



> RETOURADRES Postbus 1992, 6201 BZ Maastricht

Aan de dames en heren,
leden van de gemeenteraad

BEZOEKADRES
Mosae Forum 10
6211 DW Maastricht

POSTADRES
Postbus 1992
6201 BZ Maastricht

ONDERWERP
Toekomstvisie Centre
Céramique/Kumulus/NHMM
BEHANDELD DOOR
CCM (Carla) Wetzels

DATUM
22 april 2016
Verzonden: 22-04-2016
TELEFOONNUMMER
043 350 4307

BIJLAGEN
Collegenota en notitie

ONZE REFERENTIE
2016-13511

E-MAILADRES
Carla.wetzels@maastricht.nl

FAXNUMMER

UW REFERENTIE
--

Geachte raadsleden,

Graag informeer ik u over de toekomstvisie van het college op de drie gemeentelijke culturele instellingen; Centre Céramique, Kumulus en het Natuurhistorisch Museum (NHMM). In deze brief beschrijf ik in het kort de aanleiding en de inhoud van deze visie.

Aanleiding

Per 1 januari 2013 zijn het Centre Céramique, Kumulus en het NHMM intern gefuseerd tot één organisatie. Doel van de fusie is het (inhoudelijk en financieel) toekomstbestendig maken door integreren en innoveren van het producten- en dienstenaanbod. In het coalitieakkoord 2014-2018, de programmabegrotingen 2015 en 2016 en de innovatieagenda cultuur is richting gegeven aan deze opdracht. De tijd is nu rijp om verder door te pakken. De ontwikkelingen op het vlak van cultuurparticipatie, erfgoedbeleving, media en digitalisering gaan heel snel. Het is nodig dat onze organisatie inspeelt op de veranderende vraag van de consument met een eigentijds aanbod. Dit is noodzakelijk om de klant te blijven boeien en om de organisatie financieel gezond te maken. We willen een culturele organisatie zijn waar kennis delen, ontmoeten en beleven centraal staan. Dit vraagt om een visie met duidelijke keuzes. Het college heeft opdracht gegeven om deze visie verder uit te werken in een uitvoeringsplan en de komende maanden te onderzoeken wat de inhoudelijke, financiële, huisvesting- en personele consequenties zijn.

Toekomstvisie op de drie instellingen:

Centre Céramique (CC)

Trends en ontwikkelingen: de bibliotheekfunctie van Centre Céramique verandert drastisch. Er is sprake van een sterke afname van fysieke uitleningen van boeken e.d. Tegelijkertijd stijgt het aantal digitale uitleningen. Dit is een landelijke trend, die de komende jaren zal doorzetten. Om de bibliotheek ook in de toekomst zijn maatschappelijke relevantie te laten behouden is het noodzakelijk een nieuw perspectief te creëren.

Nieuw perspectief: De stadsbibliotheek wil in de toekomst meer een ontmoetingsplek worden waar kennis wordt gehaald en gedeeld. De digitale collecties worden dan uitgebreid en de fysieke collectie wordt met 50% teruggebracht. Tegelijkertijd komen er meer kleine bibliotheken op scholen en kindcentra en wordt de dienstverlening aan ouderen (bijv. Luisterboeken) uitgebreid. In CC komt een nog groter aanbod van cursussen, lezingen, debatten en workshops als onderdeel van een prikkelend cultureel programma. Daarnaast wil CC de speciale Maastrichtse erfgoedcollecties beter



DATUM
22 april 2016

ontsluiten met eigentijdse digitale middelen. Ook wil CC de huidige presentaties en exposities koppelen aan andere collecties zoals die van het Natuurhistorisch Museum.

Kumulus

Trends en ontwikkelingen: Kumulus, centrum voor kunsteducatie (muziek, dans, beeldende kunst etc.) kampt al jaren met teruglopende cursistenaantallen. Het huidige aanbod is niet rendabel te krijgen, waardoor een groot financieel probleem ontstaat. De huidige vorm van kunsteducatie staat onder druk en ook dit is een landelijke tendens.

Nieuw perspectief: Kumulus blijft aanbieder van cursussen voor jeugd tot 21 jaar. De kennismaking met het cultureel aanbod moet als basis voor de jeugd toegankelijk zijn en blijven. Voor de doelgroep >21 jaar gaat Kumulus geen standaard cursussen meer aanbieden, maar een makelaarsfunctie vervullen. Dat wil zeggen dat vraag en aanbod aan elkaar gekoppeld worden. Dus volwassenen die kunst- en muziekcursussen willen volgen worden in contact gebracht met docenten. Kumulus bemiddelt dan eventueel ook in het aanbieden van lesruimten. Kumulus verlaat dan de locatie aan de St. Maartenspoort (Wyck). Een deel van de cursisten (akoestisch/klassiek) krijgt dan les in CC. De overige cursisten (versterkt/pop&jazz) krijgen les in de Timmerfabriek. De Herbenusstraat blijft in gebruik voor dans, theater en beeldende kunst.

Natuurhistorisch Museum Maastricht (NHMM)

Trends en ontwikkelingen: de vernieuwing van musea is overal in volle gang. De bewaarfunctie wordt in veel gevallen omgezet in een gebruiksfunctie, waardoor er voor de bezoeker een nieuwe beleving ontstaat. Het is belangrijk om collecties te vernieuwen zowel fysiek als digitaal. Een goed voorbeeld is de opening van het Sciencelab in het NHMM, waar de bezoeker via een groot scherm de preparatie van de Mosasaurus kan volgen. Echter de vraag is of de gewenste inhoudelijke en fysieke ontwikkeling van nieuwe vormen en concepten op de huidige locatie mogelijk zijn.

Nieuw perspectief: de komende tijd zal daarom nader onderzoek plaatsvinden naar het gebruik van de locatie Bosquetplein. Het is noodzakelijk de collecties op een vernieuwende en prikkelende manier te gaan presenteren. De collecties die van betekenis zijn voor Maastricht kunnen in combinatie met relevante bibliotheekcollecties tentoongesteld worden. De culturele biografie van de stad kan ook prominenter en in één verhaallijn gepresenteerd worden. Het sciencelab wordt doorontwikkeld en eventueel verbreed naar andere wetenschapsvelden. Ook de Mosasaurus, als icoon van de stad zal een prominente plek krijgen met eventueel een directe verbinding naar de vindplaats in de ENCI-groeve.

De plannen voor de drie gemeentelijke culturele instellingen bieden grote kansen om inhoudelijk verbindingen te maken tussen de diverse producten en diensten en om de instellingen financieel gezond te maken en te houden. De drie culturele instellingen worden meer een netwerkorganisatie met CC als kern en vanuit één culturele programmering. Voor de inwoners wordt er een herkenbare ingang gecreëerd voor allerlei vragen op cultureel vlak.

De komende tijd wordt de toekomstvisie verder uitgewerkt in een uitvoeringsplan. Dit plan wordt in het najaar aan het college ter besluitvorming voorgelegd. Dan moet duidelijk zijn wat precies de inhoudelijke, financiële, personele en huisvestingsconsequenties zijn. Het personeel van de drie instellingen wordt nauw betrokken bij het proces. Ook uw raad zal in dit proces van verdere uitwerking worden betrokken. In de periode mei - juni met een ronde in de raad waarbij wij nader zullen inzoomen op de denk- en ontwikkelrichting en u zullen vragen om uw input,



DATUM
22 april 2016

Daarnaast zullen wij met de raadswerkgroep cultuur bespreken hoe wij de betrokkenheid van uw raad gedurende het traject verder vorm kunnen geven. Verschillende momenten van informatie en reflectie zullen hier zonder meer deel van uitmaken. Samen met de raadswerkgroep cultuur zal ik daarover binnenkort een voorstel doen.

Hoogachtend,

Mieke Damsma,
Wethouder Cultuur, Onderwijs, Jeugdzorg, Gezondheid en Student & Stad



Samenvatting

Sinds 1 januari 2013 zijn het Centre Céramique, NHMM en Kumulus (intern) gefuseerd tot één organisatie, met als doel het (financieel en inhoudelijk) toekomstbestendig maken, integreren en innoveren van het producten –en dienstenaanbod. Aanvullende uitdagingen sindsdien zijn ondermeer om van de gefuseerde organisatie te maken:

- een aantrekkelijke plek voor cultuur, erfgoed/ archeologie en kennis;
- een vanzelfsprekende plek voor iedereen die zijn horizon wil verruimen en zijn creativiteit wil ontwikkelen;
- een organisatie die over de volle breedte financieel gezond is en in staat om ook in de toekomst in te spelen op nieuwe ontwikkelingen.

Deze collegenota en onderliggende notitie analyseren (als startnotitie) de belangrijkste trends en ontwikkelingen en formuleren een eerste exercitie die de gefuseerde organisatie in moet zetten om in de komende jaren die gewenste positie te verwerven en beschrijven hoofdlijnen de mogelijke consequenties voor de producten en diensten, organisatie, budget en huisvesting. Het college wordt gevraagd deze eerste denkrichting te onderschrijven en opdracht te verstrekken deze nader te onderzoeken en uit te werken in een uitvoeringsplan dat in het najaar aan het College ter besluitvorming zal worden voorgelegd (go/no go besluit), waarna opdracht tot uitvoering verleend kan worden. Een tussentijdse terugkoppeling aan u is voorzien in september.

Beslispunten

Het College

1. Neemt kennis van de trendanalyses en ontwikkelingen;
2. Onderschrijft de in de notitie geformuleerde denk en ontwikkelrichting;
3. Geeft aan de directeur van de gefuseerde organisatie opdracht om de geformuleerde ontwikkelrichting nader uit te werken in de vorm van een uitvoeringsplan en dit aan het college ter definitieve besluitvorming voor te leggen (go/no go besluit). Dit uitvoeringsplan uiterlijk in het najaar op te leveren;
4. Daarbij in elk geval nader te onderzoeken en expliciet uit te werken in het uitvoeringsplan het volgende:
 - gebruik en ontsluiting van de verschillende collecties (archeologie, biologie, bibliotheek, erfgoed) in de nieuwe opzet;
 - de consequentie en mogelijke alternatieven voor, het gebruik van alle huidige locaties;



- de gevolgen voor het personeel in de vorm van een strategisch personeelsplan 2016-2020;
- een concrete financiële onderbouwing van de te maken kosten/investeringen inclusief dekkingsvoorstellen (uitgangspunt: budgettair neutraal); m.a.w. uitgewerkte business cases incl. scenario's en risico's.

5. In te stemmen met verzending van bijgaande Raads Informatie Brief

**Besluit Burgemeester en Wethouders d.d. 19 april 2016:
Conform.**

Collegevoorstel



1. Aanleiding

Directe aanleiding voor deze collegenota is de versnelling van de ontwikkelingen op het vlak van cultuurparticipatie, erfgoedbeleving en media en de uitdagingen die dit onze culturele instellingen biedt. Per 1 januari 2013 zijn het Centre Céramique, NHMM en Kumulus reeds intern gefuseerd tot één organisatie. Doel van de fusie was (en is) het (financieel en inhoudelijk) toekomstbestendig maken, integreren en innoveren van het producten –en dienstenaanbod. In het coalitieakkoord 2014-2018, diverse strategische beleidsnota's, innovatieagenda én de programmabegrotingen 2015 en 2016, is richting gegeven aan deze "dubbele" opdracht. De maatschappelijke ontwikkelingen, in het bijzonder de veranderde vraag en de exponentiële groei van nieuwe netwerken en technieken (van digitalisering tot en met co-creatieve processen in de samenleving in het algemeen en in de cultuur- en erfgoedwereld in het bijzonder) geven aanleiding tot doorpakken op de kansen die zich dankzij die ontwikkelingen aandienen. Daarnaast is, ondanks alle interventies, gebleken dat m.n. de instelling Kumulus blijft kampen met teruglopende cursistenaantallen in combinatie met een organisatie die onvoldoende flexibel kan inspelen op deze ontwikkeling en mede daardoor financieel in zwaar weer verkeert.

Realisatie van de beoogde ambitie vraagt om een geactualiseerde visie op de gefuseerde organisatie waarbij duidelijke keuzes noodzakelijk zijn. Bijgevoegde notitie analyseert de belangrijkste trends, beschrijft een denk- en ontwikkelrichting op hoofdlijnen. Aan het college van B&W wordt gevraagd om deze te onderschrijven, zodat de verdere uitwerking ter hand kan worden genomen (go/no besluit wordt pas genomen met de vaststelling van het definitieve uitvoeringsplan).

Dat betekent concreet dat er de komende maanden verder onderzoek zal worden gedaan naar de inhoudelijke, financiële, huisvestings- en personele consequenties van de beschreven keuzes. Deze keuzes zullen worden uitgewerkt in een uitvoeringsplan, dat vervolgens aan het college ter besluitvorming zal worden voorgelegd. Gemeld dient te worden dat mocht e.e.a. niet budgettair neutraal gerealiseerd kunnen worden, dan zal het plan ter vaststelling aan de raad dienen te worden voorgelegd in verband met budgetrecht van de raad.

2. Context

De bredere context voor deze collegenota is de steeds boeiender en complexer geworden beleving van kunst, cultuur, erfgoed en media in onze samenleving. Oude verbanden en gebruiken maken plaats voor nieuwe collectieve en individuele praktijken. De stad internationaliseert in rap tempo. Door de steeds verder gaande digitalisering en nieuwe ontmoetingsplekken en platforms (on- en



offline) komt kennis direct binnen handbereik. Er is niet langer een noodzaak om zich fysiek hiervoor tot cultuurinstellingen (bibliotheken, musea, centra voor de kunsten) te moeten richten.

Dit betekent een grote omwenteling, voor die instellingen zelf en hun medewerkers, maar ook voor hen die niet altijd de vaardigheden en de toegang tot die kennis en beleving weten te verwerven of juist wegen zoeken om hun talenten en kennis in te zetten voor de (eigen) omgeving.

Deze omwenteling speelt zich niet alleen af in Maastricht, maar is een mondiaal verschijnsel. Overal wordt nu geëxperimenteerd met nieuwe vormen en praktijken. In het bijzonder op het vlak van mediawijsheid, culturele-creatieve competenties en erfgoedbeleving. Het is zaak om Maastricht daarbij in positie te houden als cultureel aantrekkelijk centrumstad, zowel voor de bewoner als de cultuurmaker en de bezoeker. Hoe brengen we alle gebruikers blijvend in positie en hoe matchen we in de toekomst die nieuwe vraag met het bestaande aanbod? Hoe zetten we onze rijke cultuurtraditie en bewaarde erfgoedschatten en – collecties productief in, om betekenis te geven aan het dagelijkse leven, werken en recreëren in Maastricht? Hoe leidt die vraag ook tot nieuw en aantrekkelijk aanbod dat de stad van vandaag betekenis geeft? Waarbij we niet alleen focussen op het realiseren van eigen aanbod, maar ook nadrukkelijker de rol van makelaar/verbinder aannemen, in staat om te faciliteren en te stimuleren. En welk soort instelling of cluster van cultuurinstellingen biedt het juiste antwoord op die vraag? De notitie 'Op weg naar een cultuur-, erfgoed- en kenniswerkplaats van de toekomst.' gaat in drie stappen in op deze uitdagingen: een analyse van de trends en ontwikkelingen, visie op het nieuwe perspectief (een eerste schets) en een eerste richting voor de te maken keuzes en verder uit te werken noodzakelijke acties op het vlak van de organisatie. Ook wordt daarbij gekeken naar de producten en diensten, de huisvesting en het budget om de gewenste ontwikkeling mogelijk te maken. Indien het college na oplevering van het uitvoeringsplan instemt met de uitvoering van dit plan ontstaat een toekomstbestendig en eigentijds cultuuraanbod.

3. Gewenste situatie

'De gefuseerde organisatie CC/Kumulus/NHMM als cultuur-, erfgoed- en kenniswerkplaats van de toekomst.'

Een organisatie die midden in de maatschappij staat en maatschappelijke waarde creëert. Waar kennis delen, (betekenisvol) ontmoeten en beleven centraal staan. Waar culturele carrières gestart en verder vorm gegeven kunnen worden. Enerzijds omdat een prachtige en complete inblik wordt geboden in het Maastrichtse verleden: waar komen we vandaan, wat heeft ons gevormd, van het *Maastrichtien* tot de meest recente geschiedenis. Anderzijds omdat het een kennisbank, oefenterrein



en informatieplatform is over de staat van de stad en van het land, anno nu: met cursussen, debatten, de lokale omroep, lezingen en exposities die de vinger aan de pols houden en ons letterlijk en figuurlijk tot actie bewegen of in vervoering kunnen brengen.

4. Effect op duurzaamheid en/of gezondheid

Niet van toepassing.

5. Effect op de openbare ruimte

Niet van toepassing.

6. Personeel en organisatie

De personele gevolgen zullen verder worden uitgewerkt in het uitvoeringsplanplan (onderdeel strategisch personeelsplan). De verdere uitwerking geschiedt binnen bestaande kaders (sturingsprincipes, sociaal statuut, plaatsingsprocedure, advies OR, etc).

7. Informatiemanagement en automatisering

De beschreven toekomstvisie heeft gevolgen voor de automatisering in de vorm van het (verder) digitaliseren van publieksfuncties en het digitaal aanbieden van producten en diensten. Deze digitalisering is een belangrijk onderdeel van het transitieplan.

8. Financiën

Op dit moment is een ruwe schatting gemaakt van de investeringsbedragen. Zoals reeds eerder aangegeven, zal na de vaststelling van deze collegenota de onderzoeksfase starten. Dit zal leiden tot een concrete financiële onderbouwing van de benodigde investeringen. Tevens zal hierbij ook nadrukkelijk gekeken worden naar de gevolgen voor de jaarlijkse exploitatiebegroting (huisvestingslasten, kapitaallasten, personeelskosten etc.). Tenslotte zal aangegeven worden hoe e.e.a. gedekt zal worden en wat de consequenties hiervan zullen zijn. Uitgangspunt hierbij is realisatie binnen bestaande middelen: budgettair neutraal. Samengevat kan worden aangegeven dat het uitvoeringsplan uitgewerkte business cases zal bevatten incl. uitwerking van scenario's en risico's.

De kosten van onderzoek zullen worden gedekt uit de bedrijfsreserve Centre Céramique.



9. Aanbestedingen

Na oplevering van het uitvoeringsplan zal duidelijk worden welke onderdelen van de gewenste ontwikkeling tot aanbesteding aanleiding geven. Die zal plaatsvinden conform de geldende regels en procedures.

10. Participatie tot heden

Niet van toepassing.

11. Voorstel

Het College

1. Neemt kennis van de trendanalyses en ontwikkelingen;
2. Onderschrijft de in de notitie geformuleerde denk en ontwikkelrichting;
3. Geeft aan de Directeur van de gefuseerde organisatie opdracht om de geformuleerde ontwikkelrichting nader uit te werken in de vorm van een uitvoeringsplan en dit aan het college ter definitieve besluitvorming voor te leggen (go/no go besluit). Dit uitvoeringsplan uiterlijk in het najaar op te leveren;
4. Daarbij in elk geval nader te onderzoeken en expliciet uit te werken in het uitvoeringsplan het volgende:
 - gebruik en ontsluiting van de verschillende collecties (archeologie, biologie, bibliotheek, erfgoed) in de nieuwe opzet;
 - de consequentie en mogelijke alternatieven voor, het gebruik van alle huidige locaties;
 - de gevolgen voor het personeel in de vorm van een strategisch personeelsplan 2016-2020;
 - een concrete financiële onderbouwing van de te maken kosten/investeringen inclusief dekkingsvoorstellen (uitgangspunt: budgettair neutraal); m.a.w. uitgewerkte businesscases incl. scenario's en risico's.
5. In te stemmen met verzending van bijgaande Raads Informatie Brief

12. Uitvoering, evaluatie en vervolg

Uitvoering start na vaststelling van het uitvoeringsplan. Het uitvoeringstraject wordt programmatisch en projectmatig ingericht waardoor de sturing op en (tussentijds) evaluatie en bijsturing van de uitvoering is gewaarborgd.

Bijlage 1: Notitie "Op weg naar een cultuur-, erfgoed- en kenniswerkplaats van de toekomst: trendanalyse en opdrachtformulering



Notitie: Op weg naar een 'cultuur-, erfgoed- en kenniswerkplaats van de toekomst: trendanalyse en opdrachtformulering 2016-2018

Versie 3.0 14 april 2016

Stellers: Harry Loozen (manager Economie en Cultuur) en Stef Niekamp (manager Cultuurcentrale)

1. Inleiding

Per 1 januari 2013 zijn het Centre Ceramique, NHMM en Kumulus intern gefuseerd tot één organisatie. Doel van de fusie: het (financieel en inhoudelijk) toekomstbestendig maken, integreren en innoveren van het producten –en dienstenaanbod. In het coalitieakkoord 2014-2018, diverse strategische beleidsnota's, innovatieagenda én de programmabegrotingen 2015 en 2016, is richting gegeven aan deze "dubbele" opdracht. Realisatie van de beoogde ambitie vraagt om een geactualiseerde visie op de gefuseerde organisatie waarbij duidelijke keuzes noodzakelijk zijn.

Deze notitie beschrijft een toekomstvisie op hoofdlijnen (denkrichting), en vraagt het College van B&W om deze te valideren zodat de verdere uitwerking ter hand kan worden genomen en de daarmee de gewenste/noodzakelijke verandering kan starten.

1.1 Wat al is besloten

Uitgangspunt voor de organisatie (bestaand beleid, bevestigd bij de vaststelling van 'Focus en Reductie' naar aanleiding van de Begroting 2015) is dat de gemeente wil blijven investeren in en faciliteren en sturen op de actieve culturele carrière voor alle inwoners. Er is toen gekozen voor het in essentie in stand houden van de huidige voorzieningen maar wel stevig geïnnoveerd, in nieuwe samenhang en veel meer in verbinding met andere cultuurinstellingen. Dus niet afstoten, maar toekomstbestendig maken. Innoveren met duidelijke accenten en heldere keuzes. Om de goede keuzes te kunnen maken is het van belang om goed zicht te hebben op de ontwikkelingen in het culturele veld in het algemeen en de diverse instellingen in het bijzonder.

2. Trends en ontwikkelingen: het waarom/de noodzaak van de verandering

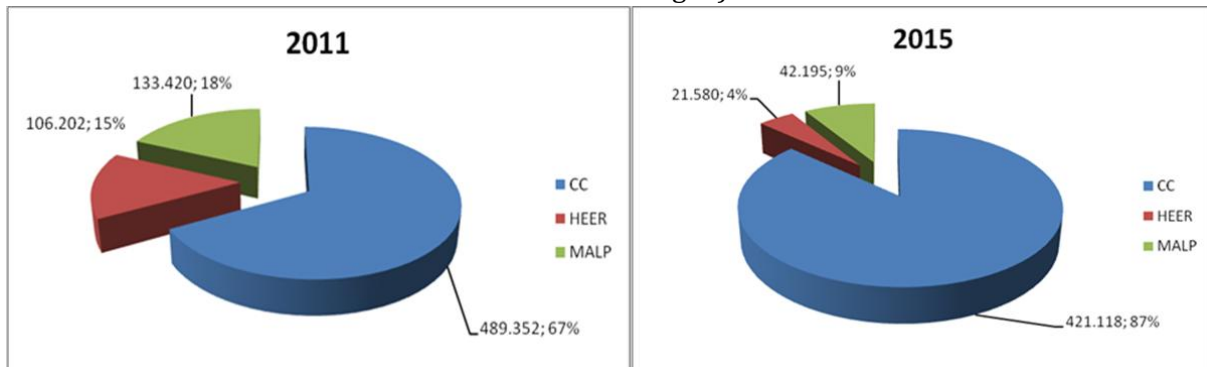
2.1 Ontwikkelingen in het culturele veld

In het culturele veld leidt een aantal belangrijke (maatschappelijke en economische) ontwikkelingen tot heroriëntatie op de rol van de instellingen. Ze vragen om innovatie van het producten- en voorzieningenaanbod. Het debat over de positie van kunst en cultuur, zowel in het landelijk overheidsbeleid alsook in de samenleving gaat al enige jaren vooral over de vraag naar draagvlak en maatschappelijke relevantie. Brede belangstelling voor - vooral de gevestigde - kunst en cultuur is immers niet altijd meer vanzelfsprekend. Ook de roep om meer rendement (mede naar aanleiding van de economische crisis) van overheidsinvesteringen in cultuur heeft de vanzelfsprekendheid om als overheid bibliotheken, musea en kunsteducatie-instellingen in stand te houden flink onder druk gezet. Als gevolg daarvan is reflectie over de positie van onze culturele instellingen sinds 2015 in een stroomversnelling gekomen. De behoefte aan kennis en cultuur ontwikkelt in snel tempo van 'consumentengedrag' naar 'producentgedrag' met behoefte aan een hedendaags referentiekader, betrouwbare informatie, inspiratie t.a.v. het hier bewaarde materiële en immateriële erfgoed en scholing in het maken en beleven van creatieve producten en projecten. Deze groeiende behoefte aan 'co-creatie', aan het verwerven van kennis en kunde, kennisdelen en met anderen die vaardigheden kunnen inzetten en beleven, biedt een uitgelezen kans om als Centre Céramique, NHMM en Kumulus een nieuwe centrale positie in te nemen.

2.2 Ontwikkelingen binnen de afzonderlijke instellingen

2.2.1 Ontwikkelingen in “Bibliotheekland”

In bibliotheekland zet de digitale transformatie versneld door. Er is in de bibliotheek sprake van een sterke afname van de fysieke uitleningen (van 728.974 in 2011 naar 497.438 in 2015). Tegelijkertijd stijgt het aantal accounts en digitale uitleningen (afgelopen jaar een toename van 90% naar 2163 accounts met in totaal 12545 uitleningen).



Die trend zet de komende jaren door. Het landelijk aanbod van Bibliotheek.nl wordt elk jaar groter, het lenen van e-books, en het gebruik van digitale referentiebestanden en digitale services, trainingen en cursussen zal blijven stijgen. Door deze digitalisering verandert de traditionele bibliotheekfunctie drastisch. Het bereik en toegankelijkheid nemen toe en er ontstaat ruimte maar ook noodzaak voor een (grotendeels) andere invulling. “De bibliotheek dient zich zelf opnieuw uit te vinden!”¹ Daarbij blijven de 5 kernfuncties overeind maar krijgen een geheel andere invulling in een andere verhouding. Deze functies zijn:

- ter beschikking stellen van kennis en informatie;
- bieden van mogelijkheden tot ontwikkeling en educatie;
- bevorderen van lezen en het laten kennismaken met literatuur;
- organiseren van ontmoeting en debat;
- laten kennis maken met kunst en cultuur

Met nieuwe hedendaagse producten/diensten en het organiseren van allerlei activiteiten gericht op actuele thema's en kwetsbare doelgroepen, zowel in de bibliotheek als daarbuiten. Dit vooral in nauwe samenwerking met andere instellingen. Dat alles moet ervoor zorgen dat de stadsbibliotheek ook in de toekomst zijn maatschappelijke relevantie behoudt. De bibliotheek is al een aantal jaren bezig met deze transformatie. De afname van de uitleningen heeft daardoor geen gevolgen gehad voor het aantal bezoekers (302.775 in 2011-naar 320.763 in 2015). Het verder doorontwikkelen van deze nieuwe invulling is de grootste opgave van de bibliotheek de komende jaren. Het nieuwe perspectief wordt in hoofdstuk 3 geschetst.

2.2.2 Ontwikkelingen rondom musea

De vernieuwing van musea, zowel Rijks als Provinciale musea is de afgelopen jaren in volle gang. Het landelijk bestel van financiering is herzien met als gevolg dat vele kleine musea en gemeentelijke musea zijn gesloten. Kleine musea die overleven hebben een speciale collectie, die specifiek is voor een omgeving, regio of stad (specifiek=overleven).

¹ Citaat rapport “bibliotheek vd toekomst” van het sectorinstituut openbare bibliotheken (bijl. 1)

De erfgoedsector kent de laatste jaren grote belangstelling. De bewaarfunctie wordt omgezet in gebruiksfunctie door toepassing van nieuwe technieken waardoor er voor de bezoeker een geheel andere beleving ontstaat. Dat sluit ook aan bij de behoefte van de (hedendaagse) klant/bezoeker die voelen, proeven, ruiken, horen, zien en als het even kan ook nog aanraken. Fysiek en digitaal gaan hierbij hand in hand en versterken elkaar. Het is van levensbelang te blijven vernieuwen om de klant te bereiken. Dit vraagt om verregaande klantgerichte digitalisering van collecties als basis voor een grote diversiteit in presentatietechnieken en high-end producten. Het NHMM heeft de afgelopen jaren, door de eerste stappen te zetten in vernieuwende collecties, programmering op andere locaties en het ontwikkelen van nieuwe concepten (bv sciencelab) een terugloop in bezoekersaantallen weten te voorkomen (van 28500 bezoekers in 2012 naar 34153 bezoekers in 2015) maar verdere doorontwikkeling is van levensbelang. De belangrijkste opgave voor het NHMM is dan ook: het versterken van de belevingswaarde van het Cultureel Erfgoed/de culturele identiteit van de stad ².

2.2.3 Ontwikkelingen rondom Cultuureducatie

Kumulus (waar de kern van de functie Cultuureducatie is ondergebracht) kampt al jaren met teruglopende cursistenaantallen: van 4210 cursisten in 2012 naar 3016 cursisten in 2015 (daling van ca. 30%). De terugloop heeft diverse oorzaken: bezuinigingen, verhoging van de tarieven en veranderende behoefte van de klant die zich minder snel verbindt aan doorlopende cursussen en meer de behoefte heeft aan workshops en kort cyclische cursussen. Daarbij is er sprake van een concurrerende markt. Het huidige aanbod is niet meer rendabel te krijgen waardoor er een groot (structureel) financieel probleem is ontstaan (een tekort van € 534.000 in 2015). Een fundamentele keuze is onontkoombaar. Kortom de reguliere kunsteducatie staat in zijn huidige vorm stevig onder druk en volgt daarmee de landelijk trend. In recent gepubliceerde rapporten van Berenschot ³ en het kennisinstituut Cultuureducatie en Amateurkunsten ⁴ wordt gemeenten geadviseerd:

- Om lokale regie te voeren (minder zelf uitvoeren en meer aan de markt laten, faciliteren en ondersteunen, gedeelde verantwoordelijkheid)
- Om Kunst- en cultuureducatie op scholen te bevorderen:
- Om Kunst- en cultuureducatie met maatschappelijke opgaven te verbinden (veelal in de vorm van activiteiten en projecten met andere partners in het maatschappelijke veld)
- Om vraaggericht te werken i.p.v. aanbodgericht

Dat vraagt om oude vormen (deels) los te laten, nieuwe /vernieuwende producten/diensten/arrangementen aan te bieden en de samenwerking met andere partijen te intensiveren waarbij verschillende vormen van kunsteducatie verbonden kunnen worden en nieuwe samenwerkingsvormen ontstaan. Hierbij is er ook speciale aandacht voor talent. Het goed kennen van de behoefte en daar flexibel op kunnen inspelen is een belangrijke vereiste.

² Rapport “musea voor morgen” van de commissie Asscher-Vonk (bijl. 2)

³ Rapport “Bedrijfsmodellen” voor kunsteducatie van adviesbureau Berenschot (bijl. 3)

⁴ Rapport “Cultuureducatie binnenstebuiten” kennisinstituut Cultuureducatie en amateurkunsten (bijl. 4)

3. Bedreigingen

Bovenstaande ontwikkelingen bieden kansen maar tegelijkertijd zijn er ook een aantal grote bedreigingen:

- Onze instellingen zijn niet langer de vanzelfsprekende 'poort' naar kennisverwerving, zelfontplooiing en ontmoeting en moeten hun meerwaarde in een sterk concurrentiële context, zowel fysiek als digitaal, bewijzen. Indien niet wordt ingespeeld op boven beschreven ontwikkelingen én veranderende behoefte, zal de meerwaarde/relevantie van de instellingen sterk afnemen en wellicht is zelfs sluiting dan aan de orde. (bijlage 5 geeft inzage in de ontwikkeling aantallen bezoekers/cursisten/uitleningen/activiteiten periode 2012-2016)
- Er is de afgelopen jaren (2012-2015) sprake geweest van een ingrijpende efficiencyoperatie. Ook voor de komende 3 jaren moet er nog een aanzienlijke besparing van ca. € 426.000 worden gerealiseerd. In totaal zal in 2018 € 1,8 mln structureel bezuinigd zijn op een oorspronkelijke begroting van € 15.168.000. Ook de inkomsten lopen terug. Hierdoor ontbreekt het het management aan sturingsmogelijkheden en armslag om de noodzakelijke inhoudelijke vernieuwing door te voeren. Die taakstelling valt dus samen met de noodzaak (en kans) voor de instellingen om middels het aanbrengen van focus en het vernieuwen van het producten –en dienstenaanbod, een nieuwe centrale positie te verwerven en een rol van betekenis te (blijven) spelen in het regisseren en aanjagen van de culturele participatie in de stad. Een niet geringe opgave. De grenzen van de financiële mogelijkheden binnen de huidige rolopvatting en actieradius zijn bereikt.
- Kijkende naar de nieuwe werkwijzen en technieken in de toekomst zal het huidige profiel van het personeel onvoldoende zijn toegerust op de toekomstige uitdagingen en dus zal een stevige impuls in de kennis en vaardigheden van medewerkers noodzakelijk zijn.
- De huidige locaties drukken door de bezuinigingen in verhouding steeds zwaarder op de totale begroting (€ 2.510.000 huisvestingskosten in 2015; ca. 17% van de totale begroting) en op de inzet van personele capaciteit. Daarbij dreigt er door de veranderende en verminderende vraag leegstand van gebouwen of ontstaan er knelpunten bij het verder inhoudelijk doorontwikkelen van de producten/diensten. Zo staan er nu al ruimtes leeg aan het Sint Maartenpoort (Muziekschool) door minder cursisten. Verder gaat er veel ruimte ontstaan in het Centre Ceramique door de vermindering van fysieke boeken en biedt de locatie Bosquetplein qua omvang en indeling onvoldoende mogelijkheden om de belevingswaarde van het Cultureel Erfgoed/de culturele identiteit voldoende te benutten en uit te bouwen. Het is daarom noodzakelijk om te onderzoeken of locaties efficiënter gebruikt kunnen worden waarbij functies gebundeld kunnen worden en locaties eventueel worden afgestoten.

Conclusie

De drie instellingen (Centre Céramique, NHMM en Kumulus) hebben sinds jaar en dag een breed gedragen maatschappelijke opdracht: ze bieden een solide basis voor gevarieerde culturele carrières, beheren en/of produceren een breed aanbod van informatie en educatie, leiden talent uit eigen stad op en verbinden het actief met professionele kunsten en de kunstvakopleiding. Echter, de combinatie van de interne taakstellingen enerzijds en de extern snel veranderende vraag en verwachtingspatronen anderzijds hypothekeren nu structureel het voortzetten van de huidige situatie. De rol van de instellingen is dringend toe aan een fundamentele heroverweging. Niets doen is geen optie, inhoudelijk niet én financieel niet. Om de toekomst van de instellingen te verzekeren, als één van de belangrijke instrumenten van de uitvoering van ons gemeentelijk kunst- en cultuurbeleid, is een positief perspectief noodzakelijk. Dat kan door de ingezette inhoudelijke vernieuwing ruimte te geven en te vertalen in een nieuw toekomstbestendig model.

3 Visie op het nieuwe perspectief (een eerste schets)

Zoals bovenbenoemde ontwikkelingen duidelijk maken, is een vernieuwingsimpuls meer dan noodzakelijk. Daarbij zijn duidelijke keuzes onvermijdelijk maar er zijn ook kansen om onze instellingen opnieuw en steviger te positioneren in de stad. Een eerste beeld:

Aannames

Bij het formuleren van het nieuwe perspectief is een aantal aannames gedaan

- Hetgeen reeds besloten is (zie paragraaf 1.1) staat niet meer ter discussie
- We sluiten (inhoudelijk) zoveel als mogelijk aan bij landelijke ontwikkelingen en best practices, zonder de Maastrichtse “eigenheid” uit het oog te verliezen
- Het Centre Ceramique is en blijft de kernlocatie, alle andere locaties mogen ter discussie staan
- De huidige efficiencytaakstelling wordt niet verder verhoogd in de periode 2016-2018

Visie

We willen een instelling worden:

- Die midden in de maatschappij staat en maatschappelijke waarde creëert, waarbij men vooral (met de blik naar) “buiten” acteert;
- Waar kennisdelen, (betekenisvol) ontmoeten en beleven centraal staan;
- Die de culturele carrière van alle burgers actief stimuleert met speciale aandacht voor de jeugd (0-21 jaar) en talentontwikkeling;
- Die actief inspeelt op relevante/actuele thema's en concrete behoeftes. Het “eigen aanbod” is daarbij vooral gericht op die zaken die vanuit “de markt”/het culturele veld niet tot stand komen, maar vanuit de ambitie en beleidsopdracht van de gemeente belangrijk worden geacht ;
- Waar mensen en initiatieven vanuit inhoud verbonden worden (cultureel makelaar met ondernemersgeest);
- Waar Cultuureducatie/participatie en Cultureel Erfgoed de grote “drijvers” zijn.

Culturele carrière blijft het uitgangspunt

Wij helpen de burger bij het vormgeven van zijn of haar culturele carrière door het beantwoorden van vragen als:

- Wat is actueel in de stad met betrekking tot cultuur en maatschappij?
- Waar kan ik informatie, kennis en educatie vinden? Wie helpt daarbij?
- Wat is er daadwerkelijk te zien over heden, verleden en toekomst?
- Hoe kan ik actief meedoen en zelf bijdragen aan mijn culturele omgeving?

Hierdoor wordt op een meer systematische wijze toegewerkt naar een actieve culturele carrière voor elke burger en ontstaat er meer samenhang tussen de nu nog afzonderlijke activiteiten van de instellingen. Hiermee vervullen we een belangrijke maatschappelijke functie. Niet alleen, maar samen met andere partners in een breder netwerk in de stad.

Investeren in de basis

Zoals gezegd is het zetten van accenten nodig. We blijven inzetten op een breed aanbod maar de accenten verschuiven. Dit betekent concreet een groter accent op jeugdigen tot 21 jaar. Opvatting is dat een groter accent op jeugdigen leidt tot meer rendement later. De culturele carrière start in het onderwijs. Daar wordt iedereen bereikt en van daaruit worden voorzieningen verder in samenhang aangeboden. De start van de carrière moet voor iedereen toegankelijk zijn en deze wordt daarom het meest ondersteund en zo aantrekkelijk mogelijk gemaakt. Er is speciale aandacht voor het ontwikkelen van talent. Dat betekent uiteraard niet dat er geen aanbod (meer) is voor andere leeftijden en (kwetsbare) doelgroepen.

Hoe pakken we de gewenste transformatie aan?

Om, aansluitend bij de interne organisatorische fusie (2013), ook de inhoudelijke vernieuwing en integratie vorm te geven, wordt gekozen voor een strategie waarbij de afzonderlijke instellingen en 'merknamen' naar buiten toe worden gehandhaafd, en tegelijkertijd de inhoud en de acties worden geclusterd in vier functies: Informatie, Educatie, Presentatie en Participatie waarbij zoveel als mogelijk integratie wordt gezocht (t.b.v. inhoudelijke versterking of efficiency)

- Informatie: Van 'bieb' naar Kenniswerkplaats.
- Educatie: Van centrale uitvoering naar regiefunctie.
- Presentatie: verleden, heden, en toekomst.
- Participatie: stimuleren en faciliteren van actieve betrokkenheid van burgers (Cultureel burgerschap).

Hoe ziet dat nieuwe perspectief er concreet uit (per functie)?

Informatie: van stadsbibliotheek naar kenniswerkplaats

De nieuwe invulling wordt in de toekomst gevonden door het, in samenwerking met partners, op maat aanbieden van producten/diensten voor specifieke doelgroepen met crossovers naar educatie en presentaties (bv bestrijden leesachterstand jeugd op scholen, bestrijden laaggeletterdheid van ouderen, etc). Het nog beter (digitaal) ontsluiten van beschikbare informatie/content is verder een belangrijke opgave. Een nog veel uitgebreider aanbod van lezingen, cursussen, debatten, leesclubs en workshops (als onderdeel van één prikkelend cultureel programma) maken het "eigen" aanbod compleet. Een intensieve samenwerking met RTVM die in het Centre Ceramique gehuisvest zijn, andere (media)partners en bibliotheken moeten leiden tot een substantiële uitbreiding van de informatiefunctie.

Om dit te realiseren zijn de volgende keuzes noodzakelijk:

- De fysieke collecties terug brengen met 50% en de bibliotheek (fysiek) opnieuw inrichten als gevolg daarvan. De digitale collectie(s), producten en diensten, verder doorontwikkelen aansluitend bij landelijke initiatieven. Daarmee wordt het bereik, de toegankelijkheid en de zelfredzaamheid vergroot; Kortom, t.a.v. de (boeken)collecties inzetten op verregaande digitalisering;
- Investeren in gerichte collecties en dienstverlening op maat voor (kwetsbare) doelgroepen (uitbreiding dBos in kindcentra, luisterboek(en) aan huis voor ouderen, etc) intensiveren;
- De uitgebreide dienstverlening aan balies op locaties ombouwen naar meer digitale (uniforme) dienstverlening /informatievoorziening (bv narrow-casting), gerichte spreekuren en advies op maat;
- De, voor Maastricht relevante, speciale collecties beter ontsluiten, eigentijdser/digitaal maken en in de presentatie koppelen aan de andere collecties/NHMM (Verhalen van Maastricht).
- De samenwerking RTVM, andere instellingen en andere bibliotheken intensiveren waarbij overlap wordt beperkt en er beter gebruik gemaakt wordt van elkaars expertise/faciliteiten; M.n. de samenwerking met RTVM krijgt een prominente positie.
- Het faciliteren van maatschappelijke activiteiten en/of informatievoorziening mogelijk maken maar geen loketfuncties aanbieden (bv geen WMO-loket in het CC).

Educatie: minder centrale uitvoering, meer verbinden

De educatieve functie/Kumuluss is volop in beweging en ontwikkelt zich verder door tot hét educatieve hart van de instelling: dé innovatieve ontwikkelaar en aanbieder van alle educatieve producten/diensten (dus niet alleen kunsteducatie), in nauwe samenwerking met partners in de stad, verenigingen, scholen, etc.

Verder (zelf) aanbieder van een keraanbod van laagdrempelige cursussen (kunsteducatie) voor jeugd van 0-21 jaar en workshops. Er is daarbij speciale aandacht voor talentontwikkeling. Voor cursussen voor de leeftijd > 21 jaar vervult Educatie een regie/makelaarsrol maar voert zelf niet (meer) uit. Het verbinden van vraag en aanbod in de markt (die nu zelf haar positie ook al neemt) is daarbij de opgave waarbij meerwaarde kan worden geboden door het beschikbaar stellen van ruimtes, inhoudelijke ondersteuning/expertise en het organiseren van activiteiten. Bij dit makelen proberen we te sturen op tarieven en kwaliteit(seisen). Indien blijkt dat er een leemte ontstaat die niet door “makelen” en door de markt kan worden ingevuld, kan Educatie alsnog daarop inspelen door daar eventueel toch eigen aanbod aan te bieden. Echter alleen als dit voorziet in een belangrijke behoefte, betaalbaar is en georganiseerd kan worden met de flexibele inzet van personeel. Daarnaast biedt de bredere educatieve functie, buiten het cursusgerichte werk, nieuwe en andere kansen in de vorm van debatten, lezingen, workshops etc.

Om dit te realiseren zijn de volgende keuzes noodzakelijk:

- Het ontwikkelen van alle educatieve producten concentreren. Hierdoor kunnen makkelijker verbindingen worden aangebracht en kan er specifieke expertise worden opgebouwd;
- De bestaande middelen voor cultuureducatie herschikken waarbij er meer accenten worden gelegd bij de doelgroep jeugd (t/m 21 jaar);
- “Onder de vlag van Kumulus” geen cursussen meer aanbieden voor de leeftijdsgroep > 21 jaar. In de behoefte aan deze cursussen wordt voorzien door vraag en aanbod in de markt te verbinden. Dit heeft direct gevolgen voor de inzet en rechtspositie van docenten;
- De locatie Sint Maartenspoort verlaten. Een deel (jonge cursisten/akoestisch) van de Muziekschool gaat naar het Centre Ceramique, de rest (jongeren/versterkt) gaat naar de Timmerfabriek waarbij er een verbinding wordt gelegd met de Muziekgieterij;
- De Kunstscholen Dans, Theater en Beeldend concentreren in de Herbenusstraat
- De talentscholen koppelen en als onderdeel van de Kunstscholen positioneren. De samenwerking met (opleidings)instituten, gezelschappen en het theater verder uitbreiden.

NHMM en Presentatie

Het verder digitaliseren en op een vernieuwende, interactieve manier presenteren van collecties wordt versneld. Er worden daarbij alleen nog collecties verworven, beheerd en gepresenteerd die van betekenis zijn voor Maastricht (specifiek=overleven) . Deze worden op een vernieuwende, prikkelende en logische manier gepresenteerd in één verhaallijn (timeline) “verhalen van Maastricht”. In deze timeline worden koppelingen gelegd met relevante bibliotheek -, erfgoed/archeologie- en archiefcollecties. Het Maastrichtien en de culturele biografie van de stad (4 fasen) worden, als schatten en troeven van de stad veel beter en meer hedendaags gepositioneerd en gepresenteerd. Een absolute meerwaarde voor de Maastrichtenaar en bezoeker van de stad! Educatieve producten, wisselende tentoonstellingen en prikkelende activiteiten (op verschillende locaties) maken het tot een dynamisch samenhangend geheel. Om dit te realiseren zijn de volgende acties noodzakelijk:

- Onderzoek doen naar het gebruik en/of herbestemming van de locatie De Bosquetplein, waarbij het de vraag is of de gewenste inhoudelijke en fysieke ontwikkeling op die locatie mogelijk en betaalbaar is;
- Alleen nog maar collecties verwerven, beheren en presenteren die van betekenis zijn voor Maastricht (én belevingswaarde hebben). Voor Maastricht interessante collecties (archeologie/erfgoed, archief, bibliotheek) koppelen in één kernpresentatie in de vorm van een verhaallijn (timeline/ (“verhalen van Maastricht”). Deze op een vernieuwende wijze presenteren waarbij het Krijt en de Maas uitgebreider worden gepresenteerd dan nu;
- De culturele biografie van de stad handhaven als belangrijkste pijler bij de presentaties echter de culturele biografie als entiteit niet meer apart positioneren en profileren

- Onderzoeken in hoeverre het Centre Ceramique als kernlocatie/ startplek kan functioneren waarbij er een verbinding wordt gelegd (fysiek en digitaal) naar andere locaties in de stad met vaste en wisselende presentaties van eigen collecties of in samenwerking met/op verzoek van de stad;
- De Mosasaurus wordt nadrukkelijk gepositioneerd als icoon van de stad met een verbinding naar de ENCI-groeve;
- De collecties worden verder gedigitaliseerd en er worden nieuwe digitale producten en diensten ontwikkeld om daarmee de toegankelijkheid en bereik te vergroten (24/7)
- Het concept Sciencelab wordt doorontwikkeld en verbreed naar andere wetenschapsvelden;
- De educatieve producten/activiteiten worden uitgebreid (met frequentere uitvoering)

Participatie: stimuleren en faciliteren

De functie participatie is eigenlijk geen aparte functie maar (als werkwijze) integraal onderdeel van de andere drie functies. Toch noemen we participatie apart omdat er vaak professionele begeleiding en projecten nodig zijn om participatie actief te stimuleren, zeker als het gaat om vernieuwende initiatieven. De functie participatie stimuleert, op een vernieuwende manier, het cultureel burgerschap, organiseert betekenisvolle ontmoetingen en activiteiten die verwonderen en is daarmee vliegwiel voor de culturele participatie in de stad. In de nieuwe organisatie worden bestaande werkvormen als Kunstactief (ondersteuning van de amateurkunsten) en Kaleidoscoop (ondersteuning van het onderwijs) gebundeld en verbreed met andere vergelijkbare functies en behoeftes binnen de instelling. Hierdoor ontstaat er een centraal verbindingsknooppunt voor alle contacten en ondersteuning van partners en instellingen in de stad.

Verder wordt de samenwerking met Tout Maastricht (extern gefinancierd, jaarlijks door de stichting Elizabeth Strouven) tot 2018 geïntensiveerd en (nog meer) geadopteerd. Tout Maastricht bevordert de cultuurparticipatie van inwoners, door het organiseren en faciliteren van, en informeren over, innovatieve vormen van cultuurparticipatie in aanvulling op, en in samenwerking met de cultuurinstellingen in de stad. Daarbij zijn, naast onderwijs, amateurkunst, ouderen en jongeren, de buurten en wijken belangrijke 'vindplaatsen'. Tout Maastricht functioneert sinds december 2015 als onafhankelijke stichting en kan naar alle instellingen een gelijkwaardige positie innemen. Vanaf 2018-2019 moet de werkwijze van Tout Maastricht geïntegreerd zijn in de gefuseerde organisatie van CC/Kumulus/NHMM (tot die tijd zijn er met Strouven afspraken over externe positionering). Samenwerking is dus essentieel en op onderdelen zelfs noodzakelijk om de gewenste kwaliteitsslag te maken en de werkwijze te borgen.

Inzet is om het succesvolle "Toon je Talent" een structureel karakter te geven (van 123 deelnemers in 2011 naar ruim 3500 deelnemers in 2015). Omdat jeugd prioriteit heeft ontwikkelen veel kunstinstellingen in opdracht van gemeentelijke overheden naast buitenschoolse activiteiten ook binnenschoolse cultuureducatie. Door het door bezuinigingen wegvallen van vakdocenten in het primair en voortgezet onderwijs is er een leemte in het kunstonderwijs ontstaan. Met het programma Toon je Talent is daar in Maastricht al vier jaar geleden op ingespeeld en een stevige basis gelegd voor een doorgaande leerlijn voor groep 1 t/m 8. In 2015 is dit programma ook van start gegaan in het voortgezet onderwijs en sinds vorig jaar zijn de kunsteducatieve activiteiten van Toon je Talent uitgebreid met leesbevordering, media- en museale - en natuureducatieve activiteiten. Hulpstructuren zoals Kunstactief en Kaleidoscoop worden in de nieuwe organisatie verbreed en verankerd zodat ze breder kunnen worden ingezet.

Verstevigen integratie tussen de functies

Er liggen grote kansen om inhoudelijk verbindingen en crossovers te leggen tussen producten en diensten waardoor deze elkaar versterken (en efficiency te realiseren). Maar de integraliteit krijgt ook door andere keuzes een stevige impuls indien we kiezen voor:

- Intern opereren als één organisatie (naam nog nader te bepalen). Extern blijven we, vanuit oogpunt van herkenbaarheid, werken met de huidige sterke “merknamen”. Bedrijfsvoering en branding/communicatie worden zoveel als mogelijk geüniformeerd;
- De verbinding naar “buiten” structureren (en organisatorisch concentreren). We bouwen een netwerkorganisatie waar nieuwe of bestaande (bewezen succesvolle) werkwijzen, (netwerk)concepten, structuren en organisatievormen worden ingevoerd of verbreed. Daarbij participeren experts uit de instelling als sterke interventiekracht in het culturele netwerk en leveren daar meerwaarde, met focus en daadkracht, aansluitend bij concrete behoefte. Dat geldt voor alle vier functies. Het werken “buiten” en in netwerken wordt onderdeel van “het DNA”.
- Één (culturele) programmering voor de totale instelling, centraal gestuurd in nauwe samenwerking met de stad. Binnen dit programma is er, naast eigen prikkelende en verrassende voorstellingen en tentoonstellingen, ruimte voor initiatieven van buiten (andere culturele instellingen, andere instellingen/organisaties of klanten). De stadshal van het Centre Ceramique is de centrale locatie voor de uitvoering van deze programmering en ontwikkelt zich daarmee tot “hal van de stad”, breed en gemakkelijk toegankelijk voor alle bevolkingsgroepen met een heel nieuw elan.
- Ruimte bieden (naast ons eigen aanbod) aan initiatieven van en met anderen. Dat gaat van belangrijke partners zoals RTVM, RHCL, UM, etc, waarmee we samen producten/diensten ontwikkelen (en die in een enkel geval zelfs “in huis wonen”), tot organisaties/individueen die alleen de locatie willen gebruiken voor een activiteit en waarvoor we kennis en/of faciliteiten beschikbaar stellen. We benaderen alle initiatieven als kans en gaan op zoek naar mogelijkheden om de noodzakelijke randvoorwaarden voor samenwerking of uitvoering in te vullen.
- Het creëren van één herkenbare en zichtbare ingang voor alle vragen van “buiten”. Hierbij gaan we uit van de principes van “accountmanagement (one-stop-service)” waarbij er helder is wie voor welke vraag aangesproken kan worden en waarmee afspraken gemaakt kunnen worden (inclusief het volgen daarvan en de nazorg). Medewerkers participeren (veel meer dan nu) actief in het culturele netwerk om de culturele participatie mogelijk te maken.
- Het Centre Ceramique als kernlocatie opnieuw inrichten om de nieuwe invulling van functies mogelijk te maken (fysiek herschikken, digitaliseren, etc) en ook gewoon regulier noodzakelijk na 15 jaar. We kiezen daarbij voor een nieuw service/verblijfsconcept (look en feel/faciliteiten van de gebouwen, uniforme informatievoorziening en digitale infrastructuur) voor alle (resterende) gebouwen. Het verblijven op de locaties wordt een functie op zich, met goede horeca en plekken om te werken, te studeren, te oefenen, te lezen en te zien (ontmoeting dus!).

4. Gevolgen voor financiën, organisatiestructuur en personeel

Zoals het bovenstaande laat zien biedt het innoveren van het huidige aanbod van producten en diensten kansen om de cultuurparticipatie in de stad naar een hoger plan te tillen. De daarvoor benodigde inhoudelijke keuzes en beoogde werkwijzen zijn beschreven. Maar de innovatie heeft ook gevolgen voor de financiën, de organisatiestructuur en het personeel.

4.1 Gevolgen financiën

In het Directieteam van 1 juli 2013 is het besluit genomen tot samenvoeging van Kumulus en CC/NHMM, zoals verwoord in het plan “integratie en innovatie Centre Ceramique-Kumulus-NHMM”.

Voor deze integratie is o.a. gekozen om(dat):

- De taakstelling “innovatie en bundeling Kumulus/CC/NHMM” van € 500.000 te realiseren;
- Samenvoeging de noodzakelijk efficiency besparing biedt om de taakstellingen 2012-2018 op personeel te realiseren. In totaal bedraagt de taakstelling voor de instelling € 1.363.000;
- Door samenvoeging ruimte ontstaat voor innovatie en het toekomstbestendig maken van de voorzieningen.

Van de taakstellingen is tot en met 2015 € 1.437.000 gerealiseerd. Voor de resterende periode tot 2018 is nog een bedrag van € 426.000 te realiseren. Voor het behalen van de taakstellingen liggen we dan ook op schema.

Door de samenvoeging ontstaat ruimte voor innovatie welke noodzakelijk is voor het toekomstbestendig maken van de voorzieningen (instellingen). Het gaat hierbij m.n. over het aanbieden van nieuwe concepten, vraaggericht werken, ruimte voor initiatieven van derden. Deze andere denkwijze noodzaakt om de huidige locaties aan te passen. De locaties vervullen immers een belangrijke rol bij de verdere ontwikkeling en de kans van slagen.

Uiteraard vraagt de hele transformatie nog veel uitwerking, ook in financiële zin. Daarbij hangen veel zaken samen o.a. de consequenties van de inhoudelijke keuzes voor de gebouwen, het behoud en de ontsluiting van de verschillende collecties. Op dit moment is een ruwe schatting gemaakt van de investeringsbedragen. Zoals reeds eerder aangegeven, zal na vaststelling van deze collegenota de onderzoeksfase starten. Dit zal leiden tot een concrete financiële onderbouwing van de te maken kosten/investeringen alsmede exploitaties inclusief dekkingsvoorstellen (uitgangspunt: budgettair neutraal); m.a.w. uitgewerkte business cases incl. scenario's en risico's. De kosten van onderzoeksfase worden gedekt uit de bedrijfsreserve van CC.

4.2 Gevolgen organisatiestructuur en personeel

De nieuwe functies en werkwijzen maakt het opnieuw inrichten (tot op functieniveau) van de organisatie noodzakelijk om de nieuwe organisatie volledig tot zijn recht te laten komen. Dat zal een wezenlijk andere structuur zijn dan de huidige.

Dit alles betekent ook dat de bemensing (deels) opnieuw zal moeten worden doorgevoerd. Bij zowel de inrichting als bemensing worden de bestaande sturingsprincipes en spelregels (plaatsingsprocedure, sociaal statuut, advies OR) van de gemeente Maastricht gevolgd.

Omdat er sprake is van een geheel nieuwe manier van werken, zal een stevige impuls in de ontwikkeling van kennis en competenties van de medewerkers noodzakelijk zijn. Daarbij wordt niet uitgesloten dat de noodzakelijke ontwikkeling voor een deel van het personeel “een brug te ver is” en dus mobiliteit noodzakelijk zal zijn. Om de personele ontwikkeling goed in kaart te brengen wordt een strategische personeelsplanning gemaakt.

Bijlage 1: Rapport “bibliotheek van de toekomst” van het sectorinstituut openbare bibliotheken

Bijlage 2: Rapport “musea voor morgen” van de commissie Asscher-Vonk

Bijlage 3: Rapport “Bedrijfsmodellen” voor kunsteducatie van adviesbureau Berenschot

Bijlage 4: Rapport “Cultuureducatie binnenste buiten” van het kennisinstituut Cultuureducatie en amateurkunsten

Bijlage 5: Realisatie CCM in de periode 2012-2015

Bijlage 2: Rapport “bibliotheek van de toekomst”, sectorinstituut openbare bibliotheken

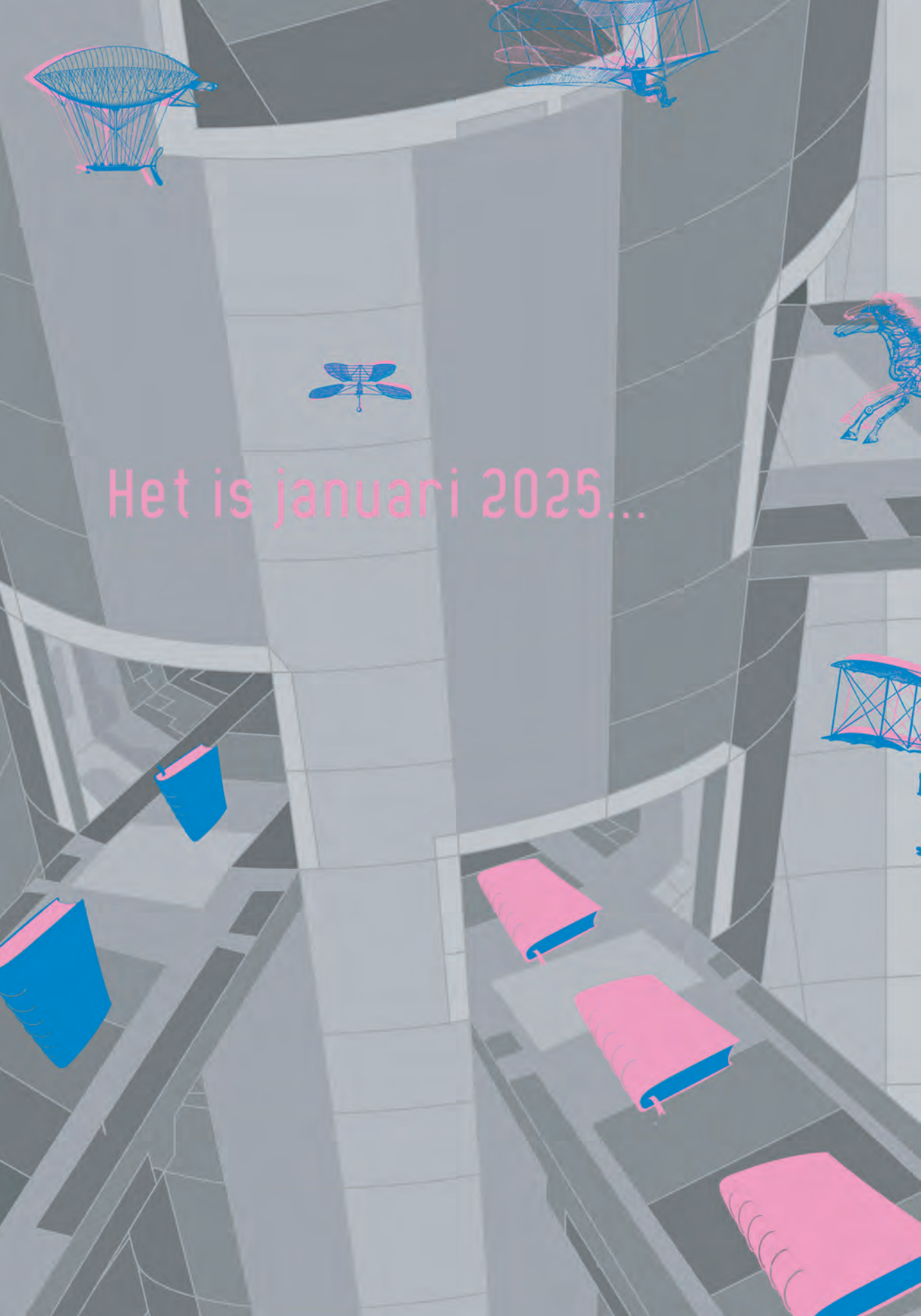
Bibliotheek van

knooppunt voor kennis, contact en cultuur

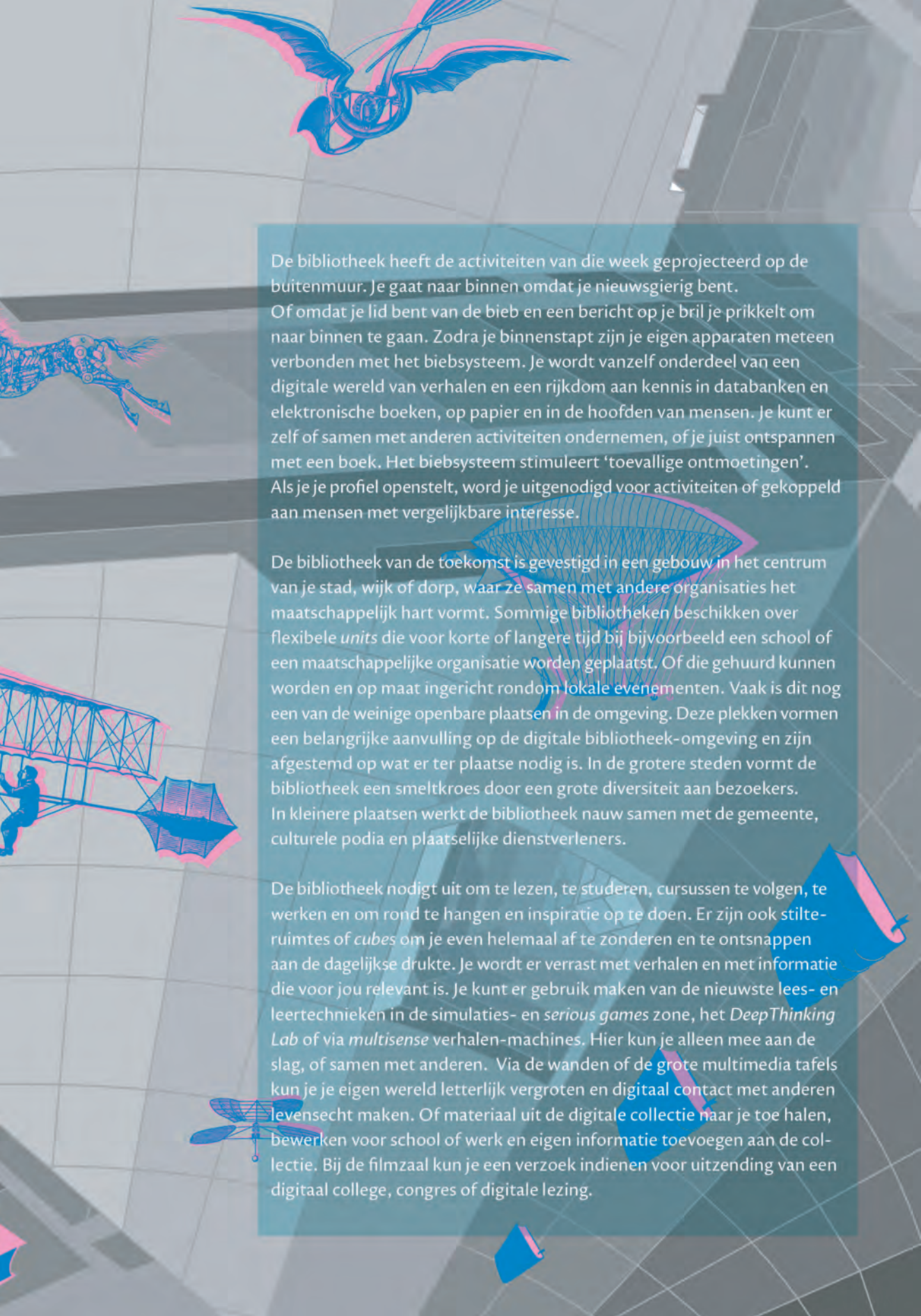
de toekomst



naar een sterk en
toekomstbestendig
bibliotheekbestel



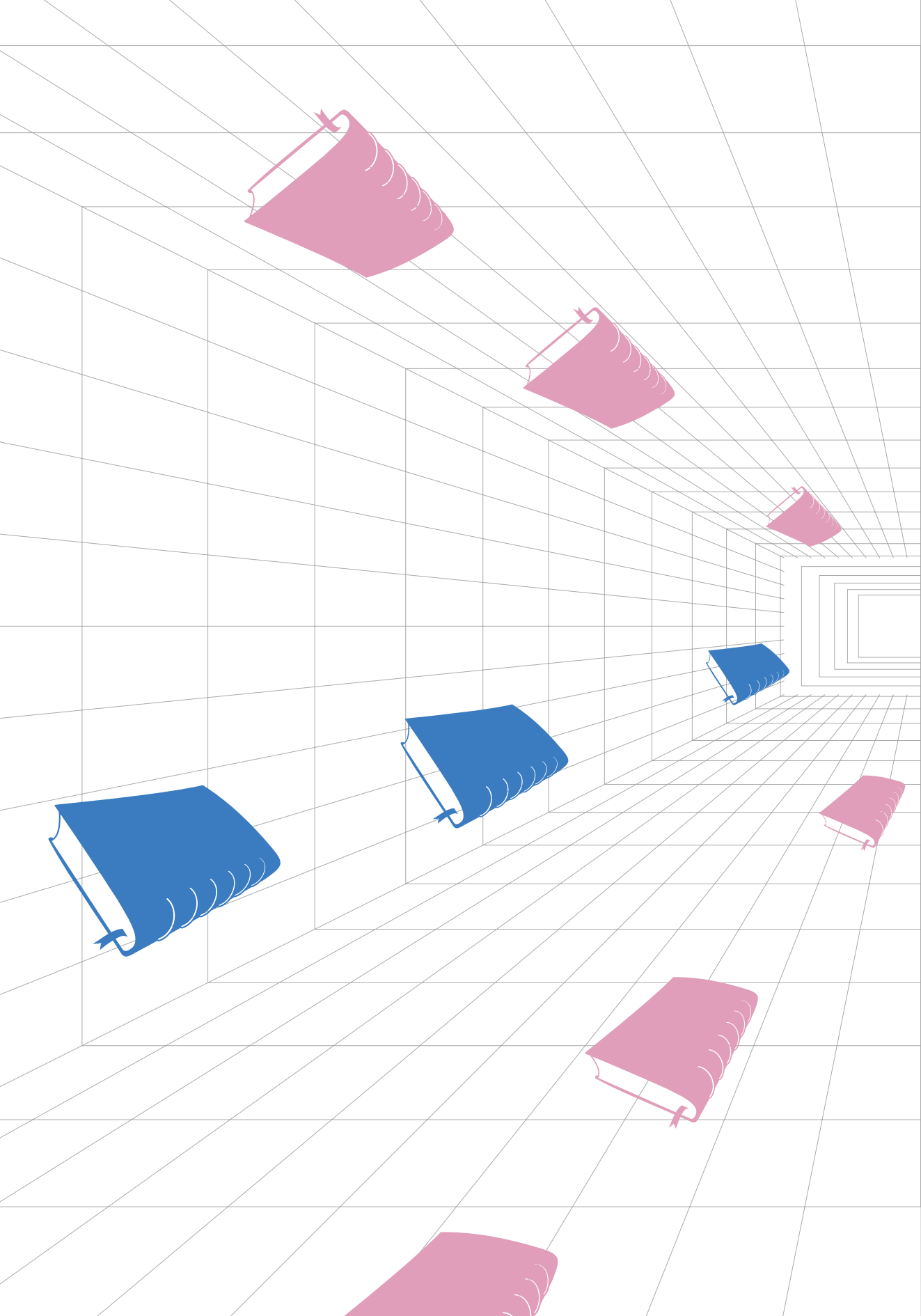
Het is januari 2025...

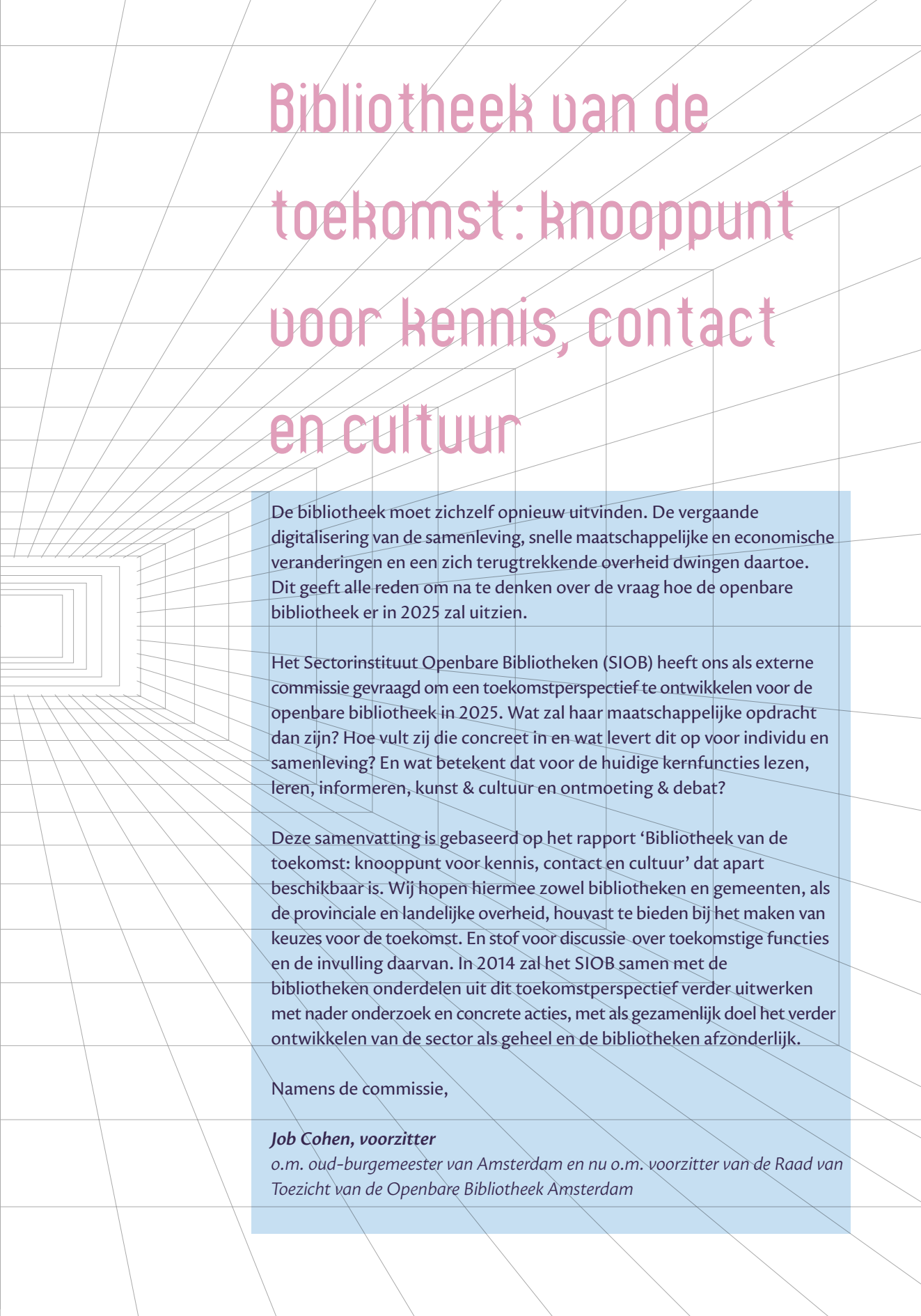


De bibliotheek heeft de activiteiten van die week geprojecteerd op de buitenmuur. Je gaat naar binnen omdat je nieuwsgierig bent. Of omdat je lid bent van de bieb en een bericht op je bril je prikkelt om naar binnen te gaan. Zodra je binnenstapt zijn je eigen apparaten meteen verbonden met het biebsysteem. Je wordt vanzelf onderdeel van een digitale wereld van verhalen en een rijkdom aan kennis in databanken en elektronische boeken, op papier en in de hoofden van mensen. Je kunt er zelf of samen met anderen activiteiten ondernemen, of je juist ontspannen met een boek. Het biebsysteem stimuleert 'toevallige ontmoetingen'. Als je je profiel openstelt, word je uitgenodigd voor activiteiten of gekoppeld aan mensen met vergelijkbare interesse.

De bibliotheek van de toekomst is gevestigd in een gebouw in het centrum van je stad, wijk of dorp, waar ze samen met andere organisaties het maatschappelijk hart vormt. Sommige bibliotheken beschikken over flexibele *units* die voor korte of langere tijd bij bijvoorbeeld een school of een maatschappelijke organisatie worden geplaatst. Of die gehuurd kunnen worden en op maat ingericht rondom lokale evenementen. Vaak is dit nog een van de weinige openbare plaatsen in de omgeving. Deze plekken vormen een belangrijke aanvulling op de digitale bibliotheek-omgeving en zijn afgestemd op wat er ter plaatse nodig is. In de grotere steden vormt de bibliotheek een smeltkroes door een grote diversiteit aan bezoekers. In kleinere plaatsen werkt de bibliotheek nauw samen met de gemeente, culturele podia en plaatselijke dienstverleners.

De bibliotheek nodigt uit om te lezen, te studeren, cursussen te volgen, te werken en om rond te hangen en inspiratie op te doen. Er zijn ook stilte-ruimtes of *cubes* om je even helemaal af te zonderen en te ontsnappen aan de dagelijkse drukte. Je wordt er verrast met verhalen en met informatie die voor jou relevant is. Je kunt er gebruik maken van de nieuwste lees- en leertechnieken in de simulaties- en *serious games* zone, het *DeepThinking Lab* of via *multisense* verhalen-machines. Hier kun je alleen mee aan de slag, of samen met anderen. Via de wanden of de grote multimedia tafels kun je je eigen wereld letterlijk vergroten en digitaal contact met anderen levensecht maken. Of materiaal uit de digitale collectie naar je toe halen, bewerken voor school of werk en eigen informatie toevoegen aan de collectie. Bij de filmzaal kun je een verzoek indienen voor uitzending van een digitaal college, congres of digitale lezing.





Bibliotheek van de toekomst: knooppunt voor kennis, contact en cultuur

De bibliotheek moet zichzelf opnieuw uitvinden. De vergaande digitalisering van de samenleving, snelle maatschappelijke en economische veranderingen en een zich terugtrekkende overheid dwingen daartoe. Dit geeft alle reden om na te denken over de vraag hoe de openbare bibliotheek er in 2025 zal uitzien.

Het Sectorinstituut Openbare Bibliotheken (SIOB) heeft ons als externe commissie gevraagd om een toekomstperspectief te ontwikkelen voor de openbare bibliotheek in 2025. Wat zal haar maatschappelijke opdracht dan zijn? Hoe vult zij die concreet in en wat levert dit op voor individu en samenleving? En wat betekent dat voor de huidige kernfuncties lezen, leren, informeren, kunst & cultuur en ontmoeting & debat?

Deze samenvatting is gebaseerd op het rapport 'Bibliotheek van de toekomst: knooppunt voor kennis, contact en cultuur' dat apart beschikbaar is. Wij hopen hiermee zowel bibliotheken en gemeenten, als de provinciale en landelijke overheid, houvast te bieden bij het maken van keuzes voor de toekomst. En stof voor discussie over toekomstige functies en de invulling daarvan. In 2014 zal het SIOB samen met de bibliotheken onderdelen uit dit toekomstperspectief verder uitwerken met nader onderzoek en concrete acties, met als gezamenlijk doel het verder ontwikkelen van de sector als geheel en de bibliotheken afzonderlijk.

Namens de commissie,

Job Cohen, voorzitter

o.m. oud-burgemeester van Amsterdam en nu o.m. voorzitter van de Raad van Toezicht van de Openbare Bibliotheek Amsterdam

lezen is de basis

De primaire taak van de bibliotheek begint bij geletterdheid in brede zin. Lezen is de basis voor het verwerven van kennis en stimuleert verbeeldingskracht en creativiteit. Dat is eens te meer van belang in een samenleving die zich heeft ontwikkeld tot een kennissamenleving. Ondersteuning van leesbevordering en promotie van de lees- en literaire cultuur behoort daarom ook in de toekomst tot het hart van de dienstverlening van de openbare bibliotheek.

De bibliotheek inspireert en stimuleert lezers en potentiële lezers, verrast hen met en gidst hen naar het aanbod van boeken en verhalen. Ze is de vanzelfsprekende professionele partner van het onderwijs en een belangrijke speler in de aanpak van laaggeletterdheid.

stimulerende leeromgeving

Voor mensen die het formele onderwijs hebben verlaten en zich in de loop van hun leven verder willen ontwikkelen, is de bibliotheek een plaats voor persoonlijke ontwikkeling.

De nieuwe manieren waarop mensen zich organiseren, waarop ze produceren, leren en innoveren, vraagt daarbij van de bibliotheek dat ze zich ook richt op het ontwikkelen van andere belangrijke vaardigheden die de 21ste eeuw, meer dan ooit, van mensen vraagt.

Vaardigheden als samenwerken, creativiteit, communiceren, problemen oplossen en kritisch denken. Door het bieden van een stimulerende omgeving biedt ze een platform waar mensen kunnen samenkomen, kennis kunnen delen en deze vaardigheden kunnen verwerven.

Daarnaast speelt de bibliotheek een uitnodigende en gidsende rol. De bibliotheek daagt uit tot verdieping, verbreding, zelfstudie en zelfontplooiing en gidst mensen naar aanbieders van opleidingen, cursussen of workshops.

De bibliotheek is daarbij niet alleen gericht op het verkleinen van achterstanden, maar ook op het verder ontwikkelen van talent. De bibliotheek is er voor zoveel mogelijk Nederlanders.

1

Wat is de kern van de opdracht van de openbare bibliotheek?

IN 2025

De kern van de opdracht van de openbare bibliotheek is bijdragen aan en de basis vormen voor de kennis- en informatiesamenleving.

De bibliotheek is hierin een onmisbare schakel. De opdracht bestaat uit het stimuleren, ondersteunen, faciliteren en toerusten van burgers om mee te kunnen doen en bij te kunnen dragen aan de moderne kennissamenleving. In het verlengde daarvan speelt de bibliotheek een belangrijke sociaal-culturele rol.

toegang tot informatie

Naast lezen is ICT-geletterdheid een basisvaardigheid voor deelname aan de samenleving en het kunnen verwerven en uitwisselen van kennis. Het gaat hierbij niet eens zozeer om de omgang met techniek, maar om de juiste omgang met en interpretatie van informatie. In deze steeds complexere, informatierijke wereld wordt het voor mensen lastiger om hun weg te vinden. De bibliotheek zorgt ook in 2025 nog voor laagdrempelige toegang tot informatie, want informatie is ook dan niet altijd en overal en voor iedereen beschikbaar. Niet alle informatie is gedigitaliseerd en wat digitaal beschikbaar is, is niet per definitie gratis voor iedereen toegankelijk. Daarnaast zal ook in 2025 niet iedereen over de nieuwste apparatuur kunnen beschikken om informatie te kunnen raadplegen. Bibliotheken zijn experts in het vinden en verbinden van informatie en in informatieoverdracht. Om mensen te ondersteunen in een wereld van overdaad aan informatie, te inspireren en te verrassen met nieuwe perspectieven, moeten zij hun rol als betrouwbare adviseur opnieuw inrichten.

dynamische ontmoetingsplek

In een samenleving die individualiseert, biedt de bibliotheek bij uitstek een plaats voor ontmoeting. In stad, wijk en dorp. Bouwen aan kennis kan niet zonder sociaal-culturele plaatsen van samenkomst. Kennis komt steeds vaker tot stand in netwerk- en *community*-verband, op fysieke en virtuele plekken waar mensen bij elkaar komen, discussiëren, onderhandelen, leren en creëren. Aan alle mogelijkheden die digitale middelen steeds meer bieden, voegen bibliotheken essentiële waarde toe: een prettige en stimulerende omgeving om te leren of te lezen, onder de mensen te kunnen zijn, te ontsnappen aan de continue *pressure of being connected*, en een plek waar van alles wordt georganiseerd. Iedereen is er welkom en mensen komen er in aanraking met andere culturen, leefwijzen en achtergronden. Op die manier draagt de bibliotheek bij aan het empathisch vermogen van een samenleving.

link met de lokale gemeenschap

De fysieke plek zorgt voor de lokale inbedding van de bibliotheek. Alleen al door er te zijn voor de leden van een gemeenschap; te voorzien in een plek waar zij elkaar kunnen ontmoeten en zich onderdeel kunnen voelen van die gemeenschap. En door het bieden van een podium aan lokale maatschappelijke en culturele organisaties, aansluitend bij de individuele behoeften en lokale aandachtsgebieden. Ook kan de bibliotheek mensen uitnodigen en stimuleren om zich te mengen in het lokale debat over zaken als lokale besluitvorming en gemeenschapskwesties, naast hun participatie via de digitale weg. Zo draagt de bibliotheek bij aan vorming van de lokale identiteit. Ze daagt uit verder te kijken en stimuleert betrokkenheid bij de maatschappij.

Hoe vervult zij die opdracht de komende jaren?



EEN BOEK
IS PAS EEN
BOEK ALS
HET EEN
BOEK IS

De komende jaren verschuift de wijze waarop de bibliotheek haar opdracht invult. Naarmate informatie steeds meer elders en gemakkelijk te vinden is, neemt de noodzaak voor de bibliotheek af om een eigen collectie beschikbaar te stellen. In een moderne netwerksamenleving worden lezen en leren steeds meer beïnvloed door, of zelfs onderdeel van, sociale processen. En snel ontwikkelende informatie- en communicatietechnologieën versterken de mogelijkheden om te delen met en een beroep te doen op anderen in de gemeenschap. De bibliotheek moet zich in de toekomst meer richten op het tot stand brengen, stimuleren en faciliteren van waardevolle verbindingen. Minder collectie, meer connectie.



verbindt mensen met informatie

De bibliotheek zet middelen in die aansluiten bij de wijze waarop mensen informatie delen en verwerven. Voor sommige doelen zijn traditionele gedrukte media het meest geschikt, voor andere doelen digitale. In de loop naar 2025 speelt de bibliotheek daarom actief in op de veranderingen die zich daarin voltrekken. Naast het ondersteunen in informatievaardigheden, helpt de bibliotheek - wanneer andere aanbieders dat niet doen - om de informatie te stroomlijnen.

Door hulp bij interpretatie en natuurlijk ook door het daadwerkelijk 'fysiek' faciliteren van toegang tot informatie. Bij dit laatste denken we aan het aanbieden van specifieke hardware ter gebruik, of toegang tot (betaalde) websites.

biedt een platform voor persoonlijke ontwikkeling

Meer dan ooit zijn mensen in staat om individueel en thuis te leren en te studeren. Met het wereldwijde web hebben zij alles tot hun beschikking. De bibliotheek is er voor wie meer wil en ontwikkelt zich tot een platform voor *social learning* waar mensen, ondersteund en gestimuleerd door de hulpmiddelen van de bibliotheek, samen kunnen werken en studeren. Bezoekers van de bibliotheek komen kennis halen én kennis brengen.

staat centraal in de lokale infrastructuur

De bibliotheek staat niet op zichzelf, ze opereert in de lokale maatschappelijke context.

Haar succes staat of valt met de connectie die zij teweeg brengt tussen mensen en de lokale gemeenschap, overheid, bedrijfsleven en maatschappelijke organisaties. Vanuit haar stevig verankerde positie en fysieke aanwezigheid in de samenleving, en vanwege haar laagdrempelig en betrouwbaar karakter, is ze een aantrekkelijke partner voor andere organisaties.

Ze faciliteert de toegang tot allerlei activiteiten. Er kan worden voorgelezen, boekenclubs verzamelen zich hier, auteurs kunnen vertellen over hun werk, er vinden debatten plaats, er is ruimte voor discussie, er zijn wellicht verbindingen met de plaatselijke toneel- en muziekvereniging en soms worden er gemeentelijke diensten aangeboden. De bibliotheek groeit uit tot lokale gids en makelaar.

biedt meer dan je zoekt

De bibliotheek biedt informatie in relatie tot andere bronnen. Zij legt connecties tussen wat de bibliotheek zelf in huis heeft en wat er elders te halen is. Ze biedt een voorselectie van informatie rondom thema's en biedt zo ordening in een overdaad aan informatie. Bovendien attendeert ze burgers met zo'n voorselectie op nieuwe thema's en invalshoeken. De bibliotheek nodigt ook de lokale gemeenschap uit om zelf verbindingen te leggen en informatie toe te voegen, en daarmee bronnen persoonlijker en interessanter te maken voor henzelf en voor andere bibliotheekgebruikers.



Vanuit welke waarden opereert de bibliotheek?

De bibliotheek toetst haar opdracht aan onderstaande publieke waarden. De combinatie van deze waarden vormt de legitimering voor de publieke taken die zij vervult.

1

toegankelijkheid

Van de toegang tot de openbare bibliotheek wordt niemand uitgesloten: iedere burger kan en mag gebruik maken van de diensten van de bibliotheek. Iedere bezoeker moet toegang hebben tot informatie met zo laag mogelijke (financiële) toegangsdrempels.

2

pluriformiteit

De bibliotheek maakt geen onderscheid, zij heeft een aanbod voor alle bevolkingsgroepen en bevordert zoveel mogelijk dat bevolkingsgroepen in aanraking komen met de denkbeelden van anderen.



3

onafhankelijkheid

De openbare bibliotheek is neutraal en niet-commercieel. Het samenstellen van een collectie en het leggen van connecties moet daarom losstaan van (politieke en economische) belangen.

4

betrouwbaarheid

De snelle toename aan informatie maakt het voor burgers van belang te weten op welke informatie zij in hun handelen kunnen vertrouwen. De bibliotheek heeft als betrouwbaar instituut de opdracht om burgers te ondersteunen bij het beoordelen van informatie.

Welke stappen moeten er worden gezet?

De ontwikkelingen in de informatietechnologie en de maatschappelijke en economische veranderingen maken dat bibliotheken hun dienstverlening anders moeten inrichten en hun bedrijfsvoering moeten aanpassen.

Zo blijven bibliotheken een rol van betekenis spelen in de toekomstige kennis- en informatiesamenleving.

integratie digitaal en fysiek

Bibliotheken zullen een groot deel van hun dienstverlening moeten verplaatsen naar digitale kanalen, want digitaal is sterk in opkomst. Beide domeinen zullen niet los van elkaar, maar aanvullend op elkaar moeten functioneren: de digitale bibliotheek vormt een aanvulling op de fysieke en vice versa. Beide versterken en verrijken elkaar en in beide domeinen wordt men uitgenodigd tot gebruik van de ander.

Bibliotheken moeten zorgen dat hun diensten via elk van de kanalen synchroon worden aangeboden, dan wel naar elkaar verwijzen. Met zo'n geïntegreerde benadering biedt de bibliotheek een rijkere ervaring en beleving voor de bezoeker. In de ideale situatie zijn de diensten van alle vestigingen van de bibliotheken in Nederland op een dergelijke wijze op elkaar afgestemd en wordt er een naadloos geïntegreerde bibliotheek van print en digitale content, advies, begeleiding en leeromgeving gerealiseerd.

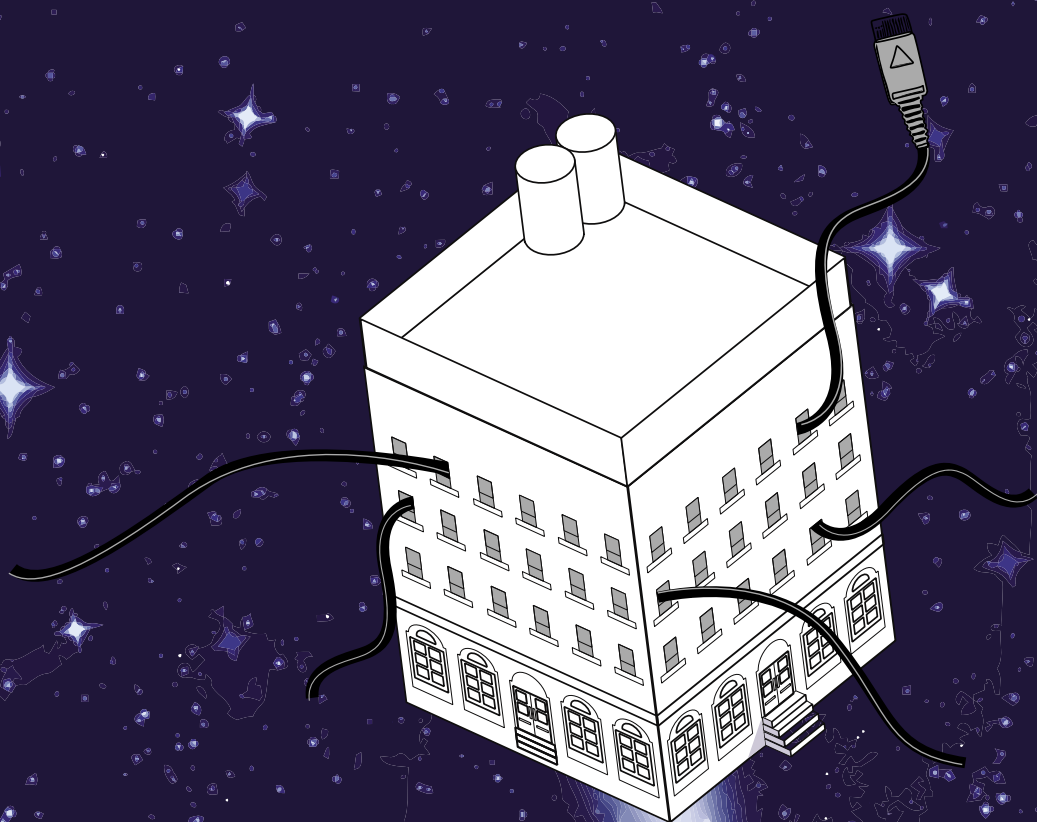


innovatief en ondernemend

Veranderingen in de samenleving en in de branche vereisen structurele innovatie voor een steeds actuele fysieke en digitale bibliotheek. Dit vraagt om een groot aanpassingsvermogen van de bibliotheken en hun medewerkers. Innovatie moet gericht zijn op diensten en producten, op een meer ondernemende bedrijfsvoering en op het vak van bibliotheekmedewerker. Dit veronderstelt een ondernemende houding van bibliotheken.

Ondernemerschap betekent dat bibliotheken open staan voor de wensen van het publiek en de mogelijkheden van de markt, en kritisch zijn op hun eigen activiteiten. Dat betekent ook dat ze de opbrengsten van hun maatschappelijke opdracht en de taken die daar aan bijdragen, inzichtelijk moeten maken en evalueren. De bibliotheek beweegt mee met de omgeving en reageert flexibel op veranderingen.

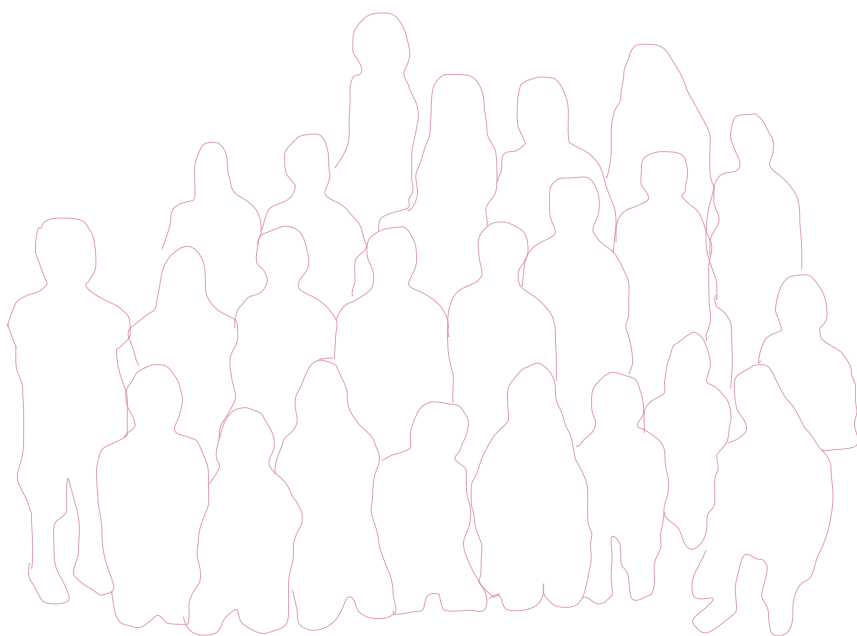
Bibliotheken moeten daarnaast met open vizier kijken naar andere aanbieders en kunnen waar mogelijk partnerschappen versterken en uitbouwen. Zo kan de bibliotheek door het sluiten van allianties met lokale partners uitgroeien tot een spil van de gemeenschap. Gezamenlijk optrekken, ook met commerciële aanbieders – elk vanuit een eigen rol – kan bijdragen aan het zo goed mogelijk realiseren van de publieke opdracht.



De bibliotheek, een vitale schakel in de kennissamenleving

De opdracht voor de openbare bibliotheek in 2025 is het leveren van een bijdrage aan de ontplooiing van het individu. De bibliotheek is een vitale schakel in een samenleving die het meer dan ooit van kennis en innovatie moet hebben. Ze is naast de school de enige instelling die garandeert dat iedereen toegang heeft tot informatie en bronnen om zichzelf te ontwikkelen. Decennia lang is drukwerk daarvan de belangrijkste drager geweest. In de toekomst gaat het om een veelheid aan soorten kennis en informatie. In databanken en elektronische boeken, op papier en in de hoofden van mensen. Mensen komen kennis halen en brengen. De bibliotheek is een knooppunt van allerlei vormen van kennis en informatie die op uiteenlopende manieren beschikbaar zijn en aan elkaar worden verbonden. Elke bibliotheek blijft actief invulling geven aan de vijf kernfuncties (lezen, leren, informeren, kunst & cultuur en ontmoeting en debat), en vult die op haar eigen manier in. De bibliotheek ontwikkelt zich tot een *hedendaagse agora*, een moderne sociaal-culturele marktplaats. Een centrale, dynamische ontmoetingsplaats, waar mensen komen om in een inspirerende omgeving kennis en vaardigheden op te doen.

Het is een plek waar men zich kan ontspannen met een boek, anderen kan ontmoeten, waar actief burgerschap wordt gestimuleerd. Een plek waar veel activiteiten plaatsvinden, al dan niet geïnitieerd door de bibliotheek zelf. De bibliotheek onderscheidt zich van andere ontmoetingsplekken door het toegankelijke, laagdrempelige en niet-commerciële karakter. Met deze fysieke bibliotheek biedt de bibliotheek meer waarde op sociaal-cultureel vlak in stad, wijk en dorp, en draagt ze wezenlijk bij aan gemeenschapsvorming en cohesie.



Leden commissie:

Job Cohen, o.m. voorzitter van de Raad van Toezicht van de Openbare Bibliotheek Amsterdam

Joke Hermsen, schrijver en filosoof

Valentine van der Lande, oprichter/directeur van uitgeefplatform TenPages.com

Kim Putters, directeur Sociaal Cultureel Planbureau

Paul Rutten, lector *creative business* aan de Hogeschool Rotterdam en onafhankelijk onderzoeker

colofon

Sectorinstituut Openbare Bibliotheken

Koninginnegracht 14
2514 AA Den Haag
Postbus 16160
2500 BD Den Haag

Telefoon: +31 (0)70 3090 222

Website: www.siob.nl

infosio@siob.nl

Redactie: Marleen Bos, Schrijfwerk

Concept en ontwerp: I DON/T BUY IT

Drukwerk: Ando, Den Haag

Naast deze korte samenvatting verschenen ook in aparte uitgaven een rapport en een trendrapport.

© Sectorinstituut Openbare Bibliotheken, Den Haag, januari 2014



naar een sterk en
toekomstbestendig
bibliotheekbestel



Het papiervisje (*Ctenolepisma longicaudatum*), ook wel boekenvisje is een klein insect, behorend tot de familie *Lepismatidae* in de orde van de *Zygentoma*. Indeling en naamgeving van de overkoepelende groepen hebben de laatste decennia nogal wat wijzigingen ondergaan en in de literatuur vindt men de *Lepismatidae* dan ook meestal nog terug in een oude orde *Thysanura*. Hoe dan ook, het zijn primitieve, primair vleugellose ‘insecten’, of liever gezegd *Hexapoda* (zespotigen), want volgens sommige taxonomen moeten ze ook niet echt tot de insecten worden gerekend (althans, insecten *sensu stricto* – het taxonomische begrip *Insecta* heeft zelf door de eeuwen heen immers nog veel drastischer wijzigingen ondergaan).

De schubben die het lichaam bedekken, hebben een zilverachtige glans. Papiervisjes zijn in staat om vliegensvlug weg te glippen, worden ongeveer twee centimeter lang en worden aangetroffen in boeken en papieren. Ze voeden zich met organisch materiaal, zoals vezels in papier, kunstvezels uit cellulose en textiel van plantaardige vezels. Ook zwakkere soortgenoten en vervelde huiden worden gegeten.

— bron: Wikipedia

Bibliothek van

knooppunt voor kennis, contact en cultuur

de toekomst

Bijlage 3: Rapport “musea voor morgen” van de commissie Asscher-Vonk



MUSEA VOOR MORGEN

**Advies commissie
Asscher-Vonk**

30 september 2012

MUSEA VOOR MORGEN

**Advies commissie
Asscher-Vonk**



MUSEA ONDER DRUK

MUSEA ONDER DRUK

In de zomer van 2012 namen de Nederlandse musea een gezamenlijk initiatief. In opdracht van de **Nederlandse Museumvereniging** en de **Vereniging Rijksgesubsidieerde Musea** werd een commissie ingesteld die de opdracht kreeg:

Onderzoek de kansen om vanuit de collectie het museumbestel in Nederland te versterken.
Welke mogelijkheden zijn er om de samenhang te verbeteren, de samenwerking te intensiveren en het publieksbereik te doen toenemen?

De commissie stond onder voorzitterschap van IRENE ASSCHER-VONK (emeritus hoogleraar sociaal recht Radboud Universiteit) en bestond uit MAARTEN DOORMAN (filosoof, hoogleraar Journalistieke Kritiek van Kunst en Cultuur UvA, Universiteit Maastricht), SJAREL EX (Museum Boijmans Van Beuningen), EDWIN VAN HUIS (Naturalis Biodiversity Center), KEES VAN DER MEIDEN (TwentseWelle), WIM PIJBES (Rijksmuseum), AXEL RÜGER (Van Gogh Museum), MARJAN SCHARLOO (Teylers Museum), MANFRED SELLINK (Musea Brugge) en BENNO TEMPEL (Gemeentemuseum Den Haag). TOINE BERBERS (VRM) en SIEBE WEIDE (NMV) woonden de vergaderingen bij als waarnemend lid. CLAARTJE BUNNIK (Bunnik Beleid en Advies) was secretaris.

Aanleiding voor deze opdracht was het op 21 mei 2012 verschenen advies van de **Raad voor Cultuur**¹ over de plannen van de cultuurinstellingen in de periode 2013-2016. Na de aankondiging van de omvangrijke rijksbezuinigingen op cultuur in de nota *Meer dan kwaliteit* (OCW, juni 2011) was dit advies voor veel door het rijk gesubsidieerde musea de eerste voorbode van een toekomst van – mogelijk blijvend – minder overheidssubsidie of zelfs sluiting. In verschillende provincies en gemeenten spelen onder druk van bezuinigingen vergelijkbare ontwikkelingen; enkele musea zijn zelfs al gesloten. De opdracht sluit ook aan bij de meer fundamentele bezinning

¹ "Slagen in cultuur. Culturele basisinfrastructuur 2013-2016", Raad voor Cultuur, mei 2012.

MUSEA ONDER DRUK

op het museumbestel waarover de staatssecretaris van Cultuur op 14 maart 2012 advies heeft gevraagd bij de **Raad voor Cultuur**². De commissie heeft vooral willen kijken naar het wenselijke toekomstbeeld voor de musea en heeft onderzocht welke stappen musea zelf en gezamenlijk kunnen nemen om hun betekenis voor de maatschappij te vergroten en hun draagvlak en positie in de samenleving te versterken. Ook de noodzakelijke condities en randvoorwaarden in het bestel kwamen daarbij aan de orde. De commissie richt zich op *alle* musea, ongeacht door wie zij gesubsidieerd worden. De beantwoording van de vragen van de staatssecretaris, voor zover deze zijn gericht op de specifieke verantwoordelijkheid van het rijk als eigenaar van collecties en op vraagstukken van afbakening en herinrichting van het bestel, vallen grotendeels buiten het bestek van dit advies.

De commissie heeft zich allereerst de vraag gesteld hoe de musea er op dit moment voor staan en voor welke problemen, nu en in de toekomst, zij oplossingen moeten vinden. Zij heeft zich een beeld gevormd van de sterke en de zwakke punten in het bestel, gelet ook op ontwikkelingen in de samenleving. Alle leden van de verenigingen werden in staat gesteld daaraan bij te dragen, door middel van het beantwoorden van vijf vragen. (*Zie bijlage.*) Een aantal heeft daarvan gebruik gemaakt. Vervolgens zijn de onderwerpen geagendeerd die voor de toekomst van het Nederlandse museumbestel van belang zijn. Dit advies presenteert die agenda.

Met dit advies willen de Nederlandse musea een krachtig gezamenlijk geluid laten horen. Zij vertegenwoordigen een grote maatschappelijke waarde; die waarde is in het geding. Er is meer oog voor samenwerking en synergie nodig, in het belang van het publiek en de samenleving. Er is een debat gewenst over de toekomst van de musea met alle belanghebbenden: publiek, overheden, politiek, maatschappelijke instellingen, bedrijfsleven en de musea zelf. Dat moet gaan over de functie van het museum in de samenleving en in samenhang daarmee over de inrichting van het bestel. Het publiek moet daarbij centraal staan. Dit advies wil daarvan het begin zijn.

² De Raad voor Cultuur zal eind 2012 zijn advies uitbrengen.



DE WAARDE VAN MUSEA: SCHATKAMERS VOOR DE TOEKOMST

DE WAARDE VAN MUSEA: SCHATKAMERS VOOR DE TOEKOMST

De Nederlandse cultuur en geschiedenis zijn uniek in de wereld. Historicus Piet de Rooij typeert deze als *“eenheid in verdeeldheid”*³. Onze geschiedenis wordt niet bepaald door één duidelijk machtscentrum. De Nederlandse cultuur is een stedelijke cultuur. De identificatie met stad en regio is altijd sterker geweest dan die met Nederland als natiestaat. Dat heeft het Nederlandse museumbestel zijn heel eigen gezicht gegeven. Niet voor niets heeft vrijwel elke stad zijn eigen museum; al die kleine en grote musea tezamen representeren met hun unieke collecties de Nederlandse identiteit en geschiedenis, van ver verleden tot heden, met de ongekende bloei van handel en cultuur in de Gouden Eeuw als hoogtepunt. In Nederland zijn we geneigd dat gewoon te vinden, maar niets is minder waar. Voor anderen is het wat ons bijzonder maakt. Het is zelfs de reden waarom veel toeristen speciaal naar ons land komen. Nederland is een museumland en daar mogen we trots op zijn.

Wat is de betekenis van musea?

Voorwerpen in musea vertellen verhalen; over mensen, steden, naties of cultuurgemeenschappen over grenzen heen. Die verhalen geven onze identiteit vorm. Ze zijn het geheugen van de samenleving. Ze vormen de bedding die onze sociale en politieke gemeenschap richting geeft en zin verleent. De taak van musea is in de eerste plaats gelegen in het beheer van unieke, authentieke objecten; voorwerpen van kunst en kunstnijverheid, geschiedenis, wetenschap en techniek, volkenkunde en natuurhistorie. Verzamelen is inherent aan de menselijke natuur. Musea beheren, in tegenstelling tot individuen, collecties van meer dan persoonlijke betekenis. Ze doen dat voor huidige en toekomstige generaties. De verhalen die musea met hun voorwerpen vertellen, zijn niet onveranderlijk; nieuwe inzichten en een veranderende samenleving leiden altijd weer tot nieuwe contexten en verbanden⁴.

Musea zijn spiegels naar het verleden en naar de toekomst. Ze zijn de overbrengers van tradities, van de ene generatie op de andere en ook tussen bevolkingsgroepen. Voorwerpen in musea roepen unieke esthetische ervaringen en emoties op. Museumcollecties zijn schatkamers vol onvoorspelbare mogelijkheden om onszelf steeds opnieuw te begrijpen.

³ Piet de Rooij, Republiek van rivaliteiten Nederland sinds 1813, Amsterdam 2002

⁴ Veelbetekenend voor de zeggingskracht van objecten is de succesvolle BBC radio 4-serie en het gelijknamige boek, History of the World in 100 Objects van Neil Mc Gregor, directeur van het British Museum.

DE WAARDE VAN MUSEA: SCHATKAMERS VOOR DE TOEKOMST

Hoe kunnen musea hun grote betekenis voor de samenleving van morgen niet alleen behouden, maar zelfs vergroten?

Hoe ziet die samenleving van morgen eruit? Iedereen heeft steeds meer toegang tot kennis en informatie. De vanzelfsprekende autoriteit van instituties neemt af. Ook musea zijn niet langer zonder meer de gezaghebbende instellingen die hun kennis overdragen aan specifieke doelgroepen. Het onderscheid tussen hoge en lage cultuur vervaagt. Kennis ontwikkelt zich in netwerken waarvan musea onderdeel uitmaken, is vluchtiger en iedereen doet er het zijne mee. Er is minder gemeenschappelijke kennis die bij iedereen bekend verondersteld mag worden. Het internet heeft de toegankelijkheid van kennis en de zichtbaarheid van ooit moeilijk vindbare objecten op onvoorstelbare schaal vergroot. Dat zal in de toekomst alleen maar toenemen. De cultuur waarin de musea figureren, heeft bovendien de nationale grenzen voorgoed overschreden en de bevolking is door immigratie divers van samenstelling, zeker in de grote steden. In de kenniseconomie is de behoefte aan innovatie en creativiteit groot. Het publiek van de toekomst wordt kritischer en stelt hogere eisen, en wordt ook anders van samenstelling. De vergrijzing is een niet te onderschatten ontwikkeling. In 2026 zal 22 procent van de bevolking boven de 65 zijn. In deze veranderende wereld zien we dat overheden zich terugtrekken en overheidssubsidies afnemen, als gevolg van economische omstandigheden én een andere visie op de rol van de overheid. Er wordt meer verwacht van eigen maatschappelijk initiatief en bijdragen van particulieren en sponsors.

Tot al deze fundamentele veranderingen dienen musea zich te verhouden, maar daarin ligt ook een taak besloten. De behoefte van mensen aan duiding, zingeving en reflectie is groot, juist nu kennis fragmenteert, de diversiteit van de bevolking toeneemt en globalisering ons wereldbeeld bepaalt.

Onze samenleving kan niet zonder een gemeenschappelijke taal. Mensen zijn op zoek naar samenhang en binding. Voor de musea ligt hier misschien wel de belangrijkste uitdaging voor de toekomst: betekenisvolle beelden creëren in een caleidoscopische wereld, samen met de gemeenschap waarbinnen zij functioneren, op een manier die mensen inspireert en verbindt.

DE WAARDE VAN MUSEA: SCHATKAMERS VOOR DE TOEKOMST

Waar moeten de musea over 25 jaar staan?

Voor de commissie was deze vraag de leidraad voor het advies. Nederland mag geen kansen laten liggen die ons land sterker en beter maken. Musea kunnen een wezenlijke bijdrage leveren aan een nieuwe Nederlandse renaissance. Cultuur is wat Europa bindt en aantrekkelijk maakt. Musea kunnen daarin als cultuurdragers een waardevolle rol vervullen en een tegenwicht bieden aan pessimisme en verwarring. Maar dan moet er wel wat gebeuren. Niet over 25 jaar, maar nu.

- In de eerste plaats zal het enorme potentieel van de museale collecties veel meer actief benut moeten worden, ten behoeve van publiek, onderwijs en wetenschap, economie, toerisme en bedrijfsleven. Nederlandse musea zullen sterkere spelers moeten worden op het Europese en internationale speelveld. Samenwerking is een voorwaarde, want ieder museum afzonderlijk kan dat niet meer in een omgeving waarin de concurrentie steeds heftiger wordt.
- Het behoud van de kwaliteit van de collecties dient gewaarborgd te zijn. Dat vraagt om duidelijke keuzes en intensieve samenwerking tussen musea op het gebied van collectiebeleid en behoud, in netwerken, tussen grote en kleine, tussen landelijke, regionale en lokale musea.
- Publiek, overheden, politiek en bedrijfsleven moeten alle overtuigd raken van het belang van musea. Hier ligt voor musea zelf een belangrijke taak. Zij moeten inzetten op draagvlak, zelf in hun eigen omgeving en gezamenlijk in hun lobby naar het landelijke toneel.
- Tot slot zal het unieke en fijnmazige weefsel van ons museumbestel zo goed mogelijk bewaard moeten blijven. Het vormt immers een essentieel onderdeel van onze culturele identiteit. Op dit moment dreigen daarin gaten geslagen te worden, omdat er te veel gescheiden wordt opgetrokken. Musea en overheden moeten hiervoor gezamenlijk verantwoordelijkheid nemen.



DE KRACHT VAN HET NEDERLANDSE MUSEUMBESTEL

DE KRACHT VAN HET NEDERLANDSE MUSEUMBESTEL

Er zijn veel redenen
om trots te zijn op de
Nederlandse museumsector:

Nederlandse musea hebben, individueel en gezamenlijk, **een wijldvertakt netwerk van relaties** opgebouwd: met de omgeving waarin zij functioneren, met andere musea in binnen- en buitenland, met onderzoeksinstituten, universiteiten en andere onderwijsinstellingen, met overheden, maatschappelijke instellingen en bedrijven, met kunstenaars, met de creatieve industrie en de vrijetijds- en toeristenindustrie. Musea hebben een stevige basis in de samenleving.

Het gaat goed met de publieke belangstelling voor de musea. Er is sinds het midden van de vorige eeuw sprake van een vertienvoudiging van het museumbezoek. In 2009 werden ruim 22 miljoen bezoeken afgelegd. Het bezoek van kinderen en jongeren neemt toe; kinderen brengen jaarlijks ruim 3 miljoen bezoeken aan musea in gezins- of schoolverband.

Van de bijna 10 miljoen buitenlandse bezoekers aan Nederland bezoekt 41 procent één of meer musea. Zij komen vaak speciaal voor musea en tentoonstellingen. **Het imago van Nederland als museumland is uitstekend.**

De Museumkaart is uniek in de wereld en geniet groeiende populariteit: in de afgelopen tien jaar is het aantal verkochte kaarten gegroeid van 100.000 naar 800.000 per jaar. De deelnemende 382 musea geven de kaarthouders gratis toegang. Circa 25 procent van het bezoek aan musea wordt afgelegd met een Museumkaart. De musea organiseren gezamenlijk succesvolle promotiecampagnes, zoals het Museumweekend (al sinds dertig jaar het eerste weekend van april) en de Museumnacht (vooral gericht op een jong publiek).

DE KRACHT VAN HET NEDERLANDSE MUSEUMBESTEL

Nederlandse musea beschikken over schitterende collecties, die ook internationaal in hoog aanzien staan. Veel musea zijn gehuisvest in toonaangevende gebouwen. De afgelopen jaren is door overheden veel geïnvesteerd in gebouwen en vernieuwing van presentaties.

Volgens het CBS⁵ telt Nederland 773 musea, daarvan zijn er 439 geregistreerd in het Museumregister. **Voor iedereen is er in zijn of haar nabijheid wel een museum gevestigd**, van kleine musea die alleen door vrijwilligers worden gerund tot grote organisaties met honderden medewerkers. Nederland neemt in Europa wat betreft het aantal musea per inwoner met de negende plaats een middenpositie in. Het bestel kent een grote pluriformiteit: voor elk type publiek is er wel een museum.

De professionaliteit van het museumbedrijf is toegenomen. Beheer- en behoudtaken, maar ook publiekstaken, educatie en wetenschap en de museale opleidingen zijn in Nederland van hoog niveau. Het Museumregister is een unieke vorm van zelfregulering die de kwaliteit en professionaliteit van de branche stimuleert en bewaakt. De verzelfstandiging heeft een positieve uitwerking gehad op de professionaliteit van de voormalige rijksmusea; zakelijk, commercieel én inhoudelijk.

De economische spin-off van musea is zeer groot; de welvaartswinst die de sector oplevert, is in 2010 berekend op maximaal 6 miljard euro (met een bandbreedte tussen de 3,5 en 6,4 miljard euro).⁶ Musea bieden werk aan ruim 8500 professionals en aan een veelvoud daarvan van vrijwilligers (in 2007: 21.329, bron: CBS).

⁵ CBS StatLine: de laatst gepubliceerde gegevens betreffen 2009. De gegevens over 2011 komen pas eind 2012 beschikbaar.

⁶ G. Marlet, J. Poort en C. van Woerkens, De schat van de stad. Welvaartseffecten van de Nederlandse musea. Atlas voor gemeenten.



WAAR HET BETER MOET: UITDAGINGEN VOOR DE TOEKOMST

WAAR HET BETER MOET: UITDAGINGEN VOOR DE TOEKOMST

De voorgaande paragraaf schetst een positief beeld van de sector. Toch zijn musea op een aantal punten kwetsbaar. Die kwetsbaarheid bedreigt een gezonde toekomst van de sector.

IMAGO EN DRAAGVLAK

Waar voor sommige sectoren of disciplines in de cultuur sprake is van overaanbod, onvoldoende publiek of ontoereikende inkomsten, zien we bij de musea nog steeds groei in publiek.⁷ De rijksgesubsidieerde musea voldoen ruimschoots aan de overheidsnorm voor eigen inkomsten en de publieke waardering voor musea is groot. De regering heeft bovendien tot nu toe in haar plannen erfgood zoveel mogelijk willen ontzien. Desondanks is de afgelopen jaren in de politiek en de media het beeld ontstaan van een branche die onvoldoende zijn best doet, onderling verdeeld is en te weinig ondernemerschap en innovatief vermogen toont. Dat beeld is niet terecht, maar niettemin een gegeven.

De commissie heeft kritisch gekeken naar het functioneren van de eigen sector. Het blijkt niet eenvoudig het gemeenschappelijke belang naar voren te brengen, omdat musea niet uit één mond spreken en afstemming over extern optreden vaak onvoldoende plaatsvindt. Een effectieve lobby, gebaseerd op draagvlak van de achterbannen, ontbreekt. Daardoor mist de sector kansen om gezamenlijk op te treden en met verbeteringen en oplossingen te komen. Oplossingen waarmee lang niet altijd meer geld is gemoeid.

GROTE UITDAGINGEN VRAGEN MEER OM SLAGKRACHT

Twee ontwikkelingen zijn, in onderlinge wisselwerking, voor de toekomst van musea bepalend: veranderingen in de markt van onderwijs, educatie en vrije tijd en veranderingen in de financiële positie van de musea als gevolg van bezuinigingen.

Musea zijn van groot belang in een kennisintensieve samenleving, waarin innovatie en creativiteit een grote rol spelen. De kennis die musea dankzij hun collecties bezitten, is van enorme betekenis voor alle vormen van formeel en informeel leren en voor creatieve processen, maar wordt nog onvoldoende ten nutte gemaakt. Het publiek verwacht in toenemende mate dat de collectie geheel toegankelijk is via internet. Dat vraagt

⁷ Jaarlijkse groei tussen 2005 en 2009: gemiddeld 2,9% (gegevens CBS, Ape). Het percentage verschilt per regio.

WAAR HET BETER MOET: UITDAGINGEN VOOR DE TOEKOMST

grote investeringen. Om te kunnen voldoen aan de verwachtingen van gebruikers is meer samenwerking nodig met scholen, universiteiten en andere opleidingsinstituten.

Musea figureren in een sterk concurrerende vrijetijdsmarkt. Het wordt steeds belangrijker nieuwe aansprekende concepten te ontwikkelen met een hoge kwaliteit en belevingswaarde, waarmee musea de concurrentie op de vrijetijdsmarkt aankunnen. Innovatie is een kennisintensief proces en de kosten ervan zijn hoog. Bovendien verouderen dergelijke vernieuwende concepten en presentaties snel en dat vraagt om een versnelde afschrijving. De vertrouwde kennis en expertise van musea op het gebied van collectieontsluiting en publieksbegeleiding blijft nodig, maar vernieuwing is onontbeerlijk. De R&D-functie vraagt systematisch meer aandacht. Hiervoor is extra inzet nodig en de bereidheid om kennis te delen en van elkaars *best practices* te leren.

In beide ontwikkelingen moeten musea verder investeren. De subsidies voor de musea lopen echter terug.⁸ De gevolgen van de meest recente bezuinigingen bij de rijksoverheid en andere overheden zullen pas na 2012 zichtbaar worden. Het is niet ondenkbaar dat ook op langere termijn de overheidsmiddelen afnemen.⁹ De toegang tot onderzoeks- en onderwijsbudgetten is voor musea afgesloten. Musea hebben de laatste jaren met toenemend succes energie en tijd gestoken in het werven van sponsors, maar een verandering in sponsorklimaat vergt enkele decennia.¹⁰

De overheidsuitgaven voor musea zijn het afgelopen decennium gegroeid door investeringen in nieuwbouw en renovatie. In diezelfde periode zijn de werkbudgetten van veel musea gestagneerd of gekrompen door kostenstijgingen en door directe kortingen.¹¹ Nieuwe wet- en regelgeving en meer professionele procedures op het gebied van collectiebehoud- en beheer (waaronder beveiliging) hebben gezorgd voor een niet geringe stijging van de exploitatiekosten. In sommige gevallen is wel geïnvesteerd in gebouwen, maar is niet of nauwelijks rekening gehouden met de extra lasten die dit met zich meebrengt. Door ondernemender te worden zijn de musea er voor een deel in geslaagd deze bezuinigingen op te vangen met hogere publieksinkomsten.

⁸ De recente bezuinigingsronde laat zien dat de rijksoverheid vanaf 2013 12% bezuinigt op musea, gemeenten gemiddeld 9%. (Berenschot augustus 2012)

⁹ "Agenda 2026, Toekomstverkenning voor de Nederlandse museumsector", NMV september 2010.

¹⁰ Aldus Robert Lynch, CEO en president van Americans for the Arts tijdens het congres van de Boekman Stichting "Cultuur rekent op draagvlak" in het Concertgebouw te Amsterdam op 5 oktober 2010. Het totaal verschillende belastingsystemen van beide landen maakt het überhaupt zeer lastig Nederland met de VS te vergelijken.

¹¹ Achtereenvolgende bezuinigingen in de jaren 2009-2012 hebben de rijksmuseum 12% gekost, zo blijkt uit onderzoek.

WAAR HET BETER MOET: UITDAGINGEN VOOR DE TOEKOMST

Het verder afnemen van subsidies dreigt vooral ten koste te gaan van de programmering. De kosten voor huisvesting en beheer van de collecties zijn nauwelijks te beïnvloeden. Veel musea zullen geen passende investeringen meer kunnen doen in zaken als educatie, kennisontwikkeling, product vernieuwing en tentoonstellingsactiviteiten, met als neveneffect afnemende publieksinkomsten. Dat gaat ten koste van de publieksfunctie en daarmee van de dienstverlening aan de samenleving.

Voor de kleinste en de grootste musea zijn de effecten nog het minst ernstig. De meeste kleine musea¹² worden in belangrijke mate gerund door toegewijde vrijwilligers. De vaste lasten zijn meestal laag. De meeste grote musea hebben een goede uitgangspositie om geld uit private bron of fondsen binnen te halen. Zij hebben een sterk merk dat hen in staat stelt sponsors aan zich te binden.

Voor de middelgrote musea, die niet zelden collecties van grote culturele waarde beheren, zoals een aantal stadsmusea, worden de ernstigste effecten verwacht. Een steeds groter deel van hun inkomsten gaat op aan vaste lasten van behoud en beheer van de collectie. Ontwikkelingen op het gebied van marketing, sponsormanagement en financiën kunnen ze wegens gebrek aan middelen vaak maar met moeite bijbenen. Ondanks de grote inzet van medewerkers en vrijwilligers zijn veel van deze musea de afgelopen jaren in hun ontwikkeling belemmerd. Door verdere bezuiniging dreigen ze nu in een negatieve spiraal terecht te komen. De commissie voorziet hier een groot risico in de nabije toekomst. Bundeling van expertise, sterke partnerschappen en allerlei vormen van samenwerking, van *shared services* tot volledige fusies, kunnen uitkomst bieden. In sommige gevallen zal sluiting echter onvermijdelijk zijn.

DE ROL VAN DE OVERHEID EN HET BESTEL

De bezuinigingen bij overheden en de recente advisering door de Raad voor Cultuur en stedelijke kunstraden laten een kentering zien. De overheid is minder dan in het verleden ook een inhoudelijke partner op het cultuurveld. De bemoeienis van de overheid is vooral bestuurlijk-technisch van karakter. De afstand tot de overheid is groter geworden. In het landelijke beleid staat de kwaliteit van de museumcollecties voorop en lijkt minder rekening te worden gehouden met het lokale belang en de functie

¹² In 2009 werkten bij meer dan een kwart van de musea alleen vrijwilligers en geen betaalde krachten.

WAAR HET BETER MOET: UITDAGINGEN VOOR DE TOEKOMST

die het museum heeft binnen de eigen gemeenschap. Bij het opleggen van bezuinigingstaakstellingen wordt in het algemeen geen rekening gehouden met de vraag of bij doorvoering daarvan de basale functies van de instelling overeind kunnen blijven.

De commissie meent dat het bestel aan herziening toe is. Overheden – landelijke, provinciale en gemeentelijke – zullen met elkaar moeten vaststellen welke uitgangspunten zij willen hanteren voor een florerend museaal bestel. Zij moeten afspraken maken voor welk deel van het bestel zij afzonderlijk verantwoordelijkheid nemen en waar hun gezamenlijke verantwoordelijkheid ligt. De G9¹³ heeft zich onlangs in gelijke strekking uitgesproken over de culturele infrastructuur als geheel.

De relatie tussen overheden en musea wordt op dit moment te veel bepaald door de vraag wie welk museum financiert. Dat is een begrijpelijke, maar veel te beperkte invulling van de rol van de overheid. Voor alle musea is het, ongeacht de herkomst van hun subsidie, van groot belang zich te verankeren in de eigen lokale en regionale omgeving en daarmee allianties aan te gaan. De musea zullen in toenemende mate maatschappelijke steun zelf moeten aanboren, om te beginnen binnen de eigen gemeenschap. Daar staat tegenover dat musea door overheden meer als infrastructurele voorzieningen benaderd moeten worden. Dat wil zeggen dat de continuïteit ervan, inclusief de collecties en de gebouwen, voor een langere periode verzekerd behoort te zijn. Voor de hun in eigendom en/of beheer toevertrouwde collecties dienen de musea vanzelfsprekend de verantwoordelijkheid te dragen. Een Museumwet kan een middel zijn om die verantwoordelijkheid tot uitdrukking te brengen.

¹³ Paradiso-debat 26 september 2012. De grote steden bepleitten meer samenhang tussen het beleid van het rijk en dat van andere overheden in plaats van de gescheiden benadering van dit moment.

DR
MUC

AGE
M

DAV
SE

OOD
E

AME
ERKI

DE OPDRACHT AAN MUSEA:

AGENDA VOOR MUSEALE SAMEN- WERKING

DE OPDRACHT AAN MUSEA: AGENDA VOOR MUSEALE SAMENWERKING

Welke stappen moet de museumwereld zetten, zodat musea over 25 jaar nog steeds een vitale rol vervullen in de samenleving?

De commissie ziet de grootste kansen in bundeling van expertise en samenwerking op allerlei niveaus.

Er zijn grofweg twee soorten van samenwerking: *inhoudelijke* en *bedrijfsmatige* samenwerking. Onder *inhoudelijke* samenwerking wordt verstaan samenwerking – met andere musea of met partijen buiten de museumwereld – waarbij in de eerste plaats het verbeteren van de kwaliteit van de museale inhoud ten behoeve van het publiek centraal staat. Die kwaliteitsverbetering kan gericht zijn op zowel de collecties als de programmering. Inhoudelijke samenwerking biedt de meeste mogelijkheden om de slagkracht van musea te versterken, omdat door de samenwerking schaalvoordelen ontstaan in het beheer van de collecties, de marketing en de benadering van publiek en sponsors. Onder *bedrijfsmatige* samenwerking wordt bijvoorbeeld verstaan gezamenlijke inkoop of *shared services*, het samen ondernemen van bedrijfsmatige activiteiten, zoals de centrale meldkamer van de musea aan het Amsterdamse Museumplein. Ook het buitenland kent interessante modellen die als voorbeeld kunnen dienen. Vormen van samenwerking variëren van lichte constructies tot volledige organisatorische fusies.

DE OPDRACHT AAN MUSEA: AGENDA VOOR MUSEALE SAMENWERKING

INHOUDELIJKE SAMENWERKING

HET PUBLIEK

In de opdracht aan de commissie is de vraag gesteld welke mogelijkheden zij ziet “om het publieksbereik te doen toenemen”. Deze vraag is geïnterpreteerd als: hoe kunnen musea het gebruik van hun kennis en collecties optimaal inzetten voor de samenleving? Zorgen voor een toename van het fysieke bezoek aan musea is een van de mogelijkheden. Hoewel er op dit moment nog steeds sprake is van bescheiden toename van publiek, is het verstandig niet al te hoge verwachtingen te koesteren ten aanzien van verdere publieksgroei in de toekomst. Het vrijetijdsaanbod wordt steeds groter, terwijl de vrije tijd afneemt. Nieuwe publieksgroepen, zoals jongeren en allochtonen, moeten veroverd worden, bestaande telkens opnieuw verleid. Daarvoor moet gezocht worden naar nieuwe communicatiekanalen, nieuwe vormen van overdracht en nieuwe partnerschappen. In veel gevallen kunnen musea dat beter samen doen dan elk voor zich.

Voorbeelden van praktische samenwerking zijn de Museumplusbus, die het vervoer regelt tussen bejaardenhuizen en verschillende musea (gefinancierd door de BankGiroloterij) en de bus die scholieren uit de hoofdstedelijke regio vervoert naar Amsterdamse musea (een schenking van de Turing Foundation). Behalve van fysiek bezoek zal er ook steeds meer sprake zijn van bezoek via internet en andere kanalen. Bundeling van informatie op basis van thema's die het publiek interesseren, is een kansrijke aanpak. Initiatieven als www.delftsaardewerk.nl en www.aziatischekeramiek.nl, waarin musea onderdelen van hun collecties gezamenlijk toegankelijk maken, blijken succesvol. ArtTube, een artistiek content channel van De Pont, MuHKA Antwerpen, Gemeentemuseum, Stedelijk Museum en Boijmans Van Beuningen is een ander voorbeeld. In Europees verband is er de belangrijke culturele databank Europeana, een portal naar miljoenen gedigitaliseerde boeken, museumobjecten en archieven.

Veel musea maken naar buiten toe onvoldoende duidelijk wie zij zijn, voor wie zij zijn en vooral waarin zij zich onderscheiden van andere. Tegelijkertijd concurreren ze met elkaar: om publiek, om geld, om aankopen. Een scherpere profilering – en dat betekent dus ook: kiezen wat je niet doet – is goed voor het publiek, voor fondsen en sponsors. Ook daarin schuilt

DE OPDRACHT AAN MUSEA: AGENDA VOOR MUSEALE SAMENWERKING

een belangrijke vorm voor samenwerking: niet (alles) zelf willen doen, maar sommige thema's of activiteiten overlaten aan andere musea of maatschappelijke partners.

Musea, vooral de kunstmusea, oefenen een grote aantrekkingskracht uit op toeristen. Niet alleen de Nederlandse. De concurrentie om de internationale toerist is hevig. In de buurlanden zijn opmerkelijk succesvolle initiatieven genomen. In Engeland haalt de Tate Groep, met het Tate Modern in Londen, jaarlijks vijf miljoen bezoekers binnen. In Duitsland is met industrieel erfgoed in het Ruhrgebied een reeks interessante en populaire musea gesticht. Berlijn bouwt door aan het *Museum Insel* en in Antwerpen en Gent zijn nieuwe spraakmakende stadsmusea geopend.

Ook in Nederland worden enkele musea na spectaculaire verbouwingen opnieuw geopend. Niettemin zal de Nederlandse museumwereld, om de concurrentie met het buitenland aan te kunnen, de komende jaren nieuwe initiatieven moeten ontwikkelen, al dan niet door bestaande musea of collecties te bundelen of particuliere initiatieven te benutten. Ook zal de museumwereld met toeristische partners en brancheorganisaties gezamenlijk moeten optrekken om de Nederlandse musea en het cultureel erfgoed internationaal te promoten. Het traject *Holland Art Cities* (een samenwerking tussen de grote musea van de vier grote steden tussen 2006 en 2010, na het succesvolle Rembrandtjaar) is een geslaagd voorbeeld dat navolging verdient. Op regionaal en stedelijk niveau kunnen musea en erfgoed meer en structureel betrokken worden bij de regio- en citymarketing.

Het verzilveren van de mogelijkheden voor Europese steun is voor veel musea lastig. De procedures zijn bureaucratisch en ondoorzichtig. Hierdoor worden kansen gemist. Het is noodzakelijk dat de dienstverlening en ondersteuning vanuit de branche op dit punt wordt verbeterd, niet alleen ten behoeve van publieksprojecten, maar ook van onderzoek in samenwerking met universiteiten en onderzoekscentra.

Internationale ontwikkelingen op het gebied van erfgoed en musea – bijvoorbeeld in Unesco-verband – zijn ook voor Nederlandse musea belangrijk. Hier schieten de netwerken van de musea vaak nog tekort en is een gezamenlijke vertegenwoordiging en belangenbehartiging gewenst. Voor veel musea zou het de moeite waard zijn structurele samenwerking met kunst- en erfgoedinstellingen buiten het 'traditionele' museumveld te zoeken. De branchevereniging kan hierin meer informatie en ondersteuning bieden.

DE OPDRACHT AAN MUSEA: AGENDA VOOR MUSEALE SAMENWERKING

SPREIDING

In het cultuurbeleid van de rijksoverheid is *spreiding* een belangrijk criterium. De spreiding van musea is historisch gegroeid en zeker wat betreft de rijksge subsidieerde musea niet het resultaat van een vorm van planning. Toch is er sprake van een grote spreiding van musea over het gehele land. Iedereen kan in zijn of haar omgeving zonder ver te reizen een museum bezoeken.

Veel kleinere en middelgrote musea krijgen het echter moeilijk. Hierdoor dreigen gaten te vallen in het fijnmazige weefsel van musea dat de Nederlandse cultuur en geschiedenis reflecteert. Musea kunnen voor hun eigen gemeenschap een grote betekenis hebben, maar zullen ook moeten inzetten op het versterken van hun draagvlak in stad en regio. Van overheden verwacht de commissie dat zij hun verantwoordelijkheid nemen voor de musea die binnen hun gebied functioneren. Wanneer niet-temin besloten wordt een subsidie stop te zetten, zullen het betreffende museum, de overheid of overheden en andere relevante partijen moeten zorgen voor een 'zachte landing', gericht op het behoud van de collectie en de toegankelijkheid ervan voor het publiek. Een mogelijk scenario is dat een groot museum een of meer kleinere satellieten in de regio onder zijn hoede neemt.

MUSEA EN ONDERWIJS

Het belang van musea als overdragers van culturele waarden en tradities wordt in de toekomst alleen maar groter. Zij leveren nu al een grote bijdrage aan het *onderwijs*, vaak met speciaal op kinderen gerichte presentaties en programma's. In 2009 telden de musea 990.000 bezoeken van kinderen in schoolverband. Van de schoolklassen bezoekt nu 61 procent minimaal één keer per jaar een museum. De NMV heeft de afgelopen jaren veel geïnvesteerd in het stimuleren van familie- en schoolbezoek aan musea en heeft ter inspiratie praktijkvoorbeelden gepubliceerd. Bovendien zijn experimenten opgezet die voor de hele sector van belang zijn, zoals de Museuminspecteurs (in samenwerking met de ANWB) en de verkiezing van de Museumklas van het jaar.¹⁴

De commissie is van mening dat ieder kind er recht op heeft in schoolverband jaarlijks een of meer musea te bezoeken. Dat versterkt de gemeenschappelijke culturele basis en draagt bij aan de binding in de samenleving. In het Nederlandse onderwijssysteem ligt het evenwel niet voor de

¹⁴ "Kinderen en museumbezoek, investeren in het publiek van de toekomst", NMV, Amsterdam november 2011.

DE OPDRACHT AAN MUSEA: AGENDA VOOR MUSEALE SAMENWERKING

hand dat verplichtend op te leggen. De overheid kan wel het belang van museumbezoek voor leerlingen uitdragen en scholen stimuleren dat in het curriculum op te nemen. Ook hier levert samenwerking veel op. Interessante voorbeelden zijn Museum en School in Leiden of Cultuurmenu in Den Haag. Het aanbod van de betrokken musea en vaak ook andere culturele instellingen is gevat in een doorlopende leerlijn en sluit aan op de lesprogramma's. Actief en gezamenlijk aansluiten op die ontwikkeling, die het ministerie nu stimuleert met het programma Cultuureducatie met kwaliteit, ziet de commissie als kansrijk.¹⁵

MuseumJeugdUniversiteit

Het Rijksmuseum van Oudheden is met de Universiteit van Leiden in 2009 begonnen met de MuseumJeugdUniversiteit: colleges voor kinderen van 8 tot 12 jaar. Wetenschappers van museum of universiteit vertellen zondags op inspirerende wijze over hun vakgebied. Geïnteresseerde kinderen vragen de sprekers het hemd van het lijf over dinosaurussen, Egyptische mummies of 3D-film. De student in de dop heeft een heuse collegekaart, die bij elke lezing wordt afgestempeld en aan het eind – bij voldoende aanwezigheid – een diploma oplevert. Kinderen schrijven zich in voor een collegereeks van een half jaar. Dat zijn er nu al drieduizend. Aan het initiatief doen inmiddels vijftig musea mee. Het wordt gesteund door de Wetenschapsmusea (VSC), *Kidsweek* en Shell.

COLLECTIEBELEID

Musea zijn geen statische entiteiten. Zij moeten hun collecties continu verbeteren en aanpassen aan actuele situaties en vraagstukken. Stoppen met verwerven is dan ook geen optie. De voortdurende *groei van de museale collecties* is echter problematisch, zeker nu de publieke middelen afnemen. Niet alleen eenmalige aankoopkosten zijn in het geding, maar ook de daarop volgende kosten voor beheer. Museumcollecties zullen in de toekomst beter beheersbaar en beter inzetbaar moeten worden. Verwerving betekent daarom tevens de gelijktijdige opdracht tot ontzaming, door afstoten of overdragen of uitruilen. Musea kunnen om te beginnen hun depots opschonen door de collectiestukken die geen bijzondere culturele waarde vertegenwoordigen (de zogenoemde D-collectie), af te stoten. Daarnaast moeten zij in overleg met collega-instellingen bepalen welke objecten die zij thans bezitten maar niet tentoonstellen,

¹⁵ "Cultuureducatie: leren, creëren, inspireren", Raad voor Cultuur en Onderwijsraad, Den Haag juni 2012.

DE OPDRACHT AAN MUSEA: AGENDA VOOR MUSEALE SAMENWERKING

in andere musea beter tot hun recht komen. Samenwerking in collectiebeleid op basis van een scherper profiel kan leiden tot herplaatsing van collecties. In sommige sectoren zijn musea daarin al actief. Zo zijn er over bijvoorbeeld Aziatische kunst, keramiek en mode afspraken gemaakt. Een verregaande samenwerking op het gebied van ontzamelen zal de kwaliteit van de collecties verhogen en kan kosten besparen.

De Stijl in Den Haag

De Stijl geniet op nationaal en internationaal gebied een grote reputatie. In 2011 is het Gemeentemuseum Den Haag erin geslaagd met behulp van onder andere het Centraal Museum in Utrecht, het Van Abbemuseum in Eindhoven en het Rijksmuseum, collectiedelen die over het land verspreid waren, bijeen te brengen. Onder één dak in een aparte vleugel is nu een collectie van internationale allure gevestigd.

Musea moeten bij hun collectiebeleid – van verwerving tot afstoting – kijken naar zowel de eigen instelling als het grotere geheel, de *Collectie Nederland*. De commissie verwijst naar het nog te publiceren LAMO-advies, dat voorstellen doet voor de wijze waarop musea kunnen omgaan met afstoting van 'beschermenswaardig erfgoed'.¹⁶

Om de collectiemobiliteit te vergemakkelijken zullen musea onderling hun eisen ten aanzien van bruikleenverkeer en doorberekening van kosten (handling fees) zo veel mogelijk moeten versoepelen. De commissie verwijst naar de kaderregeling en de website *Lending for Europe*, (www.lending-for-europe.eu), die alle mogelijkheden daartoe heeft geïnventariseerd.

Museale samenwerking

In Nederland werken aan elkaar verwante niet-kunstmusea samen in tal van samenwerkingsverbanden. Zo is er de Vereniging van samenwerkende centra en musea in wetenschap en techniek (VSC), die veertig Science Centra, wetenschaps- en techniek-musea en planetaria vertegenwoordigt. In de Stichting Volkenkundige Collectie Nederland (SVCN) werken de musea van Volkenkunde samen en coördineren zij hun verzamelbeleid. De Vereniging van Aziatische Kunst (VVAK) coördineert de verschillende Aziatische collecties in Nederland. Ook de oorlogsmusea en herinneringscentra hebben de handen ineengeslagen.

¹⁶ De commissie LAMO heeft voorstellen gedaan voor zorgvuldige procedures voor het afstoten van museumobjecten. (NB nog niet gepubliceerd!)

DE OPDRACHT AAN MUSEA: AGENDA VOOR MUSEALE SAMENWERKING

BEHEER EN BEHOUD

De museumsector moet zoeken naar nieuwe vormen van samenwerking op het gebied van *beheer en behoud van collecties*. Voor een deel van de objecten is de directe nabijheid van een museum niet relevant. Van een deel van de collectie is ook bekend dat het niet snel de stellingkast zal verlaten. Op dit moment ontwikkelt elk museum zelfstandig expertise en draait het alleen op voor de kosten. Het samenvoegen van voorzieningen, zoals opslag en gekoppelde databestanden, vergemakkelijkt het gebruik door anderen dan de eigenaar en bespaart kosten.

ONDERZOEK

Wetenschap is van oudsher een functie die onderdeel uitmaakt van het museale bedrijf. In *Meer dan kwaliteit* werd aangekondigd dat de rijksoverheid gaat bezuinigen op de wetenschappelijke taak van de musea. Onderzoek aan de collectie en de context daarvan is echter een essentiële museale taak, die bovendien bijdraagt aan alle museale functies, van educatie en presentatie tot behoud. In de museumwereld zijn al diverse specialismen ontstaan en ook delen enkele musea conservatoren binnen een specifiek kennisgebied. Het Rijksmuseum gaat een intensieve wetenschappelijke samenwerking aan met de Rijksdienst Kunsthistorische Documentatie in het nieuwe Karel van Mander Instituut. Dat kan een nieuwe impuls voor museaal wetenschappelijk onderzoek betekenen. De bezuinigingen die de overheid aan deze constructie verbindt, zijn onverstandig, omdat juist diepte-investeringen in wetenschappelijk onderzoek voor de toekomst onmisbaar zijn. Verdere specialisatie en concentratie, ook in internationaal verband, acht de commissie wenselijk.

Samenwerking met collega-instellingen en in een wetenschappelijk netwerk van universiteiten en onderzoeksinstituten, NWO en andere partijen kan een te grote gerichtheid op eigen collecties doorbreken en een kwaliteitsimpuls geven aan beheer en presentatie bij afzonderlijke musea. In samenwerking met NWO kunnen langlopende onderzoeksprojecten worden opgezet en kan een model worden ontwikkeld, waarin voor musea wenselijk toegepast onderzoek kan worden ingebed in grotere, liefst ook internationale onderzoeksprogramma's.

DE OPDRACHT AAN MUSEA: AGENDA VOOR MUSEALE SAMENWERKING

Naturalis

De belangrijkste Nederlandse natuurhistorische collecties zijn sinds kort bijeengebracht in het Naturalis Biodiversity Center (NBC) in Leiden. Tot deze samenwerking is besloten door het ministerie van OCW en de universiteiten van Leiden, Amsterdam en Wageningen. Om een wereldspeler van formaat te scheppen werden de herbaria van Leiden en Wageningen samengevoegd met het Natuurhistorisch Museum van Leiden en het Zoölogisch Museum in Amsterdam. Collecties, publieksactiviteiten en wetenschappelijk onderzoek zijn ondergebracht in de nieuwe organisatie. Naturalis krijgt twee keer zoveel kantoor- en laboratoriumruimten en een groter depot voor de collectie, die met 37 miljoen exemplaren tot de top-5 van de wereld behoort. Het NBC zal bestaande biologische en gerelateerde opleidingen van de partneruniversiteiten versterken en bijdragen leveren aan andere universiteiten, hogescholen en specialistisch onderwijs.

DE OPDRACHT AAN MUSEA: AGENDA VOOR MUSEALE SAMENWERKING

ORGANISATORISCHE SAMENWERKING

Alle vormen van samenwerking die gericht zijn op efficiencyverbetering en/of kostenbesparing, zijn de moeite waard. Winst is te behalen op het gebied van gezamenlijke inkoop, beveiliging en administratie. Bedrijfsmatige samenwerking kan vaak het beste vorm krijgen op stedelijk of regionaal niveau. Verdergaande organisatorische samenwerking, zoals een fusie, is vooral voor de middelgrote musea een optie waarnaar gekeken moet worden. Vele musea dreigen het de komende jaren op hun eentje niet gaan redden; nauwe allianties of fusies kunnen deze musea een nieuwe en betere uitgangspositie geven. Museum *TwentseWelle* in Enschede, een fusie van drie kleine musea die ieder voor zich geen kansen hadden op voortbestaan, is daarvan een goed voorbeeld. Verder gaan op het pad van samenwerking is niet alleen vruchtbaar, maar ook onvermijdelijk, wil de sector de uitdagingen van de toekomst aankunnen.

RANDVOORWAARDEN

Bij samenwerking tussen musea die door verschillende overheden gesubsidieerd worden, blijkt het bijzonder lastig en arbeidsintensief om de verschillende administratieve en rechtspositionele regimes naast elkaar uit te voeren. Deze eisen moeten worden versoepeld en gestroomlijnd. Voorts is het van groot belang dat de subsidiërende overheden heldere uitgangspunten en kaders formuleren voor samenwerking en fusie, vooral ook financiële. Intensieve vormen van samenwerking vergen tijd, het zijn complexe processen die gebaat zijn bij zekerheid en rust op de middellange termijn. Dat vraagt om afspraken met bestuur en politiek over een tijdspanne waarin financiële rust gegarandeerd is.

Bij samenwerkingsvormen valt te denken aan:

- *Samenwerkingsvormen op lokaal of regionaal niveau*, tussen musea of tussen musea en andere instellingen, zoals kunsthallen, binnen eenzelfde gemeente, regio of provincie. Ook kan gedacht worden aan het onder één organisatie brengen van musea en cultuurhistorische attracties of monumenten (zoals in Brugge en Antwerpen), waarbij de grotere publiekstrekkers de kleinere instellingen helpen dragen. Hierdoor ontstaan ook veel betere kansen voor aansluiting op citymarketing en toeristisch beleid.

DE OPDRACHT AAN MUSEA: AGENDA VOOR MUSEALE SAMENWERKING

Musea Brugge

Musea Brugge is de overkoepelende organisatie van zestien Brugse musea en erfgoedlocaties, waarin alle kunstschaten van deze cultuurstad bijeen zijn gebracht. Er is één organisatie met één directeur, die alle locaties aanstuurt. Vanuit deze organisatie worden contacten onderhouden met belangrijke partijen. Dat is in de eerste plaats de gemeente, die jaarlijks vele miljoenen investeert om de aantrekkelijkheid van Brugge voor de internationale toerist te garanderen. Daarnaast zijn de lijnen met de Vlaamse overheid kort. Ook met toeristische en evenementenorganisaties bestaan nauwe banden. De musea zijn verdeeld in drie inhoudelijke clusters en volledig geïntegreerd op het gebied van financiën, communicatie, marketing, behoud en beheer en beveiliging. Ook de kaartverkoop is gecentraliseerd. Cultuurtoeristische publiekstrekkingen (Belfort, Stadhuis en OLV Kerk met Michelangelo) zitten in één organisatie met wereldberoemde musea (Groeninge Museum en Sint-Janshospitaal) en kleine erfgoedlocaties (Gezelmuseum, Stadspoort) en versterken elkaar inhoudelijk, operationeel en financieel.

Museum aan de Stroom Antwerpen

Bundeling van uiteenlopende krachten tilde het Museum aan de Stroom van de grond, de spiksplinternieuwe toren van de architecten Neutelings-Riedijk en het vlaggenschip van de Antwerpse musea. Initiatiefnemer is de plaatselijke overheid, die meende dat door de volkenkundige en maritieme collecties samen te voegen het verhaal van de wereldhaven Antwerpen beter verteld kon worden en daarom besloot tot de bouw van dit museum. Burgemeester en schepenen konden deze beslissing relatief gemakkelijk nemen, omdat de dienst Musea en Erfgoed Antwerpen (MNE) de hele 'Collectie Antwerpen' beheert, die rechtstreeks onder de gemeente valt. De bijna vierhonderd medewerkers van deze dienst coördineren de activiteiten van de musea en monumenten in een voortdurende zoektocht naar een zo groot en breed mogelijk publiek.

DE OPDRACHT AAN MUSEA: AGENDA VOOR MUSEALE SAMENWERKING

- Nauwere *samenwerking tussen de musea die rijkscollecties beheren* (bijvoorbeeld in de vorm van een consortium of coöperatie). Die samenwerking kan ook bestaan in het gezamenlijk organiseren van specifieke voorzieningen als een centraal depot.
- Samenwerking tussen *musea met dicht naast elkaar liggende verzamelgebieden* en deels overlappende publieksgroepen die afzonderlijk te zwak in de markt staan.
- *Samenwerking tussen kleine instellingen* als kastelen en landhuizen die afzonderlijk te weinig drijfvermogen hebben om de concurrentie in de vrijetijdsmarkt te kunnen aangaan; samenwerking maakt een kwalitatief beter aanbod mogelijk.

Haags Historisch Museum en Gevangenpoort

Het Haags Historisch Museum is een verzelfstandigd gemeentemuseum, de Gevangenpoort een verzelfstandigd rijksmuseum, dat is overgedragen aan de gemeente Den Haag met een in beton gegoten toezegging dat het rijk financieel verantwoordelijk blijft. Beide musea vormen één organisatie met twee locaties. Bedrijfsmatig levert dit grote voordelen op en ook inhoudelijk versterken de twee elkaar. Het Haags Historisch richt zich op de lokale geschiedenis. De Gevangenpoort is het topstuk van de stad over de geschiedenis van strafrecht en rechtstaat – nationaal en internationaal – met in 2011 een recordaantal bezoekers van 54.000. De Gevangenpoort deelt de ingang met de Galerij Prins Willem V van het Mauritshuis, waarmee een andere samenwerking gestalte krijgt. De twee delen entree, kassa, publieksvoorzieningen, combitickets en pr. Het publiek ziet twee kanten van de macht: repressie en grandeur door kunst. Sinds de samenwerking is het aantal bezoekers aan de Galerij enorm gegroeid.

DE OPDRACHT AAN MUSEA: AGENDA VOOR MUSEALE SAMENWERKING

- *Samenwerking tussen grotere en kleinere musea.* Een mogelijkheid is dat grotere musea bepaalde bedrijfsvoeringstaken en expertise inzetten ten behoeve van kleinere collega-instellingen. In Groot-Brittannië is een model van zogeheten *regional hubs* ontwikkeld, waarbij regionale museale steunpunten zijn gevormd.

Engelse moedermusea: regional hubs

In 2001 kwam in het Engeland het rapport “Renaissance in the Regions: a new vision for England’s museums” uit. Dit rapport, gemaakt in opdracht van de Britse overheid, stelde een radicale herindeling van het Engelse museumlandschap voor om zo kleine musea in de regio’s te moderniseren en te revitaliseren. In Engeland bestonden al *Area Museum Councils*, ledenorganisaties die advies en steun geven aan lokale musea. In het nieuwe systeem werden lokale musea tot *hub* benoemd, vrij vertaald: regionale steunmusea. Ze kregen extra financiering, zodat zij als voorbeeld en voortrekker van de lokale museumgemeenschap konden dienen. Met deze tijdelijke extra financiering moesten zij ook lokaal meer middelen aantrekken.

- Samenwerking in de vorm van *shared services* (het zogenoemde sportfondsenmodel); het gezamenlijk optrekken bij bijvoorbeeld een zo gunstig mogelijke inkoop of het realiseren van een digitale infrastructuur.

Glasgow

De gemeente Glasgow heeft in 2007 *Glasgow Life* in het leven geroepen om cultuur, welzijn en educatie vanuit één organisatie te kunnen aansturen. Glasgow Life bedient maar liefst 153 instellingen op het gebied van kunsten, maatschappelijk werk, evenementen, bibliotheken, muziek, sport en musea. De acht musea werken samen in Glasgow Museums. Ze hebben gezamenlijk de collecties gedigitaliseerd. Die zijn in één depot ondergebracht en zijn voor het publiek toegankelijk via Glasgow Museums Resource Centre (GMRC). Onderdeel van het GMRC is het Open Museum, waar in totaal vierduizend objecten kunnen worden geleend door maatschappelijk organisaties. De doelen van de gemeente zijn ambitieus. Behalve

DE OPDRACHT AAN MUSEA: AGENDA VOOR MUSEALE SAMENWERKING

aan cultuur, sport en maatschappelijk werk moet Glasgow Life ook bijdragen aan de gezondheid en het welzijn van de bevolking, aan een betere dienstverlening en aan het imago van de stad.

Liverpool

De stad Liverpool heeft vanaf de jaren tachtig de musea nauw betrokken bij de stadsvernieuwing. Ze zaten sinds de jaren van Thatcher in één organisatie: de National Museums of Liverpool (NML) en zijn als groep ingezet bij de bestrijding van het beeld van verarmde negentiende-eeuwse haven- en industriestad.

In de NML delen acht musea één organisatie. Elk museum heeft zijn eigen organisatie en personeel, maar er is één algemene directie die de organisatie bestuurt. Tot haar taken behoren ook de coördinatie van tentoonstellingen, marketing en communicatie, fondsenwerving en commercie, educatie en financiën. De acht Liverpoolse musea trekken gezamenlijk 3,2 miljoen bezoekers (2011).

De NML neemt ook nieuwe initiatieven. Vorig jaar juli opende het Museum of Liverpool zijn deuren. In een spiksplinternieuw spectaculair gebouw aan de Mersey zijn met een beperkte collectie thema's uit het leven van de stad bijeengebracht: van popscene tot arbeidersbeweging en van havengeschiedenis tot de oudheid. Dit museum is zwaar gekritiseerd door de gerenommeerde *Spectator*, als zou het in zijn populisme de weg zijn kwijtgeraakt. De bevolking van Liverpool oordeelt anders: in het eerste jaar kwamen 1,5 miljoen bezoekers.

In het verleden heeft Liverpool geprobeerd de NML ook als uitgangspunt in te zetten, maar de stad is hierop teruggekomen. De identiteit van de acht musea is weer aangescherpt. Ze zijn heel verschillend aan de voorkant en delen de achterkant. De leden zijn : Museum of Liverpool, World Museum, Walker Art Gallery, Merseyside Maritime Museum, International Slavery Museum, Lady Lever Art Gallery, Sudley House en de NML zelf. Tate Liverpool is de uitzondering: dat wordt rechtstreeks vanuit Londen bestuurd.

DE OPDRACHT AAN MUSEA: AGENDA VOOR MUSEALE SAMENWERKING

DE BRANCHE ALS STERKE GESPREKSPARTNER

De museumsector is erbij gebaat als die in gezamenlijkheid optreedt als sterke gesprekspartner van de overheid. Daarbij moet het niet alleen gaan om algemene keuzes in het cultuurbeleid, maar ook om specifieke wet- en regelgeving voor de sector (zoals de indemniteitsregeling en de Geefwet), om algemene regelgeving met consequenties voor de musea (zoals auteursrechten) of om de relatie tot wetenschap en onderwijs of economisch beleid. Musea zullen zich opnieuw moeten bezinnen op de wijze waarop zij meer gezamenlijk, als branche, en minder vrijblijvend kunnen opereren. Voor de musea ligt er de belangrijke opdracht hun waarde voor de samenleving overtuigend en enthousiast over het voetlicht te brengen vanuit een gemeenschappelijk gedragen visie. Dat betekent dat zij ook moeten investeren in de relatie met overheid en politiek.

De commissie is van mening dat een *verder samengaan van VRM en NMV* noodzakelijk is om de rol van de museumwereld als gesprekspartner te kunnen versterken. Op dit moment wordt al veel samengewerkt tussen beide verenigingen. Integratie is een logische volgende stap.

PDR
AN

OVF

RHE

EN:

BES
VIAN

LEN
ERIN

DE OPDRACHT AAN OVERHEDEN:

BESTEL EN FINANCIERING

DE OPDRACHT AAN OVERHEDEN: BESTEL EN FINANCIERING

Sinds 1985, toen de Nota Museumbeleid van toenmalig minister Brinkman verscheen, zijn de uitgangspunten voor het bestel in essentie overeind gebleven. In die nota werden de criteria voor musea van “nationaal belang” gedefinieerd en werd een nieuwe bestuurlijke verdeling tussen het rijk en andere overheden vastgelegd. Er werd een eind gemaakt aan het toen geldende model van “koppelsubsidies”, waarbij instellingen voor hun structurele middelen bij verschillende overheden moesten aankloppen.

De staatssecretaris van Cultuur heeft de Raad voor Cultuur gevraagd een nieuw beoordelingskader voor collecties van nationaal belang op te stellen. De vervolgvraag is uiteraard of en zo ja welke bestuurlijke consequenties deze herijking moet hebben. De Raad kan zich bij zijn advisering niet beperken tot rijkscollecties en de vraag of die wel of geen nationaal belang hebben. Het gaat ook over de vraag of de rijksoverheid verantwoordelijkheid neemt voor collecties van nationaal belang die door andere musea worden beheerd, bijvoorbeeld door de grote gemeentelijke musea. Deze vraag is van grote reikwijdte. Immers, diverse musea met collecties van (inter)nationaal belang ontvangen op dit moment geen rijks-subsidie. Zou het rijk de verantwoordelijkheid voor bepaalde rijkscollecties willen beëindigen, dan zou het niet meer dan billijk zijn wanneer ook wordt gekeken naar uitbreiding van rijksverantwoordelijkheid naar collecties die op dit moment geen subsidie ontvangen. De musea willen in deze discussie gezamenlijk gesprekspartner zijn.

Voor de musea is het van belang dat er een stabiele en permanente basis ontstaat voor hun functioneren. Het gaat erom dat het museale erfgoed wordt beschermd, net zoals monumenten of archieven beschermd worden. Het vastleggen van verantwoordelijkheden en de consequenties daarvan in een Museumwet biedt voor de toekomst houvast aan alle betrokkenen en is een mogelijkheid die onderzocht moet worden.

Nu onder druk van bezuinigingen het bestel in toenemende mate in beweging komt, is het van groot belang dat de drie overheidslagen, rijk, provincies en gemeenten, in gezamenlijkheid afspraken maken over hun gedeelde verantwoordelijkheid. In de toekomst zullen steeds vaker situaties ontstaan waarin musea die door verschillende overheden worden gesubsidieerd, meer of minder vergaande vormen van samenwerking aangaan. Verschillen in beleid, aansturing en regelgeving bemoeilijken dat. Een bestuursakkoord tussen overheden en musea zal zich moeten richten op een wenselijk toekomstbeeld en de voorwaarden waaraan voldaan moet worden om dat te bereiken.

DE OPDRACHT AAN OVERHEDEN: BESTEL EN FINANCIERING

Behalve aan de specifieke verantwoordelijkheid van de rijksgesubsidieerde musea is in het rijksbeleid gaandeweg meer invulling gegeven aan een "generale verantwoordelijkheid" voor het bestel. De sector zal, in samenwerking met de rijksoverheid, aan dit begrip "bestelverantwoordelijkheid" inhoud moeten geven. Zeker nu de subsidiemiddelen teruglopen, moet de rijksoverheid de randvoorwaarden creëren die het alle musea mogelijk maakt optimaal als culturele ondernemers te opereren.

Een verdergaande verzelfstandiging van de door overheden gefinancierde instellingen staat voor de deur.

De voormalige rijksmusea zijn verzelfstandigd in de jaren negentig. Toen is ervoor gekozen de gebouwen in eigendom van het rijk te laten (in beheer van de Rijksgebouwendienst) evenals de collecties. Sindsdien hebben ook veel gemeentelijke musea een soortgelijke verzelfstandiging doorgemaakt. Op dit moment zijn de rijksgesubsidieerde musea met het ministerie in gesprek over overdracht van de gebouwen naar de stichtingen. In het licht van de huidige bezuinigingen en gelet op de nadruk die wordt gelegd op het ondernemerschap van de musea ligt die overdracht inderdaad voor de hand. Wel moeten hiervoor de noodzakelijke randvoorwaarden geschapen worden, zoals dekking bij calamiteiten. De commissie heeft zich de vraag gesteld of ook de collecties aan de stichtingen overgedragen zouden moeten worden, zoals dat in het Verenigd Koninkrijk het geval is. Vanwege de complexe bestuurlijke, juridische en fiscale consequenties die hieraan verbonden zijn, acht zij dit niet wenselijk.

Een verdergaande verzelfstandiging vereist dat de basisfinanciering voor museale instellingen voor een lange termijn wordt gegarandeerd. In de nota "Verschil maken"¹⁷ werd onder verwijzing naar de dertig jaar lopende bruikleencontracten besloten de rijksmusea niet onder het vierjarige cultuurnotaregime te brengen. Voor musea gold een langjarig subsidieperspectief. Voor de kwaliteitsbeoordeling werd een systeem van visitatie ontwikkeld. De huidige staatssecretaris heeft, om de afwegingen over de bezuinigingen integraal te kunnen maken, besloten de musea opnieuw onder de vierjarige advisering van de Raad voor Cultuur te brengen.

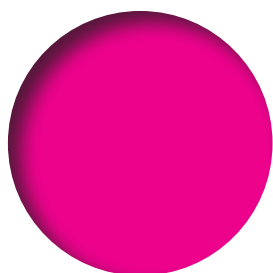
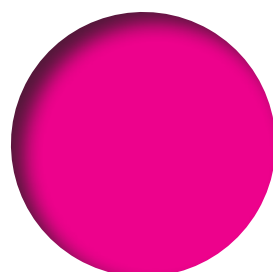
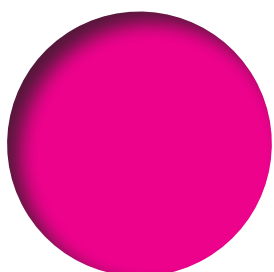
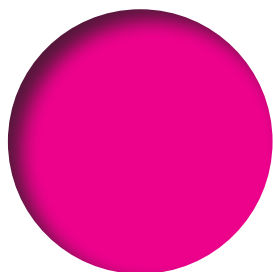
¹⁷ "Verschil maken. Herijking cultuurnotasystematiek", OCW, Den Haag 2005

DE OPDRACHT AAN OVERHEDEN: BESTEL EN FINANCIERING

De commissie stelt vast dat musea infrastructurele voorzieningen zijn waarvoor een passende bekostigingsstructuur noodzakelijk is. Dat betekent dat overheden en musea over de gebouwen en collecties voor een langere termijn afspraken maken. Voor de programmering van activiteiten ligt dat anders. Hiervoor kan een kortere termijn gelden. Voor de beoordeling van de kwaliteit van deze inhoudelijke activiteiten past het instrument van visitatie, dat evenwel verder ontwikkeld moet worden.

De rijksoverheid verwacht veel van kwantitatieve resultaatmeting. In de adviesaanvraag wordt vermeld dat zij op deze weg van “rationele” subsidieverstrekking verdere stappen wil zetten door objectieve parameters te ontwikkelen. De commissie meent dat meer vergelijkbaarheid van prestaties voor de branche zelf nuttig kan zijn, met name om daarover een zinvol gesprek te kunnen voeren met de subsidiërende overheid. Gezien de grote diversiteit van de sector heeft die vergelijkbaarheid wel grenzen. Verdergaande objectivering zal niet mogen leiden tot grotere bureaucratie, uniformering en vooral niet tot afrekening op basis van getallen. Maatwerk blijft nodig.

De VRM heeft een model ontwikkeld waarmee de publieke waarde van musea meetbaar kan worden gemaakt. De VRM-musea zullen dit model vanaf 2013 gaan gebruiken om hun prestaties beter zichtbaar te maken voor publiek en andere belanghebbenden, zoals politiek en overheden.



DE OPDRACHT AAN DE BRANCHE

DE OPDRACHT AAN DE BRANCH

In dit advies is een groot aantal aanbevelingen opgenomen, gericht aan verschillende actoren. De commissie doet een beroep op de eigen achterbannen om het proces van samenwerking waarvoor diverse voorbeelden zijn aangegeven actief en met voorrang op te pakken.

De voortgang van het traject vraagt om regie. Het ligt op de weg van beide brancheverenigingen hiervoor een plan van aanpak op te stellen. De commissie geeft in overweging hierin in ieder geval de volgende aspecten aandacht te geven:

- een helder traject waarbinnen musea nieuwe vormen van samenwerking ontwikkelen, daartoe gestimuleerd door de branche;
- een vorm van praktische en bemiddelende ondersteuning aan de musea die hierin het voortouw nemen;
- een bestuursakkoord met overheden, waarin afspraken worden gemaakt over de rol van de overheden in het traject, als eerste stap naar een breder akkoord, zoals in het advies is besproken;
- monitoring en kwaliteitsbewaking.



AANBEVELINGEN

AANBEVELINGEN

Aan de musea

1. STERKE BRANCHE

Musea moeten zich gezamenlijk effectiever profileren in de maatschappelijke lobby en uit één mond spreken. De commissie beveelt de besturen van de verenigingen aan beide organisaties, VRM en NMV, te integreren.

2. SAMENWERKEN

De commissie roept alle musea op actief op zoek te gaan naar samenwerkingspartners, in en buiten de museale wereld. In het advies zijn daarvoor vele mogelijkheden aangereikt. Bundeling van expertise, sterke partnerschappen en allerlei vormen van samenwerking, van shared services tot volledige fusies bieden uitkomst. Ze vergroten de slagkracht van musea en vergroten de waarde voor het publiek. De sector zelf zal hierin een grote eigen verantwoordelijkheid moeten nemen.

3. AFSTEMMING COLLECTIEBELEID

Musea moeten actief werk maken van een gezamenlijk collectiebeleid, gericht op afstemming bij verwerving en afstoting. De verduidelijking van de Leidraad Afstoting Museale Objecten (LAMO), waaraan nu gewerkt wordt, biedt daarvoor een kader. Eerste stap is de depots op te schonen door de collectiestukken die geen bijzondere culturele waarde vertegenwoordigen (de zogenoemde D-collectie) af te stoten. De commissie adviseert collecties waarvoor dat mogelijk is, centraal op te slaan en in ieder geval centraal te ontsluiten via gekoppelde databestanden. Dit vergemakkelijkt het gebruik door anderen dan de eigenaar, bovendien worden kosten bespaard.

4. AFSTEMMING ONDERZOEK

Onderzoek aan de collectie en de context daarvan is een essentiële museale taak. Verdere specialisatie en concentratie van onderzoek, bijvoorbeeld door het delen van expertise, is wenselijk en onvermijdelijk, evenals samenwerking, niet alleen met collega-instellingen, maar juist ook in een wetenschappelijk netwerk van universiteiten en onderzoeksinstituten, NWO en andere partijen.

AANBEVELINGEN

5. **SAMEN OPTREKKEN NAAR HET ONDERWIJS**

In de benadering van het onderwijs is samenwerking te verkiezen boven individuele projecten. Actief en gezamenlijk aansluiten op de ontwikkeling die het ministerie nu stimuleert met het programma Cultuureducatie met kwaliteit, is kansrijk voor de musea.

6. **COLLECTIEMOBILITEIT**

Om collectiemobiliteit te vergemakkelijken zullen musea hun onderlinge eisen ten aanzien van bruikleenverkeer en doorberekening van kosten (handling fees) waar mogelijk moeten prijsgeven. Verwezen wordt naar de kaderregeling en de website Lending for Europe, (www.lending-for-europe.eu), die alle mogelijkheden daar toe heeft geïnventariseerd.

Aan de overheden

7. **BESTUURSAKKOORD**

De commissie roept overheden op in hun museumbeleid meer gezamenlijk op te trekken in het belang van het publiek. Hiervoor is een bestuursakkoord gewenst, waarin overheden gezamenlijk de richting aangeven die zij uitwillen met het bestel, en de verantwoordelijkheid vastleggen die ze daarin gezamenlijk en afzonderlijk dragen.

8. **STABIELE BASIS**

Voor de musea is het van belang dat er een stabiele en permanente basis ontstaat voor hun functioneren. Onderzocht moet worden welke mogelijkheden tot bescherming een Museumwet voor de toekomst biedt. Musea zijn infrastructurele voorzieningen. Dat wil zeggen dat de continuïteit ervan, inclusief de collecties en de gebouwen, voor een langere periode verzekerd moet zijn. De vierjarige systematiek van de Cultuurnota past daar niet. Het instrument van visitatie verdient de voorkeur boven de beoordeling van plannen door adviesraden.

9. **SAMENWERKING FACILITEREN**

Bij samenwerking tussen musea die door verschillende overheden worden gesubsidieerd, blijkt het bijzonder lastig en arbeidsintensief

AANBEVELINGEN

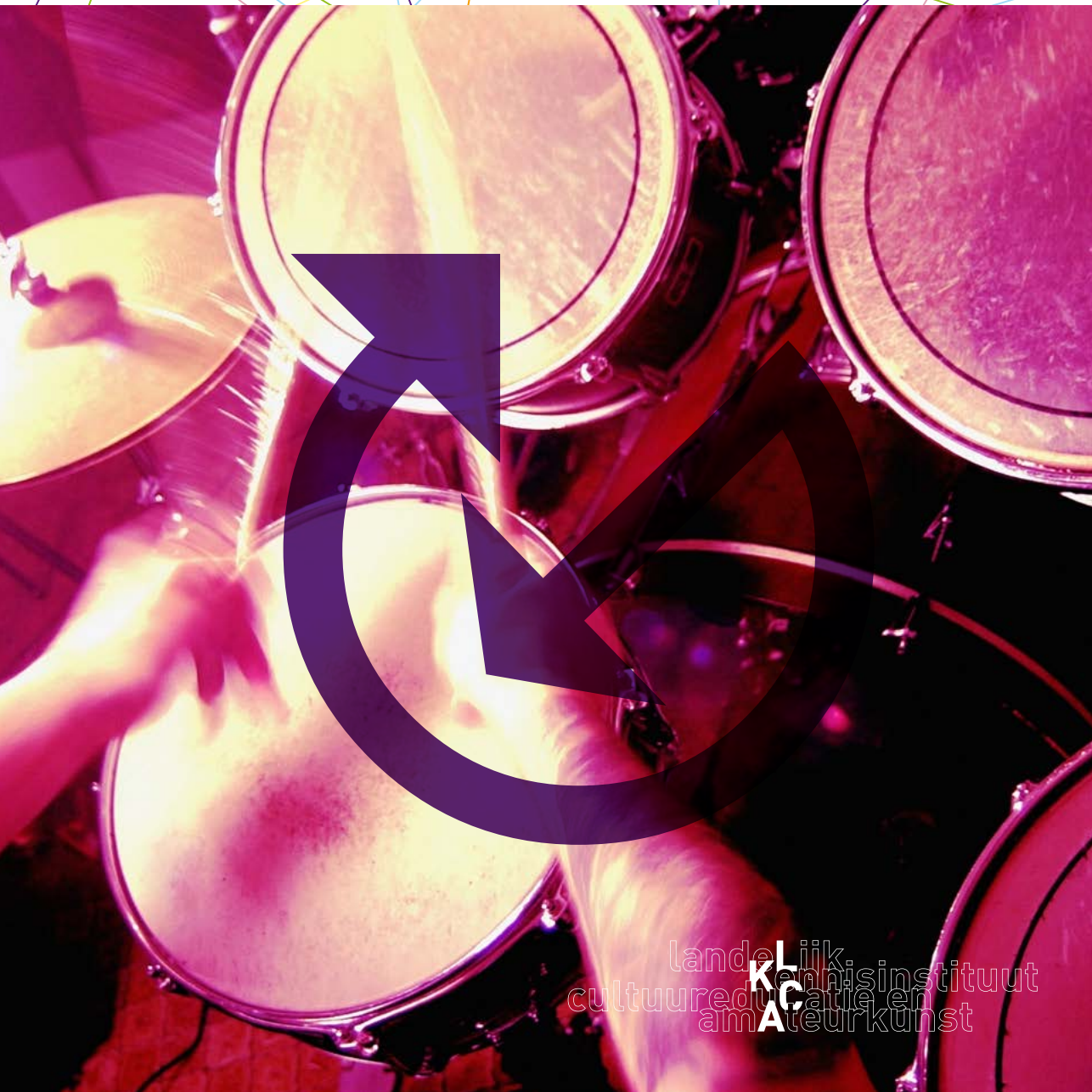
om de verschillende administratieve en rechtspositionele regimes naast elkaar uit te voeren. Deze eisen moeten worden versoepeld en gestroomlijnd. Omdat intensieve vormen van samenwerking tijd vergen, moeten overheden zekerheid en rust garanderen voor een langere tijdspanne. Het bestuursakkoord kan daarin voorzien.

10. KAPITAALVERNIETIGING VOORKOMEN

Als stopzetting van subsidie tot sluiting van een museum leidt, moeten het betreffende museum, de overheid of overheden en andere relevante partijen zorgen voor een “zachte landing”, gericht op het behoud van de collectie zelf, de kennis erover en de toegankelijkheid ervan voor het publiek. Andere musea met soortgelijke verzamelgebieden dienen hun medewerking hieraan zo goed mogelijk te verlenen.

Bijlage 4: Rapport “Cultuureducatie binnenste buiten” van het kennisinstituut Cultuureducatie en amateurkunsten

cultureducatie en ste buiten

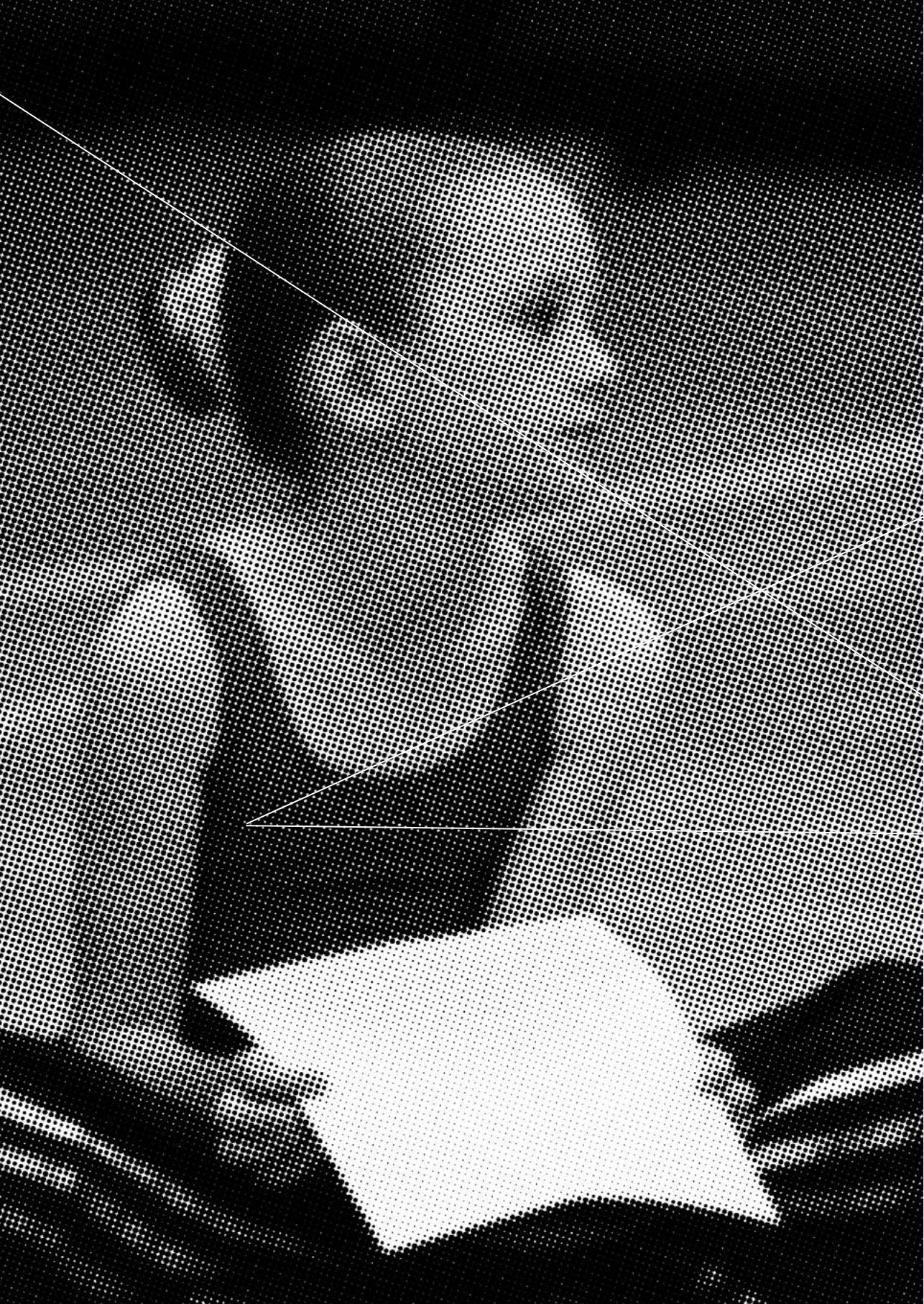


landelijk kennisinstituut
cultuureducatie en
amateurkunst
KLAC

Cultuur- educatie binnenste- buiten



**Verbinding van cultuuronderwijs op school
met de culturele omgeving**



Voorwoord

Goed cultuuronderwijs laat kinderen kennismaken met schoonheid en met dat wat anders is. Het daagt hen uit om een creatieve, onderzoekende houding te ontwikkelen, en een flexibele en open geest. Het biedt daarmee een goede start voor een inspirerend en betekenisvol leven.

Cultuureducatie doet er toe. Het wordt steeds duidelijker dat cultuureducatie niet alleen leuk is, maar meer dan ooit essentieel is voor de ontwikkeling van een kind. In een steeds sneller veranderende wereld zijn creativiteit, flexibiliteit en innovatief vermogen heel erg belangrijk. Het is daarom belangrijk dat docenten, culturele instellingen, cultuurcoaches, bestuurders en andere betrokkenen de handen ineen blijven slaan om goed cultuuronderwijs mogelijk te maken.

Het besef dat cultuureducatie een belangrijk fundament is van goed onderwijs groeit bij scholen. Culturele instellingen kunnen scholen ondersteunen om cultuuronderwijs op school vorm te geven. Om aansluiting te vinden bij de bestaande lesprogramma's is goed luisteren naar de vraag van het onderwijs belangrijk. Het onderwijs moet nadenken over het formuleren van die vraag. Het is daarbij de ambitie om tot een gelijkwaardige samenwerking tussen culturele instellingen en scholen te komen.

In de publicatie die nu voor u ligt worden negen voorbeelden van bijzondere en waardevolle samenwerkingen tussen scholen en de lokale culturele omgeving uitgelicht en worden ervaringen gedeeld. Deze initiatieven durven over de eigen grenzen te kijken en zetten de ontwikkeling van het kind centraal.

Graag nodig ik u uit om u zich door de verhalen in deze publicatie te laten inspireren en na te gaan welke samenwerkingen u zelf kunt aangaan op het gebied van cultuuronderwijs.

Marjan Hammersma
Directeur-Generaal Cultuur en Media
Ministerie van OCW

Dankwoord

Deze publicatie is het directe resultaat van negen interviews met personen en instellingen die elkaar hebben gevonden in de verbinding van binnen- en buitenschoolse cultuureducatie. Wij zijn ervan overtuigd dat de samenwerking tussen scholen en culturele instellingen zorgt voor betere en duurzamere cultuureducatie. Met deze publicatie sluiten we aan bij actuele ontwikkelingen die ook weerspiegeld worden in beleid en beleidsvoornemens door het Ministerie van OCW, zoals de programma's Cultuureducatie met Kwaliteit en Méér Muziek in de Klas. Wij hopen dat deze publicatie meer aandacht voor het onderwerp genereert en enthousiasme en inspiratie teweeg brengt.

Wij danken alle gesprekspartners van de negen voorbeelden voor hun inhoudelijke inbreng tijdens de interviews, voor de terugkoppeling die daarna nog plaatshad en voor het aanleveren van beeldmateriaal. Zonder de tijd en moeite die zij hebben willen investeren zou deze publicatie niet mogelijk zijn geweest.

Jan van den Eijnden
projectleider LKCA
Oktober 2015

Inhoud

Inleiding	9
Verbinding maken: negen aanpakken	17
Amsterdam	19
Breda	23
Enschede	29
Gieten	33
Gouda	39
Montfort	43
Ridderkerk	49
Rotterdam	55
Wehl	61
Verbinding maken: de analyse	67
Het initiatief nemen	68
Gedeelde visie vanuit eigen doelen	70
Continu werken aan inhoudelijke verbinding	72
De uitvoerders: vakdocent en groepsleerkracht	73
Een doorlopende leerlijn	75
De organisatorische taken verdelen en plannen	76
De verbindende schakel	77
Voldoende financiële middelen	78
De directe omgeving van het kind	79
Ouderbetrokkenheid	80
Beleid benutten of omzeilen	81
Tips voor verbinding: aan de slag	85
Verklarende begrippenlijst	90

Inleiding



INLEIDING

De verbinding tussen cultuur en school is al lang onderwerp van landelijk overheidsbeleid en staat de laatste tijd extra in de belangstelling. Het huidige beleidsprogramma van het Ministerie van OCW, Cultuureducatie met Kwaliteit, kent vele voorbeelden van hoe de culturele sector actief betrokken is bij het curriculum van basisscholen. Cultuur- en onderwijssector ontwikkelen overal in het land samen leerlijnen. Maar de formele onderwijstijd is beperkt. Daarom is het goed om de binnen het curriculum gelegde basis buiten schooltijd op allerlei manieren uit te breiden, zodat kinderen hun creatieve talenten optimaal kunnen ontdekken én ontwikkelen.

De eerste kennismaking met kunst en cultuur kan – behalve natuurlijk in de thuissituatie – al plaatsvinden in kinderdagverblijven en peuterspeelzalen. Ook in de buitenschoolse opvang (bso) en de vrije tijd zijn tal van mogelijkheden voor cultureel leren. Er valt echter nog een wereld te winnen wanneer de verschillende partijen binnen en buiten het onderwijs elkaar beter zouden weten te vinden. Verbindingen tussen binnen- en buitenschoolse cultuureducatie bieden kansen die nu nog te weinig benut worden. Grote veranderingen en verbodskeling in de infrastructuur voor de buitenschoolse cultuureducatie – zoals centra voor de kunsten en muziekscholen die zijn verdwenen – maken het opnieuw doordenken van samenwerking en vormen van verbinding extra actueel.

Deze publicatie biedt een praktische handreiking, vooral voor schoolleiders, cultuurcoördinatoren, cultuurcoaches en aanbieders, om in het primair onderwijs bewuster verbindingen te leggen tussen cultuureducatie binnen en buiten de school. Het LKCA wil bij betrokkenen, beslissers en uitvoerders in het primair onderwijs (ook de bso en de integrale kindcentra) het besef versterken dat ze cultuureducatie vanuit schoolverband op diverse manieren buiten de formele schooltijd kunnen uitbreiden door samen te werken met culturele partners. Zo kunnen alle partijen bewuster omgaan met het verbinden van de diverse omgevingen waar kinderen leren en zich ontwikkelen.

We brengen in deze publicatie visie, doelen en werkwijzen in beeld die partijen hanteren om cultuureducatie binnen en buiten schooltijd te verbinden. We bundelen ervaringen en gaan na wat de gevolgde aanpakken

zijn. De leerervaringen van anderen bieden handvatten voor onderwijs- en cultuurpartners (ook binnen de georganiseerde amateurkunst) die werk willen maken van een samenhangend binnen- en buitenschools programma.

Deze publicatie kwam tot stand door gesprekken met ‘drijvende krachten’ uit het werkveld, die zich al meer jaren inspannen voor een verbinding tussen binnen- en buitenschoolse cultuureducatie. We kozen voor gesprekspartners vanuit het hele land met een diversiteit in rollen, taken en instellingen:

- Amsterdam: directeur en talentmakelaar van Stichting Wijsneus
- Breda: cultuurcoaches van centrum voor de kunsten, de Nieuwe Veste
- Enschede: directeur van basisschool het Pathmos, projectleider educatie van Kaliber Kunstenschool en docent/dirigent van Kaliber Kunstenschool
- Gieten: docent, cultuurcoach ICO Centrum voor Kunst en Cultuur Assen, directeur obs Gieten en voorzitter plaatselijke muziekvereniging
- Gouda: coördinator en docent/cultuurcoach Jeugdtheaterhuis
- Montfort: directeur academische basisschool en voorzitter plaatselijke fanfare en overkoepelende organisatie amateurkunstverenigingen
- Ridderkerk: stedelijk coördinator Brede Scholen, locatiemanager/coördinator bso en combinatiefunctionaris
- Rotterdam: coördinator dans vo en coördinator onderwijs van SKVR, centrum voor de kunsten
- Wehl: adjunct-directeur integraal kindcentrum Het Timpaan en projectleider/coördinator van centrum voor de kunsten, de Gruitpoort

WAAROM VERBINDING ONDERZOEKEN?

Zowel basisscholen, bso's als cultuuraanbieders bieden kinderen leermogelijkheden aan buiten de formele onderwijstijd. Om de culturele mogelijkheden voor kinderen uit te breiden ligt een samenwerking tussen school en partners uit de culturele omgeving voor de hand. Professionele vakdocenten die gespecialiseerd zijn in de kunstdisciplines hebben kwaliteiten en competenties die een school niet altijd zelf in huis heeft. Bovendien is de schaarse tijd van leerkrachten een belangrijke praktische reden om gebruik te maken van externe partijen bij uitgebreid cultuuronderwijs.

Onder uitgebreid onderwijs verstaat de Onderwijsraad¹ een extra aanbod van de school of andere educatieve partijen gericht op 1) het behalen van de wettelijke vereisten, 2) het breder en diepgaander ontwikkelen van talenten en 3) het verbreden van het perspectief van leerling of student op arbeid en samenleving. Deze drie doelen geven ook de drie vormen van uitgebreid onderwijs aan die onderscheiden kunnen worden: uitgebreid onderwijs gericht op verbetering van leerprestaties; uitgebreid onderwijs gericht op verrijking; en uitgebreid onderwijs gericht op oriëntatie op arbeid en samenleving.

Een goede verbinding tussen binnen- en buitenschoolse cultuureducatie biedt kinderen toegang tot het beschikbare aanbod in een verrijkte leeromgeving en vergroot de kans dat ze hun culturele talent vinden en breder en diepgaander kunnen ontwikkelen.

Een school zal zoeken naar optimale samenwerkingsconstructies om uitgebreid cultuuronderwijs vorm te geven. De brede school is een bekende samenwerkingsvorm tussen een school en één of meer partners. Voor samenwerking tussen school en kinderopvang wordt de term integraal kindcentrum (ikc) gebruikt. Maar er zijn ook andere termen in gebruik zoals dagarrangementen of verlengde schooldag. Ook zijn er lokale varianten. Er zijn professionals, vooral de intern cultuurcoördinator en de cultuurcoach (de combinatiefunctionaris cultuur) met de opdracht om werk te maken van de verbinding tussen onderwijs en cultuur. Een cultuurcoach brengt kunst en cultuur, waaronder lokale aanbieders van cultuureducatie, de school in. Aanbieders zoeken ook zelf actief naar partners in het onderwijs om samen educatieve activiteiten te ontplooien.

Onderzoek naar partnerschappen tussen scholen en andere organisaties, samengevat op leraar24.nl laat zien dat deze zich kenmerken door een veelheid aan veelal ongedifferentieerde doelen. Terwijl ook blijkt dat voor alle betrokkenen heldere doelen - wat moet de verbinding kinderen brengen? - een belangrijke factor is voor een succesvol partnerschap. Zet visie voorop, niet de ontwikkeling van activiteiten, luidt het devies. Op schoolniveau blijkt ondersteuning vanuit de schoolleiding een noodzakelijke voorwaarde om tot duurzame samenwerking te komen. Verder is het belangrijk dat leerkrachten plezier onttelen aan samenwerking en het niet ervaren als weer iets extra's. Op meer beleidsmatig niveau blijkt het ondoorzichtige geheel van tijdelijke subsidiestromen een gevaar voor de continuïteit van activiteiten.

We weten dat scholen verschillend denken over het belang van cultuureducatie en van de samenhang die er zou moeten zijn tussen de doelen en activiteiten binnen en buiten school. Er zijn vele visies op cultuureducatie mogelijk. We weten niet of in deze visies ook de verbinding wordt gelegd tussen de kerndoelen kunstzinnige oriëntatie en cultuureducatie buiten schooltijd. Wordt deze verbinding meegenomen in beleid voor cultuureducatie? Gebeurt dit vooral op brede scholen of denken ook andere basisscholen hierover na? Zijn er professionals buiten de cultuurcoach – schoolleiders, cultuurcoördinatoren, kunstvakdocenten – actief bezig om heel bewust vanuit een visie juist deze verbinding vorm te geven? Hoe verloopt de samenwerking tussen partners die zich bezig houden met de uitbreiding van tijd voor cultuuronderwijs? Vanwege al deze vragen heeft het LKCA onderzocht wat er inhoudelijk en organisatorisch nodig is om uitbreiding van cultuureducatie mogelijk te maken in verbinding tussen school en cultuur.

CRITERIA VOOR VERBINDING

We spreken in ons onderzoek van verbinding als er minimaal sprake is van afstemming tussen activiteiten binnen en buiten schooltijd. Liefst in de vorm van een doelgericht project of programma met goede begeleiding waar kinderen intensief, langdurig en enthousiast aan kunnen deelnemen. Bij voorkeur versterkt een verbinding het reguliere programma voor het leergebied kunstzinnige oriëntatie. Verbinden betekent niet het volledig plannen van cultuureducatie in een naschools programma. Het reguliere leerplan voor kunstzinnige oriëntatie moet voldoende basis bieden voor de gemiddelde leerling, wat daarna gebeurt is extra. Het grote verschil tussen binnen- en buitenschoolse cultuureducatie is dat in het eerste geval alle kinderen van de school meedoen, terwijl voor buitenschoolse activiteiten kinderen – eventueel vanuit verschillende scholen – zich (meestal) vrijwillig aanmelden.

Op basis van deze criteria heeft een team van LKCA-medewerkers praktijkvoorbeelden geselecteerd en interviews gehouden met de daarbij betrokken professionals, zoals schoolleiders, coördinatoren, vakdocenten, cultuurcoaches, aanbieders van naschools aanbod en bso-medewerkers. Zij vertelden over 'hun' verbinding tussen binnen- en buitenschoolse cultuureducatie en deelden hun inzichten over hoe je verbinding tot stand brengt. Ook de rol van ouders en de gemeentelijke overheid komen aan bod.

LEESWIJZER

In het eerste hoofdstuk beschrijven we negen aanpakken op basis van onze interviews. Dit eerste hoofdstuk is bedoeld om kennis te maken met de drijvende krachten. Deze beschrijvingen bevatten bijzondere voorbeelden, werkwijzen en citaten uit de praktijk en bieden een eerste indruk van hoe mensen op diverse plaatsen in het land invulling geven aan de verbinding tussen binnen- en buitenschoolse cultuureducatie.

Een overkoepelende analyse van alle interviews heeft geleid tot enkele algemene inzichten over hoe je als school en culturele partij in partnerschap kunt komen tot verbinding van binnen- en buitenschoolse cultuureducatie. Deze zijn te vinden in het tweede hoofdstuk. Een aantal inzichten is daarbij vertaald in concrete tips.

Het laatste hoofdstuk vat tips uit de gesprekken en analyse samen.

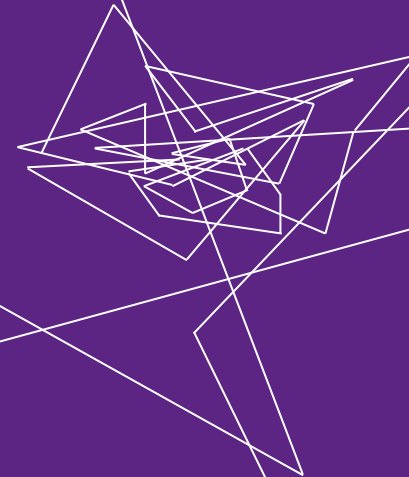
We hopen dat deze publicatie aanknopingspunten biedt om met elkaar in gesprek te gaan over het verbinden van werelden die niet gescheiden zouden mogen blijven.

¹ Advies Uitgebreid onderwijs, uitgebracht aan de Minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. Nr. 20100286/979, december 2010. Uitgave van de Onderwijsraad, Den Haag, 2010. ISBN 978-946121-008-1 www.onderwijsraad.nl



Verbinding
maken

Negen aanpakken





Ieder kind heeft recht op een brede ontwikkeling



Waar

Amsterdam (821.752 inwoners)

Wat

Gevarieerd buitenschools aanbod

Wie

Liesbeth Barwegen (directeur Stichting Wijsneus), Carla Hoekenga (talentmakelaar Stichting Wijsneus)

Financiering

gemeente (vouchergelden cultuureducatie), welzijnsbudget deelraad en subsidies

Aantal deelnemende basisscholen

29 (in Amsterdam-Noord)

Aantal deelnemende leerlingen

3800 kinderen

Deelnemende organisaties

circa 15 organisaties als vaste samenwerkingspartner, daarnaast zzp'ers



Gevarieerd buitenschools aanbod bieden om kinderen kennis te laten maken met kunst en cultuur, maar ook met techniek en sport. Met dat idee is Stichting Wijsneus als particulier initiatief opgericht in Amsterdam en bijna negen jaar later doet ze dat nog steeds. 'We zijn begonnen op een school in Buitenveldert en twee scholen in Noord', vertelt Liesbeth Barwegen, directeur en een van de oprichters. 'Gedurende al die jaren zijn we gegroeid en inmiddels bedienen we 29 scholen in Amsterdam-Noord.'

Daarbij gaat Wijsneus niet willekeurig of vrijblijvend te werk. 'We sluiten zo veel mogelijk aan bij thema's waar scholen zelf aan werken. Een voorbeeld is een school die schoolbreed drie thema's had, middeleeuwen, piraten en techniek. De kinderen krijgen dan onder schooltijd les, de leerkrachten zijn daar ook bij betrokken. Naschools probeert Wijsneus daar dan bij aan te sluiten.

'We organiseren tegenwoordig introductielessen door vakdocenten. Eerder hadden we wel een paar minuten in de klas, maar wat we tegenwoordig steeds meer doen is een echte introductieles van een uur of anderhalf uur onder schooltijd. Kinderen worden zo gestimuleerd om zich in te schrijven voor na school.'

Uitzendwerk

Wijsneus werkt met zeven talentgebieden: beeldend, muziek, podiumkunsten (zoals theater en dans), beweging (zoals yoga en capoeira), natuur, techniek en media. Die brede kennismaking verzorgt de stichting niet zelf. Het is meer een kwestie van bemiddelen. 'Wij maken gebruik van vakdocenten, kunstenaars uit allerlei verschillende disciplines die op de scholen, binnen- of buitenschools, lessen verzorgen', vertelt Hoekenga. 'Al die vakdocenten werken zelfstandig. Voor hen zijn we op dit moment bezig met een handleiding over hoe je buitenschoolse activiteiten kunt verbinden aan binnenschoolse thema's.' 'Daarnaast', vult Barwegen aan, 'werken we samen met diverse organisaties en instellingen. Zo zijn er techniekorganisaties waarvan docenten een cursus geven. Noordjes Kinderkunst is actief op het gebied van beeldende kunst. DAT! School is een jeugdtheater- en filmschool. Het NME-centrum Amsterdam-Noord is verantwoordelijk voor natuur- en milieueducatie. De muziekschool doet mee. En Solid Ground Movement biedt dans aan. Zo werken we zowel met partners als met individuele docenten.'

Soms zetten de leerkrachten het project van een vakdocent voort. 'Een school merkte een tekort aan ervaring met techniek bij de kinderen. Het

gaat dan over ambachtelijk en onderzoekend leren. Er zijn verschillende vormen waar ook het beeldende mee geïntegreerd wordt. De vakdocent biedt dan een les aan en de leerkracht gaat daar dan mee verder.'

Scheidslijn

Toch merkte de stichting dat ze een bepaalde groep kinderen niet bereikte, bijvoorbeeld door een problematische thuissituatie. 'Om ook deze kinderen te bedienen zijn we gaan nadenken hoe we ons aanbod ook voor een gedeelte binnenschools kunnen krijgen', vertelt Barwegen. 'Onze wens liep min of meer parallel aan de toenemende onvrede in het onderwijs over de nadruk op de cognitieve vaardigheden van kinderen. Onderwijs moet toch meer zijn dan het opleiden van kinderen voor de arbeidsmarkt. Daarbij denk ik dat een brede ontwikkeling sowieso goed is voor het kind en dus ook voor diezelfde arbeidsmarkt.'

Bij het zoeken naar een manier om buitenschools aanbod voor een deel binnenschools te organiseren kwam Wijsneus een drempel tegen. 'Buitenschools of naschools aanbod valt onder welzijn en vrije tijd', vertelt Barwegen. 'Daarvoor zijn de stadsdelen, dus voor ons Noord, verantwoordelijk. Maar binnenschools valt onder onderwijs en daarvoor stelt de gemeente centraal het beleid vast. Voor ons gevoel zou die scheidslijn er niet moeten zijn. Het gaat om dezelfde kinderen. Bij de visie wat je kinderen wilt meegeven heb je uiteraard met onderwijs te maken. Maar als je je zoals wij inzet voor een brede ontwikkeling, dan moet het naschoolse een verlengde zijn, het moet één geheel zijn. En niet zoals nu twee verschillende beleidsterreinen.'

Barwegen mist soms visie in het onderwijs. 'Scholen zijn teveel bezig met kennis en cognitieve vaardigheden en te weinig met andere vaardigheden. De balans is zoek.' Daarom pleit ze ervoor dat de scholen de vrijheid die ze hebben ook pakken. Zeker als het gaat om naschoolse activiteiten en cultuureducatie. 'Wij maken bij Wijsneus eigenlijk de omgekeerde beweging, namelijk van buiten naar binnen. Wij werken met tien kinderen en in de klas zijn het er dertig. Je ziet dat kinderen die in de klas minder zichtbaar zijn, bij ons vaak opbloeien. Ze krijgen vrijheid en ruimte om hun eigen leerweg en motivatie te vinden. Dat geeft meerwaarde en dat hoor je van leerkrachten ook terug. Daarom zijn we ook die koppeling aan het maken. Binnen het onderwijs kunnen we meer kinderen bereiken die deze aandacht nodig hebben en die we zo kunnen enthousiasmeren om ook deel te nemen aan de naschoolse activiteiten.'



De cultuurcoach als web in de wijk



Waar

Breda (180.937 inwoners)

Wat

Cultuurcoaches

Wie

Lizet van Beek en Eileen Beneken
(beiden cultuurcoach centrum voor de kunsten Nieuwe Veste)

Financiering

Gemeente (combinatiegelden, Cultuureducatie met Kwaliteit en Nieuwe Veste)

Aantal deelnemende basisscholen

45

Aantal deelnemende leerlingen

15.755

Deelnemende organisaties

Nieuwe Veste, overige lokale culturele aanbieders, bso's, amateurkunstverenigingen in de wijk



Kom ook kunstwerken maken!’ ‘Hier kun je lekker bewegen op muziek.’ En: ‘Hier moet je bij zijn!’ Alle leerlingen van een aantal geselecteerde wijken in Breda krijgen van hun basisschool een Cultuurwijzer mee met daarin het culturele aanbod in hun wijk. Van de amateurtoneel- en muziekvereniging, de individuele kunstenaar die in zijn atelier een knutselclub organiseert tot en met de muziekschool.

En niet alleen leerlingen (en hun ouders) krijgen de wijzer mee, als het goed is, prijkt hij ook ergens in de lerarenkamer of de hal van de school. Nodig, weet Eileen Beneken. ‘Want vaak wonen leerkrachten niet in die wijk waar ze werken. Juist de kleine aanbieders vinden ze niet en zo komen ze weer heel snel bij de grote spelers in de stad uit. Dan heb je die lokale verbinding nog niet.’

Lijntjes leggen

En om die culturele en sociale verbindingen in de wijk is het te doen. Daartoe heeft centrum voor de kunsten Nieuwe Veste in opdracht van de gemeente Breda vier cultuurcoaches aangesteld die ieder een stadsdeel onder hun hoede hebben.

De school is steeds meer het startpunt van hun werk geworden. Daar bereik je alle kinderen en van daaruit kun je lijntjes leggen naar naschools aanbod. ‘Je wilt dat kinderen op school de eerste kennismaking kunnen doen. En vandaaruit ontsluit je wegen voor kinderen bij wie het vlammetje ontbrandt’, vertelt Van Beek.

De cultuurcoach bekijkt samen met de school welke culturele aanbieders er in de buurt zijn en organiseert korte kennismakingsworkshops en presentaties in de wijk die leerkrachten samen met de kinderen kunnen bezoeken. De aanbieders doen dat gratis, want voor hen is het reclame.

De rol van cultuurcoaches is stimuleren, zorgen voor laagdrempelige activiteiten en partijen samenbrengen. Naast dit werk zijn ze ook vakdocent bij kunstencentrum Nieuwe Veste. Beide taken versterken elkaar, stellen Beneken en Van Beek: ‘Wij werken binnen en buiten de school, we proberen te verbinden en daar gewoon een mooi iets van te maken.’

Laagdrempelig

Om scholen mee te krijgen, zo is hun ervaring, moet je echt laagdrempelig

insteken. Neem muziekonderwijs. Dat vinden veel leerkrachten lastig. De cultuurcoaches weten scholen enthousiast te maken voor 123ZING, een eenvoudige zangtraining voor het team plus een digitale omgeving met liedjes. Van Beek zorgt dat elke lesbrief een liedje van 123ZING bevat, bijvoorbeeld in aansluiting op de programma’s van het Bredase kunstmenu of op de Kinderboekenweek en Bevrijdingsdag. ‘Daar zijn leerkrachten heel blij mee, want zo wordt zingen onderdeel van lessen die ze toch al moeten geven. Je hoeft echt niet een uur lang muziek te gaan geven.’

Diezelfde liedjes komen kinderen straks na school weer tegen, want de Bredase bso-organisatie Kober overweegt om haar pedagogisch medewerkers te scholen in 123ZING. ‘Als je met z’n allen die liedjes kent, dan worden dat de liedjes van deze tijd, nieuw muzikaal erfgoed.’

Om nog meer muziek de school binnen te halen helpen de coaches fanfares en harmonieën met educatieve projecten. ‘Zij hebben vaak geen flauw idee hoe ze dat onderwijs in moeten.’

De cultuurcoaches geven hen trainingen, tips en waar mogelijk een rol in projecten. De muziekvereniging kan op school bijvoorbeeld een jaarlijkse instrumentenparade geven. Dat kost de school weinig geld; de amateurmuzikanten hebben doorgaans tijd en vinden het leuk over hun hobby en instrument te vertellen. Voordeel voor de verenigingen is dat ze een gezicht krijgen binnen de school. Zo wilde een harmonie graag een kinderconcert geven en kon ze via school met enkele meedoe-activiteiten bezoekers (en potentiële leden) werven.

Taalatelier

Vanuit de school naar buiten, dat is de beweging waar de cultuurcoaches aan werken. Iets begint in school en krijgt daarbuiten een vervolg. Het Taalatelier is daar een mooi voorbeeld van. Kunstvakdocenten van Nieuwe Veste werken met scholen samen om kinderen taalvaardiger te maken. ‘De leerkracht geeft woorden op waar behoefte aan is en daar gaan de vakdocenten in naschoolse lessen beeldend, dansend of muzikaal mee aan de slag’, vertelt Van Beek. Beneken vult aan: ‘Dit is echt de verbinding tussen binnen- en buitenschools.’

Het is bovendien een voorbeeld van hoe de cultuurcoaches slim gebruik weten te maken van niet-culturele subsidies om die verbinding te maken: het Taalatelier wordt bekostigd vanuit de subsidieregeling schakelklas 2.0.

Kunstvakdocenten op locatie laten werken in plaats van in het kunstencentrum zelf is een bewuste beleidskeuze. Hoe dichterbij huis het aanbod, hoe laagdrempeliger immers. Zo startte vorig schooljaar de Proeftuin, waarbij kinderen in school of het wijkgebouw kennis maken met vier disciplines en al doende kunnen ontdekken waar hun talenten liggen.'

Van daaruit kunnen ze doorstromen naar de reguliere lessen in het kunstencentrum. De cultuurcoaches onderzoeken of het mogelijk is om collectieve aanvragen te doen bij het Jeugdcultuurfonds voor kinderen die anders niet mee zouden kunnen doen. 'Mensen individueel weten de weg niet te vinden, blijkt. Dan hebben ze een zoon die trompet wil spelen, maar weten ze niet dat je bij dit fonds kunt aankloppen', zegt Van Beek.

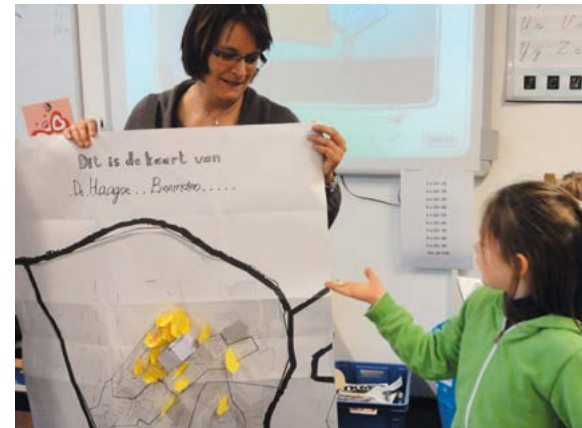
Intrinsieke motivatie

En zo zitten Beneken en Van Beek als een spin in het web en zoeken ze overal ingangen en mogelijkheden. Daar zijn soms wel wat hobbels te nemen. Zo staan lang niet alle scholen open om te investeren in naschools aanbod. 'Ze zeggen: "dat is niet ons pakkie aan"', vertelt Beneken. Soms vragen ze zelfs huur voor het gebruik van de lokalen.

De bso lijkt meer kansen te bieden, maar de keuze voor cultuureducatie is ook hier niet vanzelfsprekend. 'Ze zoeken wel naschoolse activiteiten, maar die hoeven niet perse educatief te zijn. Ze hebben net zo lief een ouder die gratis een leuke activiteit doet als een dure vakdocent.'

De cultuurcoaches kunnen trekken en duwen wat ze willen, maar uiteindelijk staat of valt alles met de intrinsieke motivatie van partijen. Mensen moeten het belang van cultuur en kansen voor kinderen onderkennen, dan kan er veel moois opbloeien.

Aan die motivatie ontbreekt het Beneken en Van Beek in elk geval niet. Ze geloven heilig in de heilzame verbinding tussen school en wijk: 'Als je wil dat een wijkevenement slaagt, organiseer dan een activiteit of een workshop op school. Studeer iets in met de kinderen en laat hen dat in de wijk presenteren. Dan zie je op zo'n festival ineens tien vrouwen met een hoofddoek die naar hun zoontje of dochtertje komen kijken. Ja, dan vind ik toch dat je iets moois in beweging hebt gezet. De sfeer in de wijk wordt er gewoon door vergroot.'





Muziek leren spelen in een orkest



Waar

Enschede (158.553 inwoners)

Wat

Leerorkest

Wie

Lotte Sieverink (Kaliber Kunstenschool), Susan Olsman (obs Het Pathmos) en Frank van Nus (docent koper en dirigent Leerorkest Enschede bij Kaliber Kunstenschool)



Financiering

Kinderen maken muziek, gift Rabobank, eigen bijdrage deelnemers van 75 euro

Aantal deelnemende basisscholen

16 (8 in stadsdeel zuid, 8 in west)

Aantal deelnemende leerlingen

750, waarvan 60 ook deelnemen aan het leerorkest

Als Mozes niet naar de berg komt, moet de berg maar naar Mozes.' Dat was de oplossing van Kaliber Kunstenschool in Enschede, toen ze merkte dat de bestaande infrastructuur waarin kinderen op school kennismaken met muziekles en op de muziekschool verder gaan niet langer werkte. 'We zagen dat de drempel om naar Kaliber Kunstenschool te komen voor muziekles steeds hoger werd', zegt Lotte Sieverink. 'En daarom geven we nu muziekles op school, maar wel buitenschools, in een Leerorkest.' Kaliber begon met het aanschrijven van alle basisscholen in Enschede. 'Sommige scholen waren direct enthousiast, enkele haakten om verschillende redenen af. Uiteindelijk bleven er acht scholen over in stadsdeel zuid en acht in stadsdeel west.' 'Het was ook mooi om juist in deze wijken aan de slag te gaan', zegt Susan Olsman, 'omdat het hier in veel gezinnen minder vanzelfsprekend is dat kinderen op muziekles gaan.'

Symfonieorkest

Om de leerorkesten samen te stellen is Kaliber gaan werven op alle deelnemende scholen. 'Onze docenten hebben er in lessen van een half uur tot een uur hun instrumenten voorgesteld', vertelt Sieverink. 'Daarnaast hebben ze orkestmuziek laten horen. Omdat Enschede twee jeugdorkesten en een groot symfonieorkest heeft, wilden we aansluiten bij die manier van musiceren.' Uiteindelijk hebben in de beide wijken van de 750 mogelijke deelnemers zestig leerlingen zich aangemeld voor het Leerorkest. 'Ze kiezen uit viool, cello, dwarsfluit, klarinet, trompet, trombone of hoorn en krijgen van een gespecialiseerde muziekdocent een vijftal basislessen en na de kerstvakantie volgen er ook orkestrepetities.' En daar zit het innovatieve in het project, de leerlingen hoeven daarvoor niet een heel eind de stad in. De lessen en orkestrepetities vinden plaats op een van de scholen in de wijk, zoals op Olsmans school Het Pathmos.

Enthousiasme

Zowel Kaliber als de scholen zijn erg enthousiast over de samenwerking. Voor Kaliber is het goed om te zien dat er voldoende belangstelling voor hun nieuwe aanpak is. De scholen vinden het goed dat het muziekonderwijs voor hun leerlingen toegankelijk is. Daarbij hoeven de scholen inhoudelijk geen extra inspanningen te doen. 'Onze leerkrachten zijn tijdens de kennis-makingsles aanwezig omdat ze de leerlingen beter kennen', zegt Olsman. 'Daardoor kunnen ze de muziekdocenten ondersteunen. Ook zijn ze af en toe op woensdagmiddag aanwezig bij de orkestrepetities. Verder meldt de muziekdocent het bij mij als er eens een leerling van onze school bij de orkestrepetitie afwezig is. Ik neem dan contact op met de ouders en

doorgaans is dat voldoende om de leerling in het project te houden. En ten slotte hebben wij het voordeel dat de repetities hier op school plaatsvinden en dat het hier zichtbaar is. Om het ook op andere scholen waar leerlingen vandaan komen warm te houden, houdt Kaliber alle scholen op de hoogte, bijvoorbeeld met stukjes voor hun nieuwsbrief.'

Ouderbetrokkenheid

Omdat de lijntjes tussen school en ouders doorgaans korter zijn, gaat de communicatie over het orkest ook via de school. 'Zo maken we bijvoorbeeld aan de leerlingen en hun ouders duidelijk dat deelname aan het Leerorkest ook betekent dat je dagelijks thuis oefent', zegt Olsman. Ouders laten zien dat ze de muzieklessen waarderen. 'In maart was er hier op school een concert en dat werd druk bezocht.' In juni werd het projectjaar afgesloten met een groot concert in het Enschedese Volkspark. Behalve de ouders volgen ook de plaatselijke muziekverenigingen het project met belangstelling. Enschede kent achttien amateurmuziekverenigingen die zitten te springen om vers bloed. Daarnaast zijn er twee jeugdsymfonieverenigingen en een professioneel symfonieorkest.

Anders leren

Frank van Nus is naast docent koper ook dirigent van een Leerorkest van Kaliber. Voor hem zit de waarde van het Leerorkest in dat leerlingen beter gaan samenwerken en beter gaan luisteren. 'Daarbij zie je in zo'n groep dat er heel veel respect voor elkaar is.' Voor hem als docent betekent het ook een andere benadering: minder doelen stellen en andere verwachtingen. 'Daar moet ik bijvoorbeeld rekening mee houden als ik huiswerk meegeef.'

Het is ook wat Sieverink ziet. 'Als muziekdocent wil je dat een leerling bepaalde stappen zet in de beheersing van het instrument. In het Leerorkest willen we dat kinderen zo snel mogelijk gaan samenspelen. Voor onze docenten was dat nieuw. Het vraagt een andere aanpak, bijvoorbeeld omdat je noten in een andere volgorde aanleert dan in een 'traditionele' instrumentale les. Vanuit de scholen komt nu al de vraag of we dit Leerorkest niet ook binnenschools kunnen gaan aanbieden.'

Dankzij het Leerorkest maken kinderen en hun ouders kennis met Kaliber en ontdekken ze dat er verschillende leslocaties en lesvormen zijn. Kinderen die verder willen, kunnen vaak in hun eigen wijk of stadsdeel les volgen. Het eerste jaar zijn er vijf leerlingen doorgegaan met instrumentaal onderwijs en het tweede jaar zijn dat er drie.



Kinderen krijgen muzikale windkracht mee



Waar

Gieten (5200 inwoners), dorpskern in gemeente Aa en Hunze (25.203 inwoners)

Wat

AMV-lessen en instrumentale lessen (Windkracht 6) op school

Wie

Pieter de Jong (conservatoriumstudent en docent muziek), Akke Feenstra (cultuurcoach gemeente Aa en Hunze, in dienst van ICO Centrum voor Kunst en Cultuur), Jan Post (directeur obs Gieten) en Laurens Braams (voorzitter muziekvereniging T.O.G.I.D.O)



Financiering

Gemeente en provincie (Cultuureducatie met Kwaliteit), investering ICO, bijdrage amateurverenigingen (50 euro per groep)

Aantal deelnemende basisscholen

5 in 2013-2014, 8 in 2014-2015

Aantal deelnemende leerlingen

175 in 2014-2015

Deelnemende organisaties

5 muziekverenigingen, ICO

Leerkrachten die onzeker zijn over hun muzikale kwaliteiten, bezuinigingen op het centrum voor de kunsten, muziekverenigingen die zitten te springen om jonge aanwas, steeds minder kinderen die in hun vrije tijd een cursus algemene muzikale vorming (amv) volgen. Hoe kun je daar muziek uit maken? In het dorp Gieten is dat toch gelukt. Bij amateurmuziekvereniging T.O.G.I.D.O startten afgelopen voorjaar zestien kinderen in onder meer de blazersklas en slagwerkklass. Ze zijn ervoor warm gemaakt door lessen onder schooltijd.

Mooie stimulans

Toen Jan Post de vraag voorgelegd kreeg waar zijn school zich in het kader van Cultuureducatie met Kwaliteit op wilde richten, wist hij het meteen: op muziek. 'Ik heb een geweldig team, maar het muziekonderwijs was te veel afhankelijk van het enthousiasme en vooral de durf van de individuele leerkracht. De een doet het met twee vingers in de neus en de ander durft nog geen liedje aan te geven uit angst dat ze vals zingen. Met CmK kunnen we de leerkracht net even naar een hoger plan trekken of de drempel verlagen.' De school is nu bezig, met hulp van kunstencentrum ICO meer lijn in het muziekonderwijs te brengen. 'We willen binnen school duidelijke afspraken maken over de eisen die je aan de groepen stelt: wat willen wij dat een leerling aan het eind van het jaar moet kunnen?' Er zijn inmiddels instrumenten aangeschaft en de leerkrachten hebben vorig jaar bijscholing gekregen in het gebruik van instrumenten en hoe je kinderen een lied aanleert.

Post vindt dat je als school kinderen een muzikale basis moet meegeven: 'Wij moeten kinderen aan dingen laten ruiken en enthousiasme creëren. En dan het stokje doorgeven aan iemand die er professioneler mee door kan gaan.'

Brug slaan

Laurens Braams, zelf fervent amateurmusicus bij T.O.G.I.D.O., koestert een vergelijkbaar ideaal als Post: via de basisschool alle kinderen kennis laten maken met muziek. 'Met natuurlijk als achtergrond dat mensen op den duur onze vereniging in komen.' In het verleden heeft hij daar veel energie in gestoken, maar als vereniging alleen trek je dat niet. 'Je blijft amateur.' De latere samenwerking met het ICO ging goed, via de amv-lessen stroomden kinderen door naar de verenigingen. Maar door bezuinigingen bij het ICO, waarbij alle muziekdocenten werden ontslagen, dreigde die route afgesneden te worden.

Dankzij CmK kon het ICO samen met de amateurverenigingen een nieuwe infrastructuur creëren. Voor basisscholen die willen inzetten op muziek, heeft het ICO het pilotproject Meer muziek, met trainingen voor leerkrachten en lessen van een vakdocent in alle groepen. Obs Gieten doet hieraan mee. Daarnaast is er Windkracht 6², een landelijke project voor groep 6, vooral gericht op blazersmuziek, dat een brug wil slaan tussen binnen- en buitenschoolse muzikale educatie. Het geeft zowel een impuls aan muziekonderwijs op scholen als aan het verenigingsleven.

Het ICO (met subsidie van de gemeente) en de muziekverenigingen bekostigen samen het project, zodat het voor basisscholen laagdrempelig is om deel te nemen. De leerlingen krijgen vier uur les in blaasmuziek en slagwerk, in Gieten verzorgd door zzp'er Pieter de Jong. 'Elke les leren we leerlingen iets simpels wat ze tijdens het eindconcert samen met de muziekvereniging kunnen uitvoeren.' Bij voorkeur woont de groepsleerkracht deze lessen ook bij, vindt De Jong. 'Dat hij ook probeert om geluid uit een instrument te krijgen, is voor de kinderen heel belangrijk. Er ontstaat veel meer chemie als de leerkracht mee doet.'

De binnenschoolse Windkrachtlessen krijgen voor leerlingen die meer willen een vervolg in instrumentale lessen bij de muziekvereniging, wederom verzorgd door De Jong. En dat levert Braams' vereniging dus leerlingen op.

Nieuwe structuur

Cultuurcoach Akke Feenstra roostert de Windkrachtlessen centraal in voor alle scholen en de vijf deelnemende muziekverenigingen binnen de gemeente. Ze ziet dat de verenigingen steeds breder gaan denken. 'Dat is ook wel nodig. Natuurlijk is het lastig, want ze zitten in een traditie, maar dat ze het voor de jeugd breder oppakken, is heel nuttig. Er zijn genoeg dorpen waar de hele muziekschoolstructuur weg is. Ik zie dit als het begin van hoe je met amateurverenigingen een nieuwe structuur in het landschap maakt.'

Braams beaamt dat meteen. 'Als een kind een ander instrument speelt dan bij onze vereniging gebruikelijk is, zeggen we: kom er gewoon gezellig bij.' Hij is blij met de samenwerking. 'Er is veel meer goodwill op de scholen. Het dorp leert je beter kennen, de kinderen leren je beter kennen. Zien dat na al die jaren proberen, stranden en mensen die weglopen eindelijk iets constant wordt, dat is mooi.'

Ook Post is tevreden. 'Als je de verbinding naar buiten kunt maken, kunt zeggen: "dit hebben wij als school gedaan, maar nu is het ons een brug te ver en nemen anderen het over", dan heb je het goed gedaan.'

² Windkracht 6: een educatief muziekpakket voor de groepen 5 en 6 in het basisonderwijs, bedoeld om kinderen te interesseren voor instrumentaal muziekonderwijs. Het pakket richtte zich aanvankelijk op blaas- en slaginstrumenten, later ook op andere instrumenten. Het werd enkele jaren geleden ontwikkeld en veel muziekverenigingen, muziekscholen en basisscholen werken er mee.





Theater op school

**Waar**

Gouda (71.105 inwoners)

Wat

Jeugdtheaterhuis binnen- en buitenschools

Wie

Liesbeth le Cessie (hoofd lessen projecten Jeugdtheaterhuis), Borius van der Meulen (theaterdocent en cultuurcoach Jeugdtheaterhuis)

Financiering

Gemeente Gouda (combinatiefunctionaris), subsidie van onder meer Fonds voor Cultuurparticipatie, Prins Bernard Cultuurfonds, VSB-Fonds en Stichting Klasse (voor deelname aan Schooltoneelclub)

Aantal deelnemende basisscholen

3

Aantal deelnemende leerlingen

45



Met enige regelmaat komt Borius van der Meulen 's middags als docent bij het Jeugdtheaterhuis in Gouda kinderen tegen die hij 's ochtends als cultuurcoach op school les heeft gegeven. Enkele jaren geleden was dat nog het doel van de cultuurcoachlessen, nu is dat losgelaten. Hoe dat zit? Liesbeth le Cessie legt het uit: 'Het idee was enkele jaren terug nog dat wij op scholen theaterlessen zouden verzorgen en dat leerlingen op die manier kennis zouden maken met theater en met ons.'

Kennismaken op school en dan voor een verdiepend aanbod naar het Jeugdtheaterhuis komen, dat bleek voor een groep kinderen niet vanzelfsprekend. Leerlingen hebben andere vrijetijdsbestedingen, bijvoorbeeld bij een sportclub. Maar er bleek ook een financiële drempel en veel mensen vonden de afstand een probleem. 'Kinderen willen wel iets op school doen, maar niet drie kilometer verderop.'

Daarom biedt het Jeugdtheaterhuis nu buitenschools theaterlessen aan op de scholen zelf in de vorm van de Schooltoneelclub. Van der Meulen begint onder schooltijd. 'Daar daag ik kinderen uit om in hun vrije tijd bij de Schooltoneelclub te gaan en een verdiepende stap te maken.' Zo ontstaat er een doorlopende leerlijn theater van binnenschoolse kennismaking tot en met buitenschoolse verdieping.

Verschillend accent

In de binnenschoolse theaterlessen werken de vakdocenten met de leerlingen aan spelvormen en -technieken, die uiteindelijk resulteren in een presentatie voor de school. Soms, en dat is bijvoorbeeld afhankelijk van de beschikbare ruimte of van de grootte van de groep, gebeurt dat met de hele klas, andere keren wordt de groep gesplitst en gaat een helft met de theaterdocent aan de slag, terwijl de groepsleerkracht met de andere helft de reguliere lessen voortzet. Daarbij sluiten ze zoveel mogelijk aan bij het curriculum en de speerpunten van de school, bijvoorbeeld de taalmethodes. In de buitenschoolse lessen werken de leerlingen aan een voorstelling.

'Als cultuurcoach heb ik geen makelaarsfunctie, maar zorg ik echt voor handjes voor de klas', vertelt Van der Meulen. 'Juist voor leerlingen voor wie dat niet vanzelfsprekend is, is het heel goed om in die binnenschoolse lessen te ervaren wat theater is. En doordat ons buitenschools aanbod op dezelfde vertrouwde plek is, wordt ook voor hen de drempel lager om door te gaan.'

Vaste aanstelling

In Gouda maakt gemeentelijk beleid het mogelijk voor scholen om voor twee jaar een verbintenis aan te gaan met een cultuurcoach die het Jeugdtheaterhuis in opdracht van de gemeente faciliteert. 'Eén school was zo enthousiast over onze inbreng, dat ze budget hebben vrijgemaakt om mij een dagdeel in dienst te nemen', vertelt Van der Meulen. 'Daar verzorg ik nu theaterlessen voor groep 4 tot en met 7. Dat is minder dan ik als cultuurcoach deed, maar ook een bewuste keuze. Voor groep 1 tot en met 3 heeft de school gezocht naar ander aanbod en groep 8 is het hele jaar bezig met de afsluitende musical.'

Eén van de overwegingen van de school kwam voort uit wat Le Cessie de discussie doel-of-middel van cultuureducatie noemt. 'Ons gaat het er in eerste instantie om dat kinderen met theater bezig zijn. Maar wij komen ook op scholen waar ze de theaterlessen nuttig vinden voor sociaal-emotionele ontwikkeling of uitbreiding van de woordenschat.'

Ouderbetrokkenheid

Van de binnenschoolse theaterlessen profiteert zowel de school als het Jeugdtheaterhuis. 'Wat wij terug hoorden', vertelt Le Cessie, 'is dat op scholen waar de ouderbetrokkenheid bijvoorbeeld bij ouderavonden tegenvalt, de opkomst bij de presentaties wel hoog was. Scholen onderzoeken nu of ze beide activiteiten niet op een of andere manier kunnen combineren.' Tegelijkertijd groeit de bekendheid van ouders met het Jeugdtheaterhuis, waarmee de drempel om een kind aan te melden voor het buitenschools aanbod lager wordt.

In een tijd waarin de provincie bezuinigt op cultuur en het Jeugdtheaterhuis, dat behalve in Gouda ook in enkele andere Zuid-Hollandse gemeenten werkt, te maken heeft met gemeentelijke bezuinigingen, zoekt de instelling naar mogelijkheden om toch de continuïteit te waarborgen. 'We willen daarom leerkrachten gaan trainen zodat zij uiteindelijk de Schooltoneelclub zelf, met onze ondersteuning, kunnen voorzetten', zegt Le Cessie. 'Ook kijken we of het mogelijk is om daar ouders bij te betrekken. Want die lessen moeten op een of andere manier doorgaan. Het is altijd onze benadering geweest en dat zal het blijven: kinderen in aanraking brengen met theater, kennis laten maken en laten ontdekken hoe leuk het is en van daaruit verder gaan met talent te ontwikkelen.'



Een voor allen, allen voor een



Waar

Montfort (3100 inwoners), dorpskern in gemeente Roerdalen (20.699 inwoners)

Wat

Muziek- en sportlessen

Wie

Ine Simons (directeur academische basisschool De Hovenier) en Piet Wolters (voorzitter Kon. Fanfare De Vriendenkring en overkoepelende organisatie Verenigingen Raad Montfort)

Financiering

In opstart particulier (o.a. Rabobank en Regiobank), nu gemeente (combivouchers)

Aantal deelnemende basisscholen

6

Aantal deelnemende leerlingen

1200

Deelnemende verenigingen

Muziek- en sportverenigingen



Dit moet ook anders kunnen. Die gedachte schoot zo'n zes jaar geleden door het hoofd van schooldirecteur Ine Simons. Jaarlijks kwam elke vereniging uit het dorp een lesje geven op school. 'Dat was vooral gericht op het werven van leden. Op een gegeven moment vond ik dat er geen structuur meer in was. Wij hebben toen alle verenigingen uitgenodigd om te kijken wat we voor elkaar kunnen betekenen.'

Beter gezegd: wat school en verenigingen samen voor kinderen kunnen betekenen. 'Ik vind het belangrijk om kinderen aan te spreken op al hun talenten.' Piet Wolters, voorzitter van de fanfare, knikt: 'Vroeger stond het leden werven voorop. Nu staat het kind voorop. En als daar iets uit groeit voor een vereniging is dat mooi, of dat nu de fanfare of de voetbalclub is.'

Goede voorbeeld

Een voor allen, allen voor een. Dat is, om met de drie musketiers te spreken, het motto van Montfort. Het heeft geresulteerd in een krachtige aanpak die zich steeds beter nestelt in de gemeenschap. 'Het eerste jaar zijn we heel minimaal begonnen', vertelt Simons. 'We hadden een klein bedrag van de Rabobank gekregen, daar deden we vijf lessen van. Daarna konden we dat met andere geldpotjes uitbreiden tot vijftien lessen. Toen hebben we de gemeente erbij betrokken en zij zijn vanaf het begin vreselijk enthousiast geweest.'

De gemeente Roerdalen benut de gelden voor combinatiefunctionarissen sport/cultuur – in dit geval 140.000 euro per jaar – niet voor een fysieke functionaris, maar voor combivouchers. Daarmee worden activiteiten van culturele en sportverenigingen op school bekostigd. Alle groepen op de basisschool in Montfort krijgen jaarlijks dertig uur muzieklessen. Het goede voorbeeld van Montfort heeft inmiddels navolging gekregen in de overige vijf kerkdorpen van de gemeente.

Elkaars kracht

Vakdocenten geven de muzieklessen, maar de groepsleerkracht heeft ook een actieve rol. 'Dat hebben we langzaam opgebouwd', vertelt Simons. 'Van meekijken en om de beurt lesgeven, daarna de vakdocent die de leerkracht ondersteunt en instrueert tot zelf les geven. Wij willen onze leerkrachten competent maken om muzikles te geven.'

Simons merkt dat de leerkrachten door de vakdocent de mogelijkheden gaan zien. Maar ze onderkent ook dat niet alle leerkrachten talent voor of

affiniteit met kunst of sport hebben. Geen probleem wat haar betreft. 'Je kunt juist gebruik maken van elkaars kracht en onderling wisselen. Dus als de leerkracht van groep 8 goed is in muziek, waarom zou hij dat dan niet ook in groep 1 geven? Als je de diepte in wil, kun je altijd gebruik maken van de kracht van een ander.'

Blokfluitles

De muzieklessen onder schooltijd krijgen na school een vervolg. Zo kunnen kinderen vrijdagmiddag naar blokfluitles. Gewoon in hun eigen schoolgebouw, dat maakt de drempel laag. Kinderen die verder willen in muziek of een ander instrument willen bespelen, kunnen daarna bij de fanfare of andere muziekvereniging op les. 'Dit jaar hebben we zes blokfluitisten. Vorig jaar veertien en daar hebben we een hele hoop leerlingen van gekregen', vertelt Wolters.

Ze proberen ouders zoveel mogelijk erbij te betrekken. Die beslissen immers of hun kind wel of niet op muziek- of sportles mag. Als lesgeld een obstakel is, roepen Wolters en Simons de hulp van Stichting Leergeld in. Soms vinden ouders dat hun kind al genoeg doet of te vaak wisselt van hobby. 'We proberen daarover in gesprek te gaan met ouders', vertelt Simons. 'Onze muziekdocent heeft heel gauw in de gaten welk kind echt iets heeft met muziek.'

De school wil kinderen niet alleen in aanraking brengen met cultuur, maar ook met sport en spel. 'Dat staat nu nog in de kinderschoenen', zegt Simons. 'Wij merken dat wij heel erg bezig waren met cultuur en muziek en dat we ons ook moeten focussen op beweging. We merken dat kinderen moeite hebben met lopen en rennen. Het uithoudingsvermogen is weg.' De school is samen met de gemeente en de sportverenigingen op zoek gegaan naar mogelijkheden om doelgericht in te zetten op bewegen. Sinds dit schooljaar krijgen alle kinderen wekelijks één les van een vakdocent. Daarnaast zijn samen met de sportverenigingen lessen gepland voor onder meer voetbaltraining, dans en tennis.

Samen sterk

De kracht van hun initiatief, vinden Wolters en Simons, is dat het echt vanaf de basis is gegroeid. Met de school als spil waar alle verenigingen jaarlijks bij elkaar komen om te bespreken wat ze voor kinderen kunnen betekenen. Omdat de opkomst tijdens de laatste jaarbijeenkomst minder was, belegden Simons en Wolters een bijeenkomst met als doel een visie op te stellen. 'We

zeiden: Als je mee wilt doen, moet je aanwezig zijn. Op die bijeenkomst waren alle verenigingen er'

De bijeenkomst resulteerde in een stappenplan voor de komende vier jaar. 'Daarin hebben we vastgelegd wie er deelnemen, hoe we het integreren binnen de school, de verenigingen en de gemeenschap en hoe we onderling gaan samenwerken, niet alleen school en vereniging, maar ook de verenigingen onderling. Misschien doet de voetbalclub wel wat met de fanfare. Het mooie was dat niemand meer voor zichzelf aan het praten was. Ze gingen over grenzen heen denken.' Wolters vult aan: 'Door samen te vergaderen is het sociale contact tussen de verenigingen gegroeid.'

Lange termijn

Nog te vaak wordt in projecten op korte termijn gedacht, maar daar is Simons echt wars van. 'Brandjes blussen hebben we al genoeg gedaan. We gaan voor de lange termijn. Dat hebben we ook tegen de gemeente gezegd.' Zo zijn de vakdocenten in iedere dorpskern in elk geval de komende vijf jaar gegarandeerd. 'Het is ook een paradepaardje van de gemeente. Ze ziet dat er van alles gebeurt en dat het geld echt bij de kinderen komt.'

En dat kan verder gaan dan cultuur en sport alleen. Simons' school is bezig met een onderzoek naar pesten: hoe kun je zorgen dat kinderen zo min mogelijk tot pestgedrag komen? 'Dit doen we ook samen met de verenigingen. We hebben het over onze normen en waarden. Als kinderen bepaald gedrag vertonen, reageren we daar op, waar je ook bent.'

De bottomline is respect: 'Dat staat voor ons bovenaan. We willen kinderen leren om rekening te houden met elkaar en waardering te hebben voor elkaar.' Daar werken ze dus samen aan. 'Daarbij moet je niet afwegen "wat kost het mij?", maar kijken wat je ervoor terug krijgt: dat je kinderen in hun kracht zet.'





Het geheim van Ridderkerk



Waar

Ridderkerk (45.149 inwoners)

Wat

Lokale verankering buitenschools aanbod via brede scholen

Wie

Erna Wouters (stedelijk coördinator Brede Scholen Ridderkerk), Yvonne de Snoo (locatiemanager/coördinator bso), Max de Vette (combinatiefunctionaris)

Financiering

gemeente (onder meer Cultuureducatie met Kwaliteit), bijdrage ouders (voor bso)

Aantal deelnemende basisscholen

6 brede netwerkscholen, waaronder 14 basisscholen

Aantal deelnemende leerlingen

600-1000 per blok van 6 weken (5 blokken per jaar)

Deelnemende organisaties

ToBe, plaatselijke dansschool, verenigingen voor sport en amateurkunst, openbare bibliotheek, sport en welzijn, Centrum voor Jeugd en Gezin, kinderdagopvang, peuterspeelzaal, bso, lokale middenstand en politie



Samen een film maken. Dat idee borrelde vanuit de bso op tijdens een brainstorm op een brede school in Ridderkerk. 'Zelf alles doen', zegt Yvonne de Snoo, 'het script schrijven, de decors bouwen. En dan een film in de wijk, maar ook over de wijk. Zodat de kinderen te weten komen waar ze eigenlijk wonen. En als de film dan af is een vertoning ergens in de wijk in de open lucht, met alle kinderen, alle ouders, alle belangstellende wijkbewoners, met popcorn en alles wat verder bij een filmvoorstelling hoort.'

Het klinkt als een prachtplan en het zou in Ridderkerk zomaar gerealiseerd kunnen worden. Met als betrokken partijen niet alleen de school en bso, maar ook de combinatiefunctionaris, de bibliotheek en vakdocenten van het Dordtse cultuurcentrum ToBe (dat in Ridderkerk grotendeels zorgt voor cultureel aanbod). En kinderen zouden er zowel binnenschools als naschools aan werken, want Ridderkerk neemt de gedachte van de brede school serieus.

Wijkspecifiek werken

De afgelopen jaren zijn gefaseerd, en geheel volgens de Lokale Educatieve agenda (LEA) in Ridderkerk zes brede scholen ontstaan. Er zijn zestien basisscholen waarvan er veertien aangesloten zijn bij het brede scholen netwerk. Eén van de scholen is een school voor speciaal onderwijs. Verder zijn er vijf organisaties voor kinderdagopvang en alle peuterspeelzalen aangesloten. In elke brede school zitten naast basisscholen, een kinderdagopvang en een peuterspeelzaal onder meer de bibliotheek en lokale aanbieders. Ook kent elke brede school aanbod voor zorg, sport en welzijn en kunst en cultuur. Allemaal kennen ze een benadering om leerlingen onder schooltijd kennis te laten maken met cultuur en sport en dat naschools te verdiepen. 'Nu is dat nog in een verhouding 20% binnenschools en 80% naschools', vertelt Erna Wouters. 'Maar we willen dat binnenschoolse deel graag nog wat uitbreiden, omdat je in bepaalde wijken ziet dat het niet vanzelfsprekend is dat kinderen ook gebruik maken van het naschoolse aanbod. Je moet je dan voorstellen dat kinderen een half uur of drie kwartier onder schooltijd les krijgen en daar dan direct op aansluitend een naschools programma.'

Alle wijken in Ridderkerk hebben beleidsmatig een gemeenschappelijke deler: activatie, talentontwikkeling, bevorderen sociale vaardigheden en sociale cohesie in een wijk verbeteren. Maar dat betekent niet dat alle brede scholen automatisch ook hetzelfde programma bieden. 'Van elke wijk in

Ridderkerk zijn zogeheten nulfoto's gemaakt', vertelt Wouters. 'Zo kunnen we zien waar een wijk behoefte aan heeft. Een sociaal arme wijk heeft extra behoefte aan sociale activiteiten, terwijl we in een 'dikke' wijk extra inzetten op bewegen en het bestrijden van overgewicht. Aandacht voor kunst en cultuur kan in de ene wijk een middel zijn, terwijl het elders een doel is.'

Van elkaar leren

Het model van binnenschools kennismaken en naschools verdiepen op de bso werkt goed voor de kinderen, maar heeft ook nog andere voordelen. 'De bso-leidster sluit aan bij wat er binnen school gedaan wordt', zegt Wouters. 'Daarover heeft ze contact met de kunstdocent of sportdocent en ze informeren elkaar. De bso-leidster heeft vooral pedagogische kennis en de sportdocent weet meer van de technische aspecten. En omdat zij elkaar informeren zie je dat de bso-leidster meer kennis krijgt van de inhoudelijke activiteiten en de vakdocenten meer pedagogisch inzicht krijgen.'

Een ander voordeel is dat doordat iedereen samenwerkt, veel mensen elkaar kennen. Om de werkwijze van de brede scholen in Ridderkerk optimaal te houden, is dat netwerk van groot belang. 'Nu is het nog zo dat als er een coördinator wegvalt, anderen niet direct weten wat er nodig is', zegt Max de Vette. 'Dat is dus iets waar we nog verder aan moeten werken.'

Wouters ziet die korte lijntjes in Ridderkerk wel in de sport, waar de coördinatoren de functionarissen van de verenigingen allemaal wel kennen. 'Anders is dat bij de cultuur, omdat ToBe in Dordrecht twintig kilometer hiervandaan zit. Om hier goed te kunnen functioneren moeten ze de lokale situatie goed kennen en dat is nu niet altijd het geval. Daardoor ontstaat het risico dat je te veel aanbodgericht gaat werken, terwijl wij juist uit willen gaan van de vraag van de scholen.' Om die reden koopt het bredescholen-netwerk in Ridderkerk dans niet in bij ToBe, maar bij een plaatselijke dansschool. 'Voor kinderen is dat makkelijk, want die gaan dan allemaal bij die balletschool waar je alles kunt doen. Dat wil je eigenlijk. Ik wil ook altijd heel graag lokale kunstenaars in het aanbod. Dat kan niet altijd, maar onze voorkeur gaat uit naar kunstenaars die door hun lesgeven betrokken zijn bij en voor kinderen zichtbaar zijn in de Ridderkerkse gemeenschap. Daar zit de kracht in.'

Doelen

Om de kwaliteit van vooral het naschoolse aanbod te verhogen, vindt De Vette het van belang dat er doelen worden gesteld. 'Het moet in het

naschoolse aanbod verder gaan dan alleen maar de leuk-factor. Natuurlijk mag iets leuk zijn, maar als je er ook nog iets van opsteekt, is dat des te beter. Daar praten we ook met ToBe over. Uiteindelijk willen we dat een kind gedurende acht jaar basisschool met alle kunstdisciplines heeft kennismemaakt. Maar neem nou dans. Er is nogal een onderscheid tussen peuterdans en hiphop. Je moet dus goed nadenken wanneer je iets aanbiedt, maar tegelijkertijd moet het wel evenwichtig zijn.'

Ook van invloed op de kwaliteit is de kennis en vaardigheid van bso-begeleiders. De Snoo vindt niet dat ze hen kan verplichten bij te scholen of trainingen te volgen. 'Daarom hebben we ervoor gekozen om hen vooral te inspireren om op zoek te gaan naar hun eigen talent en dat verder te ontwikkelen. Dat doen docenten van ToBe, die hen vervolgens ook coachen.'

Om alle activiteiten en plannen financieel mogelijk te maken is er in Ridderkerk voor gekozen zoveel mogelijk te ontschotten, een maatregel waarvoor breed politiek draagvlak bestond. 'Alle gelden voor gebouwen, voor bso, voor cultuuronderwijs, maar soms ook voor wijkactivering en sociale cohesie zitten in één potje. Geld voor de bibliotheek of voor ToBe is geormerkt. En verder speelt mee dat de betrokken Ridderkerkse sport- en muziekverenigingen voor hun inspanningen geen van allen de hoofdprijs vragen. Wouters: 'Uiteindelijk weten ze dat ze de kinderen die echt enthousiast zijn als lid kunnen verwelkomen. En dat is het geheim van Ridderkerk.'





Rotterdam zet jongeren in beweging



Waar

Rotterdam (623.652 inwoners)

Wat

Danssportproject Make You Move

Wie

Dorinda Dijs (coördinator dans SKVR),
Andrea Knols (coördinator onderwijs SKVR)

Financiering

Ministerie VWS (buurtsportcoachregeling), eigen
bijdrage SKVR

Aantal deelnemende scholen

32

Aantal deelnemende leerlingen

200 structureel en circa 1000 incidenteel

Deelnemende organisaties

SKVR, Rotterdam Sport Support



Gezond leven? Dat is niet meteen prioriteit nummer 1 voor jongeren. Maar de meesten houden wel van dansen. Vanuit die gedachte startte SKVR samen met het HipHopHuis in 2013 het dansproject Make You Move voor jongeren van 10 tot en met 18 jaar. 'Doel was om een gezonde levensstijl te stimuleren', vertelt Dorinda Dijs. 'Dat hebben we samengebracht met onze eigen doelstellingen van creatieve ontwikkeling en talentontwikkeling.'

Tijdens de gymles op school maken jongeren kennis met het project. Vervolgens kunnen ze verder met gratis lessen in aan hiphop gerelateerde dansstijlen. De lessen vinden na schooltijd plaats, maar wel in het eigen schoolgebouw. 'Op die manier verlagen we de drempel om deel te nemen. En dat werkt, we bereiken steeds meer jongeren', vertelt Dijs. Tijdens de lessen werken de leerlingen met een dansdocent toe naar een groepsoptraden tijdens een vriendschappelijke finale. 'Vorig jaar stonden we met alle twaalf deelnemende scholen in het Luxortheater. Het was voor de deelnemers een onvergetelijke ervaring.'

In natura

Het succes van Make You Move staat of valt met een goede samenwerking met de scholen. 'De school is het kanaal om jongeren te bereiken. Dergelijke projecten zonder school doen is ontzettend moeilijk', zegt Andrea Knols.

Vooraf de inzet van de sportdocent is cruciaal. 'Hij is degene die de leerlingen verbindt met het project. Door er in zijn eigen les aandacht aan te besteden en door af en toe aanwezig te zijn bij de danslessen', vertelt Knols. Als de sportdocent het belang van het project voor jongeren ziet, dan weet hij doorgaans de schooldirecteur ook te overtuigen. 'En dat is wat je wilt, dat de school het belang ervan in ziet dat een sportdocent daar uren in steekt.'

Na werving via bestaande contacten is gestart met scholen die 'dit avontuur' aan wilden gaan. 'We zijn steeds meer naar scholen in Rotterdam-Zuid getrokken, omdat daar meer noodzaak is', vertelt Knols. 'De jongeren daar willen graag dansen en hebben talent, maar missen vaak de mogelijkheden.' Kosten spelen een rol, maar ook afstand, ze moeten vaak letterlijk en figuurlijk de brug over. 'Wij bieden hen een positieve manier om hun vrije tijd te besteden, dicht bij huis.'

Bekend gezicht

Dankzij dit project zijn er contacten met sportverenigingen op gang gekomen. Rotterdam Sport Support (een platform dat breedtesport ondersteunt) zocht samenwerking met SKVR om hun naschoolse sportaanbod (Challenge 010) uit te breiden met dans. Dijs noemt Sport Support 'de perfecte partner': 'Wij organiseren de danslessen inhoudelijk en zorgen voor de docenten, locaties en evenementen.' Sport Support kon zo ook jongeren bereiken die niet direct warm lopen voor sport, maar wel met dans in beweging willen komen en ook SKVR kon door de samenwerking meer scholen bereiken.

SKVR doet bovendien haar voordeel met de beproefde werkwijze van haar sportbroeders. De school investeert in het tenue voor de leerlingen. Bovendien zorgt ze voor een vaste contactpersoon en dat de sportdocent van school aanwezig is bij de trainingen. Dat laatste levert echt iets op, ontdekken ze. 'Het gaat om iemand die er tijd en moeite in steekt om een leerling op de juiste plek te krijgen en ervoor zorgt dat ze ook echt gaan', legt Knols uit. 'Het is voor leerlingen heel belangrijk om in het begin een vertrouwd gezicht te hebben. Voor hen is alles onbekend, je moet hen daar echt in begeleiden. Een goede docent maakt het mogelijk om binnen- en buitenschools te verbinden. Rotterdam Sport Support heeft daar protocollen voor en daar kunnen wij veel van leren.'

Talenten

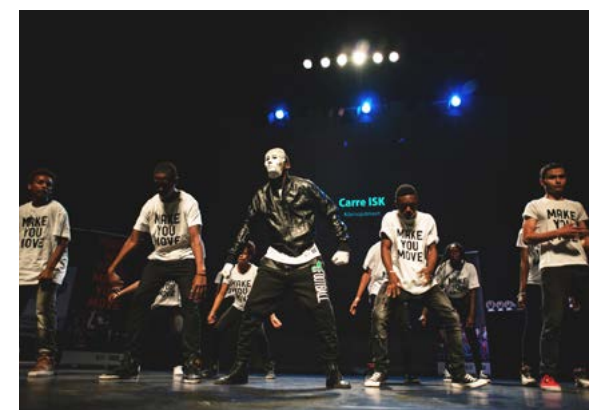
SKVR is ondertussen bezig met een vervolgtraject, Make You Move On, zodat jongeren hun talenten nog verder kunnen ontplooien. 'Ze kwamen zelf naar mij toe, omdat ze het zo leuk vonden en graag verder wilden trainen', vertelt Dijs.

Dit schooljaar start een pilot waarbij jongeren twee uur per week les krijgen van tweedejaarsstudenten van de mbo dansacademie, met een professionele dansdocent als teamleider. Drie keer per jaar ontmoeten alle deelnemers elkaar tijdens een 'sportieve' competitie.

'Het wordt een soort peer-to-peer-onderwijs, met een app-groep waarin ze onderling communiceren en ze nieuwe verbindingen aangaan', vertelt Dijs. Ze hopen de jongeren uit dit vervolgproject in te zetten als ambassadeurs om leeftijdgenoten te enthousiasmeren voor de begincursus.

'We missen nog de stap naar wat daarna komt, de opleiding. Dat is niet het ultieme doel, maar die link moet wel gelegd worden.' Ultieme doel op dit

moment is jongeren een kans geven hun talenten te ontplooien. 'We zien dat ze zich door dans kunnen uiten en daardoor anders in contact met hun mede-scholieren zijn', zegt Knols. Dijs vult aan: 'We zien ook dat jongeren goedfunctioneren binnen zo'n groep. Ze voelen zich binnen een goed georganiseerde groep vrijer en beter. En dat heeft hopelijk ook een positieve uitwerking op hun dagelijks leven.'





Waar je hart sneller van gaat kloppen



Waar

Wehl (6900 inwoners), deel van gemeente Doetinchem (56.484 inwoners)

Wat

Wederzijds partnerschap

Wie

Jolanda Bisseling (adjunct-directeur Kindcentrum Het Timpaan), Wendelien Wouters (projectleider en coördinator jeugd en Bureau Cultuur & School De Gruitpoort, Doetinchem)



Financiering

Cultuureducatie met Kwaliteit, cultuurbudget en nascholingsbudget school, eigen bijdrage van ouders voor buitenschoolse activiteiten

Aantal deelnemende basisscholen

1

Aantal deelnemende leerlingen

523 (peildatum 1 oktober 2014, krimpend naar ca. 470)

Deelnemende organisaties

De Gruitpoort, Muziekschool Oost-Gelderland, muziekvereniging Ad Majorem Dei Gloriam (AMDG), De Schutterij (drumfanfare, majorettes, vendelzwaaiers, etc.)

Voor ieder talent een plek, dat is het motto van Integraal Kindcentrum Het Timpaan in Wehl. Dat betekent dat de school niet alleen aandacht besteedt aan cognitieve vaardigheden, maar ook veel tijd steekt in muziek en andere cultuureducatieve disciplines. 'Een kind is meer dan de opbrengst van de Cito-toets', zegt Jolanda Bisseling. 'We willen dat brede aanbod graag dichterbij brengen en we willen kinderen leren te denken in oplossingen.'

Van oudsher is in Wehl de sport goed ontwikkeld. En met een muziekschool en een muziekvereniging heeft ook die discipline niet te klagen. Maar andere disciplines zijn volgens Bisseling ondervertegenwoordigd. 'Omdat wij dat belangrijk vinden voor de basisontwikkeling van leerlingen, richten we ons in ons aanbod ook op multimedia, dans, theater en beeldende vorming, maar ook op wetenschap en techniek. Dat brede aanbod betekent dat je niet heel erg de diepte in kunt gaan, maar alle kinderen kunnen op die manier wel ontdekken wat bij hen past en wat ze leuk vinden.'

Speerpunt

In Wehl hebben de scholen gekozen om in het kader van Cultuureducatie met Kwaliteit van muziek een speerpunt te maken. Zo krijgen de leerlingen van groep 4 van een docent van de muziekschool algemene muzikale vorming. Gedurende het hele jaar zijn ze op allerlei manieren met muziek bezig, muziek maken op blokfluit, mondharmónica of ukelele, maar ook met ritmiek, dans en beweging.

In groep 5 krijgen de leerlingen een half jaar voorbereidend muzikaal onderwijs. 'Ze maken kennis met instrumenten als dwarsfluit, trompet, gitaar, cello en accordeon', zegt Bisseling. 'Na dit half jaar kiezen ze voor een instrument waar ze dan gericht les voor krijgen. Van elke drie lessen zijn er steeds twee voor het specifieke instrument en de derde is een samenspelles, waarbij ze als het ware een orkest vormen.' Voor al deze binnenschoolse activiteiten kent de school een intensieve samenwerking met de plaatselijke muziekschool, die naschools bijvoorbeeld via het jeugdorkest kan worden uitgebreid. Volgend jaar begint Het Timpaan, waar de muzieklessen nu nog verspreid over de week plaatsvinden, met een bundeling. 'Dan wordt donderdag muziekdag', zegt Bisseling. 'Voor de leerlingen is dan de overgang van binnenschools naar naschools ook een stuk overzichtelijker.'

Meesters in de kunsten

Voor de lessen in de andere disciplines als drama, dans, multimedia en

beeldend, maakt Het Timpaan grotendeels gebruik van de eigen leerkrachten. Allemaal hebben ze daarvoor een nascholing gevolgd die hen in staat stelt om les te geven in die discipline waar hun hart ligt. 'Door leerkrachten dat te laten doen wat ze leuk vinden, zorg je ervoor dat de vonk ook sneller overslaat op de leerlingen', zegt Bisseling.

Meesters in de kunsten heet het programma dat De Gruitpoort, centrum voor de kunsten in Doetinchem, als pilot op Het Timpaan heeft aangeboden en inmiddels ook heeft gedraaid op dertien andere scholen. 'We hebben ontdekt dat het werkt om docenten één talent van zichzelf te laten ontwikkelen en dat ze zich niet moeten vermoeien met vakken waar ze eigenlijk niets mee willen', vertelt Wendelien Wouters. 'Ik merk dat ze daar allemaal heel gelukkig van worden. Dat ze mogen kiezen waar ze beter in willen worden en dat dat gaat uitstralen op de kinderen. Daarbij coachen we vooral in vrijheid van lesgeven. We inspireren hen en laten hen kennis maken met culturele competenties.'

Dat leerkrachten nu ook aan andere klassen lesgeven, was wel even wennen. 'Leerkrachten die altijd in de onderbouw hebben gestaan, moeten nu ineens ook in de bovenbouw lesgeven', vertelt Bisseling. 'Maar dat was snel over. Doordat leerlingen zien dat je met enthousiasme met een discipline aan de gang gaat, slaat dat enthousiasme over en staan ze meer open.'

Wouters komt niet met een kant-en-klaar programma, ze gaat met de school in gesprek, peilt de behoeften en komt in samenspraak met de school met een voorstel voor de training van de leerkrachten. 'De docenten die wij inzetten zijn allemaal zzp'er. Wij stellen als voorwaarde dat ze zelf actief zijn als kunstenaar, maar ze moeten ook ervaring in het onderwijs hebben. Op die manier zijn ze in staat om samen met de leerkracht te zoeken naar wat werkt in de klas. Je kunt hele mooie opdrachten bedenken, maar als je met dertig kinderen wil dansen is daar wel iets anders voor nodig dan in het kunstencentrum met een groepje van twaalf. Daarin leren kunstvakdocenten weer van leerkrachten.'

Vervagende grenzen

Voor De Gruitpoort was de koerswijziging deels noodgedwongen. 'Als wij blijven vasthouden aan het idee dat wij bestaansrecht hebben door af en toe een kunstenaar een workshop in de klas te laten geven, dan vallen we binnen een paar jaar om', zegt Wouters. 'Scholen hebben kleine

cultuurbudgetten dus als zij twee keer een workshop afnemen is het budget op. Wij zetten onze expertise nu anders in en dat werkt.'

Tegelijkertijd vervagen op een integraal kindcentrum de grenzen tussen binnenschools en buitenschools. 'We gaan volgend jaar starten met een continuïteitsrooster en een vijf-gelijke dagenmodel', vertelt Bisseling. 'Elke middag zijn de leerlingen dan om 2 uur uit. Onze bedoeling is om in de naschoolse tijd, met vakkrachten en professionals allerlei activiteiten in de vorm van workshops of cursussen te gaan aanbieden. Daarover zijn we nu met de muziekschool, muziekvereniging AMDG en De Schutterij in gesprek. Maar er hebben zich ook al spontaan ouders opgegeven om vanuit hun professie een training na schooltijd aan te bieden.'

Bij dit aanbod wil Het Timpaan ook de sportverenigingen betrekken. Maar vooral wil de school op zoek gaan naar activiteiten die in Wehl minder vanzelfsprekend zijn, maar waarvoor wel belangstelling blijkt te zijn.

Winst

Het Timpaan heeft haar opvattingen over brede talentontwikkeling vastgelegd in een projectplan. En doordat de leerkrachten getraind zijn, kan de school doorgaan als er in de toekomst misschien minder geld beschikbaar is.

Ook De Gruitpoort hecht aan duurzaamheid. 'Daarom heb ik het borgingsgesprek als nieuw onderdeel toegevoegd', zegt Wouters. 'Een maand na de laatste bijeenkomst kom ik naar school voor een gesprek met de schoolleiding, het hele team en een kunstvakdocent van ons. We bespreken dan waar we zijn begonnen, wat er is gebeurd, waar ze heen willen en wat daar nog voor nodig is. Wij zien daar voor onszelf ook wel een rol weggelegd om toch een beetje de vinger aan de pols te houden en te blijven voeden en inspireren.'

Beide partijen zijn zeer tevreden over het project. Wouters: 'Wij brengen onze expertise naar school en de school brengt haar expertise naar ons. Het is echt van elkaar leren. We hebben samen kwaliteit voor ogen en we willen zowel de leerkracht als het kind creatiever maken. Breng de creativiteit bij de docent, want daar begint het. Creativiteit haal je niet uit een boekje of een methode. en daarmee bij het kind. Dat is uiteindelijk wat de school wil.'





Verbinding maken

De analyse

De analyse van de interviews heeft geleid tot een aantal algemene inzichten over hoe je als school en culturele partij in partnerschap kunt komen tot verbinding van binnen- en buitenschoolse cultuureducatie. Een aantal inzichten hebben we vertaald in concrete tips. We realiseren ons dat iedere situatie anders is. Een stappenplan voor verbinding zal er dus iedere keer anders uitzien. Een geslaagde verbinding blijkt afhankelijk van de inzet van individuele personen en van de relaties tussen mensen uit diverse werkvelden die elkaar weten te vinden in een gedeeld belang.



TIP
Inventariseer hoe een school ervoor staat

Besprek als partner met de directie van de basisschool in welke fase de school zit met cultuureducatie. Is er een beleidsplan? Welke activiteiten zitten in het curriculum? Welke projecten doet een school al? Overleg met de schoolleider hoe een samenwerking om onderwijstijd uit te breiden daarop kan aansluiten.

Het initiatief nemen

Bij het aangaan van een partnerschap gaat het erom dat je elkaar voordeel en meerwaarde denkt te kunnen bieden. Een muziekschool of muziekvereniging heeft bijvoorbeeld vaak instrumenten in huis die de school kan benutten. Wie in eerste instantie het initiatief neemt, maakt niet uit. De ene keer zoekt een culturele partij contact met een of meer scholen. Vaak heeft ze al contact met scholen en kan de verbinding een nieuw element in een bestaande samenwerking worden. De andere keer is het de school die een verbinding tot stand wil brengen. In Gieten wist de openbare basisschool Gieten bijvoorbeeld goed wat ze wilde: een vast project (Windkracht 6) met blaas- en slaginstrumenten en een algemeen verhaal over verschillende soorten blaasorkesten en slagwerkensembles. Het komt ook voor dat een buitenschools project goed gewerkt heeft, waardoor een basisschool wil samenwerken aan een vertaalslag naar een binnenschools concept voor alle leerlingen.

Duurzame samenwerking met een basisschool staat of valt met een betrokken directie, leerkrachten-team en intern cultuurcoördinator. De schoolleider beslist om tijd vrij te maken voor een partnerschap en heeft de taak zijn leerkrachtenteam mee te krijgen in een nieuwe manier van werken. Als de schoolleider wel betrokken is, maar het team niet, dan schiet samenwerken aan verbinding het doel voorbij of komt überhaupt niet van de grond.

In zijn aanpak koppelt het Jeugdtheaterhuis Gouda alleen een medewerker aan een school als die een bepaalde inzet en investering doet in tijd, aandacht en medewerking. Als hun werk niet gedragen wordt door directie en leerkrachten, heeft samenwerken geen zin, omdat het Jeugdtheaterhuis dan zijn doelen niet kan realiseren. Het Jeugdtheaterhuis biedt scholen een urenpakket voor cultuurcoach of vakdocent aan en maakt voor hen activiteiten op maat. Ze gaan met de directeur om tafel om de behoefte van de school te peilen en te zorgen dat er een klik ontstaat met hun vakdocent. Theater wordt ingebouwd in het curriculum en activiteiten passen bij wat een school al doet aan cultuuronderwijs.

De intern cultuurcoördinator van de school is een belangrijke speler, omdat hij dicht op zijn collega's zit en direct met hen kan communiceren. Het is belangrijk dat hij eigen ideeën ontwikkelt en kaders stelt. Op die manier kunnen verbindingen beter tot stand komen. De cultuurcoördinator heeft vaak maar een beperkt aantal uren om cultuureducatie binnen het curriculum vorm te geven. Het tot stand brengen van verbindingen tussen binnen- en buitenschoolse programma's vergt extra afstemming en dus extra tijd. Ook moet hij collega's zien te overtuigen van het belang van innovatieve plannen.

Niet iedere basisschool vindt dat buitenschoolse activiteiten tot haar takenpakket, uren en middelen horen. Soms wil een school enkel de ruimte voor die activiteiten faciliteren. Alleen een locatie beschikbaar stellen leidt nog niet tot verbinding. Verbinden betekent dat je samen investeert om een project of programma tot een succes te maken. Er zijn basisscholen die hun gebouw niet open willen houden voor buitenschoolse activiteiten voor de eigen leerlingen of het gewoon vinden om huur te vragen voor het gebruik van lokalen. In de gemeente Ridderkerk rekenen scholen uitdrukkelijk nooit geld voor het gebruik van lokalen, omdat iedereen de verbinding belangrijk vindt voor het kind.



Streef naar meerwaarde voor iedereen

Als alle betrokkenen vanuit eigen doelen en belangen streven naar meerwaarde voor iedereen leidt dit tot een krachtig gezamenlijk resultaat. Dit vraagt van culturele partners een verschuiving van aanbodgericht naar vraaggericht werken: wat draagt bij aan de culturele ontwikkeling van het kind en is in te passen in het curriculum? Op grond van een gedeelde visie en daarvan afgeleide doelen kunnen partners afspraken op proces- en resultaatniveau vastleggen.



Beschouw het proces om tot een visie te komen ook als winst

Met elkaar in gesprek gaan én blijven is niet alleen een noodzakelijke voorwaarde voor een gezamenlijk en duurzaam resultaat, maar ook waardevol op zich. Het vormt de basis voor het samen verkondigen van een eenduidig verhaal aan andere partijen, zoals de gemeente.

Gedeelde visie vanuit eigen doelen

Bij gebleken belangstelling om een verbinding aan te gaan is het zaak een gedeelde visie te ontwikkelen. In de ontwikkeling naar meer brede scholen is in Ridderkerk met alle betrokken partners gewerkt aan een breed gedragen visie om vraag en aanbod bij elkaar te brengen. Partners blijken uiteenlopende, maar vooral veel gedeelde doelen te hebben om zich met elkaar te verbinden. Een drijfveer bij alle partijen die we spraken, is om kinderen en ouders te bereiken die niet vanzelfsprekend in aanraking komen met cultuur, die de wegen niet kennen of niet genoeg middelen hebben om les te nemen. Er is noodzaak tot verbinding voor kinderen die graag cultureel actief willen zijn en talent hebben, maar die niet mee kunnen doen.

Een basisschool die actief is met verbinden, wil alle kinderen de kans geven om zich breed te oriënteren door met verschillende gebieden in aanraking te komen, dus ook met de kunst- en cultuurdisciplines. Het is voor kinderen belangrijk om te ontdekken waar hun talenten liggen en te kiezen waar ze zich verder in willen verdiepen. Brede ontwikkeling stimuleren is voor het onderwijs de kern om te willen verbinden. Bij cultuureducatie gaat het dan over talentontwikkeling, creatieve ontwikkeling en de meerwaarde van cultuur. Steeds meer basisscholen realiseren zich dat de verbinding van het lesprogramma met buitenschools aanbod onderdeel kan uitmaken van hun visie op onderwijs. Ze zien ook in dat verbinden meer is dan een project laten draaien. Er zijn zelfs al scholen die geen onderscheid meer willen maken tussen binnen- en buitenschools.

Basisscholen willen graag hun onderwijs meer verbreden. Ze willen leerlingen niet alleen kennis en vaardigheden bijbrengen omdat die van nut zouden zijn op de arbeidsmarkt, maar ook de sociale, emotionele en motorische ontwikkeling stimuleren, bijvoorbeeld door samen muziek te maken in een orkest of theaterlessen te volgen.

Net als een school wil ook een culturele partij kinderen laten kennismaken met cultuur, hun fantasie aanspreken en die omzetten in muziek, beeld, theater of dans. Door les te geven op school wordt een brug geslagen naar cultuurparticipatie in de vrije tijd. De kinderen hoeven niet per se naar een leslocatie te komen, ze kunnen op de eigen school, in een vertrouwde omgeving, een betekenisvolle activiteit doen. Door verbinding te zoeken met het onderwijs verandert de doelstelling voor instellingen: van leerlingen werven naar kinderen op een zo prettig mogelijke plek actief bezig laten zijn met cultuur. Zien dat je een kind raakt en dat het zich artistiek wil ontwikkelen, is wat een vakdocent plezier oplevert.

Bso-organisaties krijgen steeds meer een eigen profiel. Sommige kiezen voor een cultureel profiel en dit zijn kansrijke partners voor onderwijs en cultuur (doch soms ook concurrenten) om samen te zorgen voor meer cultuureducatie. Niet alle bso's beschouwen zichzelf als een educatieve instelling. Ze zijn net zo blij met een ouder die een leuke activiteit doet tegen onkostenvergoeding als met een duurdere vakdocent. Kwaliteit blijkt hier niet altijd een doorslaggevende factor.

Lokale amateurkunstverenigingen willen soms ook kinderen op school al kennis laten maken met hun discipline. Los van het idee dat dit de vereniging nieuwe leden kan opleveren, draagt de samenwerking bij aan algemene cultuureducatieve doelen. Het lokale verenigingsleven in stand houden is ook maatschappelijk relevant. Door als verenigingen binnen een gemeenschap samen te werken aan hetzelfde doel, de ontwikkeling van het kind, kan bovendien de onderlinge concurrentie tussen verenigingen voor sport en cultuur verminderen. Dat laatste lukte al prachtig in Montfort, waar de diverse verenigingen nauw met elkaar samenwerken.



Maak duidelijk dat cultuur meer is dan alleen leuk

Cultuur is niet iets voor 'erbij', maar is een wezenlijk onderdeel van de ontwikkeling van kinderen. Een kind doet wezenlijke kennis en competenties op die het bij een ander vak niet leert. Kinderen die in een klas minder zichtbaar zijn kunnen juist opbloeien bij (naschoolse) culturele activiteiten. Dat beïnvloedt hoe een leerkracht naar een kind kijkt en daarmee hoe een kind het in de klas doet. Concrete doelen en leerlijnen verduidelijken het belang van cultuureducatie.



Creëer betrokkenheid onder alle partners

Betrokkenheid krijg je door het opzetten van een goede structuur. Luister naar elkaar en hoor wat iedereen kan doen. Maak een stappenplan en leg vast wie er gaan participeren, hoe de samenwerking wordt geïntegreerd binnen ieders organisatie en spreek af hoe je onderling gaat samenwerken. Denk over grenzen heen en praat niet louter vanuit eigenbelang. Denk net als kinderen niet in beperkingen.



Zorg voor inhoudelijk overleg

Voor een goede verbinding moet een partner regelmatig kunnen overleggen met een medewerker van de school met inhoudelijke kennis van zaken. Een administratief medewerker kan geen contactpersoon zijn. Een intern cultuurcoördinator of leerkracht garandeert een betere samenwerking, mits hij daarvoor voldoende uren krijgt.



Haal winst uit een bekende structuur (zoals de brede school)

Het koppelen van buitenschoolse activiteiten aan het binnenschoolse programma is binnen een bekend systeem, zoals een brede school, overzichtelijk. De buitenschoolse activiteiten vormen zo een coherent geheel met het curriculum.

Continu werken aan inhoudelijke verbinding

Na het ontwikkelen van een gedeelde visie is er voortdurend (tijd voor) overleg nodig over de inhoudelijke verantwoordelijkheden van de partners voor de kwaliteit, structuur en uitvoering van activiteiten. De verbinding binnen- en buitenschools is per definitie een tussendomein waar het draait om overleg, afstemming en evaluatie, zodat niet iedereen aan een eigen deel van de dag werkt. Waar het eigenaarschap ligt, verschilt per samenwerkingsvorm.

Bij een project ligt het eigenaarschap veelal bij de organisator. Dat is bijvoorbeeld het geval met het Leerorkestproject in Enschede, dat duidelijk is georganiseerd door en vanuit Kaliber Kunstenschool. De groepsleerkrachten van openbare basisschool Het Pathmos zijn er wel bij betrokken, niet zozeer muziekinhoudelijk, als wel sociaal, als schakel tussen de vakdocent en het kind. Voor haar project Make You Move organiseert de SKVR in Rotterdam alles: de docenten, de locaties en de evenementen waar kinderen van verschillende scholen bij elkaar komen. Vanuit de school vraagt ze alleen een leerkracht als begeleider. Het project heeft een hoog bereik onder scholen, omdat de SKVR de organisatie op zich neemt.

Projecten blijken echter niet altijd onderdeel te worden van schoolbeleid, terwijl een school op zijn minst mede-eigenaar moet zijn van een onderwijsproces dat op school plaatsvindt. Het blijkt soms nodig dat de ene partij iets aanwakkert bij de ander. Bijvoorbeeld dat een culturele partner juist het eigenaarschap van de school versterkt. Dat kan een grote stap zijn en een breuk met hoe in het verleden werd geopereerd.

Starten met een project kan veel in gang zetten voor partnerschap. Maar het mooiste is het als samenwerking verder gaat dan een bepaald project en er een duurzame wederkerige relatie ontstaat waarin partners moeite voor elkaar doen en van elkaar leren. Een situatie waarin partijen zichzelf ook echt zien als partners in plaats van aanbieder en afnemer.

Continuïteit is hiervoor ook van belang: naarmate een samenwerking langer bestaat, leren mensen elkaar beter kennen en ontstaat er een band.

Het samen stapsgewijs ontwikkelen en evalueren van een project is een krachtig leerproces dat over en weer leidt tot meer kennis en inzicht door het uitwisselen van expertise. In Wehl ontwikkelen de partners 'op de vloer'. Eerst hebben de betrokkenen vanuit cultuur en onderwijs in een pilot intensief samen onderzocht hoe hun project vorm zou moeten krijgen. Dat heeft ertoe geleid dat iedere nieuwe participerende school begint met het beantwoorden van de vraag 'Wat willen jullie?'. De bestaande structuur en omvang van het project wordt iedere keer opnieuw doorontwikkeld op basis van de onderwijsvisie van een school. Leerkrachten krijgen hiervoor ontwikkeltijd.

De uitvoerders: vakdocent en groepsleerkracht

Culturele partners werken bij scholen vaak met externe vakdocenten. Deze vakdocenten zijn actief als kunstdocent en hebben ervaring en affiniteit met het werken in het basisonderwijs. Ze moeten niet alleen goed met een groep leerlingen kunnen omgaan (klassenmanagement), maar ook beschikken over vakdidactische vaardigheden. Ten slotte zijn coachingsvaardigheden en reflectieve vermogens nodig. In Montfort bijvoorbeeld ondersteunt en instrueert de vakdocent de leerkracht in een traject van meekijken, afwisselend les geven tot alleen nog coaching. In Gieten motiveert de vakdocent de groepsleerkracht om actief mee te doen, omdat er meer chemie ontstaat in de klas als de eigen leerkracht ook trompet speelt.

De externe vakdocent moet passen bij de kwaliteiten van het leerkrachtenteam en aansluiten bij de groep leerlingen. Het Jeugdtheaterhuis Gouda kijkt bijvoorbeeld goed welke vakdocent past bij welke school. Hun cultuurcoaches geven twee tot vier uur les op school en lunchen vaak ook met de groepsleerkrachten. Dan wordt je als externe partij



Evalueer, documenteer en stel bij voor vervolgtrajecten

Als je een project goed wilt neerzetten en wilt borgen dan moet je ruimte creëren voor werkmomenten en voor gezamenlijke evaluatie. Bespreek waar je bent begonnen, wat er gebeurd is, waar je heen wil, wat daar voor nodig is en welke afspraken je daarvoor gaat maken. Leg dit alles in een gezamenlijk document vast en stel waar nodig bij.



Zet als aanbieder in op duurzame relaties

Een culturele partij moet een duurzame rol willen en kunnen spelen op school. Een gemeentelijke bezuiniging op cultuureducatie in de vrije tijd kan een reden voor een culturele partij zijn om een plek in de school te willen. Het onderwijs zien als afzetmarkt is echter geen heilzame strategie voor het voortbestaan als instelling. Met het kleine cultuurbudget van scholen kunnen deze hooguit enkele keren per jaar een workshop afnemen en daarmee ontstaat geen duurzame samenwerking.



Creëer een teamgevoel

Om als groepsleerkracht en vakdocent samen te werken moet je de insteek van en elkaars verwachtingen over de samenwerking kennen. Hoe werk je bijvoorbeeld samen om kinderen te leren dansen? Als je een teamgevoel weet te creëren met wederzijds respect, dan kun je dit soort vragen open bespreken. Deze connectie tussen leerkracht en vakdocent is nodig, omdat ze werken met dezelfde leerlingen.

meer onderdeel van dat team. Een vakdocent kan ook proberen de groepsleerkracht zodanig te betrekken bij de les dat hij zelf een stapje terug kan doen en alleen nog inhoudelijke ondersteuning en coaching blijft bieden (zoals in Montfort). Een groepsleerkracht of bso-medewerker kan een kind doorverwijzen naar een vakdocent om het in de vrije tijd professioneel te begeleiden bij zijn verdere artistieke ontwikkeling.

Toch blijkt het moeilijk om leerkracht en vakdocent bij elkaar te brengen en goed te laten communiceren. Het is eenvoudiger om een vakdocent de les die hij onder schooltijd geeft naschools te laten voortzetten dan er een leerkracht met eigen inbreng bij te betrekken. Maar dan mis je uitwisseling van expertise. Zo kan de groepsleerkracht de vakdocent/kunstenaar belangrijke dingen leren over klassenmanagement. De vakdocent op zijn beurt kan de leerkracht coachen om vrijer te zijn, het kind meer ruimte te geven, kunstlessen waar nodig aan te passen en een sfeer te creëren waarin kinderen creatief kunnen zijn.

Wanneer samenwerkingspartners investeren in de kwaliteiten van groepsleerkrachten blijken zij in staat hun lessen op een ander niveau aan te bieden en de kinderen meer te inspireren dan met een methode. Dat is heel waardevol. In Wehl biedt centrum voor de kunsten De Gruitpoort scholing aan de leerkrachten van ikc Het Timpaan. De scholing is gericht op een aantal vaste competenties en op het inspireren van een groep kinderen, het kijken naar materialen en naar de wereld om je heen als bron om mee te werken. De leerkrachten worden door de training vakspecialist in een van de kunstdisciplines en de school kan hen in elke groep inzetten op deze discipline.

In Ridderkerk worden niet de leerkrachten, maar de bso-medewerkers getraind. In twee avonden leert ToBe hen wat ze allemaal meer met kinderen kunnen doen dan kleuren en knutselen. Het eigen talent van de medewerker staat daarbij voorop. Wat heb je nodig en wat weerhoudt je om meer met cultuur te doen? Pas

als je dat zélf weet, kun je kinderen hun talenten laten ontdekken en daar verder in laten groeien. En kun je daarin zelf gecoacht worden.

Een doorlopende lijn

De lijn vanuit binnenschoolse naar buitenschoolse cultuureducatie is meestal die van kennismaken, verdiepen en talent ontwikkelen. In Enschede heeft de gemeente bijvoorbeeld besloten om aan groepen 4 een wekelijkse muziekles aan te bieden. Dat zijn 38 lessen van drie kwartier. In groep 5 krijgen ze achttien weken voorbereidend instrumentaal onderwijs van vakleerkrachten vanuit de muziekschool. Daarna kiezen ze zelf een instrument en daar gaan ze dan twaalf lessen mee verder. Wie wil, kan meedoen in het buitenschoolse Leerorkest, omdat samenspel een belangrijk onderdeel is van muziek maken. Daar spelen ze moeilijkere partijen en ontwikkelen ze zich verder. Voor de kinderen is het een logisch vervolgtraject. Enthousiaste leerlingen die perspectieven op een vervolg bieden is heel belangrijk opdat cultuur 'geen vuurpijl is die mooi was en dan weg is'. Een vervolg kan ook doorstroom naar een muziekvereniging betekenen.

De lijn kan ook zitten in de thema's en onderwerpen waar de kinderen mee aan de slag gaan. Vakdocenten in het naschoolse aanbod sluiten dan bijvoorbeeld aan bij thema's waar leerkrachten in de klas aan werken. In een enkel geval wordt de lijn omgekeerd en zetten de leerkrachten het project van een vakdocent voort binnen schooltijd. Zo'n lijn heeft ook te maken met degene die lesgeeft. De cultuurcoaches van het Jeugdtheaterhuis bouwen een band op met de scholen en leerlingen waarmee ze werken. Door de langdurige samenwerking zijn ze automatisch bezig met langere leerlijnen van kennismaken en geraakt worden door theater onder schooltijd naar daar eventueel na schooltijd mee doorgaan.

Een lijn kan ook ontstaan door binnen en buiten schooltijd te werken met dezelfde methode. In Breda bijvoorbeeld is de grote bso-organisatie van plan



Zorg voor een doorlopende lijn

Naschoolse activiteiten op school krijgen meerwaarde als ze een verlengde zijn van het binnenschoolse of andersom. Als de naschoolse activiteiten meer zijn dan alleen leuk kunnen kinderen er op een motiverende manier iets leren. Daarbij valt ook een koppeling te maken met bijvoorbeeld taalontwikkeling, techniek, ruimtelijk inzicht of activiteiten als de Kinderboekenweek. Als een groepsleerkracht omgekeerd het project van een vakdocent voortzet binnen schooltijd kunnen kinderen de dingen die ze na school leerden, toepassen in de klas. Dan vallen er allerlei kwartjes.

de pedagogisch medewerkers te gaan trainen in de digitale zangmethode 123ZING. Veel leerkrachten werken, gestimuleerd door de cultuurcoaches, ook met deze methode. Door dezelfde methode onder en na schooltijd te gebruiken kunnen medewerkers samen iets voorbereiden of dingen aan elkaar laten zien.

Een lijn kan ook ontstaan door bewust hetzelfde kader te gebruiken, zoals het SLO-leerplankader voor kunstzinnige oriëntatie. In Breda fungeren de competenties uit de Culturele Ladekast als kader voor binnenschools cultuuronderwijs. Na een training door de cultuurcoaches werken ook de vakdocenten van de Nieuwe Veste met deze competenties in hun lessen. Dit is een nieuwe ontwikkeling die nog in de kinderschoenen staat, maar wel veelbelovend lijkt.

 **TIP**
Bundel projecten waar nodig
Soms blijkt het nodig om na een bepaalde periode projecten te bundelen. Wanneer ze teveel op elkaar lijken en een aanbieder met dezelfde scholen werkt, gaan projecten elkaar beconcurreren. Dat is niet wenselijk.

 **TIP**
Voer een continurooster in
Met de invoering van een continurooster worden de middagen langer en ontstaat er meer ruimte voor en een grotere behoefte aan naschoolse activiteiten. Vakdocenten en professionals kunnen workshops of cursussen aanbieden. Extra efficiënt is het om de binnenschoolse kunstlessen op dezelfde dag in te roosteren als de naschoolse lessen van dezelfde vakdocent.

De organisatorische taken verdelen en plannen

Als het inhoudelijke deel van de samenwerking goed geborgd is, moeten de organisatorische taken verdeeld en gepland worden. Er zijn vele variaties mogelijk. De indeling in kunstdisciplines dient vaak als uitgangspunt voor de indeling van de blokken in een schooljaar, waarbij per blok vaak wordt gewerkt aan één kunstdiscipline. Maar er is ook een trend zichtbaar om juist te zoeken naar de relaties tussen de kunstdisciplines en tussen de kunstdisciplines en andere vakken uit het curriculum, zoals taal, rekenen en sport. Sport en bewegen bieden veel aanknopingspunten om gezamenlijk op te trekken bij het inrichten van uitgebreide onderwijstijd.

Ridderkerk werkt met vier of vijf blokken van zes weken, en vervolgens drie weken waarin werving voor het nieuwe blok zit en waarin kinderen langer met een activiteit bezig kunnen zijn. Kinderen krijgen een half uur of drie kwartier onder schooltijd les en daarop aansluitend volgt een naschools programma. Zo'n 20% vindt onder schooltijd plaats en 80% erna. Dit wordt bottom-up georganiseerd met zes coördinatoren in de wijk (combinatiefunctionarissen) die terugkoppelen naar de centrale coördinator, die

partijen op beleidsmatig niveau verbindt. Aan het begin van het jaar bespreekt de programmagroep de thema's en gedurende het jaar vult de coördinator die in, samen met de partners. Met de leerkracht is er een directe lijn om samen te bespreken wat de mogelijkheden zijn en wanneer een vakdocent van ToBe een les zou kunnen geven.

Om op langere termijn te kunnen samenwerken is het maken van een jaarplanning belangrijk. Alle verenigingen in Montfort maken bijvoorbeeld een overzicht van wat ze willen voor een jaar; hoeveel kinderen, hoeveel keer en met welke doelen. Daar wordt de jaarplanning op gebaseerd.

De verbindende schakel

Een schoolleider, intern cultuurcoördinator, brede-schoolcoördinator, projectleider of aanbieder kan een aanjagende functie vervullen in de verbinding. Iemand met goede ideeën die actief anderen benadert om werk te maken van de verbinding tussen binnen- en buitenschoolse cultuureducatie krijgt mensen mee.

De cultuurcoach is per definitie een verbinder, omdat hij binnen en buiten het onderwijs werkt. Hij heeft naast scholen ook contact met culturele aanbieders en allerlei wijkinitiatieven. Hij ondersteunt bijvoorbeeld harmonieën en fanfares om met projecten (zoals kinderconcert, instrumentenparade of blazers- en slagwerkklass) een rol te spelen in het onderwijs. Hij brengt verbinding op gang met het doel die te bestendigen. Er is sprake van borging en kennisoverdracht als het een partner lukt om geheel zelfstandig een project te draaien. De cultuurcoach is een professional die zich hard maakt voor kunst en cultuur en daardoor veel gedaan krijgt. Hij coördineert, coacht, evalueert en stuurt, maar laat partijen vooral regelen en uitvoeren wat ze zelf kunnen. Hij zet zich ook praktisch in door lessen te geven of nascholing te verzorgen, iets waar scholen behoefte aan hebben. Zeker in een afbrokkelende infrastructuur is de cultuurcoach een belangrijke bindende factor.

 **TIP**
Motiveer en activeer kinderen op aansprekende wijze
De werving van kinderen is een belangrijk onderdeel van de organisatie. Geef introductielessen onder schooltijd om kinderen te stimuleren om zich in te schrijven voor het naschoolse aanbod. Of vraag talentvolle jongeren uit eerdere groepen om een demo of workshop te geven aan een nieuwe lichting leerlingen.

 **TIP**
Zorg voor een spin in het web
Een verbinding heeft baat bij een aanjager die vanuit intrinsieke motivatie alle betrokkenen erbij houdt, contacten onderhoudt met het gehele netwerk en de gestelde doelen in beeld heeft.

Voldoende financiële middelen

Buitenschoolse activiteiten vallen in principe buiten het onderwijsbudget. Er zijn wel andere budgetten via de middelen voor nascholing, via de brede school en door de inzet van een cultuurcoach. In Ridderkerk bijvoorbeeld zitten alle gelden voor gebouwen, voor onder meer de bso en cultuur, in één potje. Deze ontschotting van middelen is onderdeel van de visie dat alle partners moeten samenwerken. Partners krijgen geoormerkt geld toebedeeld om in te zetten. Het budget voor cultuur is wel beperkt. Zo neemt de bso activiteiten af van ToBe, maar kopen ze ook lokaal goedkoper aanbod in. Ook het werken met goed opgeleide vrijwilligers wordt genoemd als middel om kosten zo laag mogelijk te houden.

 **TIP**
Investeer allereerst zelf middelen in de verbinding
Het duurzaam inzetten van eigen middelen van alle partners, draagt bij aan een succesvolle verbinding. Zo is de kans groter dat de verbinding overeind blijft als incidentele stimuleringssubsidies wegvallen.

In Gieten ontstond er pas een goede verbinding tussen de school en culturele partners door de komst van de cultuurcoach en de middelen waaruit die functie gefinancierd wordt. De gemeente Roerdalen (waaronder Montfort valt) heeft ervoor gekozen om geen combinatiefunctionaris aan te stellen, maar de beschikbare middelen rechtstreeks voor culturele activiteiten ter beschikking te stellen. De partners voeren zelf de taken van de cultuurcoach uit. De middelen worden niet gebruikt voor coördinerend werk, maar vloeien rechtstreeks naar het kind in de vorm van combivouchers muzikeducatie op de basisschool.

Van deelnemende kinderen en hun ouders vraagt men vaak een kleine financiële bijdrage, ook om zo hun commitment te vergroten. Soms betalen de scholen deze kosten, zodat er geen financiële drempel voor gezinnen is om deel te nemen. Ook het Jeugdcultuurfonds, Stichting Leergeld en een lokaal participatiefonds worden gebruikt voor kinderen voor wie deelname anders financieel niet haalbaar is. Van contributie moeten de activiteiten het niet hebben.

Partners gebruiken voor de verbinding vaak subsidies. Er wordt zelfs opgemerkt: 'Zonder subsidie begin je niks'. Als subsidies wegvallen, komt een project niet uit

de kosten of moeten eigen bijdragen flink opgehoogd worden. De regeling Cultuureducatie met Kwaliteit, uitgevoerd door het Fonds voor Cultuurparticipatie, wordt regelmatig genoemd als financiële bron. In Enschede is gebruik gemaakt van de regeling Kinderen maken muziek, een initiatief van het Fonds voor Cultuurparticipatie en het Oranje Fonds met als doel dat zoveel mogelijk kinderen een muziekinstrument leren bespelen en samen muziek maken. Het fonds van de lokale Rabobank heeft in Enschede ondersteund in de aanschaf van instrumenten die kinderen in bruikleen hebben. Ook het Prins Bernhard Cultuurfonds wordt genoemd als donateur.

Het lukt soms om geldstromen die niet primair voor kunst en cultuur bedoeld zijn, in te zetten. Het Bredase project Taalatelier buigt bijvoorbeeld subsidie voor naschoolse taalontwikkeling om naar cultuureducatie. Hier werken vakdocenten vanuit kunstdisciplines mee aan de uitbreiding van de woordenschat van kinderen.

Per wijk is er in Breda een bescheiden stimuleringsbudget voor de cultuurcoaches. Hoe klein ook, het werkt als een cultuurcoach geld kan matchen om aanbieders en scholen met elkaar te verbinden. Dan komt ineens iedereen over de brug. Ridderkerk benut middelen voor wijkactivering, door doelen voor sociale cohesie te verbinden met cultuureducatie.

De directe omgeving van het kind

Het dorp of een stadswijk is het beste organisatieniveau om als partners te kijken wat een kind nodig heeft. Kinderen (en ouders) zoeken aanbieders zo dicht mogelijk bij huis. Dat aanbod moet laagdrempelig vindbaar (een handzaam krantje), zichtbaar (via een poster op school) en tastbaar (met school naar de locatie van de aanbieders gaan om kennis te maken) zijn. De directe omgeving biedt tevens het ideale podium voor de kinderen om zich te presenteren aan publiek.

De culturele partijen merken dat ze dichterbij in de buurt van de kinderen moeten werken, omdat geografische

 **TIP**
Benut verschillende financiële mogelijkheden
Aangezien de verbinding van binnen- en buitenschoolse cultuureducatie raakt aan andere thema's en beleidsvelden, zijn er nieuwe financiële mogelijkheden. Inzetten op ontschotting, slim koppelen van geldstromen, een sterke, breed gedragen visie en samenwerking met maatschappelijke organisaties of het bedrijfsleven vormen de basis hiervoor.

 **TIP**
Wees als partners zichtbaar in de buurt
Het leggen van de verbinding tussen binnen- en buitenschoolse cultuureducatie biedt een ideale gelegenheid om cultuur in de wijk of het dorp te benadrukken en inwoners daarvan bewuster te maken. Naast sociale media kunnen ook eenvoudige middelen zoals gezamenlijke logo's en posters op school en in de wijk dit versterken en meer deelnemers trekken.



TIP **Maak van de school een cultuurcentrum**

De basisschool is de ideale locatie om kennis te maken met cultuur. Kinderen kunnen tijdens en direct aansluitend op de lessen laagdrempelig deelnemen aan activiteiten. Ook voor ouders is de drempel laag om via de school betrokken te zijn bij de culturele ontwikkeling van hun kind. De school wordt daarmee een cultuurcentrum. Om cultuur te promoten en ouders en kinderen door te verwijzen naar buitenschoolse aanbod moet een school cultuur wel belangrijk vinden en het liefst zelf ook goed verankerd hebben.



TIP **Laat ouders zien wat kinderen doen en betrek ze actief**

Voor ouders is deelname aan (vrijwillige) cultuureducatieve programma's vaak een financiële kwestie. Overtuig hen ervan dat cultuur behalve leuk ook belangrijk is voor het welzijn en de ontwikkeling van hun kind. Prikkel ze door het anders dan het reguliere aanbod te presenteren en geef ze daarin ook een rol. Toon het plezier van hun kind in een andere context en weet ouders op een handige manier hierbij te betrekken.

afstand een drempel is voor deelname. In plaats van dat ouders kinderen naar een ander dorp of andere wijk moeten brengen, werkt het beter als ze terecht kunnen voor naschoolse activiteiten dicht bij huis. Dat hoeft niet per se een eigen voorziening voor cultuur te zijn. Er zijn naast scholen ook buurthuizen waar faciliteiten zijn en mensen gemakkelijk binnen wandelen. In Breda krijgen kinderen in de school of een wijkgebouw proeflessen van het centrum voor de kunsten. Ze proberen disciplines uit en kiezen of en waarmee ze verder willen.

Door wijkgericht te werken vervagen in potentie de scheidslijnen tussen binnen en buiten school. Een eerste stap in het verbinden is inventariseren wat er allemaal beschikbaar is aan aanbod voor kinderen in een gemeenschap, om daar vervolgens zoveel mogelijk verbindingen in aan te brengen, zoals het betrekken van het lokale verenigingsleven of lokale kunstenaars bij het onderwijs. Er zit kracht in de betrokkenheid bij de lokale gemeenschap. Door aanbieders in kaart te brengen en kleine dingen met hen te organiseren verhoog je de leefbaarheid in een wijk.

Ouderbetrokkenheid

Er is brede overeenstemming onder de geïnterviewden dat de ouders belangrijk zijn in de culturele ontwikkeling van een kind, maar dat ouderbetrokkenheid nog in de kinderschoenen staat. Een overzicht van werkbare methoden is er nog niet, men is daarin nog zoekende. Het Jeugdtheaterhuis Gouda wil buiten schooltijd schooltoneelclubs opstarten en die uiteindelijk laten leiden door een ouder (of leerkracht), met de vakdocent als coach. Hoe dit uitpakt, moet nog blijken.

Ouders worden nu vaak geïnformeerd over cultuureducatie en de ontwikkelingen van hun kind door hen uit te nodigen bij eindvoorstellingen en presentaties. Enkele scholen nodigen ouders uit voor een kennismakingsgesprek met de vakdocent of cultuurcoach. In deze persoonlijke gesprekken

kunnen ze dieper ingaan op de inhoud van activiteiten en de leerprocessen die daarbij spelen. Op deze manier kunnen ouders thuis beter inspelen op vragen of onderwerpen die tijdens de lessen aan de orde komen en heeft een presentatie meerwaarde voor ouder en kind. Een leerkracht of vakdocent kan ouders ook stimuleren thuis een programma op te pakken, bijvoorbeeld in de vorm van ouder-kindlessen of met digitale ondersteuning, lesbrieven en extra uitleg. Stichting Wijsneus in Amsterdam organiseert omwille van de ouderbetrokkenheid activiteiten die kinderen met hun ouders thuis moeten voorbereiden al of niet in combinatie met ouder-kindlessen.

Ouderbetrokkenheid kan ook gaan over het inzetten van de kwaliteiten van ouders. Ouders die zelf kunstenaar zijn of actief zijn op creatief gebied kunnen een rol spelen of eventueel zelf een aantal lessen verzorgen. Ouders benaderen voor een inhoudelijk actieve rol met een aantal duidelijke taken kan hun betrokkenheid vergroten. Bij een theatervoorstelling valt bijvoorbeeld te denken aan meeschrijven aan het script en het maken van decors en kostuums. Ook kan men een responsgroep instellen, waarin ouders en leerkrachten samen reflecteren op het cultuurprogramma.

Ouderbetrokkenheid kent grenzen. Het onbekend zijn met het cultuurprogramma en de onwil om daar iets aan te veranderen zijn de grootste belemmeringen.

Beleid benutten of omzeilen

Er zijn gemeenten die scholen actief vragen om beleid te ontwikkelen voor hun buitenschoolse activiteiten. In Rotterdam sluiten de leerlijnen van de SKVR aan bij de beleidsdoelstellingen van de gemeente voor het onderwijs. Dat weten scholen en daardoor wordt het interessant om mee te doen aan projecten.

Onder invloed van overheidsbeleid kunnen er veranderingen optreden. Bijvoorbeeld met het landelijke beleidsprogramma Cultuureducatie met Kwaliteit veranderden de doelstellingen voor cultuureducatie,



TIP **Breng in kaart wat de concrete inbreng van ouders kan zijn**

Maak als school inzichtelijk welke concrete bijdragen ouders (of partners, opa's, oma's et cetera) kunnen en willen leveren. Denk aan het in beeld brengen van beroepen, vaardigheden, hobby's en beschikbaarheid. Dit kan zich ook uitstrekken tot faciliterende activiteiten.



TIP **Zorg voor bestuurlijke borging**

Vanuit een breed draagvlak en een algemene consensus over het belang van cultuureducatie op school en in de directe omgeving, valt er op bestuurlijk en financieel vlak meer te bereiken. Het verbinden met de lokale context en het bevorderen van de participatie en betrokkenheid in de wijk zijn argumenten bij uitstek om het thema hoog op de politieke agenda te krijgen.

van participatie naar kwaliteit. In de dagelijkse praktijk betekent dit dat cultuurcoaches meer onder schooltijd gaan werken, met als risico dat het in de wijk maken van een verbinding met naschoolse cultuureducatie – waarvoor ze ooit aangenomen waren – op de achtergrond raakt. Toch is het zoeken naar en aangaan van verbinding heel belangrijk voor de ontwikkeling van het kind. Een nadruk op kwaliteit zorgt er wel voor dat een verbinding geen losstaand project wordt, maar aanvullend op het curriculum is. Als een cultuurcoach de situatie op een school goed kent, kan hij meedenken hoe een verbinding met het buitenschoolse (en een bepaalde subsidie) past binnen het beleidsplan van een school.



Benut de gemeente

Als verbinding eenmaal op de politieke agenda staat, levert dat ook anderszins profijt op. Een betrokken beleidsmedewerker die zicht heeft op de scholen en deze daadwerkelijk kent, kan stimulerend werken om verbinding tot stand te brengen in een gemeente. Een gemeente kan succesvolle initiatieven ook opschalen en als voorbeeld laten zien aan andere.

Beleid kan zo veranderen dat het beter aansluit bij de eigen visie. In Amsterdam was het beleid voor de verlengde schooldag bijvoorbeeld gestoeld op achterstandsdenken. Scholen met een bepaald percentage aan ‘gewogen’ kinderen hadden recht op financiële middelen. Dat beleid veranderde toen beleidsmakers meer gingen denken vanuit het recht van alle kinderen op brede talentontwikkeling. Dat resulteerde in een verdubbeling van het aantal scholen dat Stichting Wijsneus bedient met naschools aanbod.

In een afbrokkelende infrastructuur voor cultuureducatie is het belangrijk voor beleidsmakers met bezuinigingsplannen om zich te realiseren dat artistieke ontwikkeling binnen de school meer een ‘breedtesport’ wordt. Dat pleit ervoor om toch te blijven investeren in diepgaandere talentontwikkeling buiten de school. De school is dicht bij het kind en een spil waar alles bij elkaar komt. Maar niet alles kan en hoeft aan onderwijs gerelateerd te worden. Breek dus als gemeente de buitenschoolse structuren niet af. Een school alleen kan nooit zoveel bereiken als samen met bevlogen en betrokken partners die structureel expertise inbrengen.

Het gemeentelijk beleid voor cultuureducatie is soms teveel gericht op grote organisaties die kant-en-klare pakketten aanbieden. Niet altijd wordt gezien wat de

kleine toneelschool om de hoek voor een basisschool kan betekenen. Wanneer het lokale beleid niet aansluit bij jouw visie op verbinding, is het te omzeilen door de vrijheid te benutten die scholen hebben om autonoom vorm te geven aan hun onderwijs en daar middelen voor vrij te maken.

Het gemeentelijk beleid is ook vaak teveel gericht op de korte termijn. Daar valt lastig een visie op te bouwen. Wie voor verbinding op de lange termijn kiest, moet de gemeente duidelijk maken dat zij moet aangeven wat mogelijk is voor de komende jaren. De Lokale Educatie Agenda (LEA) is daar een bruikbaar instrument voor. Dan pas kun je doorontwikkelen, kunnen initiatieven wortel schieten en bij gebleken succes gemeentebreed uitgerold worden.



Bouw creatief aan een zo goed mogelijke structuur om het kind

Een kind zit circa vijf tot zes uur per dag op school. Voor de overige uren zijn partijen uit de omgeving actief om te zorgen dat het kind zich kan blijven ontwikkelen en leggen zo samen met de school de basis voor een leven lang leren. Als verbinder heb je niet alleen van doen met beleidsdoelstellingen, je werkt vooral met mensen die hulp nodig hebben om ideeën te kunnen realiseren. Zoek vanuit enthousiasme en inspiratie samen naar creatieve oplossingen.

A halftone image of a person's face, rendered in black and white dots. The image is partially obscured by a pink geometric overlay that covers the right side of the frame. The overlay consists of a solid pink area with thin white lines forming a triangular shape.

Tips voor verbinding

Aan de slag

Hier volgt een overzicht van alle tips die uit de gesprekken en de analyse naar voren zijn gekomen om als partners werk te maken van cultuureducatief leren onder en na schooltijd. Deze tips zijn in vier fasen van samenwerking geordend. Iedereen kan uit deze tips gebruiken wat het beste bij de eigen situatie en doelen past. De volgende vier fasen kunnen onderscheiden worden:

- Visie, doelen en positie bepalen
- Partners kiezen en samenwerking aangaan
- Plannen ontwikkelen, realiseren en zichtbaarheid vergroten
- Evalueren, bijstellen en documenteren

De tips zijn geschreven vanuit het perspectief van zowel de schoolleiders, cultuurcoördinatoren, cultuurcoaches, als van de aanbieders, om bewuster verbindingen te leggen.

Visie, doelen en positie bepalen

Maak van de school een cultuurcentrum

De basisschool is de ideale locatie om kennis te maken met cultuur. Kinderen kunnen tijdens en direct aansluitend op de lessen laagdrempelig deelnemen aan activiteiten. Ook voor ouders is de drempel laag om via de school betrokken te zijn bij de culturele ontwikkeling van hun kind. De school wordt daarmee een cultuurcentrum. Om cultuur te promoten en ouders en kinderen door te verwijzen naar buitenschools aanbod moet een school cultuur wel belangrijk vinden en het liefst zelf ook goed verankerd hebben.

Streef naar meerwaarde voor iedereen

Als alle betrokkenen vanuit eigen doelen en belangen streven naar meerwaarde voor iedereen leidt dit tot een krachtig gezamenlijk resultaat. Dit vraagt van culturele partners een verschuiving van aanbodgericht naar vraaggericht werken: wat draagt bij aan de culturele ontwikkeling van het kind en is in te passen in het curriculum? Op grond van een gedeelde visie en daarvan afgeleide doelen kunnen partners afspraken op proces- en resultaatniveau vastleggen.

Maak duidelijk dat cultuur meer is dan alleen leuk

Cultuur is niet iets voor ‘erbij’, maar is een wezenlijk onderdeel van de ontwikkeling van kinderen. Een kind doet wezenlijke kennis en competenties op die het bij een ander vak niet leert. Kinderen die in een klas minder zichtbaar zijn kunnen juist opbloeien bij (naschoolse) culturele activiteiten. Dat beïnvloedt hoe een leerkracht naar een kind kijkt en daarmee hoe een kind het in de klas doet. Concrete doelen en leerlijnen verduidelijken het belang van cultuureducatie.

Beschouw het proces om tot een visie te komen ook als winst

Met elkaar in gesprek gaan én blijven is niet alleen een noodzakelijke voorwaarde voor een gezamenlijk en duurzaam resultaat, maar ook waardevol op zich. Het vormt de basis voor het samen verkondigen van een eenduidig verhaal aan andere partijen, zoals de gemeente.

Inventariseer hoe een school ervoor staat

Bespreek als partner met de directie van de basisschool in welke fase de school zit met cultuureducatie. Is er een beleidsplan? Welke activiteiten zitten in het curriculum? Welke projecten doet een school al? Overleg met de schoolleider hoe een samenwerking om onderwijstijd uit te breiden daarop kan aansluiten.

Breng de culturele omgeving in kaart

Instellingen die zich bezighouden met het aanbod van het onderwijs en waar je advies en ondersteuning kunt krijgen, zijn er op lokaal, regionaal, provinciaal en landelijk niveau. Het hangt van je doelstelling en ambities af wie je wilt betrekken in de samenwerking. Oriënteer je op dit brede veld van instellingen en organisaties die zich in de onderwijswereld begeven. Maar breng vooral de culturele in je directe omgeving in kaart.

Zorg voor bestuurlijke borging

Vanuit een breed draagvlak en een algemene consensus over het belang van cultuureducatie op school en in de directe omgeving, valt er op bestuurlijk en financieel vlak meer te bereiken. Het verbinden met de lokale context en het bevorderen van de participatie en betrokkenheid in de wijk zijn argumenten bij uitstek om het thema hoog op de politieke agenda te krijgen.

Partners kiezen en samenwerking aangaan

Creëer betrokkenheid onder alle partners

Betrokkenheid krijg je door het opzetten van een goede structuur. Luister naar elkaar en hoor wat iedereen kan doen. Maak een stappenplan en leg vast wie er gaan participeren, hoe de samenwerking wordt geïntegreerd binnen ieders organisatie en spreek af hoe je onderling gaat samenwerken. Denk over grenzen heen en praat niet louter vanuit eigenbelang. Denk net als kinderen niet in beperkingen.

Haal winst uit een bekende structuur (zoals de brede school)

Het koppelen van buitenschoolse activiteiten aan het binnenschoolse programma is binnen een bekend systeem, zoals een brede school, overzichtelijk. De buitenschoolse activiteiten vormen zo een coherent geheel met het curriculum.

Zet als aanbieder in op duurzame relaties

Een culturele partij moet een duurzame rol willen en kunnen spelen op school. Een gemeentelijke bezuiniging op cultuureducatie in de vrije tijd kan een reden voor een culturele partij zijn om een plek in de school te willen. Het onderwijs zien als afzetmarkt is echter geen heilzame strategie voor het voortbestaan als instelling. Met het kleine cultuurbudget van scholen kunnen deze hooguit enkele keren per jaar een workshop afnemen en daarmee ontstaat geen duurzame samenwerking.

Breng in kaart wat de concrete inbreng van ouders kan zijn

Maak als school inzichtelijk welke concrete bijdragen ouders (of partners, opa's, oma's enzovoort) kunnen en willen leveren. Denk aan het in beeld brengen van beroepen, vaardigheden, hobby's en beschikbaarheid. Dit kan zich ook uitstrekken tot faciliterende activiteiten.

Benut de gemeente

Als verbinding eenmaal op de politieke agenda staat, levert dat ook anderszins profijt op. Een betrokken beleidsmedewerker die zicht heeft op de scholen en deze daadwerkelijk kent, kan stimulerend werken om verbinding tot stand te brengen in een gemeente. Een gemeente kan succesvolle initiatieven ook opschalen en als voorbeeld laten zien aan andere.

Plannen ontwikkelen, realiseren en zichtbaarheid vergroten

Zorg voor inhoudelijk overleg

Voor een goede verbinding moet een partner regelmatig kunnen overleggen met een medewerker van de school met inhoudelijke kennis van zaken. Een administratief medewerker kan geen contactpersoon zijn. Een intern cultuurcoördinator of leerkracht garandeert een betere samenwerking, mits hij daarvoor voldoende uren krijgt.

Zorg voor draagvlak in het leerkrachtenteam

De schoolleider kan wel iets willen, maar het leerkrachtenteam moet dit ook dragen. Een aanpak waarbij het hele team wordt betrokken en iedereen de ruimte krijgt om zijn eigen talenten te ontwikkelen, lijkt de meeste kans van slagen te hebben. Aansluiten bij de behoefte van een leerkrachtenteam om met een kunstdiscipline aan de slag te gaan, zorgt voor enthousiasme en draagvlak.

Ontwikkel de culturele competenties van de groepsleerkracht

Als je de talenten van kinderen wilt ontwikkelen, moet je ook bekijken waar het talent van de leerkracht ligt. Zet als culturele partner in op scholing die aansluit bij de affiniteit en de kwaliteit van de leerkracht om hem de uitvoering van cultuuronderwijs weer meer in handen te geven. Met een goede training, coaching, tools en goede voorbeelden kan een leerkracht zich op dit vlak ontwikkelen. Ditzelfde geldt uiteraard ook voor medewerkers van de bso en de kinderdagopvang.

Creëer een teamgevoel

Om als groepsleerkracht en vakdocent samen te werken moet je de insteek van en elkaars verwachtingen over de samenwerking kennen. Hoe werk je bijvoorbeeld samen om kinderen te leren dansen? Als je een teamgevoel weet te creëren met wederzijds respect, dan kun je dit soort vragen open bespreken. Deze connectie tussen leerkracht en vakdocent is nodig, omdat ze werken met dezelfde leerlingen.

Zorg voor een doorlopende lijn

Naschoolse activiteiten op school krijgen meerwaarde als ze een verlengde zijn van het binnenschoolse of andersom. Als de naschoolse activiteiten meer zijn dan alleen leuk kunnen kinderen er op een motiverende manier iets leren. Daarbij valt ook een koppeling te maken met bijvoorbeeld taalontwikkeling, techniek, ruimtelijk inzicht of activiteiten als de Kinderboekenweek. Als een groepsleerkracht omgekeerd het project van een vakdocent voortzet binnen schooltijd kunnen kinderen de dingen die ze na school leerden, toepassen in de klas. Dan vallen er allerlei kwartjes.

Voer een continurooster in

Met de invoering van een continurooster worden de middagen langer en ontstaat er meer ruimte voor en een grotere behoefte aan naschoolse activiteiten. Vakdocenten en professionals kunnen workshops of cursussen aanbieden. Extra efficiënt is het om de binnenschoolse kunstlessen op dezelfde dag in te roosteren als de naschoolse lessen van dezelfde vakdocent.

Bundel projecten waar nodig

Soms blijkt het nodig om na een bepaalde periode projecten te bundelen. Wanneer ze teveel op elkaar lijken en een aanbieder met dezelfde scholen werkt, gaan projecten elkaar beconcurreren. Dat is niet wenselijk.

Zorg voor een spin in het web

Een verbinding heeft baat bij een aanjager die vanuit intrinsieke motivatie alle betrokkenen erbij houdt, contacten onderhoudt met het gehele netwerk en de gestelde doelen in beeld heeft.

Investeer allereerst zelf middelen in de verbinding

Het duurzaam inzetten van eigen middelen van alle partners, draagt bij aan een succesvolle verbinding. Zo is de kans groter dat de verbinding overeind blijft als incidentele stimuleringsubsidies wegvallen.

Benut verschillende financiële mogelijkheden

Aangezien de verbinding van binnen- en buitenschoolse cultuureducatie raakt aan andere thema's en beleidsvelden, zijn er nieuwe financiële mogelijkheden. Inzetten op ontschotting, slim koppelen van geldstromen, een sterke, breed gedragen visie en samenwerking met maatschappelijke organisaties of het bedrijfsleven vormen de basis hiervoor.

Bouw creatief aan een zo goed mogelijke structuur om het kind

Een kind zit circa vijf tot zes uur per dag op school. Voor de overige uren zijn partijen uit de omgeving actief om te zorgen dat het kind zich kan blijven ontwikkelen en leggen zo samen met de school de basis voor een leven lang leren. Als verbinder heb je niet alleen van doen met beleidsdoelstellingen, je werkt vooral met mensen die hulp nodig hebben om ideeën te kunnen realiseren. Zoek vanuit enthousiasme en inspiratie samen naar creatieve oplossingen.

Motiveer en activeer kinderen op aansprekende wijze

De werving van kinderen is een belangrijk onderdeel van de organisatie. Geef introductielessen onder schooltijd om kinderen te stimuleren om zich in te schrijven voor het naschoolse aanbod. Of vraag talentvolle jongeren uit eerdere groepen om een demo of workshop te geven aan een nieuwe lichterleerlingen.

Laat ouders zien wat kinderen doen en betrek ze actief

Voor ouders is deelname aan (vrijwillige) cultuureducatieve programma's vaak een financiële kwestie. Overtuig hen ervan dat cultuur behalve leuk ook belangrijk is voor het welzijn en de ontwikkeling van hun kind. Prikkel ze door het anders dan het reguliere aanbod te presenteren en geef ze daarin ook een rol. Toon het plezier van hun kind in een andere context en weet ouders op een handige manier hierbij te betrekken.

Wees als partners zichtbaar in de buurt

Het leggen van de verbinding tussen binnen- en buitenschoolse cultuureducatie biedt een ideale gelegenheid om cultuur in de wijk of het dorp te benadrukken en inwoners daarvan bewuster te maken. Naast sociale media kunnen ook eenvoudige middelen zoals gezamenlijke logo's en posters op school en in de wijk dit versterken en meer deelnemers trekken.

Evalueren, bijstellen en documenteren

Evalueer, documenteer en stel bij voor vervolgotrajecten

Als je een project goed wilt neerzetten en wilt borgen dan moet je ruimte creëren voor werkmomenten en voor gezamenlijke evaluatie. Bespreek waar je bent begonnen, wat er gebeurd is, waar je heen wilt, wat daarvoor nodig is en welke afspraken je daarvoor gaat maken. Leg dit alles in een gezamenlijk document vast en stel waar nodig bij.

Verklarende begrippenlijst

Brede school

Een brede school is een samenwerkingsverband van verschillende partijen die als doel hebben de ontwikkelingskansen van kinderen te vergroten. Brede scholen bieden naast onderwijs vaak ook voor- en naschoolse opvang, huiswerkbegeleiding en sport- of culturele activiteiten. Met deze laatste activiteiten ontstaat een verlengde schooldag. Ook ouders kunnen op de school terecht, bijvoorbeeld voor inburgeringscursussen, computercursussen of begeleiding bij de opvoeding.³

Buitenschoolse opvang (bso)

Buitenschoolse opvang (bso) is de verzamelnaam voor alle professionele kinderopvang voor schoolgaande kinderen voor of na school.

Culturele aanbieder

Een buitenschoolse culturele instelling, organisatie of zzp-er die cultuureducatie verzorgt dan wel voorziet in een aanbod voor cultuurparticipatie.

Culturele instelling

Een buitenschoolse instelling die cultuureducatie verzorgt, bijvoorbeeld een centrum voor de kunsten, een muziek-, dans-, of jeugdtheaterschool of een professioneel gezelschap.

Cultuurcoach

De cultuurcoach (ook wel: combinatiefunctie/cultuur) werkt in het primair onderwijs als kunstvakdocent of coördinator en is de verbindende schakel tussen scholen en culturele instellingen. Hij is in dienst bij een culturele instelling, school of gemeente. Het rijk en de gemeente financieren de cultuurcoach. De cultuurcoach geeft les in kunst en cultuur, ontwikkelt cultuureducatie en ondersteunt de culturele loopbaan van het kind.⁴

Cultuureducatie

Algemeen vormend onderwijs in kunst, erfgoed en media via gerichte instructie. Cultuureducatie kan zowel binnen- als buitenschools plaatsvinden.

Binnenschoolse cultuureducatie

Doelbewust leren over en met kunst, erfgoed en media via gerichte instructie binnen de formele onderwijstijd. Binnenschoolse cultuureducatie wordt ook **cultuuronderwijs** genoemd.

Buitenschoolse cultuureducatie

Doelbewust leren over en met kunst, erfgoed en media via gerichte instructie buiten de formele onderwijstijd (nonformeel leren) of in de vrije tijd (informeel leren).

Cultuureducatie met Kwaliteit (CmKl)

Landelijk programma van het Ministerie van OCW voor de versterking van de inhoudelijke kwaliteit van het leergebied kunstzinnige oriëntatie op basisscholen. Het programma wordt de komende beleidsperiode (2017-2020) voortgezet. Het Fonds voor Cultuurparticipatie voert de bijbehorende subsidieregeling uit.⁵

Fonds voor Cultuurparticipatie

Het Fonds voor Cultuurparticipatie ondersteunt in opdracht van de overheid vernieuwende initiatieven voor actieve deelname aan cultuur en richt zich daarbij op alle inwoners van Nederland.

Formele onderwijstijd

Het onderwijs dat binnen het reguliere curriculum van een basisschool wordt aangeboden.

Groepsleerkracht

Een leraar op een basisschool.

Hafabra

Afkorting voor harmonie, fanfare, brassband. Er zijn in Nederland meer dan 2000 harmonieën, fanfares, brassbands en slagwerkgroepen.⁶

Integraal kindcentrum (ikc)

Een integraal kindcentrum is een voorziening waar kinderen van 0 tot ten minste 12 jaar overdag komen om zich te ontwikkelen, te spelen en te leren. Het centrum biedt kinderen op vraag van de ouders een uitgebreid dagprogramma gedurende het hele jaar. Het is dus een voorziening waarin ten minste organisaties voor onderwijs, kinderopvang, peuterspeelzaalwerk en buitenschoolse opvang in één organisatorische eenheid zijn samengevoegd.⁷

Intern cultuurcoördinator

De intern cultuurcoördinator op de basisschool is de verbindende schakel tussen school en culturele omgeving. Het is doorgaans een leerkracht (soms een directeur) die zich heeft gespecialiseerd in cultuureducatie.⁸

Jeugdcultuurfonds

Het Jeugdcultuurfonds ondersteunt kinderen uit financieel minder draagkrachtige gezinnen bij cultuurbeoefening.⁹

Kerdoelen kunstzinnige oriëntatie

Het Ministerie van OCW stelt de kerndoelen vast. Deze geven aan waarop basisscholen zich moeten richten. Voor het leergebied kunstzinnige oriëntatie zijn er drie kerndoelen: Kerndoel 54: De leerlingen leren beelden, taal, muziek, spel en beweging te gebruiken om er gevoelens en ervaringen mee uit te drukken en om er mee te communiceren;

Kerndoel 55: De leerlingen leren op eigen werk en dat van anderen te reflecteren; Kerndoel 56: De leerlingen verwerven enige kennis over en krijgen waardering voor aspecten van cultureel erfgoed.

Kunstdiscipline (ook wel: kunstzinnige vakdiscipline)

Een onderscheiden kunstvorm, zoals muziek, dans, theater/drama, beeldend, audio-visueel, literatuur en cultureel erfgoed.

Leerlijn

Een leerlijn is een beredeneerde opbouw van tussendoelen en inhouden van een (school) vak naar een einddoel. Per kunstdiscipline wordt een leerlijnen ontwikkeld; deze bevat een langetermijnperspectief en draagt bij aan een duurzame culturele ontwikkeling.

Leerplankader kunstzinnige oriëntatie

Een leerplankader is een kader om het curriculum, het plan voor leren of het leerplan, vorm te geven. Een leerplankader kan als basis dienen voor het ontwikkelen van een leerlijn. Het Leerplankader Kunstzinnige oriëntatie is een voorbeeld van een kader voor een leerlijn op landelijk of macroniveau. SLO ontwikkelde dit leerplankader in opdracht van het ministerie van OCW. Het is bestemd voor scholen, pabo's en culturele instellingen. Het leerplankader beschrijft in algemene zin hoe onderwerpen en thema's binnen het leergebied kunstzinnige oriëntatie gekozen kunnen worden. De kerndoelen voor dit leergebied zijn het uitgangspunt. De kunstzinnige vakdisciplines worden specifiek uitgewerkt. Het leerplankader kan als richtinggevend kader dienen voor het ontwikkelen van een leerlijn voor het leergebied kunstzinnige oriëntatie.¹⁰

Lokale Educatieve Agenda (LEA)

De Lokale Educatieve Agenda is geïntroduceerd als een instrument om het lokale onderwijsbeleid vorm en inhoud te geven na de wetwijzigingen in het onderwijs(achterstanden) beleid in 2006. Het is een instrument voor gemeenten, schoolbesturen en overige partners om in 'nieuwe verhoudingen' (meer gelijkwaardige verhoudingen) tot gezamenlijke afspraken te komen over het onderwijs- en jeugdbeleid.¹¹

Onderwijsraad

De Onderwijsraad is een onafhankelijk adviescollege, opgericht in 1919. De raad adviseert de regering en de Kamer, gevraagd en ongevraagd, over hoofdlijnen van beleid en wetgeving op het gebied van het onderwijs.¹²

Oranje Fonds

Het Oranje Fonds bevordert betrokkenheid in de samenleving. Door zijn steun ontmoeten mensen elkaar of vinden zij een nieuwe plek in de maatschappij. Het fonds wil sociale samenhang en sociale participatie bevorderen.¹³

Prins Bernhard Cultuurfonds

Het Prins Bernhard Cultuurfonds stelt zich ten doel activiteiten voor cultuur en natuurbehoud in Nederland te bevorderen met steun aan personen of organisaties. Daarbij geeft het voorrang aan activiteiten waarbij zelfwerkzaamheid een belangrijke rol vervult.¹⁴

Stichting Leergeld

Deze stichting richt zich op het voorkomen van sociale uitsluiting van kinderen uit gezinnen met minimale financiële middelen, door hen in staat te stellen mee te doen aan binnen- en

buitenschoolse activiteiten op het gebied van onderwijs, sport, cultuur of welzijn.¹⁵

Stichting Leerplanontwikkeling Nederland (SLO)

SLO is het nationaal expertisecentrum voor leerplanontwikkeling in het primair, speciaal en voortgezet onderwijs. Haar werk richt zich op diverse niveaus van leerplanontwikkeling en de wisselwerking daartussen (stelsel, school, klas, leerling). SLO streeft naar inhoudelijke samenhang in het onderwijs. Haar activiteiten bestrijken in principe alle schoolvakgebieden.¹⁶

Vakdocent

Een kunstvakprofessional die gespecialiseerd is in het geven van lessen in één of meer kunstdisciplines.

³ www.bredeschool.nl

⁴ www.combinatiefuncties.nl

⁵ www.cultuurparticipatie.nl

⁶ www.knmo.nl

⁷ PO-raad (2013). *Advies 'Belemmeringen in bestuurlijk-juridische vormgeving van kindcentra'. Naar oplossingen in wet- en regelgeving*. Utrecht: PO-raad

⁸ www.lkca.nl/cultuurcoördinator

⁹ www.jeugdcultuurfonds.nl

¹⁰ SLO, Leerplankader Kunstzinnige oriëntatie. 2014, Enschede: SLO

¹¹ www.delokaleeducatieveagenda.nl

¹² www.onderwijsraad.nl

¹³ www.oranjefonds.nl

¹⁴ www.cultuurfonds.nl

¹⁵ www.leergeld.nl

¹⁶ www.slo.nl

Projectteam

Van links naar rechts: Chantal de Bonth-Vromans, Henk Smit, Marian van Miert, Gert Bomhof, Vera Meewis, Remon Aarts en Jan van den Eijnden



Colofon

Cultuureducatie binnenstebuiten

Verbinding van cultuuronderwijs op school
met de culturele omgeving

Auteurs

Jan van den Eijnden (projectleider), Remon Aarts,
Gert Bomhof, Chantal de Bonth-Vromans, Vera Meewis,
Marian van Miert en Henk Smit

Eindredactie

Zunneberg & Ros Tekstproducties

Ontwerp en opmaak

Heijmerink Ontwerp, Gorssel

Productiebegeleiding

Miriam Schout

Drukwerk

Drukkerij Libertas Pascal, Utrecht

Uitgever

Landelijk Kennisinstituut
Cultuureducatie en Amateurlkunst (LKCA)
Kromme Nieuwegracht 66
Postbus 452
3500 AL Utrecht
030 711 51 00
info@lkca.nl
www.lkca.nl

ISBN 978-90-6997-150-6

@LKCA Utrecht, oktober 2015

Fotografie

Pag. 16 Isabella Simons

Pag. 17 Rachel de Boer (onderste kleine foto)

Pag. 20 werkarchief Nieuwe Veste

Pag. 25 werkarchief Nieuwe Veste

Pag. 26 Kaliber Kunstenschool

Pag. 36 Tineke de Lange

Pag. 37 Astrid Hermes (onderste kleine foto)

Pag. 40 Piet Wolters

Pag. 45 Peggy Berben en Piet Wolters

Pag. 46 Max de Vette

Pag. 51 Jorgen Snoep en Max de Vette

Pag. 52 Hester Blankestijn

Pag. 57 Hester Blankestijn

Pag. 59 Jolande Bisseling (onderste kleine foto)

Pag. 63 Jolande Bisseling

Pag. 90 Lilian van Rooij

Stofomslag en overige pagina's stockfotografie

Cultu binne



K^L
AC

Bijlage 5: Rapport “Bedrijfsmodellen” voor kunsteducatie van adviesbureau Berenschot

Bedrijfsmodellen voor kunsteducatie

Onderzoek in opdracht van het ministerie van OCW

Mede begeleid door VNG, IPO, Kunstfactor, Fonds Cultuurparticipatie en Kunstconnectie

Bastiaan Vinkenburg

Thessa Syderius

Piet van Gennip

Iris van Maurik

Juli 2010

Bedrijfsmodellen voor kunsteducatie

Onderzoek in opdracht van het ministerie van OCW

Mede begeleid door VNG, IPO, Kunstfactor en Kunstconnectie

Inhoud	Pagina
1. Inleiding / doelstelling / leeswijzer	3
1.1 Inleiding	3
1.2 Doelstelling	3
1.3 Leeswijzer	3
2. Identificatie van bedrijfsmodellen	4
2.1 De praktijk gemodelleerd	4
2.2 Kenmerken van instellingen	4
2.3 Bedrijfsstrategieën als uitgangspunt	4
3. Drie bedrijfsmodellen in de praktijk	6
3.1 Drie types bedrijfsmodellen	6
3.2 Type A: de aanbodgerichte instelling	6
3.3 Type B: de vraag- en procesgerichte instelling	7
3.4 Type C: de grote multidisciplinaire instelling	8
3.5 Instellingen die niet tot een type behoren	9
4. Bedrijfsmodellen en doelstellingen	10
4.1 Doelstellingen met subsidies	10
4.2 Beleidsthema's en doelstellingen	10
4.3 Het cultureel curriculum	11
4.4 Samenhang tussen bedrijfsmodellen en doelstellingen	12
4.5 Afstemming tussen subsidiegever en instelling	14
5. Richting en sturing voor de toekomst	15
5.1 Inspelen op de toekomst	15
5.2 Belemmeringen voor flexibilisering	16
5.3 Stuurinstrumenten	17
Bijlage 1 – Lijst met instellingen	18
Bijlage 2 – Bedrijfselementen en parameters	19
Bijlage 3 – Data per bedrijfsmodel	22

1. Inleiding / doelstelling / leeswijzer

1.1 Inleiding

Instellingen voor kunsteducatie beleven spannende tijden. Subsidiegevers, met name gemeenten, hebben toenemende verwachtingen van de instellingen, maar zij heroverwegen de subsidieomvang. Muziekscholen met een lange traditie in het individueel onderwijzen van muzikale leerlingen zoeken naar nieuwe lesvormen en organisatiestructuren. Centra voor de Kunsten streven na om beter in te spelen op de wensen die bijvoorbeeld vanuit het regulier onderwijs worden gesteld. Beleidsmakers, subsidiegevers, brancheorganisaties en niet in de laatste plaats de instellingen voor kunsteducatie zelf, zoeken naar passende bedrijfsmodellen om de toekomstbestendigheid te vergroten.

Het SCP heeft in juni 2010 de resultaten van een studie naar de toekomst van de kunstbeoefening gepubliceerd. Hierin zijn uitspraken gedaan over de toekomstbestendigheid van de voorzieningen voor kunstbeoefening in Nederland. Parallel aan dit traject heeft het Ministerie van OCW opdracht gegeven aan Berenschot, om, begeleid door VNG, IPO, Kunstfactor en Kunstconnectie, onderzoek te doen naar bedrijfsmodellen bij instellingen op het gebied van kunsteducatie. Dit rapport bevat de uitkomsten van het onderzoek dat Berenschot in het voorjaar van 2010 heeft uitgevoerd.

1.2 Doelstelling

De doelstelling van het onderzoek is zicht te geven op de verschillen in de bedrijfsmodellen van de instellingen. Daarbij moet in ieder geval aandacht uitgaan naar de financieringsvorm, marketing en de interne organisatie. Centraal staat de vraag of de verschillen in de bedrijfsmodellen verband houden met een aantal onderscheidende kenmerken van instellingen voor kunsteducatie. Bovendien is Berenschot gevraagd om de verschillende bedrijfsmodellen te toetsen op effectiviteit. Het onderzoek moest resulteren in een beschrijving van een aantal bedrijfsmodellen in de praktijk en een beleidsmatige en bedrijfseconomische effecten daarvan. Op basis van de uitkomsten kunnen overheden nieuw beleid ontwikkelen en instellingen voor kunsteducatie zich herbezinnen. Het onderzoek helpt zo om de toekomstbestendigheid van de sector te vergroten.

1.3 Leeswijzer

Dit eerste hoofdstuk beschrijft de doelstelling van het onderzoek. In hoofdstuk 2 is de opzet van het onderzoek kort weergegeven, inclusief het identificatiemodel voor bedrijfsmodellen op basis van generieke bedrijfsstrategieën. Hoofdstuk 3 beschrijft de drie types bedrijfsmodellen die in de praktijk van de kunsteducatie zijn aangetroffen, met een schets van een typische instelling voor elk bedrijfsmodel. Hoofdstuk 4 gaat in op de samenhang tussen de bedrijfsmodellen en doelstellingen voor beleid en bedrijfsvoering. In hoofdstuk 5 is aangegeven op welke wijze richting en sturing is te geven aan de toekomst van de instellingen voor kunsteducatie. In de bijlagen staan de instellingen die hebben meegewerkt aan het onderzoek, de bedrijfselementen en parameters die zijn gebruikt voor het identificeren van de bedrijfsmodellen en de scores van de instellingen van elk type.

2. Identificatie van bedrijfsmodellen

2.1 De praktijk gemodelleerd

Doel van het onderzoek is het identificeren van bedrijfsmodellen die in de praktijk van instellingen voor kunsteducatie voorkomen. De bedrijfsmodellen moeten goed herkenbaar en hanteerbaar zijn voor enerzijds de beleidsmakers en anderzijds de instellingen voor kunsteducatie zelf. Het zijn eerder *types* (beschrijvend) dan echte *modellen* (voorschrijvend). Het moeten bedrijfsmodellen zijn die discrimineren op de essenties, niet op de details, en die onderlinge vergelijking mogelijk maken. Ten slotte moeten de bedrijfsmodellen reflecteren welke afwegingen (impliciet of expliciet) worden gemaakt door de instellingen voor kunsteducatie die de bedrijfsmodellen in praktijk brengen.

Berenschot heeft 25 Nederlandse instellingen voor kunsteducatie bereid gevonden om in de keuken te laten kijken. Hiertoe hebben zij een gedetailleerde vragenlijst ingevuld. Met het grootste deel van de instellingen heeft een gesprek met de directeur plaatsgevonden. In de bijlage is opgenomen welke instellingen hebben deelgenomen. De selectie van instellingen is tot stand gekomen aan de hand van een vertegenwoordiging van verschillende bepalende kenmerken van de instellingen.

2.2 Kenmerken van instellingen

Om de bedrijfsmodellen te relateren aan de types die voorkomen in de praktijk, zijn verschillende kenmerken onderzocht die mogelijk bepalend zijn voor het bedrijfsmodel dat een instelling voor kunsteducatie hanteert. In het onderzoek zijn de volgende bepalende kenmerken onderscheiden:

- *Disciplines* zoals muziek, dans, beeldende kunst, literatuur, theater, fotografie en nieuwe media
- *Hoofdfuncties* zoals lessen en cursussen (individueel en in groepsverband), presentaties, binnenschools aanbod tijdens en na schooltijd, bemiddeling en maatwerk
- *Doelgroepen* zoals particulieren, regulier onderwijs, amateurverenigingen en bedrijven
- De mate van *zelfstandigheid* van een organisatie; verzelfstandigd of gemeentelijke dienst
- Het ontplooiën van *meer culturele activiteiten* naast kunsteducatieve, zoals een bibliotheek
- *Omvang* uitgedrukt in budget, formatie en aantallen cursisten en leerlingen
- *Bereik* ten aanzien van het verzorgingsgebied, zoals gemeentelijk, regionaal of provinciaal
- *Mate van subsidie*, variërend van fors tot niet gesubsidieerd (inclusief private instellingen)

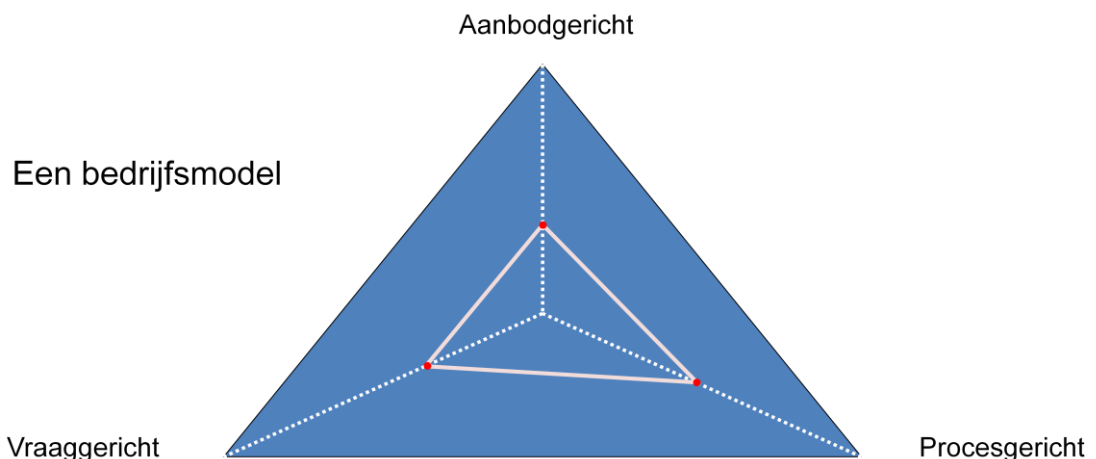
2.3 Bedrijfsstrategieën als uitgangspunt

Als identificatiemodel voor de bedrijfsmodellen is uitgegaan van drie generieke bedrijfsstrategieën die door Treacy en Wiersema zijn vastgesteld: *product leadership*, *customer intimacy* en *operational excellence*. Deze drie generieke bedrijfsstrategieën, die in het bedrijfsleven gemeengoed zijn, zijn als volgt vertaald naar drie specifieke bedrijfsstrategieën voor instellingen voor kunsteducatie.

- *Product leadership: **aanbodgericht werken***. Deze werkwijze is gericht op de professionele inhoud en innovatie. In deze werkwijze is er veel aandacht voor het ontwikkelen, aanbieden en presenteren van kunsteducatieve producten van hoge kwaliteit. De keuze voor deze werkwijze komt voort uit een culturele missie, bildungsideaal en/of vanuit (opgedragen) beleidsdoelen.
- *Customer intimacy: **vraaggericht werken***. Deze werkwijze is op de markt georiënteerd en uit zich in een sterk klantgerichte, dienstverlenende opstelling. Deze werkwijze is erop gericht de vraag proactief in kaart te brengen, en daarmee het aanbod goed en snel aan te passen aan trends en veranderende wensen van individuele klanten, groepen, scholen en instellingen.
- *Operational excellence: **procesgericht werken***. Deze werkwijze is gericht op een organisatie die 'lean' functioneert. Met deze werkwijze is de bedrijfsvoering soepel georganiseerd met lage overhead. Het biedt ruimte om financieel onafhankelijker en meer risicomijdend te opereren. Bij de werkwijze past een flexibel aanbod aan kunsteducatieve producten, aangepast aan de vraag.

Instellingen voor kunsteducatie kiezen in praktijk niet zuiver voor één van deze strategieën maar zij zijn op zoek naar een mix die past bij de lokale markt, de beschikbare expertise en middelen en het beleid. Juist die mix bepaalt welk bedrijfsmodel situationeel wordt gehanteerd. De bedrijfsmodellen zijn te onderscheiden door voor een aantal kenmerken te bepalen in welke mate deze aansluiten bij aanbodgericht, vraaggericht en procesgericht werken.

In het onderzoek zijn parameters bepaald om vast te stellen in welke mate een instelling voor kunsteducatie aanbodgericht, vraaggericht en procesgericht werkt. Het samenstel van parameters resulteert in het identificatiemodel met behulp waarmee verschillende bedrijfsmodellen kunnen worden geïdentificeerd. Het onderzoek heeft uitgewezen welke bedrijfsmodellen in praktijk voorkomen. Onderstaande figuur illustreert een identificatie van een denkbeeldig bedrijfsmodel.



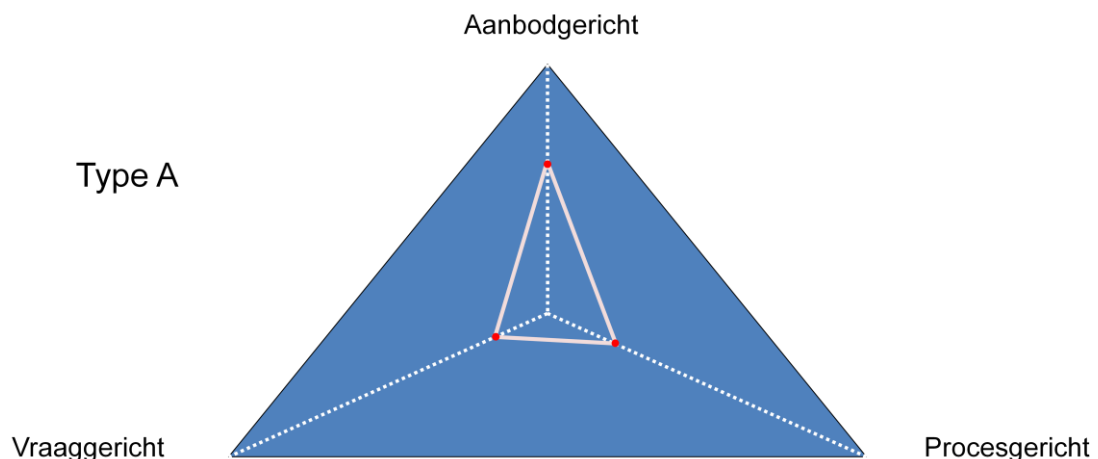
Het onderzoek heeft geleid tot een overzicht en analyse van kenmerken en parameters voor alle instellingen. Deze gegevens zijn opgenomen in de bijlage. Met behulp van het identificatiemodel zijn drie types van bedrijfsmodellen die in de praktijk voorkomen onderscheiden. In het volgende hoofdstuk worden de drie types bedrijfsmodellen beschreven aan de hand van de kenmerken waaraan een typische instelling voldoet.

3. Drie bedrijfsmodellen in de praktijk

3.1 Drie types bedrijfsmodellen

De 25 onderzochte instellingen werken allemaal in bepaalde mate aanbodgericht, vraaggericht en procesgericht. De verhouding daartussen bepaalt het bedrijfsmodel. Het grootste deel van de instellingen bleek te passen in drie types van bedrijfsmodellen. In dit hoofdstuk worden die drie types beschreven. Deze zijn voldoende onderscheidend in kenmerken, dat ook voor instellingen die niet zijn onderzocht op zijn minst een gevoelsmatige indruk kan ontstaan welk bedrijfsmodel van toepassing kan zijn. Voor elk type wordt een typische instelling beschreven. Ten slotte wordt kort ingegaan op de instellingen die niet in een van de drie types van bedrijfsmodellen passen.

3.2 Type A: de aanbodgerichte instelling

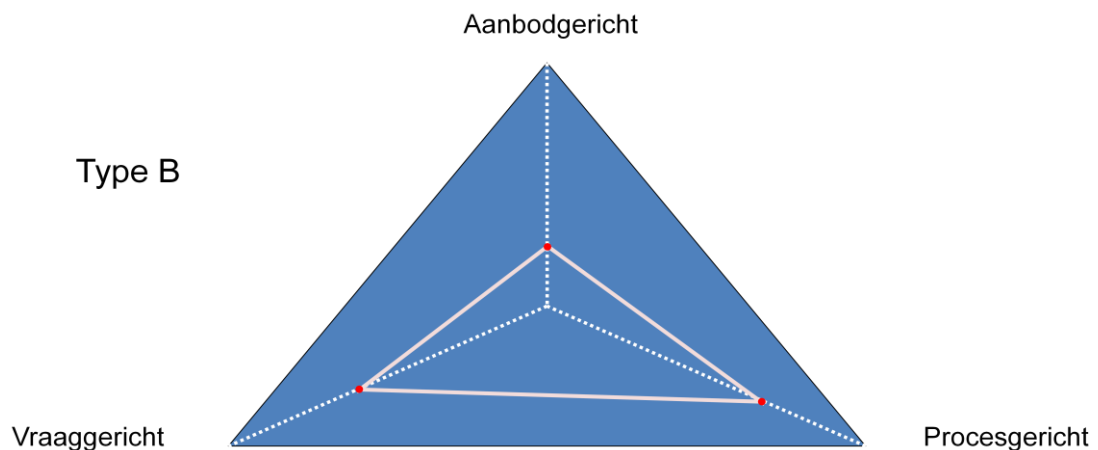


Dit is het type instellingen waarbij aanbodgericht werken overheerst. Een typische instelling die werkt volgens dit model, besteedt veel aandacht aan de kwaliteit en continuïteit van het aanbod. De instelling richt zich hoofdzakelijk op één discipline, en dat is meestal (maar niet altijd) muziek. Hier geldt het principe van 'education permanente'. Lessen worden doorlopend en gegarandeerd aangeboden op één centrale plaats, vaak individueel maar soms met enkele leerlingen tegelijk of in groepsverband. Er is tijd en aandacht voor talentontwikkeling en productinnovatie. Docenten zijn goed opgeleid, hechten aan intensief contact met leerlingen en hebben een 'bildungsideaal'. Zij werken vaak al lange tijd voor de instelling in een vast dienstverband, maar meestal niet fulltime. De formatie bestaat vrijwel alleen uit vaste medewerkers en de inzet van freelancers is zeer beperkt.

Het aanbod van de instelling komt tot stand op basis van successen uit het verleden. Marketing komt bij deze instelling vooral neer op het presenteren van cursussen en activiteiten. Er is veel aandacht voor het aanbod van lessen en cursussen in de vrije tijd. Ook een aanbod richting het regulier onderwijs wordt overwogen of er is inmiddels enige ervaring mee opgedaan.

Een instelling van het type A ontvangt ruim subsidie van de gemeente waar de hoofdvesting is. Oorspronkelijk was de instelling een particulier initiatief en later heeft de gemeente dit omarmd. Inmiddels is voor een vorm van verzelfstandiging gekozen, maar de afhankelijkheid van de gemeente blijft groot. Vaak zijn de werknemers trendvolgers met een behoorlijk dichtgetimmerde CAO en (bovenwettelijke) WW- of wachtgeldregeling. De instelling is met de gemeente in gesprek over de toekomst. De gemeente heeft nieuwe wensen, met name voor het aanbod richting het regulier onderwijs, maar deze zijn nog weinig concreet en niet vertaald in eisen of prestatieafspraken. Wel hangt de instelling een bezuiniging boven het hoofd. Er wordt heroverwogen voor welke delen van het aanbod de subsidiegelden zijn bestemd. Hierbij komen kennismaking en oriëntatie vóór talentontwikkeling.

3.3 Type B: de vraag- en procesgerichte instelling



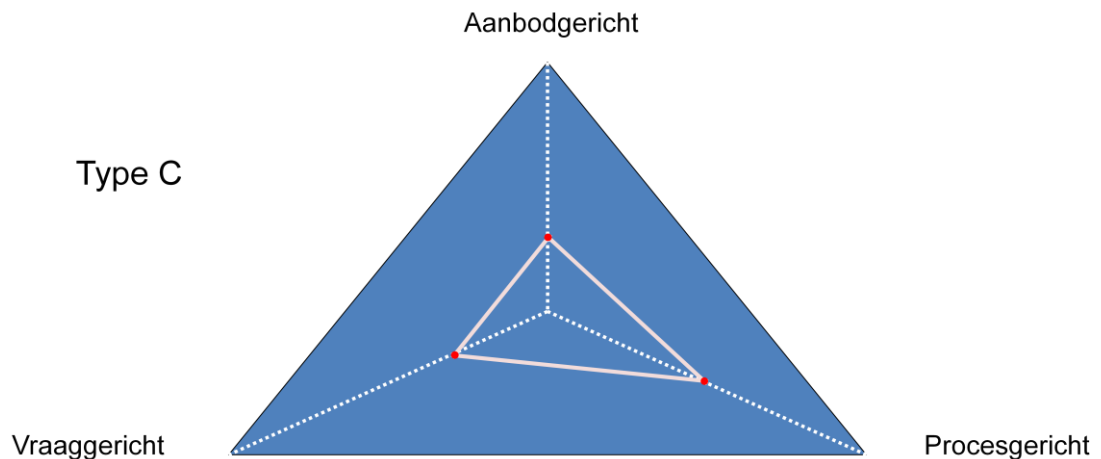
Instellingen die van dit type zijn, werken zowel vraaggericht als procesgericht. Een typische instelling die werkt volgens dit model, is zodanig georganiseerd dat flexibel kan worden ingespeeld op ontwikkelingen in de vraag. Het aanbod bestaat naast lessen vooral uit korte cursussen en projecten die naar een productie of presentatie toewerken. De instelling biedt enkele disciplines aan, afhankelijk van de behoefte van het (potentieel) publiek. Dat kan muziek zijn (de muziekschool plus) en/of een combinatie met dans, theater, ballet en dergelijke. Activiteiten worden op diverse locaties aangeboden, in eigen gebouwen, scholen of buurtgebouwen, vaak in verschillende steden en dorpen. De meeste activiteiten zijn in groepsverband, met wisselende samenstellingen afhankelijk van niveau en gewenste combinaties van disciplines. Een deel van de docenten is in vaste dienst en die groep van stafdocenten zorgt voor coördinatie en innovatie. Een aanzienlijk deel van de docenten is echter tijdelijk in dienst of werkt als freelancer op projectbasis, voor een seizoen. Per seizoen worden met docenten nieuwe afspraken gemaakt over activiteiten en inzet.

Hier geldt als principe dat een activiteit alleen wordt aangeboden als er vraag naar of geld voor is. Marketing is dan ook belangrijk voor de instelling van dit type, en er wordt naast presenteren van het aanbod ook veel aandacht besteed aan het identificeren van trends en mogelijke nieuwe vraag. Hierover is de instelling intensief in gesprek met bijvoorbeeld het onderwijs en andere marktpartijen.

Vaak is de instelling opgezet door een particulier initiatiefnemer, die met veel enthousiasme aan de slag is gegaan en inmiddels redelijk weet te draaien. De instelling is relatief klein. De omvang van de overhead varieert nogal, onder meer afhankelijk van de regionale spreiding en de middelen. Meestal heeft de instelling een directeur die veel taken zelf op zich neemt. De instelling moet ook staftaken laten uitvoeren die niet met de omvang van de instelling samenhangen. Dit kan worden omschreven als 'schaalnadelen'. Processen worden wel steeds effectiever en efficiënter. Daartoe worden ICT-middelen handig ingezet, zoals het mogelijk maken van inschrijven via internet.

Een instelling van het type B zou zonder subsidie kunnen werken, maar dat betekent wel dat het aanbod smal is en heel sterk leunt op populaire disciplines. De eventuele subsidie die de instelling ontvangt komt uit verschillende bronnen, bijvoorbeeld meer dan één gemeente en ook de provincie. De instelling is daarmee slechts beperkt afhankelijk van één subsidiegever. De subsidie wordt gebruikt voor het 'apparaat' en voor het optuigen van een goede marketingfunctie. Subsidie helpt dan ook wezenlijk om plannen en ambities te kunnen realiseren. Gemeenten kunnen als (mede)subsidiegevers hun wensen neerleggen bij deze instellingen, en deze instellingen hebben speelruimte om daar al of niet in mee te gaan. Mocht de subsidie afnemen, dan worden mogelijkheden gezocht in nog meer financiering vanuit de markt.

3.4 Type C: de grote multidisciplinaire instelling



Een instelling van dit type kenmerkt zich door een weinig uitgesproken keuze voor aanbod- of vraaggericht werken, maar er is wel meer focus op proces. De typische instelling die volgens dit model werkt, 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. De scores op alle dimensies in de driehoek zijn nu laag tot gemiddeld, maar instelling werkt aan verbeteringen op alle drie dimensies en de scores gaan waarschijnlijk de komende jaren toenemen. De opvallende overeenkomst tussen alle instellingen van dit type is hun grootte. Al deze instellingen hebben veel medewerkers, veel budget en een groot verzorgingsgebied. De multidisciplinaire instellingen in de grote steden blijken bijna zonder uitzondering volgens dit model te werken.

Een instelling van type C heeft 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 klassieke muziekschool wordt gerealiseerd. Uit die muziekschool is, na samenwerkingen en fusies, uiteindelijk het stedelijk centrum voor de kunsten ontstaan. Voorheen werkte de instelling vooral aanbodgericht, waarbij voor verschillende disciplines veel docenten in vaste dienst zijn genomen. Inmiddels heeft vraaggericht werken een steeds belangrijkere plaats ingenomen in de werkwijze, enerzijds ingegeven door de gemeente die hierom vraagt, anderzijds door de ontwikkelingen die marktpartijen als scholen en ondersteunende instellingen doormaken. Met name het aanbod richting het regulier onderwijs en de brede school krijgt op dit moment veel aandacht binnen de instelling. Het bereik is heel hoog. Hiermee worden nieuwe doelgroepen aangesproken en mogelijk toekomstige leerlingen voor het vrijetijdsaanbod geworven.

Marketing is onderverdeeld in het communiceren met particuliere klanten, door middel van presentatie van het aanbod en inventarisatie van de vraag, en het intensief contact zoeken met professionele klanten, zoals het onderwijs, meer in de vorm van accountmanagement. Waar de instelling voorheen was georganiseerd naar disciplines, krijgt nu de matrixorganisatie vorm.

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 blijven werken met een grote vaste kern. De overhead van deze instelling is gemiddeld, of iets kleiner dan bij andere instellingen, door schaalvoordelen.

De instelling is afhankelijk van de stad als subsidiegever. De instelling is verzelfstandigd maar heeft, als het goed is, intensief contact met de gemeente over de te realiseren beleidsdoelstellingen en wederzijdse verwachtingen. De instelling maakt een transitieproces door. Aanleidingen hiervoor zijn de ontwikkelingen in de markt, met name het onderwijs, maar vooral ook de toenemende financiële druk op de instelling. De forse bezuinigingen die worden voorzien voor de stad brengt deze instelling in een zeer lastig parket, omdat ook deze instelling is gebonden aan een strikte CAO en (bovenwettelijke) WW- of wachtgeldregeling. De discussies gaan daarnaast over maatschappelijk rendement, dat de instelling nadrukkelijk moet aantonen. Daar ligt wel de sleutel naar continuïteit.

3.5 Instellingen die niet tot een type behoren

Twintig van de vijfentwintig onderzochte instellingen passen in een van de drie types bedrijfsmodellen. De vijf overige instellingen hebben ieder een afwijkende score, oftewel een unieke mix van aanbod-, vraag- en procesgericht werken. De belangrijkste overeenkomst is wel dat vier van die vijf instellingen een relatief lage score hebben op twee of drie van de drie assen en daarom geen opvallend nieuw type vormen. De enige instelling met een bijzondere en hoge score die niet in een van de drie types past, wordt gekenmerkt door hoge scores op aanbod en op proces, maar vooral ook door een zeer grote subsidieafhankelijkheid en beperkte eigen inkomsten. Er is voor gekozen deze instellingen niet nader te beschrijven, mede omdat hierin geen representatieve voorbeelden te zien zijn.

4. Bedrijfsmodellen en doelstellingen

4.1 Doelstellingen met subsidies

De meeste instellingen voor kunsteducatie ontvangen subsidie, meestal op structurele basis van een of meer gemeenten, soms ook op incidentele of projectbasis van bijvoorbeeld provincies of het Fonds voor Cultuurparticipatie. De subsidiegevers hebben natuurlijk doelstellingen voor ogen die kunnen worden gerealiseerd door het verstrekken van deze subsidies. Instellingen zijn in praktijk in meer of mindere mate in staat om deze en hun eigen doelstellingen met behulp van de beschikbare middelen te realiseren. In dit hoofdstuk wordt nader uitgewerkt wat de samenhang is tussen de beleidsmatige en bedrijfseconomische doelstellingen en de drie bedrijfsmodellen. Daartoe worden eerst de beleidsthema's van gemeenten nader beschreven. Vervolgens vindt een toetsing daarvan plaats aan de hand van het zogenaamde 'cultureel curriculum' voor de drie types bedrijfsmodellen. Dat leidt tot een conclusie over de verbetering van de afstemming tussen betrokken partijen.

4.2 Beleidsthema's en doelstellingen

In dit onderzoek is gekeken naar de beleidsplannen die een aantal van de subsidiegevers, vooral gemeenten, hebben opgesteld ten aanzien van kunst- en cultuureducatie in het algemeen. Hierin zijn drie belangrijke thema's te herkennen die min of meer terugkomen in de meeste beleidsplannen en die aangeven waarom instellingen voor kunsteducatie worden gesubsidieerd:

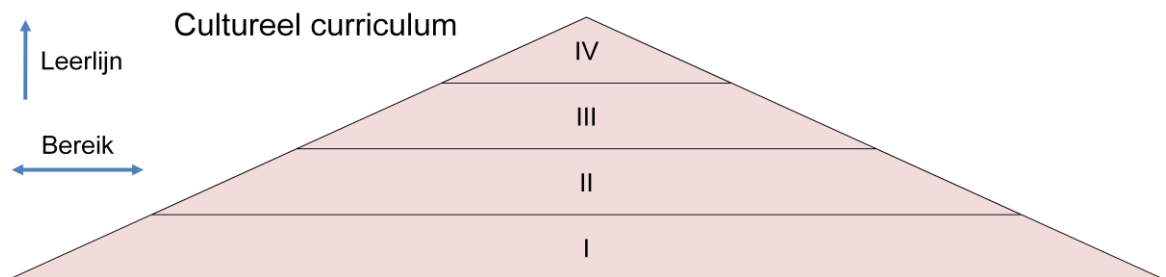
- *Persoonlijke ontwikkeling*: kunsteducatie levert een belangrijke bijdrage aan de persoonlijke ontwikkeling van burgers. Het draagt bij aan het ontwikkelen van een bredere belangstelling, geestelijke verrijking, toegenomen zelfvertrouwen en een andere kijk op de samenleving.
- *Cultuurparticipatie*: door het financieren van instellingen voor kunsteducatie wordt deelname aan culturele activiteiten zowel actief (kunstbeoefening) als passief (cultuurconsumptie) bevorderd. Het betreft vooral deelname van groepen voor welke de drempel hoog is, zoals jongeren en allochtonen.
- *Sociale cohesie*: het mee kunnen doen aan culturele activiteiten draagt bij aan sociale samenhang en aan de vorming van identiteit. Kunsteducatie creëert gelegenheid om deel te nemen aan activiteiten van amateurkunstverenigingen, buurt- of wijkactiviteiten en communities.

Gemeenten zien bij het werken aan bovengenoemde beleidsthema's een rol voor instellingen voor kunsteducatie. In de praktijk hebben de gemeenten op verschillende manieren geprobeerd om de thema's te vertalen naar concrete doelstellingen die aan de instellingen worden meegegeven. Instellingen formuleren ook doelen voor zichzelf, deels kwalitatief, deels kwantitatief. De mate waarin de eigen en de opgedragen doelstellingen worden bereikt, is maatgevend voor de beleidsmatige effectiviteit van de instellingen. In dit onderzoek is aan de hand van een aantal specifieke vragen gestreefd om de beleidsmatige effectiviteit te bepalen op de volgende terreinen: *publieksbereik, sociale cohesie, talentontwikkeling, ondersteuning van amateurkunst en informele groepen* en ten slotte *onderwijs en brede school*. Sommige hiervan zijn terug te vinden in het hierna uitgewerkte cultureel curriculum. Andere krijgen pas vorm op het niveau van individuele instellingen.

4.3 Het cultureel curriculum

Vanwege de grote diversiteit in meegegeven en zelf opgelegde doelstellingen is het niet reëel gebleken om de relatie tussen het bedrijfsmodel en de beleidsmatige effectiviteit van individuele instellingen te meten. De effectiviteit van een instelling is van veel meer zaken afhankelijk dan het bedrijfsmodel alleen. Een instelling kiest ook niet van de ene op de andere dag voor een bepaald bedrijfsmodel. Het bedrijfsmodel is mede tot stand gekomen op basis van de activiteiten die door de jaren heen worden ontplooid door de instelling. Met beleid van overheidswege is wel het beleid van de instelling te beïnvloeden, wat kan leiden tot verschuiving van accenten op specifieke activiteiten en bereik. Daarnaast is er in zekere mate beïnvloeding van de activiteiten door vragen uit de markt.

Het tot stand komen van een bedrijfsmodel is een iteratief proces waarbinnen beleidsmatige, bedrijfseconomische en omgevingsfactoren elkaar onderling beïnvloeden. Er is geen sprake van een lineair proces, waarbij een eenduidig en direct verband vast te stellen is tussen het bedrijfsmodel en de beleidsmatige effectiviteit. Wel is het mogelijk om voor de drie onderscheiden types aan te geven waar de beleidsmatige accenten liggen en wat er op die terreinen wordt bereikt. Dit wordt getoond aan de hand van onderstaande piramide van het cultureel curriculum.



In deze piramide staat verticaal de doorlopende leerlijn in de kunsteducatie en horizontaal het bereik. Uit de specifieke platte vorm van de piramide blijkt al dat de basis zeer breed is en de weg naar de top zeer snel smaller wordt. Gemeenten en instellingen geven op verschillende manieren inhoud aan de lagen, maar er is een algemeen beeld te schetsen van de opzet van iedere laag:

I – de (eerste) kennismaking met cultuur, deels receptief, deels actief, meestal via het primair onderwijs. Weinig intensief, soms slechts enkele uren per jaar, in diverse culturele sectoren, vaak in samenwerking georganiseerd met culturele instellingen zoals podia, gezelschappen of musea.

II – de oriëntatie op de kunstdisciplines, al meer actief, meestal via primair of voortgezet onderwijs, soms ook in brede-schoolverband of buitenschools aanbod. Diverse disciplines passeren de revue en leerlingen worden begeleid bij een keuze voor een discipline, wellicht zelfs instrument of stijl.

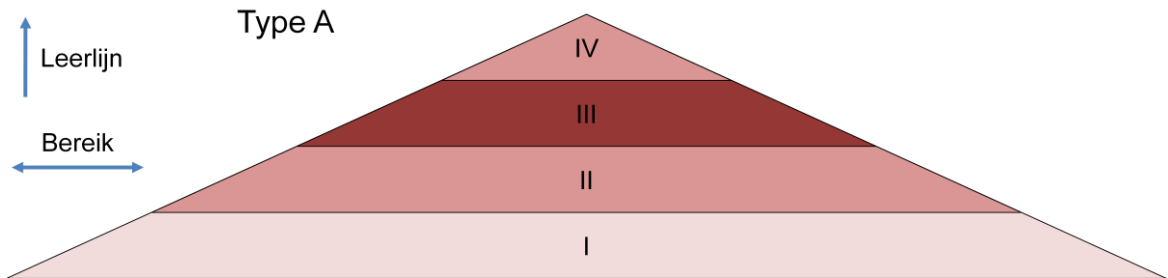
III – de les, cursus of het project waaraan op eigen initiatief in de vrije tijd wordt deelgenomen, door beginners of licht gevorderden, individueel of in groepsverband, bij de instelling voor kunsteducatie. Hier komt samenwerking met het amateurveld veel voor, maar dat blijft niet beperkt tot deze laag.

IV – de les voor talenten, vaak individueel of in groepen van (ver)gevorderden. Deelnemers zijn echte liefhebbers, vaak jongeren maar ook volwassenen. In het licht van talentontwikkeling geldt deze fase van de leerlijn als de voorbereiding op het kunstvakonderwijs.

4.4 Samenhang tussen bedrijfsmodellen en doelstellingen

Op basis van de input van de onderzochte instellingen en de indrukken uit de gesprekken, is het mogelijk een kwalitatief en indicatief beeld te geven van de samenhang tussen de drie types en de verschillende beleidsmatige doelstellingen. Dit wordt gedaan aan de hand van de piramide van het cultureel curriculum, waarbij de belangrijkste aandachtsgebieden voor ieder type het donkerst van kleur zijn, en minder belangrijke gebieden lichter, zonder te willen zeggen dat hiervoor geen aandacht is. Ook worden per type enkele bedrijfseconomische factoren uitgewerkt, zoals de verhouding tussen subsidie en marktgeld, de hoogte van tarieven en de omvang van de overhead.

Type A: aanbodgerichte instellingen

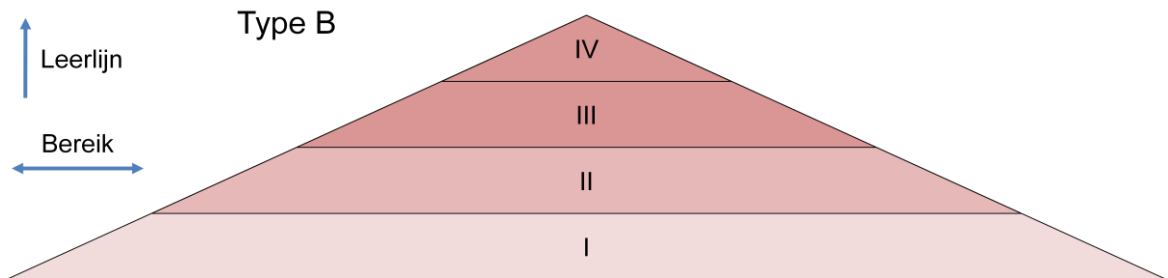


De instelling van dit type richt zich vooral op laag III, de lessen en cursussen voor beginners en licht gevorderden in de vrije tijd. De bezettingsgraad is hoog en er zijn soms wachtlijsten. Het liefst zou de instelling ook laag IV optimaal bedienen. In praktijk blijken particuliere aanbieders hier de overhand te hebben. Subsidiegevers zijn ook eerder bereid tot het vergoeden van laag III dan laag IV. Het gaat immers om het breder mogelijk maken van persoonlijke ontwikkeling. Gevorderde leerlingen worden geacht zelf meer over te hebben voor kunstonderwijs.

Het bieden van kunsteducatie via het onderwijs, laag II, begint zich te ontwikkelen. Breed bereik binnen het onderwijs is (nog) geen doelstelling. Er wordt wel veel over gesproken, en gemeenten gebruiken graag de term 'vraaggericht werken' hiervoor, zonder dit al te concreet in te vullen. Het bedienen van laag I behoort in principe niet tot de taken van deze instelling; daar zijn andere intermediairs voor, mede omdat deze instelling maar één of enkele disciplines aanbiedt. Er worden incidenteel faciliteiten geboden voor het amateurveld en andere (maatschappelijke) instellingen.

Gemiddeld bestaan de inkomsten van deze instellingen voor tweederde uit subsidiegelden. Er is meestal één subsidiegever, en het verzorgingsgebied is dan ook zo groot als de eigen gemeente. De eigen inkomsten bestaan grotendeels uit les- en cursusgelden. Tarieven zijn gemiddeld of iets hoger dan die van alternatieve aanbieders in het verzorgingsgebied. De overhead, die is berekend als het aandeel fte medewerkers in de totale formatie (vast en freelance) dat zich met staftaken bezighoudt, is met 28% relatief iets lager dan bij andere instellingen.

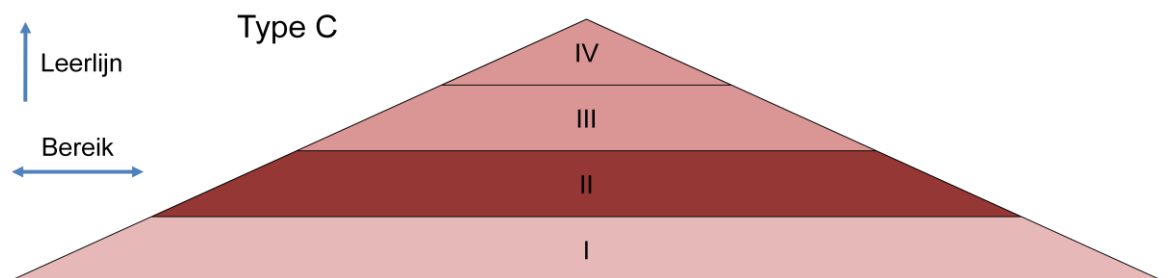
Type B, vraag- en procesgerichte instellingen



De instellingen van dit type bieden vooral datgene aan waarnaar vraag is. Dit gaat door alle lagen heen, maar er worden binnen de afzonderlijke lagen keuzes gemaakt over wat wel en niet wordt aangeboden. De eigen doelstelling van de instelling is dat het aanbod alleen tot stand komt als er financiering tegenover staat. Deze instellingen kunnen soms zonder subsidie functioneren en behoren dan tot het particuliere circuit. De overhead is in dat geval beperkt. De wel gesubsidieerde instellingen kennen vaak meer subsidiegevers, die een beroep doen op deze instellingen om in hun regio cultuureducatie aan te bieden en daarmee de cultuurparticipatie te verhogen. Dankzij subsidiëring is ook cultuureducatie mogelijk voor doelgroepen die hier zelf minder voor over hebben, en wordt sociale cohesie versterkt. Het bereik binnen het onderwijs is wisselend, mede doordat de instellingen maar enkele disciplines aanbieden. Samenwerking met het amateurveld vindt plaats als het beide partijen goed uitkomt, vaak als er geld tegenover staat.

Tarieven van deze instellingen zijn vergelijkbaar met die van alternatieve aanbieders in de regio, wat ook logisch is voor instellingen die vraaggericht en dus met de tucht van de markt werken. De overhead is bij de wel gesubsidieerde instellingen van dit type relatief iets hoger dan bij andere types instellingen. Dit komt door de relatief geringe formatie aan docenten. Bovendien werken die instellingen vaker dan gemiddeld bovenregionaal, en dat vereist inzet van lokale coördinatoren. Het verzorgingsgebied van de instellingen is dan ook, uitgedrukt in bewoners, aanzienlijk groter dan voor instellingen in type A, maar relatief gezien is het bereik lager.

Type C, grote multidisciplinaire instellingen



De instellingen van type C worden geacht en zijn ook in staat om een groot bereik te genereren in alle lagen. Het bereik in laag III is goed, en er is gelegenheid voor talentontwikkeling waarmee ook leerlingen in laag IV kunnen worden bediend, via individuele lessen maar ook in groepsverband. Dit komt ook voor via samenwerking met amateurkunstverenigingen, die ook talentgroepen hebben. Doordat veel verschillende disciplines worden aangeboden, heeft de geïnteresseerde deelnemer veel keuze.

Het bereik via laag I en laag II is zeer groot; minstens 90% van het primair onderwijs wordt bereikt. Tegenover de aanzienlijke subsidie, gemiddeld 65%, staat dan ook dat veel aandacht moet uitgaan naar sociale cohesie. De instelling moet 'de wijk in' met activiteiten en/of vestigingen en fungeert als 'plek van ontmoeting' voor individuele deelnemers, (minderheids)groepen en publiek dat wordt binnengehaald voor podiumproducties en presentaties. De instellingen kunnen profiteren van hun schaal als het gaat om het optimaliseren van bezettingsgraden en het beperken van wachtlijsten. De overhead is gemiddeld en hangt samen met de schaal en de vele disciplines van de instelling.

4.5 Afstemming tussen subsidiegever en instelling

De voornaamste conclusie uit het onderzoek ten aanzien van de relatie tussen beleidsdoelstellingen van overheden en de effectiviteit van de instellingen voor kunsteducatie is dat meer afstemming tussen betrokken partijen nodig is. De beleidsdoelstellingen van de verschillende overheden komen in het algemeen neer op primair één doel: meer mensen moeten meedoen aan cultuur. Die wens is vaak verder weinig uitgewerkt, zo constateert ook het SCP (zie *Mogelijkheden tot kunstbeoefening in de vrije tijd*, 2010). Er is, zo stelt het SCP, geen sprake van een beleidstheorie waarin een duidelijke relatie is gelegd tussen het doel en het middel. Tot deze conclusie leidt dit onderzoek ook: in het algemeen lijken gemeenten als opdrachtgevers te sturen op grote beleidslijnen en welhaast los daarvan de instellingen op een aantal punten 'af te rekenen' op specifieke getallen. Soms zijn er naast algemene beleidsambities in het geheel geen concrete prestatiecriteria benoemd.

Wij pleiten ervoor dat subsidiegevers, met name gemeenten, en instellingen betere afspraken maken op basis waarvan de subsidie wordt toegewezen. Instellingen moeten aangeven wat mogelijk is voor hoeveel subsidie, en waar het wegvallen van subsidie pijn gaat doen. De sector is gebaat bij beleidsgestuurde contractfinanciering. Om hiertoe te komen voorzien wij drie stappen:

1. *Intenties*: waartoe wil de overheid kunsteducatie subsidiëren: wat zijn de grote ideeën en doelstellingen? En op basis van welke missie en visie wil de kunsteducatieve instelling werken? Het vaststellen van gezamenlijke intenties is de eerste stap in het kunsteducatieve beleid.
2. *Ambities*: vervolgens kan de instelling samen met de subsidiegever deze intenties concreet uitwerken in ambities: zoals welke doelgroepen in welke mate moeten worden bediend en hoe de lagen van het cultureel curriculum vorm krijgen. Instellingen kunnen, naast die van de subsidiegever, uiteraard voor zichzelf ook aanvullende ambities vaststellen.
3. *Prestaties*: uitgaande van de ambities kunnen overheden en instellingen vervolgens concrete prestatieafspraken maken. Op basis daarvan kunnen instellingen hun activiteiten begroten en later afgerekend worden. De overheid wordt zo één van de betalende klanten van de instelling.

5. Richting en sturing voor de toekomst

5.1 Inspelen op de toekomst

In dit afsluitende hoofdstuk wordt uitgewerkt hoe instellingen voor kunsteducatie zich kunnen voorbereiden en kunnen inspelen op de toekomstige ontwikkelingen. Deze noties zijn gebaseerd op de input die de instellingen in de gesprekken hebben geleverd, de ervaringen van Berenschot in het veld van kunsteducatie en besprekingen over de bedrijfsmodellen met de begeleidingscommissie. Dit hoofdstuk geeft weer op welke wijze de instellingen, beleidsmakers en de subsidiegevers samen richting en sturing kunnen geven aan de toekomst van de instellingen voor kunsteducatie.

Uit het in juni 2010 gepubliceerde rapport van het SCP over de toekomst van de kunstbeoefening in de vrije tijd blijkt dat op dit moment de helft van de Nederlanders enige vorm van kunst beoefent in de vrije tijd. Het SCP ziet geen redenen om te verwachten dat dit af zal nemen. Dat is goed nieuws voor instellingen voor kunsteducatie. Wel veranderen de behoeften van de deelnemers en vooral ook de vormgeving van de kunstbeoefening. Men neigt ertoe meer projectmatig en al ‘zappend’ kunst te beoefenen, in plaats van langdurig voor één discipline te kiezen.

Instellingen voor kunsteducatie zullen hier steeds meer op moeten inspelen en moeten kunnen meebewegen met een meer en meer veranderende vraag. De indruk bestaat dat een meer vraag- en procesgerichte werkwijze hierbij effectiever is dan een vooral aanbodgerichte werkwijze. *Flexibilisering* lijkt hier de uitkomst en tegelijk ook een randvoorwaarde. Zonder flexibilisering wordt het efficiënt en effectief inspelen op de steeds veranderende behoefte van kunstbeoefenaars lastig. Deze flexibilisering is op verschillende manieren door te voeren. De twee belangrijkste worden hier nader uitgewerkt, namelijk aanpassing van de *organisatievorm* en van de *personele samenstelling*.

Wat betreft *organisatievorm* is een verschuiving zichtbaar van een organisatie die is ingericht naar kunstdisciplines of varianten daarop, naar meer op de markt gerichte indelingen. Een aantal grotere instellingen van het type C maakt de overgang naar een matrixorganisatie waarbij men zich organiseert naar zowel disciplines als doelgroepen. Er zijn ook instellingen die zich helemaal naar doelgroep organiseren, omdat men echt los wil komen van de inhoudelijke structuur en het inhoudelijk denken. De ervaringen met dergelijke nieuwe organisatievormen zijn meestal positief en leiden tot meer van buiten naar binnen denken en werken.

De *personele samenstelling* blijkt bij veel instellingen voor kunsteducatie aanleiding te geven tot flexibilisering. In het onderzoek is gekeken naar zowel formatieve flexibiliteit, te weten de verhouding tussen vaste en freelancecontracten, als functionele flexibiliteit, dat wil zeggen de mate waarin docenten flexibel zijn in het veranderen van werkvormen, repertoire, doelgroepen en taken. Op beide gebieden is de flexibiliteit nu niet optimaal. Veel instellingen streven dan ook naar een personele samenstelling waarin meer met freelancers wordt gewerkt en naar docenten die op meer manieren inzetbaar zijn. Daar komt bij dat veel instellingen financieel onder druk staan, enerzijds vanwege de altijd al krappe begrotingen, anderzijds vanwege de aangekondigde bezuinigingen voor de culturele sector, waar ook de kunsteducatie klappen van zal oplopen. Personele lasten, meestal de grootste kostenpost voor instellingen voor kunsteducatie, zullen daardoor moeten afnemen.

5.2 Belemmeringen voor flexibilisering

Als flexibilisering de oplossing lijkt om beter in te kunnen spelen op de toekomst, waarom gebeurt het dan niet overal? Instellingen blijken niet in staat om snel en gemakkelijk de overstap te maken van het ene naar het andere type, meer flexibele bedrijfsmodel. Een instelling met een lange historie en een staande organisatie is klaarblijkelijk niet vrij in het kiezen voor een bedrijfsmodel. In deze paragraaf worden drie belemmeringen uitgewerkt en wordt het scenario *doorstart* beschreven.

- *Onzekerheden over freelancecontracten*: externe inhuur van freelancers kan een manier zijn om jaarlijks in te spelen op veranderende vragen en snel te schakelen in het aanbod. Er is echter onduidelijkheid over de acceptatie van de Verklaring Arbeidsrelatie (VAR) door de fiscus. Dit kan leiden tot naheffingen. Als een zelfstandige zonder personeel (zzp'er) werk doet voor een instelling voor kunsteducatie, maar niet kan aantonen ook voor andere opdrachtgevers te hebben gewerkt, kan de Belastingdienst uitgaan van een dienstverband en alsnog loonbelasting heffen. De regelingen worden door regionale afdelingen van de Belastingdienst verschillend uitgelegd en uitgevoerd. Landelijk zijn eenduidige afspraken nodig, die tegemoet komen aan het verminderen van de problematiek en leiden tot meer mogelijkheden voor freelancecontracten.
- *Beperkte speelruimte binnen CAO's*: flexibilisering wordt gehinderd door het feit dat de branche twee traditionele CAO's kent, de CAR-UWO voor gemeentelijke en B3-instellingen, en de CAO Kunsteducatie. Beide CAO's bieden veel arbeidszekerheid en weinig ruimte om op korte termijn flexibilisering in het personeelsbestand tot stand te brengen. Ook het doorvoeren van hogere productiviteitsnormen is lastig binnen de huidige CAO's. De CAO's zijn weerbarstig. Sinds 2006 kent de CAO Kunsteducatie wel een nieuwe, meer flexibele ontslagregeling. De garantie-uren zijn vervallen en de bovenwettelijke WW-uitkeringregeling is sterk beperkt.
- *Grote kosten van reorganisatie*: nog afgezien van de persoonlijke gevolgen voor ontslagen medewerkers, moeten instellingen voor kunsteducatie in de meeste gevallen ook de kosten van een personele reorganisatie langdurig dragen. Een groot deel van de instellingen is eigenrisicodragers voor de WW. Binnen de CAR-UWO bestaat een wachtgeldregeling. Medewerkers die onder de CAO Kunsteducatie vallen, hebben recht op een bovenwettelijke uitkering wanneer de bedrijfseconomische redenen voor ontslag het gevolg zijn van gewijzigde overheidsbijdragen, niet door bijvoorbeeld fouten in de markt. Het bedrijfseconomische mandaat ligt dus niet bij de instelling zelf, maar bij de overheid. Het komt er in praktijk meestal op neer dat het gunstiger en goedkoper is om een docent in dienst te houden dan de kosten voor de bovenwettelijke WW of het wachtgeld te moeten betalen.

Instellingen ontkomen soms door de te hoge financiële druk niet aan een faillissement, waarna een doorstart leidt tot nieuwe arbeidsverhoudingen. Als instellingen zo 'vast' zitten dat wijzigingen in de organisatie, of de werkwijze van de organisatie niet mogelijk blijken, kan een doorstart ook een kans zijn om met een schone lei te beginnen. Dit is een zeer ingrijpende weg, die een grote en vaak negatieve impact heeft op de instelling, het personeel en de omgeving. Hier en daar wordt gesuggereerd om een bestaande instelling in een paar jaar tijd te laten uifaseren en tegelijkertijd een nieuwe organisatie op te bouwen. Wel moet worden vermeld dat in deze sector veel waarde wordt gehecht aan goed werkgeverschap, en daar ligt een uitdaging voor een doorstartscenario.

5.3 Stuurinstrumenten

Dit onderzoek geeft inzicht in de types bedrijfsmodellen die in praktijk voorkomen bij instellingen voor kunsteducatie. Het onderzoek is gericht op hoe het *is*, niet op hoe het *moet*. Wel is uit de gesprekken met de instellingen en betrokkenen een aantal mogelijkheden gekomen om richting te geven aan een grotere toekomstbestendigheid voor de sector. In deze slotparagraaf worden enkele stuurinstrumenten genoemd die instellingen en hun subsidiegevers kunnen gebruiken, als waren het knoppen om aan te draaien om de effectiviteit van de instellingen voor kunsteducatie te verhogen. Sommige zijn al eerder in dit rapport aan de orde geweest. Wij bevelen aan om deze en de overige stuurinstrumenten van hoofdstuk 4 verder uit te werken voor toepassing in de praktijk.

- *Sturen op kostprijs*: instellingen kunnen met kostentoerekening hun sturing verbeteren. Hierbij moeten niet alleen directe kosten maar ook indirecte kosten zoals overhead kunnen worden meegenomen. Zo kan de instelling de kostprijs vaststellen van de verschillende producten die men aanbiedt. Opties zijn het werken met productmarktcombinaties of *activity based costing*. Op basis van meer inzicht in kostprijzen kunnen instellingen duidelijker afspraken maken over prestaties op basis waarvan de instellingen subsidie(s) ontvangen en, wellicht nog belangrijker, betere prijzen vaststellen voor marktactiviteiten.
- *Vergroten van marktorientatie*: instellingen voor kunsteducatie zijn vaak georganiseerd naar afdelingen per inhoudelijke discipline. Een aantal grotere instellingen maakt de overgang naar een matrixorganisatie waarbij men zich organiseert zowel naar inhoud als naar doelgroepen. Er zijn ook instellingen die zich helemaal naar doelgroep organiseren, omdat men echt los wil komen van de inhoudelijke structuur en het inhoudelijk denken. De organisatievorm, bij voorkeur gecombineerd met verbeterde kostentoerekening, helpt om effectiever te opereren.
- *Afstemmen met het onderwijs*: omdat het regulier onderwijs in toenemende mate een klant of een samenwerkingspartner is voor instellingen voor kunsteducatie, is afstemming op het juiste niveau nodig. Een belangrijke kans hierbij is om ook het gemeentelijke onderwijsbeleid bij deze overlegstructuur te betrekken. Gemeenten en provincies formuleren beleid op het gebied van kunsteducatie vaak afzonderlijk van hun ambities op het gebied van onderwijs. Er is nog onvoldoende samenhang tussen de rol van opdrachtgever aan de kunsteducatieve instellingen en afspraken die binnen gemeentelijke context gemaakt worden met (brede) scholen over binnen- en buitenschools kunstonderwijs. Dit laatste punt draagt bij aan een soms moeizame transitie naar vraaggericht werken. Het gelijkschakelen met onderwijsbeleid biedt mogelijkheden om vraag en aanbod op het gebied van onderwijs sterker op elkaar te laten aansluiten.
- *Stimuleren van talent*: in de discussie over besteding van subsidiegelden dreigen de talenten het onderspit te delven. Instellingen voor kunsteducatie worden gedwongen om een hogere bijdrage aan hun leerlingen te vragen. Overheden vinden dat kunsteducatie een kennismaking moet kunnen bieden voor iedereen, dus de eerste lesjaren moeten goedkoop blijven. De gevorderde leerlingen, toch al veel kleiner in aantal, zullen dus relatief en absoluut aanzienlijk meer moeten gaan bijdragen. Het bovenste deel van de piramide wordt erg smal en slechts bevolkt door diegenen die het kunnen betalen. Het selectiemechanisme draait dan om geld, en niet om kwaliteit. Overheden zullen dit minder wenselijke perspectief moeten (her)overwegen.

Bijlage 1 – Lijst met instellingen

In overleg met Kunstconnectie hebben wij de volgende instellingen geselecteerd voor het veldonderzoek. De instellingen die de vragenlijst hebben ingevuld en waarmee in de meeste gevallen een gesprek is gevoerd, zijn, globaal geografisch gerangschikt:

- Muziekschool, Amsterdam
- Muziekschool, Amsterdam Noord
- Circus Elleboog, Amsterdam
- Stichting Educatieve Projecten, Amsterdam
- BplusC, Leiden
- Centrum voor Kunst en Cultuur, Zoetermeer
- Koorenhuis, Den Haag
- Trias, Rijswijk
- Jeugdtheater Zuid-Holland, Gouda
- SKVR, Rotterdam
- Zeeuwse Muziekschool, Middelburg
- De Nieuwe Veste, Breda
- Factorium, Tilburg
- CKE, Eindhoven
- Art4U kunsteducatie, Veldhoven
- Streekballetschool Over-Betuwe, Zetten
- UCK, Utrecht
- Werkschuit, Zeist
- Gooische Muziekschool, Bussum
- Idea, Soest
- Scholen in de kunst, Amersfoort
- Muziekschool Noordwest Veluwe, Harderwijk
- Muzisch Centrum, Emmeloord
- Muziekschool, Hengelo
- Muziekschool Hof van Twente, Enschede

Bijlage 2 – Bedrijfselementen en parameters

Voor het doel van dit onderzoek is gekozen om niet de gehele organisatie te modelleren, maar drie specifieke bedrijfselementen. Dit zijn *marketing*, *financieringsvorm* en *interne organisatie*. Deze drie elementen zijn geanalyseerd om vast te stellen of, en in welke mate, een organisatie aanbodgericht, vraaggericht dan wel procesgericht werkt. Dit is uitgevoerd met behulp van parameters. Deze parameters zijn meetbare eigenschappen die voor het betreffende element aan kunnen geven of het (en in welke mate) aanbod-, vraag- of procesgericht is.

Marketing

Marketing is een breed vakgebied met vele uitingsvormen. Wij hebben ervoor gekozen om de marketing van instellingen voor kunsteducatie te toetsen op het niveau van activiteiten. De marketingactiviteiten van een instelling richten zich onder meer op het identificeren, stimuleren en evalueren van de (impliciete of expliciete) vraag van de klant, op het positioneren en profileren van de eigen organisatie en het vormgeven en onderhouden van de interne en externe communicatie. We hebben deze activiteiten in twee categorieën onderverdeeld:

1. Activiteiten gericht op het aanbod van de instelling: reclame-uitingen, wervingscampagnes, seizoensbrochures, cursusleaflets, profilering van de organisatie, vormgeving en dergelijke.
2. Activiteiten gericht op verificatie van de vraag: marktonderzoek (ook onder niet-klanten), klanttevredenheidsonderzoek, evaluaties van het aanbod, het bijhouden van inschrijvingen en wachtlijsten en dergelijke.

Naarmate een organisatie meer mens en middelen inzet op activiteiten gericht op het aanbod van de instelling, beschouwen we een organisatie als meer aanbodgericht. Naarmate een organisatie daarentegen meer mens en middelen inzet op activiteiten gericht op de vraag van de instelling, beschouwen we deze organisatie als meer vraaggericht.

Financieringsvorm

Onder financieringsvorm verstaan we de verschillende inkomstenbronnen van de betreffende instelling. De wijze van financiering verschilt per kunsteducatieve instelling. Niet alleen de omvang en de aard van de inkomstenbronnen varieert, maar ook de spreiding over de inkomstenbronnen. De financieringsvorm is mede bepalend voor (of beter gezegd, is een afspiegeling van) de mate waarin de instelling aanbod-, vraag- of procesgericht is. We hanteren twee indelingen van inkomstenbronnen. De eerste is de verdeling in *marktgeld* en *algemeen geld*. De volgende indeling is die in *structurele* en *incidentele* inkomsten. Beide indelingen zijn uitgewerkt in parameters.

Marktgeld bestaat uit inkomsten uit de markt, voor diensten waar afnemers direct voor betalen zoals inkomsten uit lessen en cursussen, inkomsten uit zaalverhuur, horeca etc. *Algemeen geld* betreft inkomsten die niet afkomstig zijn van de markt. Voorbeelden zijn: meerjarige subsidies, bijdragen van fondsen etc. De mate waarin een instelling relatief gezien marktgeld aantrekt, wordt gezien als parameter voor de mate van vraaggericht werken.

De indeling in *structureel* en *incidenteel* geld gaat over de vorm van financiering en is een verdieping van het algemeen geld. Structurele subsidies zien wij als basis voor gewone bedrijfsvoering. Incidenteel geld komt uit (publieke en private) fondsen en uit 'potjes' en is vrijwel altijd gerelateerd aan het verzorgen van specifiek aanbod, bijvoorbeeld speciale projecten voor achterstandsgroepen. Daarom zien wij de mate waarin een instelling relatief gezien incidenteel geld aantrekt (en uit algemene bronnen dus), als parameter voor de mate van aanbodgericht werken. Een instelling is ten slotte meer procesgericht naarmate een instelling meerdere inkomstenbronnen kent en de inkomsten geleidelijker over de bronnen zijn verdeeld. In dat geval zijn de risico's ten aanzien van de inkomsten immers gespreid.

Ook hebben we in kaart gebracht wat de financieringsbronnen van de betreffende instelling zijn, en in welke mate. We nemen dit niet op als parameter, omdat de financieringsbronnen niet direct van invloed zijn op het al dan niet aanbod-, vraag- of procesgericht zijn van een instelling. Wel kan er sprake zijn van een indirect effect, als bepaalde financieringsbronnen consistent een bepaalde vorm van financiering aanbieden bijvoorbeeld (zoals geormerkte subsidie). Om dit indirecte verband te onderzoeken is ook de financieringsbron meegenomen in het onderzoek.

Interne organisatie

We onderscheiden voor de interne organisatie vijf kenmerken: *formatiesamenstelling*, *functionele flexibiliteit*, *organisatiestructuur*, *kostenallocatie* en *overhead*. Deze werken wij als volgt uit:

1. *Formatiesamenstelling*: het gaat om de verhouding in de formatie tussen vast personeel en freelancers. Hoe groter het aandeel freelancers in de instelling, hoe meer procesgericht de instelling is. Naast de verhouding vast personeel/freelancers voor de gehele organisatie is de verdeling binnen de organisatie ook van belang. Hoe gelijkmatiger de verhouding vast/freelance personeel is verdeeld over de instelling, hoe beter de instelling in staat is vraaggericht te werken.
2. *Functionele flexibiliteit*: Onder functionele flexibiliteit verstaan we de mate waarin docenten (vast dan wel freelance) binnen de instelling flexibel zijn in de vervulling van hun eigen functie. Het gaat dan om:
 - Flexibiliteit in werkvorm (individueel, groepsles, onderwijsklassen etc.)
 - Flexibiliteit in repertoire (incorporeert nieuwste ontwikkelingen)
 - Flexibiliteit in doelgroepen (stemt af op culturele ontwikkelingen)
 - Flexibiliteit in taken (is bereid en in staat algemene en vakoverschrijdende taken uit te voeren, zoals productionele/organisatorische/management/marketing taken)

De mate waarin een organisatie functionele flexibiliteit toont is zowel bepalend voor de mate waarin deze vraaggericht opereert als waarin deze procesgericht opereert.

3. *Organisatiestructuur*: een instelling is beter in staat vraaggericht te werken als de organisatiestructuur disciplineoverstijgende activiteiten faciliteert en projectmatig werken stimuleert. We beschouwen de organisatiestructuur als aanbodgericht wanneer deze is ingericht naar inhoudelijke disciplines en vraaggericht bij indeling naar doelgroepen. De instelling is zowel aanbod-, vraag- als procesgericht als zij is ingericht naar beide (matrixorganisatie).
4. *Kostenallocatie*: een instelling is beter in staat in te spelen op de bestaande vraag als het inzicht heeft in de kosten (inclusief toerekening indirecte kosten) voor het beantwoorden van deze vraag. Tevens is een organisatie beter in staat op processen te sturen als er inzicht is in de kosten van deze processen. Kostenallocatie wijst daarmee op instelling die zowel vraaggericht als procesgericht is.
5. *Overhead*: wanneer een organisatie een te hoge overhead heeft verloopt de ondersteuning en aansturing van het primaire proces niet efficiënt en worden te weinig middelen ingezet voor het primaire proces. Wanneer een organisatie daarentegen te weinig overhead heeft, wordt het primaire proces onvoldoende aangestuurd en/of ondersteund. Hoewel meer of minder dan gemiddelde overhead niet vertaald kan worden in meer of minder aanbod- of vraaggerichtheid, duidt dit wel op meer of minder procesgerichtheid.

Scores

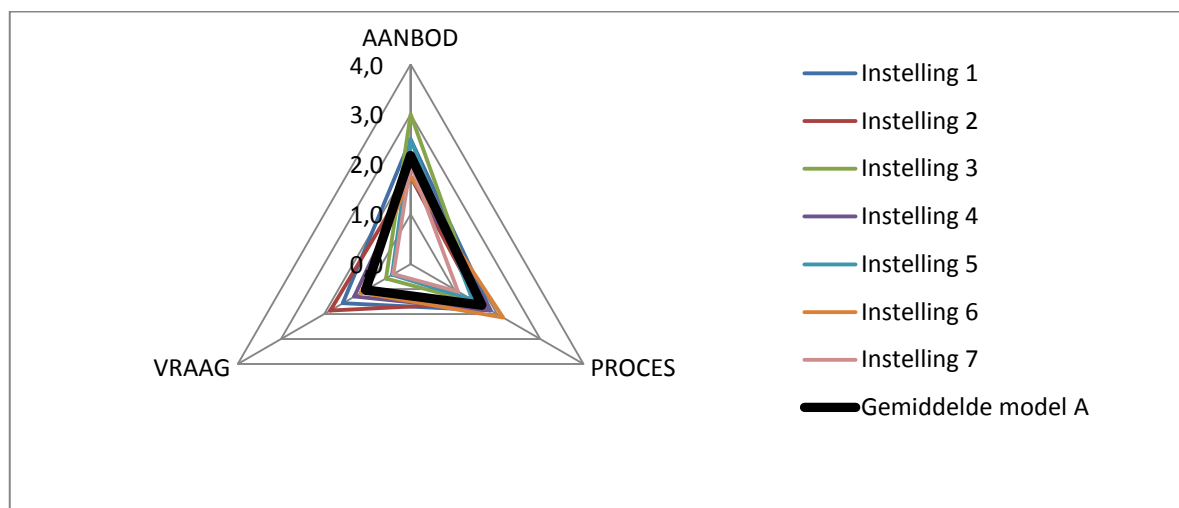
We hebben met behulp van de vragenlijst voor de afzonderlijke instellingen de waarde van de parameters vastgesteld. We hebben gewerkt met scores voor de verschillende onderzochte parameters tussen 0 (in het geheel niet) en 4 (maximaal haalbaar). De uiteindelijke score van een instelling op de assen Aanbod, Vraag en Proces is een gemiddelde van de score op de parameters, en zal daarom in praktijk nooit op 0 of 4 uitkomen. Over de scores van de 25 instellingen samen valt het volgende aan te geven:

As	Minimum	Maximum	Gemiddelde
Aanbod	0,3	3,5	1,6
Vraag	0,4	3,4	1,8
Proces	1,4	3,3	2,2

Vervolgens zijn de resultaten van iedere instelling samengevoegd tot één bedrijfsmodel voor de betreffende instelling. Dit kan door middel van het (eventueel gewogen) middelen van de scores op de parameters. Hieruit resulteert per instelling een gemiddelde waarde voor aanbod-, vraag- en procesgerichtheid. De combinatie van deze gemiddelden geeft het bedrijfsmodel van de instelling weer. Nadat de bedrijfsmodellen van alle instellingen inzichtelijk zijn gemaakt, zijn enkele typische bedrijfsmodellen te onderscheiden.

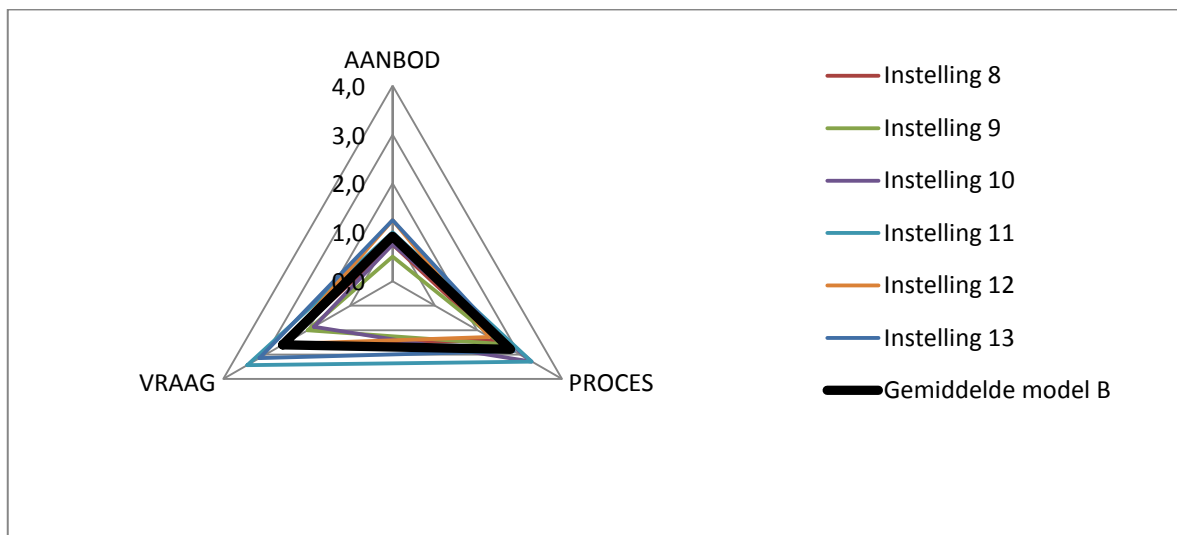
Bijlage 3 – Data per bedrijfsmodel

Type A: aanbodgerichte instellingen



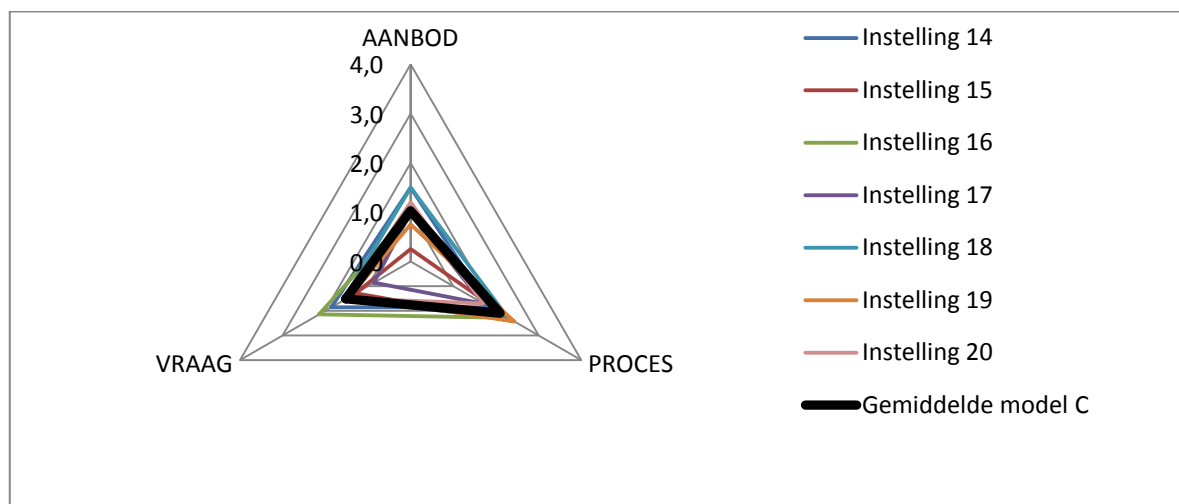
Gemiddelde score Vraag	63% van gemiddelde
Gemiddelde score Aanbod	141% van gemiddelde
Gemiddelde score Proces	78% van gemiddelde
Marketing	Relatief veel € op aanbod (1,5 x zoveel als gemiddeld)
% marketing, fte	Relatief weinig formatie op marketing (30% minder dan gemiddeld)
% marketing €	Maar meer middelen op marketing (80% meer dan gemiddeld)
Soort inkomsten	Relatief veel algemeen geld (15% meer dan gemiddeld)
Aantal inkomstenbronnen	Iets minder dan gemiddeld (13% minder)
Spreiding inkomsten	Beter dan gemiddeld (20% beter)
Formatieve flexibiliteit	Veel minder flexibel: 6% freelance ipv 19% gemiddeld
Spreiding flexibiliteit	-
Functionele flexibiliteit	Iets lager dan gemiddeld
Inrichting organisatie	Alleen ingericht naar discipline
Wijze van kostentoerekening	Over het algemeen directe kosten alleen
Omvang Overhead	Iets lager dan gemiddeld (28% ipv 32%)
Omvang instelling	62% van gemiddelde omvang
Omvang verzorgingsgebied	Circa 74% van gemiddelde omvang
Aantal functies	Ongeveer gemiddeld aantal
Aantal disciplines	Ongeveer de helft van het gemiddeld aantal disciplines
Soort discipline	Veel vaker dan gemiddeld alleen muziek
Andere culturele activiteiten	Veel minder dan gemiddeld ook andere culturele activiteiten
Budget	65% van gemiddelde
Zelfstandigheid	Merendeel op eigen initiatief ontstaan

Type B: vraag- en procesgerichte instellingen



Gemiddelde score Vraag	144% van gemiddelde
Gemiddelde score Aanbod	59% van gemiddelde
Gemiddelde score Proces	125% van gemiddelde
Marketing	Relatief veel inzet op marketing, zowel fte als €
Soort inkomsten	Relatief veel marktgeld (28% meer dan gemiddeld)
Aantal inkomstenbronnen	Gemiddeld
Spreiding inkomsten	Meer dan gemiddeld (35% boven gemiddelde)
Formatieve flexibiliteit	Veel flexibeler: 33% freelance versus 19% gemiddeld
Spreiding flexibiliteit	Gemiddeld
Functionele flexibiliteit	Meer dan gemiddelde flexibiliteit
Inrichting organisatie	Over het algemeen ingericht naar discipline of naar zowel discipline als doelgroep
Wijze van kostentoerekening	In alle gevallen worden ook indirecte kosten toegerekend
Omvang Overhead	Met 35% iets hoger dan gemiddeld
Omvang instelling	Minder dan de helft van het gemiddelde
Omvang verzorgingsgebied	11% meer inwoners, circa 20% meer scholen dan gemiddeld
Aantal functies	Gemiddeld
Aantal disciplines	Gemiddeld
Soort discipline	Relatief minder vaak muziek (19% minder dan gemiddeld) en veel minder vaak alleen muziek
Andere culturele activiteiten	Vaker dan gemiddeld ook andere culturele activiteiten
Budget	34% van het gemiddelde
Zelfstandigheid	Merendeel op eigen initiatief ontstaan

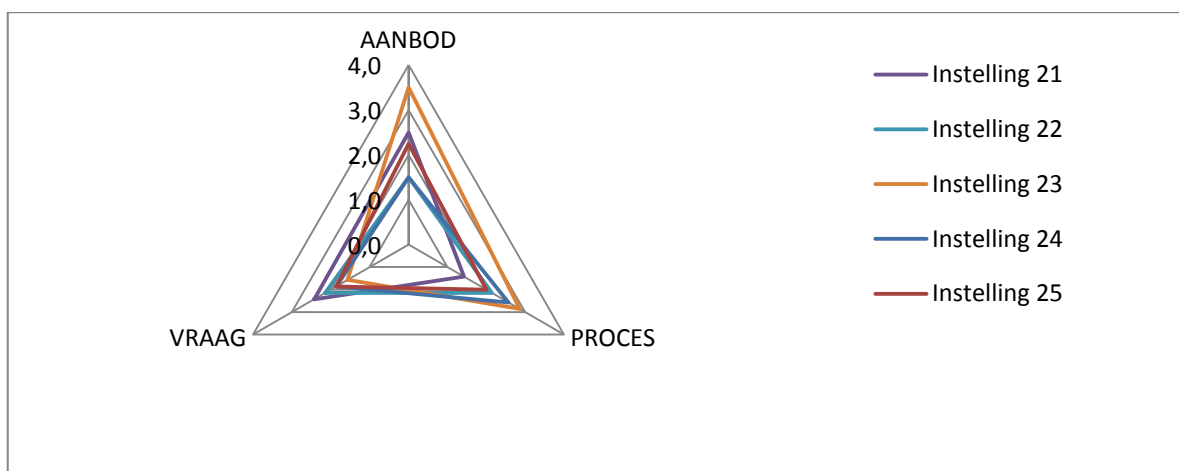
Type C: grote multidisciplinaire instellingen



Gemiddelde score Vraag	85% van gemiddelde
Gemiddelde score Aanbod	64% van gemiddelde
Gemiddelde score Proces	97% van gemiddeld
Marketing	Gemiddeld
% marketing, fte	Relatief minder fte inzet op marketing (64% van gemiddelde)
% marketing €	Relatief meer € inzet (110%)
Soort inkomsten	Relatief veel algemeen geld (10% meer dan gemiddeld)
Aantal inkomstenbronnen	10% meer dan gemiddeld
Spreiding inkomsten	Minder dan gemiddeld (47% minder)
Formatieve flexibiliteit	Gemiddeld
Spreiding flexibiliteit	25% meer dan gemiddelde spreiding
Functionele flexibiliteit	Gemiddeld
Inrichting organisatie	Relatief vaak combinatie discipline en doelgroep en vaak matrix
Wijze van kostenberekening	Relatief veel alleen directe kosten, relatief weinig ook indirecte kosten
Omvang Overhead	Gemiddeld
Omvang instelling	Meer dan twee keer zo groot als gemiddeld
Omvang verzorgingsgebied	16% meer inwoners, circa 50% meer scholen dan gemiddeld
Aantal functies	20% meer functies dan gemiddeld
Aantal disciplines	50% meer dan gemiddeld disciplines
Soort discipline	Veel vaker dan gemiddeld naast muziek ook dans en theater
Andere culturele activiteiten	Veel vaker dan gemiddeld ook andere culturele activiteiten
Budget	138% boven het gemiddelde
Zelfstandigheid	Over het algemeen intern of extern verzelfstandigd

Overige instellingen

Hier plaatsen wij instellingen die afwijken van de drie hiervoor genoemde patronen. De redenen daarvoor variëren per instelling. Bijvoorbeeld instelling 23, in de grafiek hieronder zichtbaar als oranje lijn, scoort zeer hoog op Aanbod, maar ook zeer hoog op Proces, en wijkt daarmee sterk af van type A. Een gemiddelde van de scores noemen is voor deze groep niet zinnig. Vaak zijn het instellingen met een bijzondere visie op kunsteducatie, die maakt dat men vanuit de inhoud voor een bepaalde aanpak kiest en vanuit de omgeving voor een bepaalde marktbenadering.



Bijlage 6: Realisatie CCM in de periode 2012-2015

Indicatoren	2011	2012	2013	2014	2015
Informatie					
aantal uitleningen	728974	676801	569851	532858	497438
digitaal gebruik boekcollectie	4063	17492	19042	20632	23802
nieuwe activiteiten "Evenementen"	8602	7898	9858	10059	8644
nieuwe activiteiten "Cursussen/computer"	167	175	330	667	681
nieuwe activiteiten "rondleidingen"	5846	6911	9669	10878	5150
Bezoek gebouiw CC	342469	300862	290728	391321	390290
Presentatie					
aantal bezoekers NHMM	24705	28580	28614	26235	34153
aantal bezoekers tentoonstel CC en NHMM	100132	119120	130300	131060	148762
Toon je talent aantal leerlingen	123	669	2145	2672	3143
Toon je talent aantal leerlingen VMBO	0	0	0	0	634

Aantal cursisten Kumulus	2012-2013			2013-2014			2014-2015			2015-2016		
	31-10-2012	31-12-2012	30-06-2013	31-10-2013	31-12-2013	30-06-2014	31-10-2014	31-12-2014	30-06-2015	31-10-2015	31-12-2015	30-06-2016
BEELDEND	650	634	644	529	527	591	500	528	565	454	483	485
DANS	1.053	1.044	1.117	885	864	924	629	627	738	656	654	724
KUNSTVERKENNEN	10	5	18	11	11	14	22	22	26	24	24	0
LITERAIR	6	5	12	10	10	12	52	22	25	29	30	45
MUZIEK	2.084	2.160	2.305	1.971	1.910	2.068	1.555	1.606	1.772	1.420	1.567	1.612
THEATER	398	362	376	339	318	325	267	245	250	278	258	262
Totaal	4.201	4.210	4.472	3.745	3.640	3.934	3.025	3.050	3.376	2.861	3.016	3.128