



## Informatienota raad

### Evalueren samenwerking culturele instellingen

#### Voor vragen

Telefoonnummer: 14 040  
E-mail: gemeente@veldhoven.nl  
Datum B en W: 24 december 2019  
Registratienummer: 19bs00189

#### Kennisnemen van

De evaluatie van het samenwerkingstraject van de culturele instellingen

#### Inleiding

In het kader van de bezuinigingsopdracht van 24 februari 2015 heeft de gemeenteraad bepaald dat de samenwerking tussen de professionele culturele instellingen op diverse vlakken geoptimaliseerd moest worden. Verwacht werd dat de samenwerking tot grotere efficiëntie en kostenreductie zou leiden. De raad dacht dat de samenwerking tot een beter cultureel aanbod voor de gemeenschap van Veldhoven zou leiden. De verwachtingen waren bovendien hooggespannen over de voordelen van de verhuizing van muziekschool Art4U naar de bibliotheek.

De raad besloot met betrekking tot de vorm van samenwerking dat de culturele instellingen zelfstandige organisaties zouden mogen blijven en dat zij hun eigen identiteit mochten behouden. Er werden geen expliciete doelen vanuit het cultuurbeleid meegegeven. De instellingen mochten zelf invulling geven aan de samenwerking. Door deze uitgangspunten gaf de raad haar vertrouwen en de ruimte aan de instellingen om aan de slag te gaan met de samenwerkingsopdracht.

De raad heeft bij het raadsbesluit aangegeven geïnformeerd te willen worden over het samenwerkingstraject. In de achterliggende periode is de gemeenteraad waar nodig geïnformeerd en betrokken geweest bij de uitwerking van de bezuinigingsopdracht en de samenwerking van de instellingen. Nu het bezuinigingstraject is afgerond, maken we de balans op van de samenwerking.

De culturele instellingen hebben naar aanleiding van het genoemde raadsbesluit samen het Kompas en routeboekje van oktober 2015 opgesteld waarin de visie, uitgangspunten en een stuk uitwerking op de verschillende operationele gebieden is beschreven. Programmering, backoffice activiteiten en ruimtegebruik, inclusief huisvesting muziekonderwijs in het complex Meiveld zouden onderzocht worden en waar mogelijk geïntensiveerd. Als culturele organisaties gaan samenwerken en hun huisvesting gaan delen, zijn er spanningsvelden te verwachten. Het samenwerkingsproces is om die reden op verzoek van de instellingen begeleid door een hoogleraar van de Erasmus Universiteit die gespecialiseerd is in samenwerkingstrajecten.

Gaandeweg bleek dat de verhuizing van de muziekschool naar de bibliotheek ondanks de voortdurende inspanningen van de gemeente en de direct en ook indirect betrokkenen een lastige zaak zou worden. Dit heeft uiteindelijk geleid tot het raadsbesluit van 17 september 2017 waarin de herhuisvesting van de muziekschool als niet haalbaar werd bestempeld. Dit besluit was aanleiding tot een herijking van het



Kompas en routeboekje in april 2018. Deze herijking was noodzakelijk vanwege de huisvestingsituatie van de muziekschool, maar is door de instellingen ook aangegrepen om aan te haken bij het visiedocument 'Cultuur Verbindt Veldhoven' en op onderdelen een actualisatie door te voeren.

De culturele instellingen hebben op de diverse onderdelen serieus onderzocht of samenwerking meerwaarde zou opleveren in de vorm van vergrootte efficiëntie of kostenreductie. Daar waar dit het geval bleek is de samenwerking aangegaan. Op die onderdelen waar samenwerking geen meerwaarde bleek te bewerkstelligen is in alle redelijkheid besloten de individuele koers aan te houden. Uit veel onderzoek blijkt dat schaalvergroting of intensieve samenwerking zelden tot grote kostenreductie of vergrootte efficiëntie leidt en we mogen concluderen dat Veldhoven hierop geen uitzondering vormt.

#### *Backoffice*

Synergievoordeel bij inkoop en ontwikkeling van ICT, Marketing & communicatie, administratie en andere backoffice gebieden blijken vanwege de geringe schaalomvang maar zeer beperkt aanwezig te zijn. Daar waar op dit gebied een stap is gezet (ICT) treden inmiddels ook nadelen op die te maken hebben met de ontwikkeling die elk van de eigen organisaties doormaakt en de verschillen in hun primaire proces en dus ook ondersteunende processen. Inmiddels hebben de instellingen besloten om de gezamenlijke inkoop van deze diensten niet voort te zetten.

#### *Programmering*

Samenwerken op het gebied van programmering zien de instellingen niet als een doel op zich maar als een middel om tot een stimulerender, aantrekkelijker en diverser cultureel klimaat en aanbod te komen. Een cultureel klimaat waardoor Veldhoven ook echt voor alle inwoners wat te bieden heeft wat van blijvende waarde is. De verschillende programma's worden zoveel mogelijk op elkaar afgestemd, gebaseerd op het gezamenlijk aansluiten bij actuele, maatschappelijke thema's en activiteiten. Denk hierbij aan cross-over activiteiten als het Literair café, de organisatie van de cultuurprijs, en de viering van 75 jaar vrijheid, de samenwerking Cult&Tumult en later met Cityfest maar ook aan verbindingen met andere maatschappelijke organisaties zoals met Swove (dementheek) en Oktober (Theatercafé met life-streaming vanuit De Schalm).

#### *Efficiënt ruimtegebruik*

De culturele instellingen houden elkaar op de hoogte van de beschikbare ruimtes en proberen daarbij zo efficiënt mogelijk te plannen en te programmeren. Ze (ver)wijzen klanten actief naar elkaars ruimten, beschikbaarheid en gebruiksmogelijkheden.

#### *Regionale samenwerking*

Naast de lokale samenwerking is ook regionale samenwerking binnen de eigen discipline een permanent aandachtspunt. De samenwerking binnen Veldhoven richt zich vooral op de output: geen overlap maar cross-overs tussen instellingen.

#### **Kernboodschap**

Samenwerken is geen doel op zich maar een middel om tot een stimulerender, aantrekkelijker en diverser cultureel klimaat en aanbod te komen. Een cultureel klimaat waardoor Veldhoven ook echt voor alle inwoners wat te bieden heeft wat van blijvende waarde is. Synergievoordeel bij inkoop en ontwikkeling van ICT, Marketing & communicatie en andere backoffice gebieden blijken vanwege de geringe schaalomvang maar zeer beperkt aanwezig te zijn. De samenwerking richt zich vooral op de output: geen overlap maar cross-overs tussen instellingen.



### **Vervolg**

Het proces om te komen tot optimalisering van de samenwerking is hiermee afgerond. De culturele instellingen en de gemeente voeren op regelmatige basis overleg.

### **Communicatie en samenspraak**

De culturele instellingen zijn nauw betrokken bij de opstelling van de informatienota.

### **Bijlagen**

1. Kompas en Routeboekje (oktober 2015)
2. Herijking Kompas en Routeboekje (februari 2018)

# Kompas en routeboekje

n.a.v. Raadsbesluit 24 februari 2015



Art4U | de Bibliotheek Veldhoven | Museum 't Oude Slot | Theater De Schalm

## Inleiding

In februari 2015 heeft de raad van de gemeente Veldhoven het besluit genomen dat de 4 professionele culturele instellingen per 2018 gezamenlijk € 800.000,- moeten bezuinigen. De gezamenlijke subsidie zal dan 2,8 miljoen euro bedragen in plaats van de huidige (2015) 3,6 miljoen.

De wijze waarop deze bezuiniging kan worden ingevuld is door Berenschot beschreven en getoetst en als scenario 4 toegevoegd aan het raadsbesluit. De raad heeft daaraan als voorwaarde de zelfstandigheid van de instellingen toegevoegd.

Wij zijn, als Art4U, Theater De Schalm, Bibliotheek Veldhoven en Museum 't Oude Slot individueel én gezamenlijk met de uitwerking aan de slag gegaan. Er zijn veel gesprekken gevoerd, er is informatie uitgewisseld, er zijn cijfers onderzocht en getoetst. We hebben elkaar beter leren kennen en hebben meer begrip gekregen voor ieders specifieke werkzaamheden en uitdagingen. Verschillen zijn onderkend, overeenkomsten evenals kansen zijn benoemd.

Er is gedurende het proces regelmatig overleg en afstemming geweest; zowel met de eigen

achterban, de besturen en Raden van Toezicht als met de gemeente op ambtelijk en bestuurlijk niveau. Ook heeft er tweemaal een overleg plaatsgevonden waarbij de instellingen op directie en toezichhoudend niveau en de gemeente op ambtelijk en bestuurlijk niveau vertegenwoordigd waren. Daarbij zijn vragen en antwoorden op de diverse onderdelen aan de orde gekomen en met elkaar gedeeld.

Het werd duidelijk dat de bezuinigingsopgave én de opdracht om de voorzieningen zoveel mogelijk in stand te houden alleen gerealiseerd kon worden door nauwe samenwerking, integratie van activiteiten en organisatieonderdelen en het vinden van oplossingen voor de huisvestingsproblematiek. Daarbij zijn er specifieke aandachtspunten per werksoort onderkend, die niet geïsoleerd kunnen worden bekeken. Een integrale benaderingswijze is noodzakelijk, inclusief de rol en de visie van de gemeente.

In de onderliggende notitie wordt de uitwerking op hoofdlijnen en op onderdelen beschreven. Er zijn uitwerkingen voorhanden; indien nodig kunnen deze, voorzien van een persoonlijke toelichting, worden overlegd.

Veldhoven, 26 oktober 2015

Art4U  
de Bibliotheek Veldhoven  
Museum 't Oude Slot  
Theater De Schalm

## Visie en strategisch uitgangspunt: Veldhoven als talentvolle en sociale stad

*“Kunst en cultuur houden ons een spiegel voor, verschaffen nieuwe inzichten, zetten ons aan tot leren, stimuleren creativiteit, roepen emoties op en bieden ontspanning. De gemeente stimuleert een gevarieerd pakket aan voorzieningen om inwoners te laten kennismaken met culturele uitingen én om actief deel te nemen aan kunst en cultuur.”*

Deze paragraaf uit het coalitieprogramma dient als kompas voor de routebepaling naar het toekomstig cultureel voorzieningenniveau voor Veldhoven.



*“Vitale samenleving en goed leef- en woonklimaat”*

Ook de nieuwe visie op subsidies uit het WBP zoals vastgesteld door de gemeenteraad op 24 februari 2015 maakt deel uit van dit routeboekje: De activiteiten van de culturele instellingen dragen bij aan de kerndoelen “vitale samenleving” en een “goed leef- en woonklimaat”. De mate waarin verschilt per instelling en/of per activiteit.

## Achtergrond

Veldhoven wil een gemeente zijn die al haar inwoners, maar voornamelijk de jeugd en de jongeren en de kwetsbaren, kan ondersteunen en motiveren tot, bij voorkeur actieve, cultuurdeelname. Door het diverse, gevarieerde en kwalitatieve culturele aanbod breed toegankelijk te maken kan iedereen meedoen. Bij cultuur doelen we op muziek, theater, beeldende kunst, expressieve kunsten, letteren & literatuur en erfgoed. Onder deelname wordt zowel actieve deelname (het zelf uitvoeren of beoefenen) als passieve deelname (het tot je nemen van) verstaan.

Met deze keuze faciliteert Veldhoven zodoende de ontwikkeling en participatie van haar inwoners, die daarmee een bijdrage kunnen leveren aan de moderne kennissamenleving die voor Veldhoven van belang is. Daarnaast wordt zeker ook de leefbaarheid en aantrekkelijkheid van de gemeente Veldhoven vergroot door deze mogelijkheden van cultuurparticipatie. De culturele infrastructuur draagt in hoge mate bij aan deze "quality of life" die voor inwoners en bedrijven van belang is. Het beleid van de gemeente Veldhoven om de stad verder te ontwikkelen als aantrekkelijke woon-, werk- en vestigingsplek wordt door de cultuurinstellingen mede vormgegeven; er wordt gefocust op de jeugd en de kwetsbaren zonder daarbij de maatschappij-brede participatie uit het oog te verliezen. Deze brede participatie draagt direct bij aan de kwaliteit van het leven en het welbevinden van inwoners en daarmee aan een leefbare stad.

Het advies "Meedoen is de kunst", een advies over actieve cultuurparticipatie, in maart 2014 gepubliceerd en opgesteld door de Raad voor Cultuur sluit goed aan bij de gedachten van Veldhoven over de rol van kunst en cultuur in de samenleving. Naast dit rapport, hebben wij ons ook door andere rapporten laten inspireren en uiteindelijk gekozen voor een combinatie van twee toekomstperspectieven: de talentvolle stad en de sociale stad, die worden beschreven door de Raad van Cultuur. De outcome van de culturele instellingen en de daarbij horende gewenste effecten dragen bij aan de gewenste situatie van de talentvolle stad met een sociale component.

## Toelichting

"Een talentvolle gemeente kiest voor de jeugd en legt daar haar prioriteit. Het cultuurbeleid maakt het mogelijk dat kinderen en jongeren zich gedurende hun hele schoolloopbaan muzikaal, met dans en theater, beeldend en expressief kunnen ontwikkelen. Voor- en naschoolse opvang, centrum voor de kunsten, culturele verenigingen en andere aanbieders bundelen de krachten voor een gezamenlijk programma dat naadloos aansluit op het regulier onderwijs. Bij letteren en media gaat het met name om de openbare bibliotheek. Er wordt veel gebruik gemaakt van de bestaande fysieke infrastructuur in (de buurt van) scholen en er is een geschikte setting voor de oudere jeugd. De overgang tussen binnen- en buitenschools is inhoudelijk op elkaar afgestemd. Cultuurcoaches spelen hierin een logische rol. De bestaande verenigingen voor amateurkunst met een educatief aanbod worden actief bij dit proces betrokken."

"De sociale gemeente vindt het belangrijk dat kwetsbare bevolkingsgroepen (bijvoorbeeld minder draagkrachtigen, zorgbehoevenden en ouderen) actief bij de gemeenschap betrokken worden. Zij wil dit ook bereiken door middel van actieve cultuurparticipatie. Om dit te realiseren zorgt de gemeente dat deze bevolkingsgroepen gemakkelijk daaraan kunnen deelnemen op locaties dicht bij hun leefomgeving, bijvoorbeeld in of nabij verzorgingshuizen, winkelcentra of sportcomplexen. De gemeente maakt het financieel mogelijk dat een gevarieerd aanbod voor kwetsbare deelnemers kan worden ontwikkeld en uitgevoerd. Er wordt ook specifiek beleid ontwikkeld om de groep ouderen zo goed mogelijk te bedienen, naar het voorbeeld van wat in Nordrhein-Westfalen gebeurt. Deze deelstaat ondersteunt een competentiecentrum voor cultuur en onderwijs op oudere leeftijd; Kuba. De gemeente steunt initiatieven van verschillende organisaties om het ontwikkelen van dit aanbod mogelijk te maken, signaleert lacunes en initieert ontwikkelingen om lacunes op te lossen. De gemeente zorgt ervoor dat deze bevolkingsgroepen goed op de hoogte zijn van wat, waar, wanneer is ontwikkeld en kiest daarvoor dikwijls de lokale media. En ze legt verbinding met haar nieuwe taken vanwege de drie decentralisaties in het sociale domein."

## Uitgangspunten op tactisch niveau

Op tactisch niveau onderschrijven wij de volgende uitgangspunten;

- Het belang van de Veldhovense burger (het aanbod naar deze burger) is uitgangspunt. Daarom zoeken we naar de meerwaarde van de samenwerking en gaan we uit van het collectief in plaats van de afzonderlijke instellingen. Het geheel is immers meer dan de som der delen. De individuele instellingen dragen bij aan het collectief ervan uitgaande dat het collectieve belang groter is dan het eigen belang en dat het eigen belang geen nadeel ondervindt. Een duidelijk onderliggend en vooral gezamenlijk beleidsplan met daarin strategische uitgangspunten en een 'smarte', zakelijke onderbouwing is daarom van essentieel belang.
- We vormen een samenwerkingsverband dat gebaseerd is op ieders sterkte, zodat we elkaar vooral versterken. We zoeken naar synergie en vermijden overlap.
- We kiezen voor focus; we maken gerichte en weloverwogen keuzes. We geven daarbij duidelijk aan wat we wel zullen doen en waarom, en ook wat we niet zullen doen.
- We kiezen voor een eigentijds, duurzaam en kansrijk business model. Lean, mean & green, zonder overbodige ballast en zonder complexe, zware structuren. Dit betekent vooral een gezonde financiële huishouding, waarvoor iedere instelling zelf verantwoordelijk is. In juridische vorm blijven we daarom vooralsnog vier zelfstandige instellingen, waarbij een groeimodel naar verdere integratie aandacht zal krijgen.
- We werken vraag gestuurd in plaats van aanbodgericht, waarbij we als cultureel, educatief en maatschappelijk veld de inwoners altijd willen inspireren tot een volgende stap in hun ontwikkeling.





## Uitgangspunten op operationeel niveau

Op operationeel niveau staan wij achter de volgende uitgangspunten:

- We treden met één herkenbaar gezicht naar buiten. Dit vraagt om gezamenlijke PR/Marketing met een herkenbare huisstijl.
- We komen met één gezamenlijke en herkenbare programmering, met één aanbod met speciale aandacht voor de behoefte van de Veldhovense jeugd en de kwetsbare Veldhovenaar, zowel Nederlandstalig als Engels (anders-)talig.
- We gebruiken de beschikbare ruimtes en faciliteiten zoveel mogelijk gezamenlijk.
- De afspraken op het gebied van samenwerking binnen de taakvelden ICT, financiële administratie en gebouwenbeheer en onderhoud worden door middel van heldere en zakelijke overeenkomsten vastgelegd. Wat er gezamenlijk ingevuld kan worden wordt zoveel mogelijk samen gedaan. Wat er bij de instellingen zelf moet blijven (verantwoordelijkheid voor de eigen financiële huishouding en voor de eigen specifieke kerntaken) blijft daar.

## Samenwerking

### de inhoudelijke samenwerking;

- Programmering: Een gezamenlijke programmering, ook voor de Engelstalige inwoner zal leiden tot een mogelijk gelijkblijvend publieksbereik. Door vroegtijdig met elkaar om tafel te gaan, kan verdieping en gelaagdheid in de programmering gecreëerd worden met nieuwe invalshoeken en nieuw publiek als gevolg. Dat biedt mogelijkheden om gezamenlijk op de actualiteit in te spelen. Tegelijkertijd hebben we rekening te houden met afnemende budgetten vanwege het raadsbesluit. Aan De Schalm is op de programmering een besparing opgedragen van € 50.000, -. Aangezien de invulling van de besparing via verlieslatende programmering (dit zijn activiteiten voor amateurs, scholen en jeugd), conform het Berenschot advies voor de gemeente onwenselijk is, is gekozen om deze doelgroepen zo veel mogelijk te ontzien en in te steken op een alternatief. De gevraagde bezuiniging wordt opgebouwd uit meer-inkomsten en besparingen. Bovendien is voorzien dat activiteiten die vanwege het risico en de kostenstructuur niet verantwoord zijn om te laten plaatsvinden in de Schalm, mogelijk op andere locaties (bibliotheek, museum, buurthuizen, scholen) kunnen worden uitgevoerd.

### de gebouwelijke samenwerking;

- Huisvesting: er is veel onduidelijkheid geweest over de geest van het raadsbesluit met betrekking tot het accommoderen van het muziekonderwijs. We vinden het belangrijk dat de beschikbare ruimtes zo intensief mogelijk gebruikt worden. Multifunctioneel gebruik ligt dan ook voor de hand. Er ligt nu een model voor waarbij het muziekonderwijs gebruik gaat maken van de kleine zaal van de Schalm en van de ruimte van de huidige Jeugdbibliotheek (helft 1<sup>e</sup> verdieping). Hiermee is, volgens opgave van de gemeente, aan akoestische maatregelen een investering van 1,5 miljoen Euro gemoeid. De financiering van deze investering is inmiddels onderdeel gemaakt van de bezuinigingsopgave voor de instellingen. Ook de exposities van de Verdieping (hedendaagse kunst) maken onderdeel uit van het culturele aanbod op de 1<sup>e</sup> verdieping van de bibliotheek; de huidige Lees- en Studieruimte zal gebruikt gaan worden voor exposities, gezamenlijke activiteiten en uitvoeringen van de diverse instellingen. De 1<sup>e</sup> verdieping wordt daarmee een multifunctionele ruimte, waar het publiek een waaier aan culturele activiteiten door diverse aanbieders zal vinden.

- personeel:

- Iedere instelling heeft een toekomstscenario opgesteld dat leidt tot organisatie-aanpassingen en bezuinigingen met betrekking tot personeelskosten. De Schalm (€ 50.000,-), de Bibliotheek (€ 100.000,-) en Art4U (€ 225.000,-) kunnen hier gezamenlijk € 375.000,- (2018 vs. 2013) op besparen. Er moet wel rekening worden gehouden met (serieuze) frictiekosten.



- de synergie;

-shared services:

We zien besparingsmogelijkheden op de onderdelen ICT, gebouwenbeheer en financiën. Deze zijn nu berekend op totaal € 103.000,- en als volgt onder te verdelen. In de ICT kan € 25.000 bespaard worden door gebruik te maken van gezamenlijke servers, gezamenlijke licentie-inkoop en gezamenlijk gebruik van werkstations. Door centrale uitvoering van de financiële administratie kan € 47.000,- bespaard worden. Bij gebouwenbeheer en onderhoud is een besparing berekend ter hoogte van € 31.000,-. Aandachtspunt zijn vanzelfsprekend de aanloop- en inrichtingskosten. Ook is onderkend dat er synergievoordelen te behalen zijn bij de horeca, de Marketing & Communicatie en de P & O kosten. Hier zal de synergie zich

echter vertalen naar outcome (effectiever bereik van de doelgroep, uitgebreider horeca-aanbod en verbeterde P & O processen) en niet direct naar financiële opbrengsten. Dit is mogelijk in een later stadium wel het geval. Door Berenschot is bevestigd dat de berekening van het bedrag van € 103.000,- realistisch en haalbaar is. In de bijlage een overzicht hiervan.

de structuur;

-Organisatievorm en aansturing; de inhoudelijke samenwerking wordt vormgegeven door de directies van de vier instellingen. De structurering van de ondersteunende diensten en processen wordt geregeld via onderlinge contracten en vastgelegde afspraken over het verlangde dienstenniveau. Om de samenwerking succesvol te laten zijn is een strakke regie op het proces nodig en

daarnaast moet de verbinding met de toezichhoudende organen en de gemeente geborgd zijn. Dat zijn twee verschillende dingen die uit elkaar getrokken moeten worden.

a. procesmanagement.

Dat succesvolle samenwerking met de vier zelfstandige partners ingewikkeld is en strak georganiseerd moet worden, bevestigt Prof. Dr. Geert Duysters, hoogleraar Ondernemerschap en Innovatie aan de Universiteit van Tilburg in een gesprek wat 20 oktober jl. heeft plaatsgevonden tussen hem en de vier directies. Hij geeft aan dat als samenwerkingsprocessen goed gemanaged worden, de slagingskans groot is. Zijn ervaring is dat zonder strakke regie de samenwerking slechts in 20 % van de gevallen overeind blijft. Een andere wetenschappelijke onderbouwde conclusie van Prof. Dr. Duysters is dat

meer dan 90% van de fusietrajecten mislukt; kosten worden vaak onderschat en opbrengsten overschat. We zijn er van overtuigd dat het noodzakelijk is om een alliantie procesmanager aan te trekken om daarmee de samenwerking te laten slagen.

b. klankbordgroep

De klankbordgroep bestaat uit vertegenwoordigers van de toezichhoudende organen en een vertegenwoordiger van de gemeente. De klankbordgroep moet geïnformeerd zijn, mag gevraagd en ongevraagd advies geven. Daarmee wordt begrip bevorderd voor de situatie en de keuzes die gemaakt worden. Tevens kan de klankbordgroep indien noodzakelijk fungeren als escalatiemechanisme.



## De randvoorwaarden, aandachtspunten en succesfactoren

- Procesmanagement door een onafhankelijke en objectieve expert met ervaring in het begeleiden en implementeren van Multi-partner samenwerkingsverbanden. Deze deskundige zal fungeren als procesmanager en als klankbord voor de 4 directies en is niet verbonden aan een van de 4 instellingen. De procesmanager informeert, signaleert en evalueert onafhankelijk, ook met de klankbordgroep. De kosten die hiermee gemoeid zijn worden door de betrokken partners (culturele instellingen en gemeente) samen gedragen.
- Indexering personele en variabele kosten (alle kosten behalve de huurcomponent, die “ademt “ mee, conform voorstel wethouder Wijman)  
Bij deze notitie zijn continuïteit en kwaliteit belangrijke uitgangspunten. De instellingen zoeken ingrijpende aanpassingen maar vooral ook duurzame oplossingen om de bezuinigingsopgave mede te realiseren. Daarbij is het van belang dat de instellingen daarbij uitgaan van een toekomstbestendige subsidierelatie met de gemeente, waarbij indexering van de subsidie als basisvoorwaarde wordt gezien. Zonder indexering van de subsidie is feitelijk geen enkel toekomstscenario levensvatbaar. De instellingen hebben immers te maken met indexering van lasten die buiten hun directe invloedssfeer liggen (Cao-lasten, pensioenlasten, etc.) Indexering van de huurlasten kan achterwege blijven indien de huur niet jaarlijks wordt geïndexeerd.
- De kosten gaan voor de baten uit; er zullen kosten gemoeid zijn met implementatie van de samenwerking. Dat zijn substantiële kosten zoals investering in de aanpassing van het bibliotheekgebouw om zo het muziekonderwijs te kunnen accommoderen, maar ook infrastructurele aanpassingen (ICT, telefonie, etc.), verhuis- en inrichtingskosten, frictiekosten (organisatorische begeleiding) ontwikkelkosten huisstijl en communicatiemiddelen. Deze zullen aanzienlijk zijn en gezamenlijk gefinancierd moeten worden.
- Met de aanpassingen in de organisatiestructuur zijn personele gevolgen gemoeid, die frictiekosten (transitievergoedingen) met zich mee brengen. Hier zijn nog geen concrete afspraken over gemaakt met de gemeente. Voor de instellingen is wel duidelijk dat deze kosten niet alleen door de instellingen gedragen kunnen worden.
- In het voorlopige schetsontwerp van Van Aken is rekening gehouden met de wensen en eisen ten behoeve van het muziekonderwijs. De behoefte aan kantoren, aan ruimte voor de Speel-o-theek en Seniorweb, aan magazijn en opslagruimte en andere facilitaire ruimten is in het huidige voorlopige ontwerp niet opgenomen.



Samenvattend: We kunnen op bovengenoemde wijze de bezuiniging van € 800.000,- per 2018 invullen. Een raming hoe deze bezuiniging over de jaren 2016, 2017 en 2018 zal worden verdeeld is weergegeven in de bijlage. Daaruit blijkt dat, zoals ook al door Berenschot opgemerkt, dat de eerste jaren de bezuiniging niet evenredig kan worden ingevuld. In 2016 en zeker ook de 1<sup>e</sup> helft van 2017 zal er eerder geïnvesteerd moeten worden dan dat de financiële effecten van de aanpassingen aan de opbrengstenzijde kunnen worden ingeboekt. Daarnaast liggen er met name ten aanzien van de huisvesting nog een aantal onbeantwoorde vragen.

Conclusie: We zijn er van overtuigd dat door samenwerking zoals hierboven is beschreven het voorzieningenaanbod voor Veldhoven binnen de gestelde kaders, waaronder de forse bezuinigingsopdracht, op zich voldoende en aantrekkelijk blijft. Dit betekent niet dat her en der verlies van (enige) kwaliteit, aanbod en diversiteit niet voelbaar zal kunnen zijn. Dit is inherent aan de keuze als door de politiek gemaakt en als opdracht aan de instellingen verstrekt. We gaan vanuit een - de afgelopen maanden daadwerkelijk ten toon gespreide - positieve grondhouding voor het maximale binnen de getrokken kaders, maar vragen nu reeds begrip voor de zware inspanning die gegeven de forse bezuiniging zowel kwantitatief als kwalitatief de komende jaren wordt verlangd.

Voor ons is de voorgestelde werkwijze op dit moment - met inachtneming van het voorgaande - haalbaar en het meest pragmatisch, gegeven de uitgangspunten waarmee zal moeten worden gewerkt.

**Art4U | de Bibliotheek Veldhoven | Museum 't Oude Slot | Theater de Schalm**

Bijlage:

- Overzicht bezuiniging per instelling per jaar
- Overzicht bezuiniging als gevolg van synergie

Berekening synergie effecten en besparing per instelling per jaar

	De Schalm	Bibliotheek	Art4U	t Oude Slot	totaal
Synergy	€ 50.000	€ 60.000	€ 50.000	€ 10.000	€ 170.000
volgens onze berekening					€ 103.000
	€ 30.294	€ 36.353	€ 30.294	€ 6.059	61%
2016	€ 7.574	€ 9.088	€ 7.574	€ 1.515	€ 25.750
2017	€ 15.147	€ 18.176	€ 15.147	€ 3.029	€ 51.500
2018	€ 30.294	€ 36.353	€ 30.294	€ 6.059	€ 103.000

	De Schalm	Bibliotheek	Art4U	t Oude Slot	totaal
totaal bezuiniging					
huisvesting	€ -	€ 170.000	€ 225.000	€ -	€ 395.000
personeel	€ 50.000	€ 100.000	€ 225.000	€ -	€ 375.000
organisatie	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
synergie	€ 30.294	€ 36.353	€ 30.294	€ 6.059	€ 103.000
programmering	€ 50.000	€ -	€ -	€ -	€ 50.000
<b>totaal</b>	<b>€ 130.294</b>	<b>€ 306.353</b>	<b>€ 480.294</b>	<b>€ 6.059</b>	<b>€ 923.000</b>

let op\*

2016	€ 22.074	€ 79.088	€ 132.574	€ 1.515	€ 235.251
2017	€ 61.721	€ 218.176	€ 365.147	€ 3.029	€ 648.073
2018	€ 130.294	€ 306.353	€ 480.294	€ 6.059	€ 923.000

\* **let op:** in deze progressie is gerekend met herhuisvesting (dus vrijval € 225.000,- conform scenario 4) per 1 september 2016  
Als dit anders blijkt te zijn ontstaat er een ander beeld.

Voorts is de nog nader vast te stellen huurprijs mede bepalend voor de mate van bezuiniging die gerealiseerd kan worden.



## Herijking routeboekje 2018



Art4U | de Bibliotheek Veldhoven | Museum 't Oude Slot | Theater De Schalm



## Inleiding

(januari 2018)

Het besluit van de gemeenteraad d.d. september 2017 heeft consequenties voor de samenwerking tussen de 4 culturele instellingen en voor de realisatie van de opgelegde bezuiniging. Een herijking van het in oktober 2016 opgesteld 'Kompas en routeboekje' is daarom noodzakelijk.

Het Routeboekje 20151026 is inmiddels voor het gedeelte uitgangspunten op operationeel niveau en randvoorwaarden, aandachtspunten en succesfactoren door de actualiteit ingehaald en tevens is er een nieuw visiedocument 'Cultuur verbindt Veldhoven' beschikbaar.

Met de herijking van het routeboekje 2015 en de uitwerking van de beleidsnotitie 'Cultuur verbindt Veldhoven' zullen de vier cultuur instellingen begin Januari 2018 met de regiegroep van de gemeente vanaf dit punt weer verder in gesprek gaan. Hier zullen zij aan de orde brengen waar zij de komende periode elkaar vooral op inhoudelijke, creatieve en organisatorische vlak gaan vinden. Het is aan de nieuwe coalitie welke is verkozen na de gemeenteverkiezingen van maart 2018 hoe verder om te gaan met investering in Cultuur en visie op subsidieverstrekingen na 2019.

De vier cultuurinstellingen hebben in het routeboekje 20151026 daarover nog wel een zeer essentiële randvoorwaarde aangegeven: *'Het is van belang dat de culturele instellingen kunnen uitgaan van een toekomstbestendige subsidiërelatie met de gemeente, waarbij indexering van de subsidie als basisvoorwaarde wordt gezien. Zonder indexering van de subsidie is feitelijk geen enkel toekomstscenario levensvatbaar.'*

Dit gegeven blijft hen inziens ook in de herijking van het routeboekje ontegenzeggelijk van kracht.

Art4U  
de Bibliotheek Veldhoven  
Museum 't Oude Slot  
Theater De Schalm

## Visie en strategisch uitgangspunt: Veldhoven als talentvolle en sociale stad

*“Kunst en cultuur houden ons een spiegel voor, verschaffen nieuwe inzichten, zetten ons aan tot leren, stimuleren creativiteit, roepen emoties op en bieden ontspanning. De gemeente stimuleert een gevarieerd pakket aan voorzieningen om inwoners te laten kennismaken met culturele uitingen én om actief deel te nemen aan kunst en cultuur.”*

Deze paragraaf uit het coalitieprogramma dient als kompas voor de routebepaling naar het toekomstig cultureel voorzieningenniveau voor Veldhoven.

Ook de nieuwe visie op subsidies uit het WBP zoals vastgesteld door de gemeenteraad op 24 februari 2015 maakt deel uit van dit routeboekje: De activiteiten van de culturele instellingen dragen bij aan de kerndoelen “vitale samenleving” en een “goed leef- en woonklimaat”. De mate waarin verschilt per instelling en/of per activiteit.

Tenslotte is ook het visiedocument “Cultuur Verbindt Veldhoven” als uitgangspunt meegenomen bij deze herijking.

### Achtergrond

Veldhoven wil een gemeente zijn die al haar inwoners, maar voornamelijk de jeugd en de jongeren en de kwetsbaren, kan ondersteunen en motiveren tot, bij voorkeur actieve, cultuurdeelname. Door het diverse, gevarieerde en kwalitatieve culturele aanbod breed toegankelijk te maken kan iedereen meedoen. Bij cultuur doelen we op muziek, theater, beeldende kunst, expressieve kunsten, letteren & literatuur en erfgoed. Onder deelname wordt zowel actieve deelname (het zelf uitvoeren of beoefenen) als passieve deelname (het tot je nemen van) verstaan.

Met deze keuze faciliteert Veldhoven zodoende de ontwikkeling en participatie van haar inwoners, die daarmee een bijdrage kunnen leveren aan de moderne kennissamenleving die voor Veldhoven van belang is. Daarnaast wordt zeker ook de leefbaarheid en aantrekkelijkheid van de gemeente Veldhoven vergroot door deze mogelijkheden van cultuurparticipatie. De culturele infrastructuur draagt in hoge mate bij aan deze “quality of life” die voor inwoners en bedrijven van belang is. Het beleid van de gemeente Veldhoven om de stad verder te ontwikkelen als aantrekkelijke woon-, werk- en vestigingsplek wordt door de cultuurinstellingen mede vormgegeven; er wordt gefocust op de jeugd en de kwetsbaren zonder daarbij de maatschappij-brede participatie uit het oog te verliezen. Deze brede participatie draagt direct bij aan de kwaliteit van het leven en het welbevinden van inwoners en daarmee aan een leefbare stad.

Het advies “Meedoen is de kunst”, een advies over actieve cultuurparticipatie, in maart 2014 gepubliceerd en opgesteld door de Raad voor Cultuur sluit goed aan bij de gedachten van Veldhoven over de rol van kunst en cultuur in de samenleving. Naast dit rapport, hebben wij ons ook door andere rapporten laten inspireren en uiteindelijk gekozen voor een combinatie van twee toekomstperspectieven: de talentvolle stad en de sociale stad, die worden beschreven door de Raad van Cultuur. De outcome van de culturele instellingen en de daarbij horende gewenste effecten dragen bij aan de gewenste situatie van de talentvolle stad met een sociale component.

### Toelichting

“Een talentvolle gemeente kiest voor de jeugd en legt daar haar prioriteit. Het cultuurbeleid maakt het mogelijk dat kinderen en jongeren zich gedurende hun hele schoolloopbaan muzikaal, met dans en theater, beeldend en expressief kunnen ontwikkelen. Voor- en naschoolse opvang, centrum voor de kunsten, culturele verenigingen en andere aanbieders bundelen de krachten voor een gezamenlijk

programma dat naadloos aansluit op het regulier onderwijs. Bij letteren en media gaat het met name om de openbare bibliotheek. Er wordt veel gebruik gemaakt van de bestaande fysieke infrastructuur in (de buurt van) scholen en er is een geschikte setting voor de oudere jeugd. De overgang tussen binnen- en buitenschools is inhoudelijk op elkaar afgestemd. Cultuurcoaches spelen hierin een logische rol. De bestaande verenigingen voor amateurkunst met een educatief aanbod worden actief bij dit proces betrokken.”

“De sociale gemeente vindt het belangrijk dat kwetsbare bevolkingsgroepen (bijvoorbeeld minder draagkrachtigen, zorgbehoevenden en ouderen) actief bij de gemeenschap betrokken worden. Zij wil dit ook bereiken door middel van actieve cultuurparticipatie. Om dit te realiseren zorgt de gemeente dat deze bevolkingsgroepen gemakkelijk daaraan kunnen deelnemen op locaties dicht bij hun leefomgeving, bijvoorbeeld in of nabij verzorgingshuizen, winkelcentra of sportcomplexen. De gemeente maakt het financieel mogelijk dat een gevarieerd aanbod voor kwetsbare deelnemers kan worden ontwikkeld en uitgevoerd. Er wordt ook specifiek beleid ontwikkeld om de groep ouderen zo goed mogelijk te bedienen, naar het voorbeeld van wat in Nordrhein-Westfalen gebeurt. Deze deelstaat ondersteunt een competentiecentrum voor cultuur en onderwijs op oudere leeftijd; Kuba. De gemeente steunt initiatieven van verschillende organisaties om het ontwikkelen van dit aanbod mogelijk te maken, signaleert lacunes en initieert ontwikkelingen om lacunes op te lossen. De gemeente zorgt ervoor dat deze bevolkingsgroepen goed op de hoogte zijn van wat, waar, wanneer is ontwikkeld en kiest daarvoor dikwijls de lokale media. En ze legt verbinding met haar nieuwe taken vanwege de drie decentralisaties in het sociale domein.”

### **Uitgangspunten op tactisch niveau**

Op tactisch niveau onderschrijven wij de volgende uitgangspunten;

- Het belang van de Veldhovense burger (het aanbod naar deze burger) is uitgangspunt. Daarom zoeken we naar de meerwaarde van de samenwerking en daarbij gaan we uit van het collectief in plaats van de afzonderlijke instellingen. Het geheel is immers meer dan de som der delen.  
De individuele instellingen dragen bij aan het collectief ervan uitgaande dat dit groter is dan het eigen belang wat daarbij geen nadeel mag ondervinden. Een onderliggend en gezamenlijk plan met concreet en helder geformuleerde doelen vormt daarvoor de basis.
- We vormen een samenwerkingsverband gebaseerd op ieders kracht, zodat we elkaar vooral versterken. We zoeken naar synergie en vermijden overlap.
- We kiezen voor focus; we maken gerichte en weloverwogen keuzes. We geven daarbij duidelijk aan wat we wel zullen doen en waarom, en ook wat we niet zullen doen.
- We kiezen elk voor een eigentijds, duurzaam en kansrijk business model. Lean, mean & green, zonder overbodige ballast en zonder complexe, zware structuren. Dit betekent vooral een gezonde financiële huishouding, waarvoor iedere instelling zelf verantwoordelijk is. We blijven vier zelfstandige instellingen, maar op gebieden waar verdere integratie voordelen op kan leveren zal deze opgepakt worden.
- We werken vraag gestuurd in plaats van aanbodgericht, waarbij we als cultureel, educatief en maatschappelijk veld de inwoners altijd willen inspireren tot een volgende stap in hun ontwikkeling.

### **Uitgangspunten op operationeel niveau**

Iedere cultuurinstelling treedt voor de invulling van de ‘eigen’ kerntaken vanuit eigen identiteit naar buiten. De kracht van de simpele herkenbaarheid bij de Veldhovenaar moet blijven. We zijn eenieder trots op eigen naam, wie we zijn en wat we brengen. Dat willen we ook bereiken in de culturele samenwerking.

Voor het gezamenlijk naar buiten treden in samenwerkingsprojecten, -programming en evenementen ontwikkelen we een apart beeldmerk (soort label, keurmerk). Dit markeert de Veldhovense culturele samenwerking. De vormgeving is voor 90% klaar. Een conceptpresentatie bij de directies van de 4 cultuurinstellingen heeft reeds plaatsgevonden. Er wordt door de marketing medewerkers van de instellingen een briefing voorbereid. Tevens een planning met de kortst mogelijke doorlooptijd. Na akkoordbevinding van de directies zal deze worden voorgelegd aan enkele reclamebureaus. Naar verwachting kunnen we uiterlijk september 2018 met het nieuwe beeldmerk naar buiten treden.

Directies en programmeurs van de individuele instellingen overleggen regulier (tenminste 4x per jaar) en op projectbasis. Zij benutten kansen en nemen initiatieven op creatief, inhoudelijk en organisatorische vlak. Het resultaat daarvan zal zijn: kruisbestuiving, nieuwe doelgroepen aanspreken en culturele innovaties realiseren. We benutten zo optimaal mogelijk beschikbare expertise, kwaliteiten en capaciteiten van elkaar.

We hanteren daarbij tevens uitvoeringsrichtingen die zijn benoemd in het visiedocument Cultuur verbindt Veldhoven;

- A. Aandacht voor evenementen en festivals. We werken samen binnen én buiten onze muren en gebouwen. We geven een nieuwe invulling aan de toekenning van de jaarlijkse cultuurprijs, voorheen cultuurpenning, tijdens een nieuw te bepalen evenement of gekoppeld aan de opvolger van Cult & Tumult.  
We gaan Cult & Tumult (of een variant) terugbrengen naar waar het ooit voor is bedacht en bouwen deze vanuit de inhoud én in samenwerking met Veldhovense businesspartners op tot een nieuw duurzaam evenement. We willen deze thematisch koppelen aan de Nieuwjaarsbijeenkomst.
- B. We delen beschikbare kennis en kunde. Bieden deze gevraagd en ongevraagd aan elkaar aan. Samenwerking op gebied van marketing en communicatie, evenementenbegeleiding en cultureel ondernemerschap/sponsorwerving ligt daarbij voor de hand.
- C. We schromen niet om van tijd tot tijd risico te nemen, elkaar uit te dagen om te komen tot experiment en vernieuwing. Crossovers en kruisbestuivingen.
- D. We denken en handelen verder dan alleen Veldhoven. De regio's Brainport en de Kempen zien wij tevens als afzet- en bedieningsregio. Tevens zijn wij ons bewust van de diversiteit en internationalisering van de Veldhovense gemeenschap. Dit zal ook terug te vinden zijn in de initiatieven en aard van de activiteiten en in het ontwikkelen van een tweetalige communicatie daarover. Samenwerking onderling en met regionale partners zoals theaters, popcentra en musea.. Maar ook vanuit andere domeinen zoals zorg, sport, welzijn en bedrijfsleven.
- E. Wij brengen naast vernieuwing ook activiteiten, educatie en evenementen op het vlak van cultureel erfgoed.
- F. Binnen het doelgroepenbeleid is de doelgroep jeugd speerpunt. We werken samen met de combinatiefunctionaris Cultuur aan een optimaal bereik van jeugd en onderwijs en dragen met doorlopende leerlijnen bij aan de (talent) ontwikkeling van de jeugd.
- G. Wij zien het meebeleven en meedoen op het gebied van cultuur als belangrijke voorwaarde om te komen tot een gezond woon- en leefklimaat. Het verbindt, laat mensen elkaar ontmoeten en leert elkaar kennen.

## **Randvoorwaarden, aandachtspunten en succesfactoren**

We denken in mogelijkheden en uitdagingen. De directies en gedelegeerde medewerkers blijven ter invulling van het bovenstaande structureel met elkaar in gesprek.

De gebouwelijke samenwerking brengen we in praktijk door beschikbare ruimtes in de basis van ieders plansystemen op te nemen. De klanten actief te (ver)wijzen op beschikbaarheid en gebruiksmogelijkheden. De daadwerkelijke toezegging van verhuring gaat in onderling goed overleg. We zijn een SLA overeengekomen welke de onderlinge verhuur van ruimtes regelt.

We nemen initiatieven en zijn alert op mogelijk synergievoordeel op inkoop en ontwikkeling van ICT, Marketing & communicatie en gezamenlijke werving van sponsoring.

Verdere integratie van P&O, administratie en horeca geven, na uitgebreid onderzoek, geen inhoudelijk en financieel voordeel. Deze zijn door te grote verschillen in bedrijfsvoering en CAO's in relatie tot de relatief kleine schaal van elke instelling niet verder te synchroniseren. Onderzocht kan worden of regionale samenwerking binnen de eigen discipline mogelijk voordelen op kan leveren.

Stress en ongezonde spanning welke ontstaan door onhaalbare doelen zorgen voor verkramping en leiden niet tot de gewenste resultaten. Juist door intrinsieke motivatie, positief kritische houding en onderlinge vertrouwen raakt een samenwerking op een hoger niveau. Wij als culturele instellingen zullen dat actief met elkaar opzoeken, elkaar stimuleren en feedback geven. De kwaliteit en resultaten van samenwerking zullen wij op ieder overleg evalueren en actief op onze agenda houden.

Als gevolg van bovenstaande zien we geen verdere rol van de klankbordgroep en geen noodzakelijke voortzetting van de begeleiding door G. Duysters meer. We zullen de relatie met de Klankbordgroep en de heer Duysters afronden.

De cultuurinstellingen staan een toekomstbestendige goede relatie met de subsidieverstrekende gemeente voor. De basis daarbij is dat wij en ook de gemeente continue investeren in een goede werkrelatie en zorgen voor transparant overleg waar afspraken worden nagekomen.

Dit alles zal bijdragen tot een gezond woon, leef en vestigingsklimaat in Veldhoven.

Art4U,  
de Bibliotheek Veldhoven,  
Museum 't Oude Slot,  
Theater de Schalm.