

Businesscase – *h19* Centrum voor de Kunsten

Datum

17 januari 2014

Referentie

1345FB

In opdracht van

Gemeente Oosterhout

Drijver en partners

Grindweg 82

3055 VD Rotterdam

T 010-2112121

F 010-2112129

W www.drijver-en-partners.nl

Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1	Achtergrond en aanleiding	3
1.1	Situatieschets en aanleiding	3
1.2	Voortraject: verkenning samenwerking H19 – Theek5	4
1.3	Opzet rapportage	5
Hoofdstuk 2	De bezuinigingstaakstelling	6
2.1	Inleiding	6
2.2	Huidige situatie	6
2.3	De financiële taakstelling; uitwerking en consequenties	10
2.4	Meerjarenbegroting	14
2.5	Alternatief scenario	16
Hoofdstuk 3	Huisvesting	18
3.1	Huisvesting H19	18
3.2	Renovatieplan	18
3.3	Renovatiekosten en tijdelijke huisvestingskosten	18
Hoofdstuk 4	Samenwerking	20
4.1	Bibliotheekorganisatie Theek 5	20
4.2	Samenwerkingsperspectief Theek 5 – H19	21
Hoofdstuk 5	Aanbevelingen en vervolgtraject	24
5.1	Samenvatting en conclusies	24
5.2	Vervolgtraject	26
Bijlage 1	Renovatieplan	i
Bijlage 2	Samenwerking H19-Theek5: Matrix randvoorwaarden en uitgangspunten	ii

1.1 Situatieschets en aanleiding

H19 Centrum voor de Kunsten is de centrale organisatie voor kunst en cultuureducatie in Oosterhout. Het werkgebied van H19 kan grofweg worden onderverdeeld in drie hoofdtaken:

- Buitenschoolse kunsteducatie;
- Binnenschoolse cultuureducatie; het verzorgen van kunsteducatie aan het (basis)onderwijs;
- Cultuurparticipatieprojecten; het organiseren en uitvoeren van culturele projecten met andere (culturele) organisaties.

Het grootste werkgebied betreft de buitenschoolse kunsteducatie. De cursussen die worden aangeboden zijn gerelateerd aan de zes disciplines in de kunsten: audiovisuele kunsten, nieuwe media, beeldende kunsten, dans, theater, literatuur en muziek. Meer dan de helft van de cursussen betreft de discipline muziek.

De gemeente Oosterhout komt jaarlijks met *h19* een outputcontract overeen. Hierin zijn de beleidsdoelstellingen voor de kunsteducatie geformuleerd alsmede de randvoorwaarden en richtlijnen met betrekking tot subsidiëring vastgelegd. De subsidie in de afgelopen drie jaren bedroeg: 2011: € 860.000,- 2012: € 838.000,- en 2013: € 812.636,-.

Oosterhout, staat evenals vele andere gemeenten, voor de uitdaging om de komende jaren substantiële bezuinigingstaakstellingen te verwezenlijken. Ook kunsteducatie kan hierbij niet worden ontzien. De taakstelling aan *h19* is om ten opzichte van 2011 gefaseerd € 451.000,- te bezuinigen in 2016. In 2015 moet hiervan de helft zijn gerealiseerd.

Het College van B&W ambieert een toekomstig bestendig voorziening voor kunst en cultuureducatie in Oosterhout. In relatie tot de bezuinigingstaakstelling betekent dit een verander(en)de rol en positie van *h19* Centrum voor de Kunsten. Bij het formuleren van de toekomstige vormgeving spelen drie elementen een rol, namelijk: inhoudelijk (takenpakket), organisatie en huisvesting.

Inhoudelijke keuzes:

Het College ziet een belangrijke taak in het financieel ondersteunen van binnenschoolse cultuureducatie. Voor de buitenschoolse kunsteducatie is voor de gemeente een faciliterende rol weggelegd d.m.v. huisvesting. Met betrekking tot de uitvoering dient cultureel ondernemerschap leidend te zijn waarbij de directe kosten worden doorbelast in het cursusgeld.

Organisatorische keuzes:

Het College is er sterk voorstander van dat H19 een alliantie aangaat met andere professionele organisaties op gebied van kunst en cultuur. Reeds eerder zijn met H19 en Theek5 oriënterende gesprekken gevoerd. Theek5 is een regionale bibliotheekorganisatie met vestigingen in 15 gemeenten. Naast het uitlenen van boeken biedt Theek5 een scala aan producten aan waaronder een Volksuniversiteit met een cursusaanbod van talen en koken tot lifestyle. De samenwerking zou moeten leiden tot één sterke lokale culturele instelling. Dit zou een oplossing zijn voor de (financiële) kwetsbaarheid van H19 en door inhoudelijke kruisbestuiving kan een kwalitatief beter cultureel product worden aangeboden.

Huisvestingskeuzes:

Overeenkomstig een eerder onderzoek is er voor gekozen om het gebouw van H19 aan de Heuvel 19 in Oosterhout te renoveren. Andere panden (Heuvel 23) zullen worden afgestoten. In perspectief van het College impliceert de keuze voor samenwerking tussen H19 en Theek5 dat de kantoorfuncties worden ondergebracht in het gebouw van Theek5.

De visie en uitgangspunten van het College dienen te resulteren in een toekomstig bestendig Centrum voor de Kunsten. Om, in relatie tot de bezuinigingstaakstelling, ook in de toekomst een financieel gezonde organisatie voor Oosterhout te behouden, met een goed en gevarieerd educatief/cultureel aanbod, heeft de gemeente in augustus 2013 de opdracht uitgezet om de samenwerking tussen H19 en Theek5 verder vorm en inhoud te geven.

1.2 Voortraject: verkenning samenwerking H19 – Theek5

In september 2013 is gestart met de opdracht en uitvoering van het plan van aanpak “Onderzoek samenwerkingsmodel H19 Centrum voor de Kunsten – Theek5”. Het plan van aanpak betrof onder andere de volgende stappen:

- Verkenning en verdieping van de uitgangspunten en randvoorwaarden van betrokken partijen (H19, Theek5 en gemeente Oosterhout);
- Verkenning passende samenwerkingsvorm.

In het najaar 2013 zijn werksessies met H19 en Theek5 georganiseerd waarbij de individuele en gezamenlijke uitgangspunten en randvoorwaarden tot samenwerking zijn geïnventariseerd. Deze uitgangspunten zijn gespiegeld met de kaders van de gemeente Oosterhout.

Uit de inventarisatie is gebleken dat partijen open staan voor samenwerking en delen het standpunt dat door samenwerking synergievoordelen te realiseren zijn. De efficiencyvoordelen zitten echter vooral in een ontwikkelingsperspectief waarbij de (financiële) revenuen niet mogen worden overschat. Partijen werken nu reeds op een aantal terreinen samen en het samenvoegen van taken betekent niet dat de tijdsbesteding voor de uitvoering van die taken, substantieel afneemt. Binnen een samenwerkingsverband wordt dit alleen anders georganiseerd.

Voor een succesvolle samenwerking is een ‘schone’ start een belangrijke, gezamenlijke randvoorwaarde. Beide organisaties hebben een bezuinigingstaakstelling opgelegd gekregen. Alvorens het samenwerkingsperspectief kan worden geconcretiseerd dienen eerste de financiële kaders binnen de afzonderlijk organisaties te worden geborgd. Vanuit de geformuleerde uitgangspunten en randvoorwaarden is derhalve geconcludeerd dat:

- de samenwerking niet belast dient te worden met de bezuinigingstaakstelling. De basis dient eerst op orde te zijn. Met andere woorden: eerst dient de financiële taakstelling te worden uitgewerkt;
- Partijen moeten ook echt willen. De intentie is aanwezig maar de organisaties zijn verschillend in cultuur en karakter. Daarvoor is een groeimodel noodzakelijk.

1.2.1 Proceswijziging en businesscase

Op basis van de uitkomsten van het voortraject (de verkenning samenwerking H19 – Theek5) is besloten het oorspronkelijke plan van aanpak tot samenwerking aan te passen en een ‘businesscase h19’ op te stellen. In deze businesscase worden de (kern)elementen samengebracht:

- de bezuinigingstaakstelling
- de huisvesting
- de samenwerking
- financiële aspecten (meerjarenbegroting)

De businesscase dient bovenal inzicht te geven wat de consequenties van de bezuinigingstaakstelling zijn voor H19 met betrekking tot haar werkpakket (cursusaanbod), de personele organisatie (additionele afvloeiing- en frictiekosten) en de uitwerking van de huisvestingskeuzes en het renovatieplan 'Heuvel 19'.

Aan de hand van de businesscase kan de gemeente Oosterhout een gefundeerd besluit nemen in de ondersteuning van H19 in haar huisvesting (renovatie Heuvel 19) en in het organisatieplan (afbouw personele organisatie).

1.3 Opzet rapportage

De businesscase is als volgt opgebouwd:

- Hoofdstuk 2: de bezuinigingstaakstelling
Allereerst is een korte analyse gemaakt van de huidige situatie waarbij in kaart is gebracht hoe de financiële exploitatie van H19 is opgebouwd. Vervolgens is de bezuinigingstaakstelling in hoofdlijnen uitgewerkt waarbij de consequenties voor het werkpakket (de binnenschoolse- en buitenschoolse educatie) en de consequenties voor de personele organisatie (inclusief afvloeiingskosten) in beeld zijn gebracht.
- In hoofdstuk 3 wordt het huisvestingsperspectief van H19 beschreven inclusief het renovatieplan van het pand aan de Heuvel 19.
- Hoofdstuk 4 geeft een weergave van het voortraject inzake de verkenning van de samenwerking tussen H19 en Theek 5.
- De businesscase wordt in hoofdstuk 5 afgerond middels een samenvatting waarbij aan de hand van een meerjarenbegroting 2014 -2016 de financiële perspectieven en consequenties worden samengebracht. Het hoofdstuk wordt afgesloten met conclusies en aanbevelingen voor het vervoltraject.

Met nadruk willen wij er op wijzen dat de businesscase in samenwerking met directie en management van H19 is opgesteld. De basisinformatie m.b.t. de personele organisatie, de financiële gegevens, de cursusdeelname en het meerjarenperspectief zijn in dit kader dan ook door H19 aangereikt.

2.1 Inleiding

Tussen H19 Centrum voor de Kunsten en gemeente Oosterhout wordt jaarlijks een outputcontract overeengekomen waarin de kwantitatieve en kwalitatieve gegevens zijn opgenomen als antwoord op de vraag in hoeverre de activiteiten van H19 bijdragen aan het verwezenlijken van de gemeentelijke beleidsdoelstellingen. In dit outputcontract tussen de gemeente Oosterhout en H19 Centrum voor de Kunsten worden enerzijds de door H19 te leveren producten/diensten, de resultaatverwachtingen, prestatie-indicatoren en de kosten en anderzijds het hiervoor door de gemeente te verstrekken subsidiebedrag vastgesteld. Op basis van de Algemene Subsidieverordening Oosterhout 2012 is een subsidie verleend van € 812.636 ten behoeve van de kunst- en cultuureducatie in Oosterhout in 2013.

In de meerjarenbegroting van de gemeente wordt de reguliere subsidie voor kunst en cultuureducatie gefaseerd afgebouwd met in totaal € 451.000,- ten opzichte van het jaar 2011. De beschikbare subsidie bedraagt de komende jaren:

2014: € 786.000,-

2015: € 588.000,-

2016: € 409.000,-

Concreet betekent de verlaging van de subsidie een halvering van de gemeentelijke bijdrage in 2016. Dit noodzaakt H19 tot ingrijpende maatregelen in haar werkpakket en personele organisatie. Om de korting op de subsidie op te vangen zal het cursusaanbod moeten worden beperkt, waarbij van het resterend aanbod de cursusgelden dienen te worden verhoogd. De tariefstijging en het beperkte cursusaanbod zal leiden tot een daling van het aantal deelnemers, hetgeen noodzakelijkerwijs leidt tot afvloeiing van medewerkers.

In dit hoofdstuk wordt de bezuinigingstaakstelling en de consequenties die dit mee zich brengt verder gedetailleerd.

2.2 Huidige situatie

In onderstaande tabel zijn de exploitatiecijfers van 2012 (conform jaarrekening) en van de begroting 2013 weergegeven. Vervolgens worden deze op de belangrijkste posten toegelicht:

Jaarrekening en begroting H19	Realisatie	Begroot	Prognose
	2012	2013	2013
<i>Baten</i>			
Cursusgelden	€ 382.740	€ 380.000	€ 359.881
Overige inkomsten	€ 203.458	€ 110.000	€ 176.942
Rentebaten	€ 5.005	€ 4.000	€ 3.861
Subsidie gemeente outputcontract	€ 838.867	€ 812.636	€ 812.636
Totaal Baten	€ 1.430.070	€ 1.306.636	€ 1.353.320
<i>Lasten</i>			
Personeelskosten	€ 1.043.849	€ 955.500	€ 978.818
Inhuur derden (freelancers)	€ 54.420	€ 55.000	€ 65.000
Overige personeelskosten	€ 58.219	€ 38.000	€ 38.000
Directe kosten (lesmiddelen en materialen)	€ 37.346	€ 34.700	€ 34.541
Huisvestingskosten	€ 94.719	€ 97.000	€ 112.510
Algemene kosten	€ 98.594	€ 93.500	€ 97.510
Afschrijvingen	€ 25.780	€ 30.000	€ 26.500
Totaal Lasten	€ 1.412.927	€ 1.303.700	€ 1.352.879
Exploitatieresultaat	€ 17.143	€ 2.936	€ 441

2.2.1 Cursusgelden en cursusdeelname

De primaire activiteiten van H19 zijn het aanbieden van buitenschoolse Kunst- en Cultuureducatie en van binnenschoolse Kunst en Cultuureducatie aan het onderwijs. Secundaire activiteiten zijn bijzondere projecten Cultuurparticipatie zoals de week voor de amateurkunst en samenwerking met andere culturele instellingen als Uitpunt Oosterhout en Oosterhout in Beweging (cultuurcoaches), Huis voor amateurs en Kunstbalie.

Buitenschoolse Kunst en Cultuureducatie

De buitenschoolse educatie, ofwel het reguliere cursusaanbod, omvat de belangrijkste activiteiten van H19.

De lessen en cursussen die het centrum voor de kunsten aanbiedt zijn gerelateerd aan de zes disciplines in de kunsten: muziek, dans, beeldend/audiovisueel, theater/literatuur.

De cursusdeelname in 2011, 2012 en begroot in 2013 is als volgt:

Producten en diensten	2011		2012		2013 (prognose)	
	Cursusisten	Opbrengsten	Cursusisten	Opbrengsten	Cursusisten	Opbrengsten
Totaal	2397	€ 408.264	2306	€ 382.740	2200	€ 361.361
Specificatie cursisten naar discipline						
Muziekeducatie	1408		1162		1050	
Dans	402		489		500	
Beeldend / Audiovisueel	444		540		550	
Theater / Literatuur	143		115		100	

Het aantal deelnemende cursisten was in 2011 (afgerond) 2400 en in 2012 2300. In 2010 waren er 2440 cursisten ingeschreven. Daarmee is weliswaar sprake van een daling maar kan gezien het groot aantal cursussen (met een wisselend karakter qua aantal lessen per seizoen) gesproken worden over een redelijk constante deelname. Binnen de kunstdisciplines zelf hebben zich wel verschuivingen voorgedaan. Zo is de deelname aan dans- en beeldende cursussen gegroeid en is de deelname aan muziekeducatie en theatercursussen gedaald.

Het aantal deelnemers zal in 2013 uitkomen tussen de 2100 en 2200 cursisten.

Veruit de meeste cursisten betreft jeugd t/m 21 jaar. In 2012 namen 1924 kinderen en jong volwassenen deel aan kunsteducatie. Dit is 80% van de totale deelname.

Bij de cursussen Beeldend / Audiovisueel ligt de verhouding jeugd/volwassenen ongeveer gelijk.

De opbrengsten en daarmee de cursuskosten per deelnemer komen gemiddeld uit op € 170,- in 2011 en € 166,- in 2012.

Binnenschoolse Kunst en Cultuureducatie

H19 biedt vraaggerichte activiteiten aan ten behoeve van het primair en voortgezet onderwijs. Dit door middel van projecten, voorbeeldlessen, trainingen, advies en begeleiding op het gebied van kunsten en cultuureducatie. Daarnaast heeft H19 een aantal projecten en workshops die aansluiten op het onderwijsprogramma in het primair onderwijs.

De begeleiding en de projecten/workshops worden gegeven door consultants op het vakgebied van beeldende kunst, cultureel erfgoed, dans, muziek, theater en literatuur.

Het aantal deelnemers aan de binnenschoolse kunst en cultuureducatie en aan de verschillende projecten fluctueert sterk en is afhankelijk van de uitvraag naar cultuureducatie en beschikbare financiële middelen via derden. Het deelnemersaantal ('het bereik') was in 2011 10.000 scholieren en 4.600 deelnemers aan bovenschoolse projecten. In 2012 was dit respectievelijk 11.000 en 5.600.

2.2.2 Overige inkomsten

De overige inkomsten betreft hoofdzakelijk de ontvangsten uit de binnenschoolse kunst en cultuureducatie. De projectinkomsten zijn de gelden uit onderwijs- en overige projecten die H19 in het betreffende jaar heeft uitgevoerd. De subsidies derden betreft de inkomsten SMAAK en overige activiteitensubsidies.

Conform de prognose zullen de projectinkomsten in 2013 naar verwachting hoger uitkomen dan begroot, op ca. € 177.000,-. Dit ligt ook meer in de lijn van de gerealiseerde opbrengsten in 2012.

Specificatie 'overige inkomsten'	Realisatie		Begroot	
	2012		2013	
Overige inkomsten	€	22.822	€	40.000
Projectinkomsten	€	79.567	€	10.000
Subsidies derden	€	34.619	€	30.000
Subsidie gemeente 'activiteiten Marktplaats'	€	66.450	€	30.000
	€	203.458	€	110.000

2.2.3 Exploitatielasten

De totale kosten van H19 bedragen geprognosticeerd over 2013 € 1,35 miljoen. Verreweg de grootste kostenpost betreft de personeelskosten met in totaal € 1,08 miljoen (= 80% van de totale kosten).

De personeelskosten worden in navolgende paragraaf toegelicht aan de hand van een beschrijving van de personele organisatie.

In het kort worden de overige kostenposten toegelicht:

Directe kosten (2013: € 34.500,-)

Dit betreft kosten voor lesmiddelen, publiciteit, materiaalverbruik en projectkosten.

Huisvestingskosten (2013: € 112.500,-)

De huisvestingskosten betreft de huur voor de panden Heuvel 19 en Heuvel 23 (gezaamenlijk € 50.000,-), de huur voor uitvoeringsruimten en decentrale cursussen, energie en schoonmaak- en onderhoudskosten.

Algemene kosten (2013: € 97.500,-)

In de algemene kosten zijn uitgaven opgenomen voor kantoorkosten, automatisering, onderhoud inventaris, administratiekosten en accountancy, verzekeringen en bankkosten.

Afschrijvingen (2013: € 26.500,-)

De afschrijvingskosten betreft de afschrijvingen op inventaris, eerdere verbouwingen en materiële en immateriële automatiseringskosten. De totale boekwaarde was per 31-12-2012 € 63.348,-

2.2.4 Personeel en organisatie

H19 heeft 39 medewerkers in vaste dienst. Uitzonderd één fulltime medewerker hebben alle functies een parttime karakter. In totaliteit kent het Centrum voor de Kunsten 17,11 fte. De algemene leiding is handen van de directeur. Per kunstdiscipline wordt de directeur parttime ondersteund door afdelingshoofden (o.a. muziek – dans – onderwijs – beeldend/audiovisueel – theater). De functies van de afdelingshoofden hebben een meewerkend karakter.

Het personeelbestand (per 1 januari 2013) is als volgt opgebouwd:

	Aantal	fte
Directie	1	0,91
Administratie/receptie	3	2,15
Hoofddocenten	5	2,83
Docenten	20	6,91
Consulenten	5	1,53
Facilitair	5	2,79
Totaal	39	17,11
Totaal personeelskosten		€ 1.016.818
Gemiddeld per fte		€ 59.443

De consulenten worden ingezet voor de onderwijsprojecten en binnenschoolse activiteiten. Sommige consulenten verrichten ook lessen binnen het reguliere cursusaanbod of worden gedetacheerd bij basisscholen.

De 26 hoofddocenten en docenten onderverdeeld naar de kunstdisciplines, geeft het volgende beeld:

Docenten naar kunstdiscipline	Aantal	fte
Muziek	15	5,91
Beeldend/audiovisueel	3	1,00
Dans	6	1,83
Theater	2	0,56
Totaal	26	9,30

De totale vaste personeelskosten –conform prognose 2013, exclusief freelancers – bedraagt iets meer dan € 1,0 miljoen. De gemiddelde kosten per fte bedragen daarmee € 59.443,- per fte. Dit is inclusief sociale lasten, pensioenpremies, reiskosten en personeelsgerelateerde verzekeringspremies. De salariskosten exclusief deze kosten bedragen € 745.500,-, hetgeen € 43.570,- per fte is. Dit is overeenkomstig het salarisniveau van kunstencentra in het algemeen en de loontabellen van de CAO Kunsteducatie in het bijzonder.

Naast het vast personeel wordt voor ca. € 55.000,- aan freelance personeel ingehuurd. Voor de analyse van de inhuur derden, is geen (uren)specificatie naar verschillende activiteiten of werkzaamheden bekend.

2.3 De financiële taakstelling; uitwerking en consequenties

Zoals in de inleiding beschreven wordt de subsidie voor de Kunst en Cultuureducatie van H19 met 52% gekort van € 860.000,- in 2011 naar € 409.000,- in 2016.

De sturende gemeentelijke uitgangspunten hierbij zijn:

- a. een financieel ondersteunende rol van de gemeente voor de binnenschoolse cultuureducatie; dit betekent dat het structurele cultuuraanbod en de projectmatige kunstzinnige activiteiten aan het primair en voortgezet onderwijs door de gemeente blijvend wordt gesubsidieerd.
- b. een faciliterende rol van de gemeente voor de buitenschoolse activiteiten: het cursusaanbod op gebied van cultuureducatie. Hierbij dient cultureel ondernemerschap leidend te zijn waarbij de directe kosten worden doorbelast in het cursusgeld. De directe kosten betreft in dit verband de docent- en organisatiekosten alsmede de kosten van de leermiddelen. De gemeentelijke faciliterende rol betreft subsidiering van de huisvestingskosten.

De financiële taakstelling betekent voor H19 een heroriëntatie op het aanbod van haar cursussen binnen de zes kunstdisciplines (muziek, dans, beeldend/audiovisueel en theater/literatuur) en de tarifiering daarvan.

Een redelijk groot aantal cursussen zal de komende jaren geen doorgang kunnen vinden of alleen nog worden aangeboden indien een minimum aantal deelnemers zich heeft ingeschreven. Dit minimum aantal deelnemers zal hoger liggen dan in de huidige situatie om aan de kostprijsdekkend karakter van het cursusgeld te kunnen voldoen.

Door het permanent saneren van cursussen, het annuleren van cursussen bij een beperkte deelname én de tariefstijging zal de deelname aan het cursusaanbod de komende jaren sterk dalen. In welke mate dit zal plaats vinden laat zich lastig in detail becijferen. Immers de laatste jaren is weliswaar sprake van een redelijk stabiele deelname aan de cursusactiviteiten, maar er hebben zich binnen de kunstdisciplines wel verschillende verschuivingen voor gedaan. Zo is de deelname aan muziek- en theater gerelateerde cursussen gedaald en is dans juist gestegen. In dit laatste laat zich ook de invloed zien van TV en media. Door de dansprogramma's als 'So you think you can dance' en gelijksoortige shows is de populariteit van danscursussen en deelname aan dansgezelschappen sterk gegroeid.

2.3.1 Aanpassingen cursusaanbod cultuureducatie

Het cursusaanbod dat zal worden gecontinueerd zal zich in de praktijk sterk laten sturen door de vraag en het concrete aantal van de (voor)inschrijvingen. Op basis van het aantal inschrijvingen zal worden beslist of een cursus wel of niet doorgaat. Uiteraard zit een sterke beperking op deze flexibele benadering. De cursist zal immers tijdig, zo niet reeds bij inschrijving, willen weten of een cursus ook daadwerkelijk wordt gegeven. Anders zal hij of zij mogelijk omzien naar andere aanbieders in de regio of andere keuzes maken in de (culturele) vrijetijdsbesteding.

Op basis van analyses van de huidige deelname aan het cursusaanbod zijn door H19 de volgende voorlopige keuzes gemaakt:

Afdeling muziek

Binnen de afdeling muziek worden momenteel 45 verschillende cursussen aangeboden inclusief deelname aan ensembles, harmonie- en fanfare orkesten. Tezamen met het instrumentaal/vocaal aanbod, op meer dan 23

verschillende instrumenten, bedraagt het totaal keuzepakket ruim 180 kort of langdurende cursussen in combinatie met probeer- en muzikoriënterende lessen.

Van de 45 cursussen zullen er naar verwachting 31 cursussen niet meer kunnen plaats vinden of alleen nog worden aangeboden bij een minimum aantal deelnemers. De 1-op-1 cursussen bij het instrumentaal onderwijs en bij het fanfare- en harmonie onderwijs komen daarmee te vervallen.

De groepsgebonden cursussen die, gezien de omvang van de huidige deelname, niet meer kunnen worden aangeboden zijn o.a. de verschillende cursussen onder 'muziekfabriek 2' (groepen 5 en 6), het speciale cursusaanbod voor mensen met een verstandelijke beperking, de kleuterkunstclub, de jeugdensembles en het lesprogramma voor harmonie en fanfare orkesten.

De inschrijvingsafhankelijke cursussen betreft met name het instrumentafhankelijk aanbod zoals de solo- en tutti (kleine) groepen lessen. De overige 14 cursussen zullen worden gecontinueerd waarvan het merendeel in een andere vorm zal worden opgezet. De vraag- en marktgerichtheid speelt hierbij een belangrijke rol.

Afdeling dans

Danseducatie omvat momenteel ca. 40 cursussen verdeeld over de verschillende dansstijlen en leeftijdsgroepen. De bezuinigingstaakstelling betekent voor de afdeling dans dat circa 30% van de cursussen niet meer kunnen plaats vinden. De afwegingen en consequenties hierbij zijn dat:

- de kosten voor de productiegroepen /visitekaartje te hoog worden in combinatie met een techniekles. Hierdoor verdwijnen de productiegroepen en zal h19 niet meer (zo gemakkelijk) in staat zijn zich te laten zien bij evenementen. De talentontwikkeling die tot op heden werd gestimuleerd door middel van een bijdrage aan de technieklessen vanuit h19 zal worden beperkt;
- uit kostenperspectief geen cursussen meer aan mensen met een verstandelijke beperking kunnen worden aangeboden;
- de sectoren (jazz – klassiek – modern – dansvloer) zullen worden herzien op dansniveau waardoor de groepen op niveau gevuld blijven maar het leeftijdsverschil zal toenemen. Dit kan mogelijk gevolgen hebben voor de groeps grootte door sociale beweegredenen.
- de dansverkenningssindeling wordt aangepast: minidans vervalt waardoor kinderen jonger in oriëntatie niveau komen. Er wordt een nieuwe groep voorzien in de kunstclub formule. Omdat de kinderen tot groep 4-5 het sterkst vertegenwoordigd zijn is de verwachting zo een voldoende basis te kunnen behouden.

Afdeling beeldend/audiovisuele kunst

Evenals bij de afdelingen muziek en dans zullen de cursussen beeldend en audiovisuele kunst worden aangepast. Dit betekent dat de kort cyclische cursussen niet langer of in aangepaste vorm worden aangeboden. Dit betreft bijvoorbeeld het kort aanbod van 5 weken, de instapcursussen, knipkaarten en atelier specials.

Momenteel worden 25 verschillende cursussen aangeboden binnen de segmenten fotografie, tekenen/schilderen, keramiek/ruimtelijke vormen, basis cursussen beeldend en de kunstwerkplaatsen. Afdeling beeldend/audiovisuele kunst kent een relatief hoog aandeel volwassenen. De verwachting is dat de meeste cursussen worden gecontinueerd onder voorbehoud van voldoende deelname. De consequenties van de tariefsverhogingen laten zich in dit stadium nog lastig inschatten.

Afdeling theater

Binnen de afdeling theater worden momenteel 8 cursussen resp. deelname aan theatergroepen aangeboden. De drie basis cursussen en kennismakingscursussen voor de jeugd zullen worden gecontinueerd. De overige cursussen zullen naar verwachting geen doorgang meer kunnen vinden.

2.3.1 Prognose deelname

Door afslanking van het productaanbod en onder invloed van de tariefstijging is de verwachting van H19 dat moet worden uitgegaan van een halvering van de cursusdeelname. De prognose in bandbreedten voor de komende jaren is:

Cursisten	prognose deelname (jeugd en volwassenen) in bandbreedten			
	2012/2013	2014	2015	2016
Muziekeducatie	1142	1000-1100	700 - 800	465 - 600
Dans	475	400 - 450	350 - 400	265 - 300
Beeldend / Audiovisueel	530	450 - 500	300 - 350	160 - 250
Theater / Literatuur	115	90 - 100	60 - 80	30 - 50
G-deelnemers	62	40 - 60	0 - 40	0
Totaal	2324	1980 - 2210	1410 - 1670	920 - 1200

2.3.2 Personele organisatie

De implementatie van de bezuinigingstaakstelling en de verwachte substantiële daling van de cursusdeelname zal niet zonder consequenties blijven voor de personele organisatie van H19.

Qua personele organisatie zal H19 zich verder dienen te ontwikkelen richting een netwerkorganisatie met een verdere uitbouw naar meer freelancers i.p.v. medewerkers in vaste dienst van de stichting. Om de taakstelling in 2016 te kunnen realiseren, dienen medewerkers te worden ontslagen. In een afbouwscenario zal H19 moeten krimpen naar een organisatie met ca. 8 fte in loondienst en ca. 1,5 fte aan freelancers:

	2013/2014	2015/2016	Afvloeiing en beëindiging tijdelijke contracten
	fte	fte	
Directie / hoofddocenten	3,74	1,30	2,44
Docenten/consulenten	8,44	3,79	4,65
Administratie/receptie/PR	2,15	1,71	0,44
Facilitair	2,79	1,20	1,59
Subtotaal	17,12	8,00	9,12
Freelancers	1,27	1,50	
Totaal	18,39	9,50	

Dit heeft ten gevolge dat van 25 medewerkers de (tijdelijke) arbeidsovereenkomst niet wordt verlengd of geheel of gedeeltelijk zal worden beëindigd. Concreet betekent dat 2,35 fte aan tijdelijke arbeidsovereenkomsten niet zullen worden verlengd (of reeds zijn beëindigd) en dat gefaseerd 6,77 fte zal moeten afvloeien. Definitieve keuzes moeten nog worden gemaakt aan de hand van een organisatieplan. Op basis van deze aanpak zal ook de directiefunctie per 1 januari 2016 komen te vervallen. De dagelijkse leiding ligt vanaf dat moment bij twee parttime managers waarvan één functie een ondersteunende rol zal hebben. De directietaken zullen vanaf 2016 op een nadere wijze moeten worden ingevuld. Dit kan aanpassing betekenen van de organisatorische bevoegdheden van het stichtingsbestuur of er kan op dit onderdeel op termijn samenwerking worden gezocht met Theek5.

2.3.3 Frictiekosten

Met de afvloeiing van de medewerkers dient rekening te worden gehouden met frictiekosten bestaande uit wachtgeld en aanvullende WW-uitkeringen. De hiervoor te volgende richtlijnen zijn opgenomen in de CAO Kunsteducatie.

De frictiekosten voor H19 zijn berekend door een extern bureau en gebaseerd op een doorlooptijd tot en met 2020. Het totaalbedrag aan afvloeiingskosten bedraagt conform deze berekening € 360.300,-, als volgt over de jaren tot en met 2020 verdeeld:

Frictiekosten*	2014	2015	2016	2017	2018	2019 -	Totaal
Afvloeiing medewerkers						2020	
Afvloeiing fte per 1-9-2014	€ 26.845	€ 45.401	€ 31.365	€ 55.934	€ 58.611	€ 17.550	€ 235.706
Afvloeiing fte per 1-9-2015	€ -	€ 1.946	€ 3.578	€ 2.348	€ 3.573	€ 10.233	€ 21.678
Afvloeiing fte per 1-1-2016	€ -	€ -	€ 36.884	€ 8.879	€ 3.046	€ 19.137	€ 67.946
Raming overige kosten (sociaal plan)	€ 17.500	€ 17.500					€ 35.000
Totaal	€ 44.345	€ 64.847	€ 71.827	€ 67.161	€ 65.230	€ 46.920	€ 360.330

*Berekening frictiekosten (wachtgeld en WW-uitkeringen) door Van Spaendonck d.d. 25-11-2013

De berekeningen zijn gebaseerd op de huidige WW-duur van 38 maanden. Vanaf 2016 wil het kabinet de WW-uitkering stap voor stap terugbrengen. Dit gebeurt met 1 maand per kwartaal. Vanaf 2019 wordt de WW dan maximaal 2 jaar uitgekeerd door de overheid. De hoogte van de WW-uitkering in deze periode is gekoppeld aan het laatstverdiende loon. Werkgevers en werknemers kunnen voor een uitkering na deze 2 jaar zelf afspraken maken. Daarmee kan de totale duur van de uitkering (WW + cao-aanvulling) gelijk blijven aan de huidige duur van maximaal 38 maanden.

Deze wijzigingen in het sociaal stelsel impliceert dat rekening moet worden gehouden dat de afvloeiingskosten hoger uitvallen dan in november 2013 is berekend. Daarnaast dient rekening te worden gehouden met kosten die voortvloeien uit het opstellen van een sociaal plan en de uitvoering daarvan. De CAO Kunsteducatie kent een standaard sociaal plan waarin bepalingen zijn opgenomen m.b.t. de inspanningsverplichtingen van werkgever en werknemer om passend werk te zoeken. In samenhang daarmee dient per medewerker die (gedeeltelijk) ontslag is aangezegd een mobiliteitsplan te worden opgesteld. Ook het opstellen van de mobiliteitsplannen en de uitvoering daarvan brengen additionele kosten met zich mee.

In onderstaand overzicht zijn de kosten van de gewijzigde WW-duur en het opstellen van de mobiliteitsplannen als stelpost opgenomen. De frictiekosten zullen daardoor oplopen tot € 460.000,-:

Frictiekosten	
Afvloeiing medewerkers	Totaal
Afvloeiing fte per 1-9-2014	€ 235.706
Afvloeiing fte per 1-9-2015	€ 21.678
Afvloeiing fte per 1-1-2016	€ 67.946
Raming overige kosten (sociaal plan)	€ 35.000
Subtotaal	€ 360.330
Raming aanpassing WW-duur	€ 50.000
Raming opstellen en uitvoering mobiliteitsplannen	€ 50.000
Totaal	€ 460.330

De frictiekosten kunnen door H19 niet worden opgevangen uit de cursusgelden of resterende subsidie. Voor de bekostiging van de frictiekosten dient H19 een beroep te doen op een eenmalige bijdrage of jaarlijkse compensatie van de afvloeiingskosten door de gemeente Oosterhout. Indien de praktijk leidt tot een grotere krimp dan voorzien in deze nota, moeten ook de extra gevolgen (bijv. meer frictiekosten door hogere personele krimp) gedekt worden.

2.4 Meerjarenbegroting

De begroting van H19 zal, inclusief de aanpassingen in het cursusaanbod en in de personele organisatie, het volgende meerjarenperspectief hebben:

Meerjarenbegroting H19	Realisatie		Prognose		
	2012	2013	2014	2015	2016
<i>Baten</i>					
Cursusgelden	€ 382.740	€ 359.881	€ 304.941	€ 240.000	€ 230.000
Overige inkomsten	€ 203.458	€ 176.942	€ 141.985	€ 141.985	€ 141.985
Rentebaten	€ 5.005	€ 3.861	€ 2.500	€ 2.200	€ 2.000
Subsidie gemeente outputcontract	€ 838.867	€ 812.636	€ 786.000	€ 588.000	€ 409.000
Totaal Baten	€ 1.430.070	€ 1.353.320	€ 1.235.426	€ 972.185	€ 782.985
<i>Lasten</i>					
Personeelskosten	€ 1.043.849	€ 978.818	€ 895.625	€ 573.000	€ 422.868
Inhuur derden (freelancers)	€ 54.420	€ 65.000	€ 70.000	€ 85.000	€ 107.500
Overige personeelskosten	€ 58.219	€ 38.000	€ 34.000	€ 30.000	€ 25.500
Directe kosten (lesmiddelen en materialen)	€ 37.346	€ 34.541	€ 36.000	€ 34.000	€ 34.000
Huisvestingskosten	€ 94.719	€ 112.510	€ 114.000	€ 115.000	€ 75.000
Algemene kosten	€ 98.594	€ 97.510	€ 95.000	€ 96.000	€ 97.000
Afschrijvingen	€ 25.780	€ 26.500	€ 25.000	€ 20.000	€ 15.000
Totaal Lasten	€ 1.412.927	€ 1.352.879	€ 1.269.625	€ 953.000	€ 776.868
Exploitatieresultaat	€ 17.143	€ 441	€ -34.200	€ 19.185	€ 6.117
<i>Frictie- en eenmalige kosten</i>					
Afvloeiingskosten personeel				€ 460.330	
Saldo	€ 17.143	€ 441	€ -34.200	€ -441.145	€ 6.117

In de meerjarenbegroting zijn de kosten die verband houden met de renovatie van het pand Heuvel 19 nog niet opgenomen. Zie hiertoe de volgende hoofdstukken. Geconcludeerd kan worden dat met uitzondering van de frictiekosten, H19 een sluitende meerjarenbegroting kan realiseren. Daarvoor is wel gemeentelijke financiering noodzakelijk ter dekking van de frictiekosten. Zonder deze dekking kan H19 de reorganisatiekosten niet bekostigen.

Met de aanpassingen in het cursusaanbod zal tevens het outputcontract met de gemeente moeten worden aangepast. De culturele doelstellingen en gemeentelijke uitgangspunten conform de huidige overeenkomsten zijn door de korting op de subsidie niet meer te realiseren.

2.4.1 Tarifiering cursussen

In aansluiting op het gewijzigde subsidiebeleid van de gemeente Oosterhout dienen de directe kosten in de prijsstelling van de cursussen te worden verwerkt. De directe kosten zijn de docent- en organisatiekosten alsmede de kosten voor leermiddelen en materialen. Ten behoeve van de businesscase geven wij onderstaand een algemeen beeld van de prijsconsequenties bij het toepassen van een kostprijsdekkend cursustarief.

	realisatie 2011		realisatie 2012		prognose 2016	
	Cursusisten	Opbrengsten	Cursusisten	Opbrengsten	Cursusisten*	Opbrengsten
Kunsteducatie						
Totaal	2397	€ 408.264	2306	€ 382.740	1060	€ 230.000
Cursusopbrengsten per deelnemer		€ 170		€ 166		€ 217

* gemiddelde van de prognose 920 tot 1200 deelnemers

In 2011 en 2012 waren de gemiddelde cursusopbrengsten gemiddeld € 170,- respectievelijk € 166,-.

Op basis van de prognoses in de meerjarenbegroting bedragen de gemiddelde cursusopbrengsten € 217,- per deelnemer. Dit is een stijging van 30% ten opzichte van 2012. Dit geeft daarmee een indicatie van de gemiddelde stijging van de cursustarieven. De tariefsstijging zal per cursus sterk variëren. Het effect van de tarievenberekening op basis van de directe kosten zal immers groter zijn bij de 1-op-1 lessen, dan op de groepslessen.

H19 kent momenteel ruim 120 verschillende cursussen met dito verschillende tarieven. De prijsbepaling vergt per cursus binnen elk cultuursegment een kostprijscalculatie op basis van de minimum bezetting per cursus en de omvang van de directe kosten na implementatie van de bezuinigingstaakstelling. De gedetailleerde uitwerking hiervan dient ruim voor de start van het nieuwe seizoen te worden gedaan in samenhang met het definitieve cursusprogramma.

Bij de kostprijscalculatie bestaat er een direct verband tussen de directe kosten, met name de personeelskosten, het cursusaanbod en de geprognosticeerde cursusdeelname. Hierbij zal gezocht moeten worden naar een evenwicht tussen een marktgericht cursusaanbod met betaalbare prijzen en anderzijds naar een passende, flexibele personele organisatie gebaseerd op deelnameprognoses voor de komende jaren.

2.4.2 Risicoparagraaf

Voor de afvloeiing van medewerkers dient een organisatieplan te worden opgesteld en in het verlengde daarvan een sociaal plan en de mobiliteitsplannen. Parallel aan het organisatieplan dient ook het definitieve cursusaanbod voor de komende jaren te worden vastgesteld. Beide zijn immers nauw verwant aan elkaar.

Het opstellen van deze plannen zal enkele maanden vergen.

Bij de eerdere berekening van de afvloeiingskosten is vooralsnog uitgegaan dat de eerste ontslagronde per 1 september 2014 zal moeten worden gerealiseerd.

De cursussen kunst- en cultuureducatie worden aangeboden op seizoensbasis van september t/m juni. Dat houdt in dat, om de bezuinigingstaakstelling per 1-1-2015 te kunnen realiseren, de maatregelen met ingang van het nieuwe seizoen moeten worden gerealiseerd. Per 1 september 2014 dus.

In aanmerking genomen dat gemeentelijke besluitvorming in maart zal plaats vinden betekent dit een zeer korte doorlooptijd. Temeer ook rekening gehouden moet worden met wettelijke opzegtermijnen. Bij medewerkers die al lange tijd bij H19 werkzaam zijn is de opzegtermijn 3 tot 4 maanden.

Het is derhalve niet realistisch te veronderstellen dat de eerste ontslagronde per 1 september a.s. gerealiseerd kan worden. Ontslag per 1 januari 2015 of later brengt risico's met zich mee voor de begroting 2014 en/of 2015. De financiële risico's zijn:

- begroting 2014: door voortijdige aanpassingen in het cursusaanbod kunnen de opbrengsten cursusgelden niet volledig worden gerealiseerd: risico ca. € 60.000,-
- begroting 2015: hogere personeelskosten door latere afvloeiing; risico ca. € 50.000,-
- hogere afvloeiingskosten: de kosten voor het mobiliteitsplan (werk-naar-werk-begeleiding en scholing) komen conform de bepalingen van het sociaal plan Kunsteducatie voor 50% voor rekening van de werkgever. De hoogte van dit risico laat zich in deze fase nog lastig inschatten.

2.5 Alternatief scenario

De onverkorte bezuinigingstaakstelling betekent voor h19 dat zij haar rol als ontwikkelaar en aanjager van kunst- en cultuureducatie niet kan continueren. De inkrimping van de personele organisatie heeft niet alleen consequenties op het aantal docenten en ondersteunende functies maar ook voor de directie- en managementfuncties. De ontwikkelfunctie van kunst- en cultuureducatie komt daarmee te vervallen, hetgeen zal resulteren in meer passief aanbod van cursussen. Het aanbod voor specifieke doelgroepen, als mensen met een verstandelijke beperking, het aanbod voor Stichting Leergeld, de ondersteuning van de Harmonie- en Fanfare orkesten, de aandacht voor talentontwikkeling en de begeleiding van de bandjes voor jongeren dreigen met deze bezuiniging te verdwijnen. Daarbij zal ook het aanbod qua opzet moeten worden gewijzigd en het aantal cursussen worden gereduceerd, om een sluitende begroting vanaf 2016 te realiseren.

Hierdoor kan H19 de ambitie van de gemeente om een breed en hoogwaardig aanbod aan cursussen aan te bieden, niet realiseren. Het bestuur van H19 wil en kan dit niet voor haar verantwoordelijkheid nemen.

Haar visie heeft het bestuur als volgt verwoord:

- H19 wil bezuinigen maar tot een zekere grens.
- H19 wil graag samenwerken en doet dat al jaren met Theek5, maar de synergie zal helaas en naar alle waarschijnlijkheid geen tienduizenden euro's opleveren.
- H19 wil een kwalitatief goed cultureel aanbod blijven verzorgen en een toekomstbestendig aanjagende rol hebben en waardevolle culturele instelling voor Oosterhout zijn en blijven.

In februari 2013 heeft de directie van H19, uit oogpunt van de financiële ombuigingen, een toekomstvisie opgesteld. In de nota 'cultuurslag Oosterhout' is dit als volgt verwoord:

H19 is een culturele voorziening die al decennia behoort tot de culturele basisinfrastructuur van de gemeente Oosterhout. Volgens de cultuurnota 2009-2012: "Laat duizend bloemen bloeien" vormt H19 dan ook spil voor de kunst- en cultuureducatie in Oosterhout en ontvangt zij om deze reden subsidie van de gemeente Oosterhout. De subsidie is hoofdzakelijk bedoeld voor het verzorgen van cursussen voor jeugd en jongeren, de cultuureducatie in het basis- en voortgezet onderwijs en de ondersteuning/ontwikkeling van specifieke doelgroepen (senioren, verstandelijk beperkten, etc.). Naast de subsidie van de gemeente Oosterhout draagt H19 zorg om provinciale en landelijke subsidies te verkrijgen die ingezet worden voor de Oosterhoutse basisscholen.

Uitgangspunt voor H19 bij deze indringende bezuiniging is dat het profiel en de dynamiek van een multidisciplinaire organisatie bewaard blijft. H19 kenmerkt zich door een mix van programma's waarbij de deelnemer kan kiezen tussen aanbod- of vraaggericht werken, waarbij aandacht op proces van groot belang wordt geacht. H19 streeft naar een optimale organisatie die faciliteert om zowel aanbodgericht, met aandacht voor kwaliteit, als vraaggericht te werken, met aandacht voor de klanten en hun wensen

H19 gaat uit van een breed aanbod van disciplines, vaak met vernieuwende, vraaggestuurde of 'missionair'-aanbodgerichte elementen en cross-overs, terwijl tevens een deel van het aanbod door een meer traditionele muziekprogrammering wordt gerealiseerd.

Naast een gewijzigd organisatiemodel zal met name in de muziekafdeling de meer traditionele muziek programmering worden gewijzigd. Waar H19 voorheen was georganiseerd naar disciplines, wordt nu de matrixorganisatie vorm de basis van de organisatie. Een toenemend deel van de docenten is niet meer in vaste dienst maar wordt ingezet op freelancebasis. Dit vergroot de flexibiliteit en verlaagt de financiële gebondenheid, maar deze verandering is ook gecompliceerd. Goed werkgeverschap tonen en innovatief vermogen in eigen huis

houden zijn enkele argumenten om te gaan werken met een vaste kern. In de nieuwe situatie richt H19 een dergelijk kernteam in, waarin de drie beleidsdoelen zijn vertegenwoordigd.

In de nieuwe organisatie richt H19 zich op drie kerndoelen, te weten;

- Het onderwijs & proeven
- De jeugd & doen
- De stad & deelnemen

Proeven staat voor kennismaken en oriënteren voor het basis- en voortgezet onderwijs

Doen staat voor actief spelen met kunst; plezier, uitproberen, innoveren, experiment, samen werken, verschil, leren van elkaar en ontwikkelen van talent

Deelnemen staat voor participeren in de gemeenschap, wijk, brede buurt, samenwerken, laten zien, presenteren, exposeren, etc.

Voor het realiseren van deze visie zal een hogere gemeente bijdrage noodzakelijk zijn. Door in de periode 2015 tot en met 2018 de basissubsidie van H19 jaarlijks met een projectsubsidie van € 91.000,- te verhogen krijgt h19 de mogelijkheid de aanjaag- en ontwikkelfunctie voor een wezenlijk deel te behouden en haar doelgroepenbeleid voor groepen in de samenleving die meer aandacht vragen te continueren. Daarmee wordt aangesloten op de gemeentelijke ambitie een toekomstbestendig centrum voor kunst en cultuureducatie voor Oosterhout te behouden.

In de verdere uitwerking en detaillering zal dit leiden tot een samenvoeging van de financiële uitgangspunten uit de nota van H19 en de meerjarenbegroting van paragraaf 2.4.

3.1 Huisvesting H19

H19 maakt momenteel gebruik van twee gebouwen aan de Heuvel in Oosterhout. Daarnaast wordt gebruik gemaakt van decentrale locaties in het kader van het wijkgericht werken en ten behoeve van uitvoeringen en optredens. Het pand aan de Heuvel 23 zal worden afgestoten. Dat betekent dat alle primaire functies in Heuvel 19 gehuisvest moeten gaan worden.

Met de inkrimping van de personele organisatie ontstaat minder behoefte aan werk- en overlegplekken. Door het creëren van flexplekken en het stimuleren van thuiswerken is in Heuvel 23 naar verwachting voldoende ruimte om de resterende werkplekken (6) op te vangen.

Met Theek5 (zie ook volgende paragraaf) zijn de mogelijkheden verkend om kantoorruimten te delen. Deze optie is voor H19 niet nodig. Daarbij maakt separate huisvesting de communicatie lastiger, nog afgezien van het gegeven dat ook Theek5 nieuw gehuisvest gaat worden. In het nieuwe gebouw van Theek5 zijn minder m² beschikbaar hetgeen de mogelijkheid om kantoorruimten van H19 te huisvesten of te combineren niet aanwezig is.

3.2 Renovatieplan

Met de overheveling van de functionele ruimten van Heuvel 23 naar Heuvel 19 dient het gebouw te worden aangepast. Conform de raadsnota 'een toekomstig bestendig centrum voor kunst en cultuur' verplicht de gemeente zich ook het pand aan Heuvel 19 functioneel aan te passen. De beoogde renovatie is niet alleen noodzakelijk uit deze functionele overwegingen maar er is reeds gedurende lange tijd sprake van achterstallig onderhoud. Zo voldoet het gebouw niet meer aan de eisen ten aanzien van ventilatie, verwarming en geluidsnormen.

Reeds in een voortraject is door LSWA Architecten een renovatieplan opgesteld in de vorm van een studie. De voorstellen beperken zich tot het interieur van het gebouw. Werkzaamheden aan het exterieur worden uitgevoerd aan de hand van de meerjarenonderhoudsplanning.

De herindelings is gebaseerd op de keuze om het gebouw zo veel mogelijk te bestemmen voor voorzieningen ten behoeve van educatie. Door flexibel gebruik te maken van deze ruimten is het mogelijk om werk- en overlegplekken voor medewerkers te creëren.

Het renovatieplan van LSWA architecten is als separate bijlage bijgesloten.

3.3 Renovatiekosten en tijdelijke huisvestingskosten

De renovatiekosten worden geraamd op € 1,03 miljoen. Hierin zijn de additionele kosten voor tijdelijke huisvesting, verhuizing, inrichtingskosten e.d. voor H19 opgenomen. Specificatie van de renovatiekosten:

Kosten renovatieplan / herindeling Heuvel 19 (conform ontwerp LSWA d.d. 13-11-2013)	
Sloopwerken	€ 35.000
Bouwkundige werkzaamheden	€ 287.895
Werktuigkundige installaties	€ 123.770
Electrotechnische installaties	€ 60.310
Inrichting en meubilair	€ 40.000
Bijkomende kosten	€ 122.819
Subtotaal	€ 669.794
BTW 21%	€ 140.657
Totaal renovatieplan	€ 810.450
Additionele kosten H19:	
Verhuiskosten (2x) inrichtingskosten en tijdelijke huisvesting	€ 181.800
BTW 21%	€ 38.178
Totaal renovatiekosten	€ 1.030.428

Als onderdeel van deze businesscase worden de renovatiekosten als eenmalig krediet aan de gemeente Oosterhout aangevraagd. Zie hoofdstuk 5.

4.1 Bibliotheekorganisatie Theek 5

Bibliotheek Theek5 is in 2005 ontstaan na een fusie van vijf bibliotheekstichtingen in de gemeenten Dongen, Drimmelen, Geertruidenberg, Gilze en Rijen en Oosterhout. In 2007 zijn de bibliotheekorganisaties van de gemeenten Alphen Chaam eveneens gefuseerd en is met Baarle-Nassau en Baarle-Hertog een grensoverschrijdende administratieve afspraak gemaakt.

Daarnaast kent Theek5 een lange lijst met samenwerkingspartners op gebied van bibliotheekwerk, onderwijs en educatie, cultuur en welzijn. Zo is in 2011 een driejarige overeenkomst gesloten met de Nieuwe Nobelaer in Etten-Leur inzake het leveren van producten en diensten aan de lokale bibliotheek. Met de Volksuniversiteit Oosterhout wordt sinds 2010 samengewerkt, welke samenwerking in 2012 heeft geleid tot een volledige integratie van de Volksuniversiteit met Theek5. Vanaf dit jaar (2013) zijn alle activiteiten overgedragen aan Theek5 waarmee Theek5 ook een speler is geworden op het gebied van workshops en cursusaanbod van taal, koken, lifestyle, algemene en creatieve ontwikkeling.

Directie en bestuur:

Stichting 'Theek5' is bestuurlijk vormgegeven aan de hand van een Raad van Toezichtmodel met een statutair directeur. De Stichting kent derhalve twee organen: een Raad van bestuur, gevormd door de statutair directeur, en een Raad van Toezicht (RvT), bestaande uit tenminste vijf en maximaal zeven leden. Momenteel kent de RvT 6 leden. Gezien het regionale werkgebied en de contractrelaties met acht gemeenten, heeft men statutair vastgelegd dat niet meer dan drie leden van de Raad van Toezicht uit één gemeente afkomstig mogen zijn. **Organisatie:**

Theek5 heeft 83 medewerkers in dienst, veelal op parttime basis. Het totaal aantal fte bedraagt ca. 43 fte. De algemene leiding is handen van de directeur. In zijn dagelijkse werkzaamheden wordt hij ondersteund door een operationeel manager met vijf vestigingscoördinatoren per locatie/gemeente, een afdeling 'planning en control' en een productmanager met adviseurs.

Financiële organisatie:

De Bibliotheek in Oosterhout is de hoofdlocatie waarin de directie en ondersteunende afdelingen zijn gehuisvest. Vanuit Oosterhout worden de andere regionale vestigingen aangestuurd. Met alle 8 gemeenten zijn separate overeenkomsten en subsidieafspraken overeengekomen. Dit stelt specifieke eisen aan de inrichting van de financiële administratie en –verantwoording. Buiten een centrale, geconsolideerde jaarrekening worden voor elke gemeente een aparte deelbegroting en verlies- en winstrekening opgesteld. De overheadkosten van Theek5 worden aan de hand van een aantal verdeelsleutels verdeeld over de acht gemeenten. Afhankelijk van de specifieke kostenplaats worden deze kosten verdeeld op basis van het aantal inwoners, aantal werkplekken, mediabudget of aantal fte's. Zo ook met de gemeente Oosterhout m.b.t. de lokale activiteiten.

In 2012 zijn door de Oosterhoutse gemeenteraad belangrijke besluiten genomen over de toekomst van de bibliotheek. Hierbij werd o.a. het Santrinplan vastgesteld met vernieuwing en uitbreiding van de bibliotheek, in samenhang met renovatie van het aanpandige theater De Bussel. In de toekomst zal er in Oosterhout nog één centrale bibliotheek zijn met een groot assortiment, ruime openstellingstijden en betere faciliteiten. De bibliotheek wordt uitgebreid van de huidige 1800 m² naar 2500 m². Naar verwachting zal het nieuwe gebouw in het najaar 2015 gereed zijn.

Samenhangend met het Santrijnbesluit werd de eerdere bezuinigingstaakstelling van € 378.000,- teruggebracht naar € 300.000,- per jaar vanaf 2015. Hiervan is inmiddels € 120.000,- gerealiseerd. Het restant van deze financiële taakstelling zal o.a. worden gerealiseerd door sluiting van de locaties in de wijken Oosterheide en Dommelbergen.

4.2 Samenwerkingsperspectief Theek 5 – H19

Reeds in een eerder stadium zijn gesprekken gevoerd tussen H19 en Theek5 over samenwerking. Dit heeft geresulteerd in samenwerking op gebied van ICT, kennisuitwisseling op gebied van de financiële administratie en tijdelijke detachering van medewerkers t.b.v. publiciteit en marketing. Daarnaast wordt samengewerkt bij de projecten “brede buurt”: Gezamenlijke combinatiefunctionarissen in de hoedanigheid van cultuurcoaches die worden aangestuurd door H19.

Door deze samenwerkingsvormen worden al synergie effecten bereikt. Verdergaande samenwerking is (nog) niet tot ontwikkeling gekomen. Door Theek5 zijn in het brede scala van haar samenwerkingsmogelijkheden en dito fusietrajecten noodzakelijkerwijs andere keuzes en prioritering gemaakt.

Naar aanleiding van de raadsnota ‘een toekomstigbestendig voorziening kunst- en cultuureducatie’ d.d. 22 april 2013 zijn in het najaar 2013 met Theek5 en H19 bilaterale en gezamenlijke gesprekken gevoerd waarvan de individuele en gezamenlijke uitgangspunten en randvoorwaarden hebben geleid tot het opstellen van deze businesscase. In bijlage 2 is een matrix opgenomen waarin de individuele én gezamenlijke uitgangspunten zijn geformuleerd en zijn gespiegeld aan de gemeentelijke toekomstvisie op de onderdelen ‘werkpakket (de inhoudelijke keuzes), financiën, huisvesting en bestuurlijke vormgeving.

Samenvattend zijn hieronder de gezamenlijke uitgangspunten verwoord. Per onderdeel is het uitgangspunt van de gemeente conform de raadsnota van april 2013 vermeld.

Het werkpakket (de inhoudelijke keuzes)

Uitgangspunt gemeente:

Keuze tot scenario 1 van de ombuigingsscenario's: alleen binnen- en buitenschoolse kunst- en cultuureducatie. De gemeente subsidieert de binnenschoolse cultuureducatie. Met betrekking tot de buitenschoolse educatie (de individuele cursussen) ziet de gemeente voor haar een faciliterende rol weggelegd: de gemeente zorgt ervoor dat er in Oosterhout een breed en hoogwaardig aanbod van cursussen is en stelt hiervoor huisvesting ter beschikking.

Uitgangspunten H19 en Theek5:

Het huidige pakket van cursusaanbod en binnenschoolse activiteiten handhaven met meer dan 50% bezuiniging op de subsidie van H19 is niet mogelijk. Eerst moet onderzocht worden welk cursusaanbod geboden kan worden voor het (resterende) subsidiebedrag.

Op bepaalde onderdelen kan de samenwerking leiden tot samenvoeging van producten en diensten. Bijvoorbeeld bij overlappend cursusaanbod voor volwassenen, de samenwerking met het basisonderwijs (de scholen niet verdelen, maar gezamenlijk aanbieden) en projectmatig t.a.v. activiteiten en culturele optredens. Met het aanbod van binnenschoolse activiteiten is nu al sprake van gezamenlijkheid, maar nog niet afdoende gestructureerd. De cultuurcoaches zijn sinds het najaar ook verbonden met het Uitpunt van de bibliotheek. Verder zijn er mogelijkheden om literatuur en muziek/cultuur als gezamenlijk pakket aan de scholen aan te bieden.

De financiën

Uitgangspunt gemeente:

De structurele kosten voor de voorziening kunst en cultuureducatie worden ingeschat op € 500.000,- vanaf 2016 en levert daarmee binnen de gemeentebegroting een besparing op van ca. € 451.000,- ten opzichte van 2011.

Het bedrag ad € 0,5 miljoen is inclusief gemeentelijke kosten, het subsidiebedrag voor H19 is € 409.000,- vanaf 2016.

Uitgangspunten H19 en Theek5:

De prangende vraag is of verdergaande samenwerking ook daadwerkelijk leidt tot het realiseren van (een deel van) de bezuinigingstaakstelling. In eerdere planvorming van de directie van H19 is een aanzet gemaakt tot het realiseren van een deel van de taakstelling. Knelpunten waren echter de huisvestingskosten en vervangingsinvesteringen. Ook Theek5 heeft een bezuinigingstaakstelling opgelegd gekregen. Vanaf 2015 dient € 300.000,- te worden bezuinigd. Hiervan is € 120.000,- reeds gerealiseerd en € 180.000,- zal na opening van de nieuwe vestiging worden gerealiseerd door o.a. sluiting van wijklocaties.

Beide organisaties hebben een bezuinigingstaakstelling opgelegd gekregen. Voor een succesvol samenwerkingsverband is een 'schone' start een belangrijke, gezamenlijke randvoorwaarde. De bezuinigingstaakstelling dient dus los te worden gezien t.a.v. de samenwerking en dient eerst te worden uitgewerkt.

Huisvesting

Uitgangspunt gemeente:

Keuze voor het combinatiescenario waarbij het pand H19 gehandhaafd blijft als 'vlaggenschip'. Dit komt de herkenbaarheid van H19 ten goede en levert een positieve bijdrage aan de levendigheid op de Heuvel. De keuze voor samenwerking impliceert dat de kantoorfuncties van h19 (indien mogelijk) worden ondergebracht in het gebouw van Theek5.

Uitgangspunten H19 en Theek5:

Het pand aan de Heuvel 23 zal worden afgestoten. Dit staat feitelijk los van de samenwerking. De muziekstudio's en kantoorruimtes worden verplaatst naar Heuvel 19. Door het creëren van flexplekken en het stimuleren van thuiswerken is in de locatie Heuvel 19 waarschijnlijk voldoende ruimte om de resterende werkplekken (6) op te vangen. Kantoorruimten bij Theek5 zijn naar verwachting dan ook niet nodig, maar moet onderzocht worden.

De separate huisvesting H19 – Theek5, hetgeen ook in de toekomst zo zal blijven, maakt samenwerking wel lastiger. In de nieuwbouw van de bibliotheek komen minder kantoorwerkplekken, de mogelijkheden om kantoorfuncties van H19 te huisvesten of te combineren zijn derhalve niet aanwezig.

Organisatorische keuzes

Uitgangspunt gemeente:

De gemeente is sterk voorstander van een alliantie tussen H19 en Theek5. Dit zou moeten leiden tot één sterke lokale, culturele instelling voor Oosterhout. De gemeente realiseert zich dat zij een dergelijke fusie niet kan afdwingen. Uiteindelijk zullen de besturen van beide organisaties hun fiat moeten geven.

Uitgangspunten H19 en Theek5:

In een toekomstig samenwerkingsverband kunnen ondersteunende (staf)diensten, zoals financiële administratie, ICT e.d., worden gecombineerd dan wel worden samengevoegd. Dit is mede afhankelijk van het

uiteindelijke samenwerkingsmodel. Het handhaven van de frontdeskfunctie blijft wel noodzakelijk in het gebouw aan de Heuvel 19. Een informatiepunt voor (potentiele) klanten is belangrijk.

Qua organisatiecultuur is Theek5 een meer formelere organisatie dan H19. Dit brengt de omvang van Theek5 met zich mee. Daar staat tegenover dat H19 veel creativiteit kent en innovatief bezig is op haar werkterreinen. Hier liggen dan ook kansen waarop partijen elkaar kunnen versterken. Vanuit de interne organisatie kan Theek5 van meerwaarde zijn. Bijvoorbeeld bij ondersteunende diensten als communicatie, administratie, planning en control. Dit kan relatief eenvoudig worden geïmplementeerd.

Door samenwerking zijn derhalve synergievoordelen te realiseren. Niet alleen financieel maar ook inhoudelijk/kwalitatief. De samenwerking kan op dit moment echter nog niet in harde cijfers worden uitgedrukt. De taakstelling/efficiency zit vooral in een ontwikkelingsperspectief. De revenuen mogen niet worden overschat. Het samenvoegen van taken betekent niet dat de urenbesteding substantieel afneemt. De uitvoerende en ondersteunende taken t.b.v. de verschillende producten en diensten blijven immers voor het merendeel bestaan. Bij een samenwerkingsverband wordt het alleen anders georganiseerd. Op korte termijn zal de samenwerking eerder geld kosten dan opleveren. Het samenvoegen van taken kost tijd en dus geld. Ditzelfde is van toepassing voor het uitlijnen van (overlap in) cursusaanbod.

Concluderend:

Voor Theek5 en H19 zijn in algemene zin twee randvoorwaarden van evident belang:

- a. Beide partijen moeten ook echt willen, zowel bestuurlijk als organisatorisch;
Voor H19 is van belang dat de 'aanjaagfunctie' (innovatie in kunst en cultuureducatie) die de huidige directie en bestuur nu vervult ook in de toekomst blijft gewaarborgd en daarmee de eigenheid/imago van H19.
Voor de Theek5 is van belang dat het toekomstig samenwerkingsverband recht doet aan het breder belang dat Theek5 regionaal vertegenwoordigd: de fusies met 8 andere gemeenten en overige samenwerkingsverbanden.
- b. Het construct moet financieel gezond zijn met voldoende toekomstperspectief. Dat betekent dat de samenwerking schoon moet starten en dus eerst voorrang geven aan de uitwerking en implementatie van de bezuinigingstaakstelling van zowel H19 als die van Theek5.

5.1 Samenvatting en conclusies

De bezuinigingstaakstelling

Deze businesscase geeft inzicht wat de consequenties van de bezuinigingstaakstelling zijn voor H19 met betrekking tot haar werkpakket (cursusaanbod), de personele organisatie (additionele afvloeiing- en frictiekosten) en de uitwerking van de huisvestingskeuzes en het renovatieplan 'Heuvel 19'.

De financiële taakstelling betekent voor H19 een heroriëntatie op het aanbod van de cursussen binnen de zes kunstdisciplines (muziek, dans, beeldend/audiovisueel en theater/literatuur) en de tarifiering daarvan.

Een redelijk groot aantal cursussen zal de komende jaren geen doorgang vinden of alleen nog worden aangeboden indien een minimum aantal deelnemers zich heeft ingeschreven. Dit minimum aantal deelnemers zal hoger liggen dan in de huidige situatie om aan het kostprijsdekkend karakter van het cursusgeld te kunnen voldoen.

Door het saneren van cursussen én de tariefstijging zal de deelname aan het cursusaanbod de komende jaren sterk dalen. In welke mate dit zal plaats vinden laat zich lastig in detail becijferen. De verwachting is dat moet worden uitgegaan van een halvering van de cursusdeelname. Hierdoor vervalt het perspectief van een breed en hoogwaardig aanbod, zoals de gemeente in de raadsnota van april 2013 heeft verwoord.

De implementatie van de bezuinigingstaakstelling en de verwachte substantiële daling van de cursusdeelname zal niet zonder consequenties blijven voor de personele organisatie van H19.

Qua personele organisatie zal H19 zich verder dienen te ontwikkelen in de richting van een netwerkorganisatie met een verdere uitbouw naar meer freelancers i.p.v. medewerkers in vaste dienst van de stichting. Om de taakstelling in 2016 te kunnen realiseren zal sprake zijn van geheel of gedeeltelijke gedwongen ontslag voor 25 medewerkers. Concreet betekent dit dat gefaseerd 9,12 fte zal moeten afvloeien of de tijdelijke arbeidsovereenkomsten niet zullen worden verlengd.

De gedwongen inkrimping van de personele organisatie leidt tot afvloeiingskosten. Deze frictiekosten hebben een omvang van ca. € 460.000,-, waarvan de eerste tranche dit jaar al beschikbaar zal moeten zijn aangezien de reorganisatie bij start van het nieuwe seizoen per 1 september 2014 al (deels) gerealiseerd zal moeten zijn. Dit om de taakstelling 2015 te kunnen verwezenlijken.

De samenwerking

Ten aanzien van de samenwerking tussen H19 en Theek5 kan worden gesteld dat synergievoordelen op termijn zijn te realiseren. Niet alleen financieel maar ook inhoudelijk/kwalitatief. De samenwerking kan op dit moment echter nog niet in harde cijfers worden uitgedrukt. De taakstelling/efficiency zit vooral in een ontwikkelingsperspectief. De revenuen mogen echter niet worden overschat. Het samenvoegen van taken betekent niet dat de hiermee samenhangende urenbesteding substantieel afneemt. De uitvoerende en ondersteunende taken t.b.v. de verschillende producten en diensten blijven immers voor het merendeel bestaan. Bij een samenwerkingsverband wordt het alleen anders georganiseerd. Op korte termijn zal de samenwerking eerder geld kosten dan opleveren. Het samenvoegen van taken kost tijd en dus geld. Ditzelfde is van toepassing voor het uitlijnen van (overlap in) cursusaanbod.

Op bepaalde onderdelen kan de samenwerking leiden tot samenvoeging van producten en diensten. Bijvoorbeeld bij overlappend cursusaanbod (met name voor volwassenen), de samenwerking met het basisonderwijs (de scholen niet verdelen, maar gezamenlijk aanbieden) en projectmatig t.a.v. activiteiten en

culturele optredens. Met het aanbod van binnenschoolse activiteiten is nu al sprake van gezamenlijkheid, maar kan verder worden gestructureerd. Mogelijkheden liggen er om de cultuurcoaches te verbinden met het Uitpunt van de bibliotheek. Verder zijn er mogelijkheden om literatuur en muziek/cultuur als gezamenlijk pakket aan de scholen aan te bieden. In een toekomstig samenwerkingsverband kunnen ondersteunende (staf)diensten, zoals financiële administratie, ICT e.d., worden gecombineerd dan wel worden samengevoegd. Dit is mede afhankelijk van het uiteindelijke samenwerkingsmodel. Dit dient in het vervolgtraject verder vorm en inhoud te worden gegeven zodra de bezuinigingstaakstellingen zijn geïmplementeerd.

De huisvesting

Met de overheveling van de functionele ruimten van Heuvel 23 naar Heuvel 19 dient het gebouw te worden aangepast. Conform de raadsnota 'een toekomstig bestendig centrum voor kunst en cultuur' verplicht de gemeente zich ook het pand aan Heuvel 19 functioneel aan te passen. De beoogde renovatie is niet alleen noodzakelijk uit deze functionele overwegingen maar er is reeds gedurende lange tijd sprake van achterstallig onderhoud. Rekening houdend met kosten voor H19 inzake tijdelijke huisvesting, verhuiskosten, inrichtingskosten e.d. bedragen de renovatiekosten € 1,03 miljoen.

5.1.1 Bezuinigingstaakstelling H19

Resumerend kan worden gesteld dat H19 in staat is de bezuinigingstaakstelling met ingang van 2016 op te vangen. Dit gaat niet zonder afbreuk aan kwaliteit en kwantiteit van het huidige brede aanbod van kunst- en cultuureducatie.

Dit bezuinigingstaakstelling heeft ten gevolge dat:

- de cursusdeelname buitenschoolse kunst- en cultuureducatie de komende jaren zal halveren. Dit zal het sterkst zijn bij muzikaleducatie;
- de cursustarieven zullen stijgen. Gemiddeld zal sprake zijn van een stijging van ca. 30%. Dit zal per cursus en per kunstdiscipline sterk variëren.
- 9,12 fte noodgedwongen zal afvloeien of waarvan de tijdelijke arbeidsovereenkomsten zullen worden beëindigd. Dit heeft consequenties voor 25 medewerkers.
- het gedwongen ontslag leidt tot € 460.300,- aan afvloeiingskosten

In paragraaf 2.4 is de meerjarenbegroting tot en met 2016 weergegeven. In de begroting zijn de frictiekosten opgenomen die voortvloeien uit de gedwongen afvloeiing van medewerkers. Om de continuïteit van H19 te waarborgen is voor de dekking van de frictiekosten financiële ondersteuning van de gemeente Oosterhout noodzakelijk.

De verhuis- en inrichtingskosten zijn opgenomen in de renovatiekosten ad € 1,03 miljoen. Hiervoor wordt een krediet aangevraagd bij de gemeente.

5.1.2 Financiële risico's

De cursussen kunst- en cultuureducatie worden aangeboden op seizoensbasis van september t/m juni. Dat houdt in dat, om de bezuinigingstaakstelling per 1-1-2015 te kunnen realiseren, de ontslagmaatregelen met ingang van het nieuwe seizoen moeten worden gerealiseerd. Per 1 september 2014 dus.

Voor de afvloeiing van medewerkers dient een organisatieplan, een sociaal plan en een mobiliteitsplan per medewerker te worden opgesteld. Dit vergt enige maanden van voorbereiding. Daarbij dient rekening te worden gehouden met opzegtermijnen van 3 tot 4 maanden.

Het is derhalve niet realistisch te veronderstellen dat de eerste ontslagronde per 1 september a.s. gerealiseerd kan worden.

De financiële risico's zijn:

- voor begroting 2014: door voortijdige aanpassingen in het cursusaanbod kunnen de opbrengsten cursusgelden niet volledig worden gerealiseerd: risico ca. € 60.000,-
- voor begroting 2015: hogere personeelkosten door latere afvloeiing; risico ca. € 50.000,-
- hogere afvloeiingskosten: de kosten voor het mobiliteitsplan (werk-naar-werk-begeleiding en scholing) komen conform de bepalingen van het sociaal plan Kunsteducatie voor 50% voor rekening van de werkgever. De hoogte van dit risico laat zich in deze fase nog lastig inschatten.

5.1.3 Alternatief scenario

De onverkorte bezuinigingstaakstelling betekent voor H19 dat zij haar rol als ontwikkelaar en aanjager van kunst- en cultuureducatie niet kan continueren. De inkrimping van de personele organisatie heeft niet alleen consequenties op het aantal docenten en ondersteunende functies maar ook voor de directie- en managementfuncties. De ontwikkelfunctie van cultuureducatie komt daarmee te vervallen, hetgeen zal resulteren in een meer passief aanbod van cursussen. Daarbij zal dit aanbod qua opzet moeten worden gewijzigd en het aantal cursussen worden gereduceerd, om een sluitende begroting vanaf 2016 te realiseren. Hierdoor kan H19 de ambitie van de gemeente om een breed en hoogwaardig aanbod aan cursussen aan te bieden, niet realiseren. Het bestuur van H19 wil en kan dit niet voor haar verantwoordelijkheid nemen.

Door de basissubsidie van H19 voor de periode 2015 tot en met 2018 met een projectsubsidie van € 91.000,- te verhogen, wordt het ondernemingsvermogen van H19 versterkt maar kan ook de aanjaag- en ontwikkelfunctie behouden blijven en kan H19 haar doelgroepenbeleid voor groepen in de samenleving die meer aandacht vragen continueren. Daarmee kan de visie van H19, zoals verwoord in haar nota 'Cultuurslag Oosterhout' worden ingepast en wordt aangesloten op de gemeentelijke visie van een 'toekomstbestendig centrum voor kunst en cultuureducatie'.

5.2 Vervolgtraject

5.2.1. Aanvraag eenmalige en structurele bijdragen gemeente Oosterhout

1. Aanvraag projectsubsidie 2015 tot en met 2018 van € 91.000,- per jaar waarmee de ontwikkel- en aanjaagfunctie van H19 behouden blijft en het doelgroepenbeleid voor groepen in de samenleving die meer aandacht vragen kan worden gecontinueerd;
2. Krediet renovatieplan: € 1.030.450,-

Met de overheveling van de functionele ruimten van Heuvel 23 naar Heuvel 19 dient het gebouw te worden aangepast. Conform de raadsnota 'een toekomstig bestendig centrum voor kunst en cultuur' verplicht de gemeente zich het pand aan Heuvel 19 functioneel aan te passen.

3. Krediet 'dekking frictiekosten' 2014-2020' : € 460.330,-

De bezuinigingstaakstelling leidt voor H19 tot substantiële ingrepen in de personele organisatie. De inkrimping behelst circa 6,5 fte over 25 medewerkers. Zoals gesteld in de raadsnota van april 2013 heeft de gemeente Oosterhout bepaalde wettelijke verplichtingen gezien haar jarenlange subsidierelatie met H19. De financiële bijdrage kan worden vorm gegeven door middel van een aanvullend krediet (verspreid over meerdere jaren conform het afvloeiingsplan op basis van de werkelijke kosten) of op gelijke wijze worden verrekend worden met de korting op de subsidie.

4. Dekking financiële risico's in begroting H19 die voortvloeien uit latere afvloeiing van medewerkers dan beoogd per 1-9-2014.

5.2.2 H19: Implementatie businesscase

- informatie aan medewerkers
- detaillering van het cursusaanbod vanaf seizoen 2014/2015 per segment (muziek, dans, beeldend/audiovisueel en theater/literatuur);
- kostprijsberekening en tariefstelling per cursus op basis van minimum aantal deelnemers;
- uitwerking meerjarenbegroting op basis van de vastgestelde, gewijzigde subsidie;
- met de aanpassingen in het cursusaanbod zal tevens het outputcontract met de gemeente moeten worden aangepast. De culturele doelstellingen en gemeentelijke uitgangspunten conform de huidige overeenkomsten zijn door de korting op de subsidie niet meer te realiseren. In gezamenlijkheid dient een nieuw outputcontract te worden opgesteld met realistische kwantitatieve en kwalitatieve prestaties;
- opstellen reorganisatieplan en daarop aansluitend een sociaal plan ten behoeve van de gedwongen afvloeiing van medewerkers;
- opstellen mobiliteitsplan per medewerker
- uitvoering renovatieplan inclusief tijdelijke huisvesting;
- uitwerking samenwerking met Theek5 (perspectief 2015/2016 ev.) o.a.:
 - gezamenlijk cursusaanbod van kunst- en cultuureducatie voor volwassenen
 - intensiveren samenwerking binnenschoolse kunst en cultuureducatie

Bijlage 1 Renovatieplan

Zie separate bijlage van LSWA Architecten



Bijlage 2 Samenwerking H19-Theek5: Matrix randvoorwaarden en uitgangspunten

Item		Gemeente Oosterhout (Nota voor de Raad d.d. 22 april 2013)	H19	Theek5	Gezamenlijk uitgangspunten H19 en Theek5
Algemeen	1	Een toekomstbestendige voorziening voor kunst en cultuureducatie			Door samenwerking zijn synergievoordelen te realiseren. Niet alleen financieel maar ook inhoudelijk/kwalitatief. De samenwerking kan op dit moment nog niet in harde cijfers worden uitgedrukt. De taakstelling/efficiency zit vooral in een ontwikkelingsperspectief. De revenuen mogen niet worden overschat, aangezien nu reeds op onderdelen wordt samengewerkt. Het samenvoegen van taken betekent ook niet dat de urenbesteding substantieel afneemt. De uitvoerende en ondersteunende taken t.b.v. de verschillende producten en diensten blijven immers voor het merendeel bestaan. Bij een samenwerkingsverband wordt het alleen anders georganiseerd. Op korte termijn zal de samenwerking eerder geld kosten dan opleveren. Het samenvoegen van taken kost tijd en dus geld. Ditzelfde is van toepassing voor het uitlijnen van (overlap in) cursusaanbod.
Werkpakket (de inhoudelijke keuzes)	2	Keuze tot scenario 1 van de ombuigingsscenario's: binnen- en buitenschoolse kunst- en cultuureducatie. De gemeente subsidieert binnenschoolse cultuureducatie. Met betrekking tot de buitenschoolse educatie (de individuele cursussen) is voor de gemeente vooral een faciliterende rol toegedicht.	Het huidige pakket (cursusaanbod en binnenschoolse activiteiten) handhaven met meer dan 50% bezuinigen is onmogelijk. Dus moet dit eerst onderzocht worden.	Op bepaalde onderdelen kan de samenwerking leiden tot samenvoeging van producten en diensten. Bijvoorbeeld bij overlappend cursusaanbod (met name voor volwassenen), de samenwerking met het basisonderwijs (de scholen niet verdelen, maar gezamenlijk aanbieden) en projectmatig t.a.v. activiteiten en culturele optredens.	Met het aanbod van binnenschoolse activiteiten is nu al sprake van gezamenlijkheid, maar nog niet afdoende gestructureerd. Mogelijkheden liggen er om de cultuurcoaches te verbinden met het Uitpunt van de bibliotheek. Verder zijn er mogelijkheden om literatuur en muziek/cultuur als gezamenlijk pakket aan de scholen aan te bieden.
	3		Samenwerking met Theek5 kan de ambitie en mogelijkheden om de activiteiten ook buiten de gemeentegrenzen te verleggen naar de regio, versterken.	Samenwerking kan ook de ambitie van H19 om de activiteiten buiten de gemeentegrenzen te verleggen naar de regio, versterken (bijvoorbeeld naar Geertruidenberg).	Ten aanzien van het individuele cursusaanbod en de overlap hierin, vindt reeds overleg plaats tussen H19 en Theek5.
	4		De sterke punten van H19 zijn vooral productiviteit, creativiteit en innovaties in producten, diensten en cursusaanbod.		
	5				

Item	Gemeente Oosterhout (Nota voor de Raad d.d. 22 april 2013)	H19	Theek5	Gezamenlijk uitgangspunten H19 en Theek5	
Financien	6	De structurele kosten voor de voorziening kunst en cultuureducatie worden ingeschat op € 500.000,- vanaf 2016 en daarmee een besparing van ca. € 360.000,-.	De prangende vraag is of verdergaande samenwerking ook daadwerkelijk leidt tot het realiseren van de bezuinigingstaakstelling. In eerdere planvorming van de directie van H19 is een aanzet gemaakt tot het realiseren van een deel van de taakstelling. Knelpunten waren echter de huisvestingskosten en vervangingsinvesteringen.	Ook Theek5 heeft een bezuinigingstaakstelling opgelegd gekregen. Vanaf 2015 dient € 300.000,- te worden bezuinigd. Hiervan is € 120.000,- reeds gerealiseerd en € 180.000,- zal na opening van de nieuwe vestiging worden gerealiseerd door sluiting van wijklokaties.	Beide organisaties hebben een bezuinigingstaakstelling opgelegd gekregen. Voor een succesvol samenwerkingsverband is een 'schone' start een belangrijke, gezamenlijke randvoorwaarde. De bezuinigingstaakstelling dient dus los te worden gezien t.a.v. de samenwerking en dient eerst door H19 te worden uitgewerkt.
	7	Cultureel ondernemerschap dient leidend te zijn: de directe kosten (docent en cursusmateriaal) dienen 1-op-1 in het lesgeld te worden doorberekend.	Om zinvol te zoeken naar mogelijke samenwerking, zal de financiële paragraaf inzicht moeten verschaffen. Vooral nog is er geen tot onvoldoende inzicht in de financiën. Wat is de financiële impact van mogelijke samenwerking?	Het construct moet financieel gezond zijn met voldoende toekomstperspectief. De vraag is of verdergaande samenwerking ook daadwerkelijk leidt tot het realiseren van de bezuinigingstaakstelling en zo neen: hoe gaat de taakstelling dan worden gerealiseerd?	
	8	De voorgestelde samenwerking houdt in dat er sprake is van een reorganisatie. In dat geval zal rekening moeten worden gehouden met frictiekosten.	Hoe om te gaan met frictiekosten die (mogelijk) voortvloeien bij het realiseren van de bezuinigingstaakstelling én uit de verdergaande samenwerking? Neemt de gemeente de frictiekosten op zich? Bijvoorbeeld bij het afvloeien van medewerkers. Vanuit de getrancheerde bezuinigingstaakstelling is nu geen dekking meer.		
	9		Met uitzondering van de cursussen muziek zijn de directe kosten al voor een groot deel verwerkt in de leselden.		

Item		Gemeente Oosterhout (Nota voor de Raad d.d. 22 april 2013)	H19	Theek5	Gezamenlijk uitgangspunten H19 en Theek5
Huisvesting	10	Keuze voor het combinatiescenario waarbij het pand H19 gehandhaafd blijft als 'vlaggeschip'. De keuze voor samenwerking impliceert dat de kantoorfuncties van h19 worden ondergebracht in het gebouw van Theek5.	Het pand aan de Heuvel 23 zal worden afgestoten. Dit staat feitelijk los van de samenwerking. De muziekstudio's en kantoorruimtes worden verplaatst naar Heuvel 19. Door het creëren van flexplekken en het stimuleren van thuiswerken is in de lokatie Heuvel 19 waarschijnlijk voldoende ruimte om de resterende werkplekken (6) op te vangen. Kantoorruimten bij Theek5 zijn naar verwachting dan ook niet nodig, maar moet onderzocht worden.	De separate huisvesting, hetgeen ook in de toekomst zo zal blijven, maakt samenwerking wel lastiger. In de nieuwbouw van de bibliotheek komen minder kantoorwerkplekken, de mogelijkheden om kantoorfuncties van H19 te huisvesten of te combineren zijn derhalve zeer beperkt.	Door de separate huisvesting zullen de synergie-effecten niet optimaal kunnen worden benut. De mogelijkheden om kantoorfuncties te combineren zijn zeer gering door het afstoten van het pand H23 en door de afname van werkplekken in de bibliotheek na de nieuwbouw.
	11	Naast het gebruik van pand H19 kunnen voordelen worden benut tot het decentraal aanbieden van cursussen.	Voor het cursusaanbod kan (meer) gebruik worden gemaakt van decentrale lokaties in de wijken. Dit wordt nu ook al gedaan.		
	12	Met de huisvestingskeuze verplicht de gemeente zich het pand H19 functioneel aan te passen. De dekking voor de investering ad € 0,92 miljoen voor renovatie van H19 kan worden gevonden binnen de bestemmingsreserve Santrijn.	Het pand aan Heuvel 19 dient dringend te worden gerenoveerd. Het gebouw voldoet niet aan de veiligheidseisen en is disfunctioneel ten aanzien van verwarming en ventilatie. Dit beheerst reeds vele jaren (sinds 1989) de agenda met de gemeente. Het Plan van Eisen daartoe is gereed. De gemeente moet de renovatie met prioriteit nog dit jaar oppakken en aanbesteden.		
	13		Buiten de renovatiekosten dient rekening te worden gehouden met kosten voor tijdelijke huisvesting (dubbele huurlasten), verhuiskosten en met kosten voor herinrichting en inventaris.		

Item		Gemeente Oosterhout (Nota voor de Raad d.d. 22 april 2013)	H19	Theek5	Gezamenlijk uitgangspunten H19 en Theek5
Bestuurlijke vormgeving	14	De gemeente is sterk voorstander van een alliantie tussen H19 en Theek5. De gemeente realiseert zich dat zij een dergelijke fusie niet kan afdwingen. Uiteindelijk zullen de besturen van beide organisaties hun fiat moeten geven.	De continuïteit van H19 is belangrijker dan de bestuurlijke vormgeving. Er dient een goed kwalitatief bestuur te zijn. Dit uitgangspunt is leidend in de wijze waarop de samenwerking met Theek5 wordt georganiseerd. Het construct moet uiteindelijk meerwaarde opleveren.	Nader uit te werken aan de hand van de mogelijke samenwerkingsmodellen, maar er moet oog zijn voor de positie van stichting Theek5 in relatie tot de eerdere fusies, de contracten met andere gemeenten en samenwerkingsverbanden met derden. De rollen moeten zuiver blijven.	Zie ook uitgangspunt 1.
	15				
Organisatische vormgeving	16	Zie item 8 en 14. De voorgestelde samenwerking houdt in dat er sprake is van een reorganisatie. In dat geval zal rekening moeten worden gehouden met frictiekosten.	Voor H19 is van belang dat de 'aanjaagfunctie' (innovatie in kunst en cultuureducatie) die de huidige directie en bestuur nu vervult ook in de toekomst blijft gewaarborgd en daarmee de eigenheid/imago van H19.	Beide partijen moeten ook echt willen, zowel bestuurlijk als organisatorisch;	Zie ook uitgangspunt 1.
	17		In een toekomstig samenwerkingsverband kunnen ondersteunende (staf)diensten, zoals financiële administratie, ICT e.d., worden gecombineerd dan wel worden samengevoegd. Dit is mede afhankelijk van het uiteindelijke samenwerkingsmodel. Het handhaven van de frontdeskfunctie blijft wel noodzakelijk in het gebouw aan de Heuvel 19. Een informatiepunt voor (potentiele) klanten is belangrijk.	Qua organisatiecultuur is Theek5 een meer formelere organisatie dan H19. Daar staat tegenover dat H19 veel creativiteit kent en innovatief bezig is op haar werkterreinen. Hier liggen dan ook kansen waarop partijen elkaar kunnen versterken. Vanuit de interne organisatie kan Theek5 van meerwaarde zijn. Bijvoorbeeld bij ondersteunende diensten als communicatie, administratie, planning en control. Dit kan relatief eenvoudig worden geïmplementeerd.	
	18		Met betrekking tot de personele bezetting van docenten heeft men reeds sinds enige tijd een vacaturestop. Functies worden waar mogelijk ingevuld door flexwerkers en freelancers.	Ook Theek5 heeft sinds 2009 een vacaturestop.	
	19		Voor facilitaire ondersteuning heeft H19 momenteel 2 parttime medewerkers huishoudelijke dienst en 2 conciërges en een oproepkracht in dienst. Toezicht en aanwezigheid door deze medewerkers vanuit perspectief van veiligheid en BHV, blijft noodzakelijk.		
	20				