimale match met de onderwijsbudgetten voor cultuur(educatie). Het is daarbij niet uitgesloten dat er meer bespaard zou kunnen worden dan de taakstelling van € 900.000. Een eventueel 'overschot' zou kunnen worden aangewend om het aanbodpakket voor de jeugd verder uit te breiden.

Ook hier is geen rekening gehouden met frictiekosten (waaronder investeringen) en bijvoorbeeld de noodzakelijke verzelfstandiging van het CvK. Het is te verwachten dat de frictiekosten in dit scenario 2 het hoogste zullen zijn.

Conclusie aanbod
Het door de gemeente gegarandeerde cultuureducatie-aanbod voor de jeugd vindt hoofdzakelijk binnenschools plaats en wordt verzorgd door een nieuw op te zetten door de gemeente gefinancierde organisatie. Dit aanbod wordt ten opzichte van de huidige schoolse systematiek sterk veranderd en uitgebreid, in zowel het primair als voortgezet onderwijs. Het jeugdbereik en de mate waarin de jeugd met de educatie in aanraking komt, is veel groter dan nu: ieder schoolgaand kind komt er in meerdere mate en langer mee in aanraking. De nieuwe cultuureducatie-organisatie bewaakt dat een buitenschools jeugdaanbod in het vervolg van de leerlijn in de markt wordt geboden en treedt waar nodig corrigerend op. Het aanbod voor volwassenen wordt geheel afhankelijk van de marktwerking.

7. Toekomstscenario's voor het CvK

7.3 Scenario 3: beschikbaar budget

Missie
Het centrum voor de kunsten is de plek in Roosendaal waar limitatief de cultuureducatie met een kwalitatief, vraaggericht, eigentijds en zo compleet mogelijk cursuspakket wordt vormgegeven, en waar kernwoorden als jeugd, ontmoeting, wisselwerking en maatschappelijke verankering centraal staan.

Beknopte beschrijving
Het huidige CvK blijft in opzet hetzelfde, waarbij net als bij de andere scenario's de basispakketten 'transitie' en 'verdienen en bezuinigen' worden uitgevoerd. Alleen de kwantiteit van het aanbod daalt en wordt aangepast aan het beschikbare budget na taakstelling en na uitvoering van de voornoemde basispakketten. Daarbij geldt het principe 'op is op'. De prioriteit bij de 'toewijzing' van cursussen die overvraagd worden, ligt bij de jeugd. De vraag die niet kan worden gehonoreerd, is aangewezen op het aanbod dat in de particuliere markt wordt geboden.

De organisatie van het CvK blijft hetzelfde (ook hier weer op de consequenties van de uitvoering van de basispakketten na). Wel wordt de organisatie afgeslankt tot het niveau van het maximaal haalbare kwantitatieve aanbod.

De gemeente verstrekt een maximale budgetsubsidie van de huidige (2011) exploitatiebijdrage minus de bezuinigingstaakstelling van € 900.000.

Inschatting organisatorische complexiteit en draagvalk
De transitie naar een afgeslankt CvK is niet complex. Het maatschappelijke draagvlak zal afnemen (de consequenties van het basispakket 'transitie' buiten beschouwing gelaten).

Kwalitatieve inschatting financiële consequenties
De bezuinigingstaakstelling van € 900.000 wordt exact gehaald. Ook hier is weer geen rekening gehouden met frictiekosten (waaronder investeringen) en bijvoorbeeld de noodzakelijke verzelfstandiging van het CvK.

Conclusie aanbod
Het kwalitatieve aanbod blijft hetzelfde met inachtneming van aanpassingen uit de basispakketten. In omvang kunnen door de bezuiniging echter minder cursisten geplaatst worden. Bij de toedeling heeft de jeugd prioriteit. De vraag die niet kan worden gehonoreerd, is afhankelijk van wat de markt biedt.

7. Toekomstscenario's voor het CvK

7.4 Welke scenario's niet

Hieronder beschrijven we nog bondig waarom voor bepaalde scenario's niet is gekozen.

Samenwerking of fusie
Samenwerking of fusie met een ander CvK is als zelfstandig scenario geen optie. De samenwerking of fusie op zich brengt immers bij lange na niet de gewenste € 900.000 aan bezuiniging op. Wel kan samenwerking of fusie een variant of aanvullend pakket op de scenario's zijn.

Overname door commerciële partij
Overname van het (gehele) CvK door een commerciële partij in haar huidige vorm is niet realistisch. Er zal geen ondernemer te vinden zijn die de gebouwen en het personeel geheel of gedeeltelijk zal willen overnemen. Het financiële 'gat' tussen het huidige verlies van ruim € 2 miljoen en een rendabele exploitatie is daarvoor veel te groot.

Huidige CvK handhaven
Het CvK handhaven met de huidige missie en doelstellingen, in de huidige vorm en omvang en alleen met de uitvoering van de basispakketten 'transitie' en 'verdienen en bezuinigen' is niet mogelijk. De gewenste € 900.000 bezuiniging zal dan naar verwacht (bij lange na) niet worden gehaald.

Cultuureducatie geen taak meer voor gemeente
Dit is geen optie gezien de door de gemeente gestelde uitgangspunten en randvoorwaarden. Onder meer ziet de gemeente zich nog verantwoordelijk voor een 'basisniveau van dienstverlening'.

7.5 Aspecten die verder van belang zijn

Tenslotte brengen wij nog enige relevante zaken in beeld die van belang zijn bij (de keuze voor) het toekomstscenario voor de cultuureducatie in Roosendaal.

Toegankelijkheid voor lage inkomensgroepen
Om de kunsteducatie toegankelijk te houden voor de lagere inkomensgroepen is een bijdragesysteem nodig om de lessen betaalbaar te houden. Deze tariefdifferentiatie wordt bij voorkeur uitgevoerd door de gemeente, niet via de instelling voor cultuureducatie.

Horeca en commerciële verhuur zonder beperkingen
Bij de herinrichting van het betreffende gebouw lijkt het ons dat ook aan een basishorecafunctie moet worden gedacht om de cursisten, activiteiten en verhuren te faciliteren en de ontmoetingsfunctie te bevorderen. Een horecavergunning en de mogelijkheid voor commerciële verhuur zonder beperkingen is hiervoor nodig. Wij adviseren te kiezen voor verpachting van de horecafunctie aan een horecaondernemer. Er moet worden gewaakt voor overspannen financiële verwachtingen. Dat geldt overigens ook voor de commerciële verhuur voor activiteiten, bijeenkomsten, feesten, et cetera.

Directievoering
Bij ieder scenario vinden wij het van groot belang dat er een eenhoofdige leiding/directeur wordt benoemd. Het spreekt voor zich dat dit een cultureel ondernemer zal zijn met passende inhoudelijke, financiële en organisatorische competenties.

Verhouding met de gemeente
Met de gemeente wordt een overeenkomst afgesloten om de in ruil voor subsidie verlangde prestaties en andere zaken duidelijk te omschrijven en daarop te kunnen afrekenen.

7. Toekomstscenario's voor het CvK

7.6 Aanbeveling

De scenario's zijn nu op hoofdlijnen ontwikkeld en de consequenties globaal en kwalitatief vertaald. Op basis hiervan kan een voorlopige keuze worden gemaakt voor één of bij voorkeur meerdere scenario's. Daarna is een verdiepingsslag nodig op de voorlopige gekozen scenario's, met name ook voor de financiële uitwerking. Met de resultaten hiervan kan definitieve besluitvorming plaatsvinden over het te realiseren scenario.

Wij hebben geen voorkeursscenario benoemd. Vooral omdat elk van de scenario's ingrijpende veranderingen teweeg brengt en per scenario een zeer verschillend cultuureducatiebeleid ontstaat. Een keuze is daarom afhankelijk van de strategische en beleidsmatige visie van de gemeente op de toekomstige cultuureducatie en dus kan alleen zij die keuze maken. Verder kan de keuze voor één van de scenario's pas worden gemaakt nadat de verdiepingsslag is uitgevoerd.

Wanneer de besluitvorming over de toekomst van de cultuureducatie in Roosendaal niet wordt genomen voordat het volgende jaar van de meerjarenbezuinigingstaakstelling moet worden ingevuld, dan adviseren wij u het bezuinigingstraject uit te stellen totdat een keuze is gemaakt. Alleen dan kan een samenhangende en onderbouwde invulling van de bezuinigingstaakstelling plaatsvinden.

Nota bene
Wanneer de inschrijvingen voor het cursusjaar 2012-2013 zeer fors achterblijven, dan geven wij in overweging om de verhoging van de tarieven voor 2012-2013 gedeeltelijk terug te draaien en de verdere verhoging geleidelijk aan de komende één of twee jaar door te voeren. Een klant die eenmaal weg is, komt immers niet zo gauw weer terug.

Bijlage

Bijlage 1 - Betrokkenen

Betrokkenen

Gemeente Roosendaal/CvK
Wethouder Hans Verbraak
Bert van Gastel
Mohamed Ajroud
Ingrid Appak-Poot
Lizette Ernest
Trudie Stalpers-Smeets
Leon Arninkhof

Deelnemers aan de docentensessie
Muziekdocenten:
Evert Jan Kreulen
Bastiaan Boekesteijn
Martine van de Kar
Cees Bronswijk
Victor Kruis
Laurent Vermunt
Jack van Oers
Frans van de Burgt
Fran Schreuder
Cobi Golterman
Cecile Cooijmans

Beeldende kunstdocenten:
Christian Godschalk
Leonie Uitdehaag
Helma Roovers
Ben Steffen
Lisbet Goosen
Cilia Loth
Henk Watzeels
Anita Braat
Roel Hendriks
Emanuela Slanzi

Ondersteunend:
Linda van Velthoven

Deelnemers aan de stakeholderssessie
Ageeth Boermans/directeur CBK West-Brabant
Ad van Terheyden/directeur Schouwburg De Kring
Frederique Assink/directeur Bibliotheek VanNu
Cees Meijer/directeur CvK Bergen op Zoom
Rob Sloekers/dirigent landmacht
Christian van Dongen/Harmonie Oranje uit Wouw
Joost van Mosselveld/voorzitter cultuurraad
Astrid de Schutter/directeur basisschool De Wending
Leonie van Gorp/Muziekcentrum van Gorp
Malou van Rede/Sisa Dansstudio

Colofon

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

Projectteam
Bert van Gastel
Mohamed Ajroud
Ingrid Appak-Poot
Lizette Ernest
Leon Arninkhof

***Onderzoeksteam* LAgroup**
Daniële Streep
Peter Koppen

18 juli 2012

LAgroup *Leisure & arts Consulting*
Cruquiuskade 45
1018 AM Amsterdam
W www.lagroup.nl
E consult@lagroup.nl
T 020-5502020