

Eindrapportage

Muziekeducatie nieuwe stijl Opmeer

Inhoud

Inleiding en leeswijzer	3
Managementsamenvatting	4
Herneming haalbaarheidsonderzoek	6
Aandachtspunten	10
Naar een nieuw bedrijfsmodel	12
(Voorlopige) inrichting	14
Uitwerking	17
Begroting (per cursusjaar)	23
Investeringsagenda	25
Wie doet wat?	26
Risico	30
Gevraagde besluiten	33
Vervolg	35
Gesprekspartners	36
Overzicht bijlagen	37

Inleiding en leeswijzer

Op 29 november 2016 heeft het college van B&W het haalbaarheidsonderzoek ("Tussenrapportage") naar de inrichting van "Muziekeducatie nieuwe stijl" in Opmeer vastgesteld. De belangrijkste conclusie van de Tussenrapportage was dat de gewenste doelen van muziekeducatie binnen het beschikbare budget kunnen worden gerealiseerd, mits aan enkele randvoorwaarden wordt voldaan.

Met de vaststelling van de Tussenrapportage en de daarbij genomen besluiten (zie volgende pagina's) heeft het college de weg vrij gemaakt voor de volgende stap: het ontwerpen van een bedrijfsmodel waarin de doelen van het beleid duurzaam kunnen worden gerealiseerd. Dit ontwerp bedrijfsmodel ligt hier voor.

Het begint met een korte herneming van de kaders en van de bevindingen van het haalbaarheidsonderzoek en geeft vervolgens een meer gedetailleerde beschrijving van de inrichting van de nieuwe werkwijze. Daarbij komen onder andere aan de orde: de overwegingen die hebben geleid tot het model, een nadere uitwerking van de aanpak, de besturing en de financiering, de randvoorwaarden en de rolverdeling tussen de verschillende participanten. Ook is een korte risicoparagraaf opgenomen. In de bijlagen zijn onder andere te vinden: een begroting per boekjaar, een voorbeeld convenant, een voorbeeld functieprofiel, bouwstenen voor een huurovereenkomst voorbeelden van enkele andere relevante overeenkomsten.

Het voorliggende bedrijfsmodel met de daarbij behorende financiering en randvoorwaarden wordt ter bespreking aangeboden in de raadscommissievergadering van 1 maart 2017 en ter besluitvorming in de Raadsvergadering van 16 maart 2017.

In de periode april – juli 2017 worden vervolgens de nodige voorbereidingen in gang gezet om de overgang naar de nieuwe aanpak met ingang van 1 augustus 2017 te kunnen realiseren.

Zo kan een begin worden gemaakt met een innovatieve aanpak die inspeelt op de specifieke kracht van de gemeente en de verbindingen in de samenleving versterkt.

Managementsamenvatting

In dit rapport worden de bedrijfsvoering en werkwijze van een nieuwe aanpak van muzikeducatie in de gemeente Opmeer beschreven.

Het eindbeeld dat dit rapport presenteert is dat (medio 2018) een zelfstandige organisatie wordt opgericht waarin cultuureducatie en –participatie, opbouwwerk en de platformfunctie Opmeer Actief worden gecombineerd als “hub” voor een breed en samenhangend programma van activiteiten in het cultureel en sociaal domein. Dit beeld past bij de kracht van bestaande initiatieven en bij de beleidsrichting die de gemeente heeft gekozen voor burgerparticipatie en het bredere maatschappelijke domein. Het is ook in lijn met de voorbereidende besluiten die het college heeft genomen bij de vaststelling van het haalbaarheidsonderzoek.

Om dit eindbeeld te kunnen realiseren is eerst een tussenstap nodig. Er is nog wat meer tijd nodig om de nieuwe organisatie – waarin de verschillende functies kunnen worden ingepast – goed voor te bereiden. Naar verwachting zal de nieuwe organisatie per 1 augustus 2018 klaar staan.

De nieuwe werkwijze is een innovatieve *bottom-up* aanpak die veel ruimte geeft aan de initiatieven en wensen die leven bij de direct betrokkenen. Er komen drie “marktplaatsen” waar de initiatieven, wensen, vragen en ideeën van burgers elkaar kunnen vinden: binnenschoolse activiteiten, nachschoolse/buitenschoolse activiteiten, en projecten in het sociaal domein. De markten worden bediend door twee “marktmeesters” (aanjagers / combinatiefuncties) die tot taak hebben de beschikbare gelden voor muzikeducatie effectief om te zetten in programma’s en projecten.

De aanjagers zijn gedurende de overgangsperiode ondergebracht bij een culturele organisatie die het werkgeverschap tijdelijk op zich neemt. Een stuurgroep bestaande uit een afvaardiging van de stakeholders verdeelt de budgetten en ziet toe op de uitvoering. De stuurgroep denkt ook mee over de vervolgstap die komend jaar kan worden gemaakt naar een nieuwe organisatie waarmee cultuur- en muzikeducatie met het opbouwwerk en Opmeer Actief worden samengebracht.

De programma’s vormen een inclusieve, laagdrempelige educatieve voorziening voor alle kinderen die iets willen doen en leren met muziek, ondergebracht in een doorgaande lijn: activiteiten in de voorschoolse opvang, lessen onder schooltijd, naschoolse activiteiten in de school, lessen op een instrument bij een docent of een vereniging, en presentaties in de lokale omgeving.

Daarnaast vormt de nieuwe werkwijze een krachtig vliegwiel voor het versterken van de leefbaarheid in de dorpen en de participatie van kwetsbare groepen. Een vrij buurtbudget voor de lokale gemeenschappen en een projectbudget voor het activeren van kwetsbare groepen met allerlei cursussen en projecten zijn daarvoor de belangrijkste instrumenten. Door deze projecten dicht aan te leggen tegen het opbouwwerk en Opmeer Actief, krijgt de aanpak samenhang en slagkracht over de volle breedte van het participatiebeleid.

De nieuwe werkwijze (en daarmee ook de doorwerking naar de nieuwe organisatie) staat of valt met de positieve betrokkenheid en energie van de belangrijkste stakeholders (onderwijs, kinderopvang, opbouwwerk, wijksteunpunten, aanbieders, verenigingen, maar ook de gemeente zelf). Die energie lijkt zeker aanwezig, zoals blijkt uit de grote betrokkenheid die tijdens de verschillende gesprekken en sessies in de afgelopen maanden voelbaar was. De nieuwe werkwijze is er geheel op gericht om die energie verder te versterken en te bundelen.

Dat wil niet zeggen dat er geen drempels en risico's aan de nieuwe koers verbonden zijn. Dit rapport brengt de belangrijkste daarvan in beeld. De conclusie is dat deze – met de nodige inspanningen en alertheid – zijn te overwinnen.

Zeker is wel dat - ook na het vaststellen van de nieuwe werkwijze – er in de komende periode nog veel praktische zaken zijn te regelen. Dit eindrapport bereidt in dat verband onder andere deze stappen voor:

- het opzetten van een tijdelijke inrichting van de nieuwe werkwijze tot de nieuwe organisatie kan worden ingericht;
- het vastleggen van de betrokkenheid van alle stakeholders in een gezamenlijk convenant;
- spelregels voor het gebruik van de huidige faciliteiten van de MDO;
- het voorbereiden van de alle financiële en formele voorwaarden om tot een goede inrichting van de programma's te kunnen komen.

Met de nieuwe werkwijze voor muziekatieducatie is een jaarlijkse exploitatieomvang van circa € 160.000 gemoeid, die wordt opgebracht door gemeentelijke bijdragen (een structurele (activiteiten)subsidie van de gemeente € 85.000 plus een gemeentelijke bijdrage aan de combinatiefuncties van € 21.000 per jaar) aangevuld met bijdragen van het rijk, stakeholders, deelnemers en fondsen. Om de organisatie te starten zijn eenmalige investeringen nodig rond de € 145.000, waarvan circa € 45.000 uit externe fondsen wordt geworven.

Het gebouw en de inventaris van de huidige MDO worden (zolang het gebouw nog beschikbaar is) verhuurd aan de nieuwe organisatie c.q. individuele gebruikers. De bestaande lessen kunnen zo voortgang vinden en ook nieuwe belangstellenden kunnen worden bediend met gezond gefaciliteerd ondernemerschap.

Al met al heeft de uitvoering van dit plan de nodige voeten in de aarde. Maar het is de moeite waard, omdat het richting geeft aan een manier om – inspelend op de kracht en de omvang van deze gemeente – muziekatieducatie beschikbaar te maken voor alle kinderen, in te zetten voor verbinding en participatie van kwetsbare groepen, en om de verbinding in de samenleving te versterken.

Herneming bevindingen haalbaarheidsonderzoek

Samenvatting zoals in de Tussenrapportage is opgenomen

In het haalbaarheidsonderzoek ("Tussenrapportage", 22 november 2016) is gekeken naar drie speerpunten die uit het beleidskader 'Cultuureducatie Opmeer' (en in het bijzonder het daarin opgenomen hoofdstuk 'Muziekeducatie Opmeer') naar voren zijn gekomen: (1) binnenschoolse muziekeducatie, (2) naschoolse en buitenschoolse muziekeducatie en (3) projecten in het maatschappelijke domein. Het rapport brengt de kans van slagen van deze drie speerpunten in beeld, in relatie tot drie criteria die uit het beleidskader zijn af te leiden: bereik, kwaliteit en verbinding.

Uit de Tussenrapportage blijkt enerzijds dat alle scholen cultuureducatie belangrijk vinden. Anderzijds blijkt dat de bereidheid van de scholen om uitvoering te geven aan de ambities van de gemeente niet in alle gevallen even groot is. Dat is een belangrijke factor, omdat de formele mogelijkheden om sturing te geven aan bereik, kwaliteit en verbinding van de binnenschoolse muziekeducatie voor de gemeente zeer beperkt zijn. Hier is een ontwikkelmodel nodig dat aanhaakt op de individuele visies van de scholen. De kans van slagen van een dergelijke benadering wordt als positief beoordeeld, ook binnen afzienbare tijd, mits de scholen kunnen worden verleid om te (blijven) participeren.

Uit de Tussenrapportage blijkt verder dat er een grote bereidheid is bij organisaties en verenigingen om aan de naschoolse en buitenschoolse muziekeducatie (fase 2) bij te dragen. Wel leven er zorgen over o.a. de regie en de duurzaamheid van de inrichting. De toegankelijkheid van een doorgaande lijn van voldoende breedte en kwaliteit waarin geen gaten vallen als de kinderen naar de middelbare school gaan is tevens een zorgpunt.

Geconcludeerd wordt dat de inrichting van een programma van voldoende bereik, inhoudelijke stevigheid en continuïteit (onder voorwaarden) mogelijk is, waarmee tevens goede kansen zijn voor verbinding in het sociaal domein. Wel wordt aangeraden om fase 2 aan te laten sluiten op het Raamleerplan Muziek (A diploma). Ten aanzien van het vervolgtraject (fase 3 en 4) wordt geadviseerd de mogelijkheid open te houden om (een collectief van) muziekdocenten te faciliteren met geschikte ruimten en daarnaast (zo nodig) het minimabeleid aan te scherpen, om deelname van kwetsbare groepen mogelijk te maken.

Ten aanzien van de projecten in het maatschappelijke domein wordt aangeraden om aan te haken bij het opbouwwerk. Een belangrijke factor is wel dat de samenwerking en het eigenaarschap, ook op het niveau van de dorpskernen, goed tot ontwikkeling kunnen komen. Dit vraagt een zorgvuldige inrichting van het speelveld waarbij een faciliterende overheid de spelers tot grotere prestaties brengt dan een formaliserende.

Deze bevindingen komen samen in het advies om twee onmisbare elementen voor de inrichting van 'muziekeducatie nieuwe stijl' in Opmeer verder uit te werken. Het eerste element is *eigenaarschap*, waarbij een bottom-up

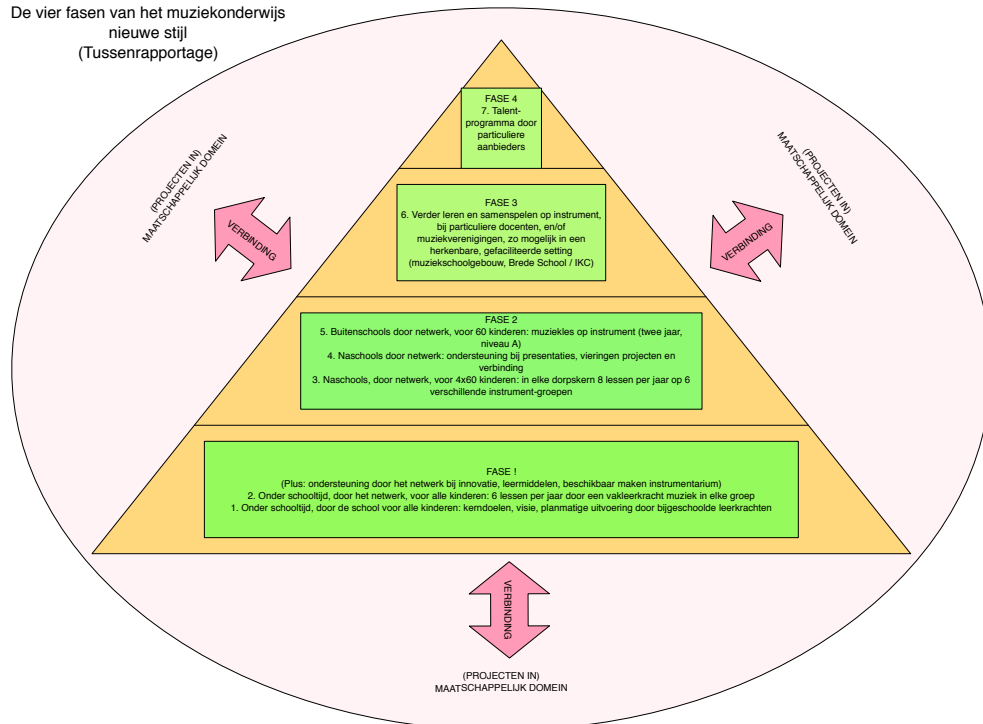
benadering op de schaal van de dorpskernen als vertrekpunt kan worden genomen. Het tweede element is *afstemming* en haakt aan bij de gemeentelijke schaal van het opbouwwerk en Opmeer Actief. Als deze elementen worden gecombineerd dan kan de nieuwe aanpak kansrijk zijn. Voor beide elementen is het in één lijn brengen van de netwerkvorming in het gehele maatschappelijk domein een kritische factor.

Het haalbaarheidsonderzoek concludeert tot slot dat het beschikbare budget van € 85.000 voldoende is om de inrichting van 'muziekeducatie nieuwe stijl' duurzaam in te richten en de speerpunten die in het beleidskader zijn benoemd te realiseren. Voorwaarden zijn wel dat de noodzakelijke coördinatie / aanjaagfunctie kan worden gefinancierd uit andere middelen (bijvoorbeeld uit het budget combinatiefuncties) en dat een eenmalige investering wordt gedaan in de aanschaf van instrumenten en de aanpassing van diverse faciliteiten.

In de Tussenrapportage werd tot slot een voorbeeldprogramma geformuleerd waarin de leerlijn van de kinderen centraal staat:

- Binnenschools: muzikale vorming als onderdeel van reguliere lesprogramma, voor alle kinderen, in overeenstemming met de Impulsregeling;
- Binnenschools: voor alle kinderen jaarlijks 6 muziek lessen onder schooltijd door een vakspecialist, aanvullend op de eigen muziekmethode van de school, die voorziet in een doorgaande leerlijn over alle groepen.
- Naschools: in elke dorpskern jaarlijks 6 instrumentgroepen van ieder 8 kinderen die elk 10 lessen krijgen op instrumenten.
- Buitenschools: jaarlijks plek voor 60 leerlingen die 36 weken 20 minuten per week les krijgen op een instrument tot aan het A diploma (maximaal twee jaar),
- Waarna zij kunnen doorstromen naar ongesubsidieerd aanbod, door particuliere docenten, al of niet verenigd in een collectief).
- Sociaal domein: een nader te bepalen budget per dorpskern voor muziekpresentaties en verbindende muziekprojecten.

De vier fasen van het muziekonderwijs
nieuwe stijl
(Tussenrapportage)



Collegebesluit

Ter voorbereiding op het de ontwerpfasen heeft het college op 29 november 2016 besloten:

- Fase 2 van het muziekonderwijs aan te sluiten bij diploma A van het landelijk Raamleerplan, zodat het verwerven van de noodzakelijke basisvaardigheden voor samenspel en doorstroming naar de jeugdorkesten is geborgd, middels muzieklessen op een instrument gedurende twee jaar;
- Tenminste 0,75 fte in de formatie Combinatiefuncties structureel vrij te maken voor het aanstellen van twee aanjagers muziekeducatie als noodzakelijke voorwaarde voor het kunnen realiseren van muziekeducatie nieuwe stijl, en de intentie uit te spreken deze functie te handhaven, mocht het rijk de regeling Combinatiefuncties beëindigen;
- In te stemmen met de noodzakelijke eenmalige investeringen en startkosten van de implementatie muziekeducatie nieuwe stijl (€ 70.000,-) en € 30.000,- voor de aanstelling van een kwartiermaker voor de implementatie van de definitieve besluitvorming door de raad (februari/maart – juli 2017), en de raad voor te stellen deze kosten te dekken door een eenmalige onttrekking aan de reserve OUI;

- Kennis te nemen van noodzaak om de beleidsinzet in het maatschappelijke domein, onderwijs(-huisvesting) en cultuur op elkaar af te stemmen en de netwerkvorming in één lijn te brengen, zodat in de eindrapportage een advies kan worden uitgebracht over de plek waar de organisatie voor muziekatie nieuwe stijl kan worden belegd.
- Uit te spreken dat (een nader te bepalen vorm van) faciliteren (niet zijnde het subsidiëren) van fase 3 en 4 van het muziekonderwijs onderdeel is van de inrichting van muziekatie nieuwe stijl, onder voorwaarde dat (a) dit niet ten koste zal gaan van het beschikbare budget voor algemene muziekatie (een nadere uitwerking vindt plaats in het tweede rapport, zulks binnen de mogelijkheden die de Wet Markt en Overheid daarvoor biedt); b. in dit kader de mogelijkheden worden onderzocht van gebruik c.q. verhuur van het huidige gebouw van de MDO en c. hierbij ook gekeken wordt naar de haalbaarheid en wenselijkheid van alternatieve huisvesting in verband met de voorgenomen realisatie van IKC's.
- De criteria van het DOE MEE fonds zo nodig aan te scherpen en aan te passen en te onderzoeken of en hoe een bijdrage van het Jeugdcultuurfonds kan worden ingezet om de toegang van kansarme kinderen tot muziekonderwijs te stimuleren.
- Vast te stellen dat in het beschikbare budget voor algemene muziekatie geen ruimte is voor bekostiging van dansonderwijs.

Aandachtspunten

Verdere ontwikkeling van de programma's

Gedurende de afgelopen periode (december 2016 – januari 2017) is gesproken met de verschillende belanghebbenden over de verdere invulling van dit programma. Alle stakeholders zijn in aanzet positief. Zij geven het volgende mee:

- voorzie in (voldoende aanleidingen voor) goede afstemming en informatie-uitwisseling tussen alle partijen;
- voorzie (structureel) in regie en innovatiekracht;
- zorg voor voldoende mogelijkheden om zelf invulling te kunnen geven aan programma's (geen aanbodstructuur); bied voldoende keuze en wees bewust van *wie kiest*;
- sluit aan bij wat werkt;
- zorg voor voldoende aandacht voor sociale verbinding, activatie en participatie van kwetsbare groepen.

Formeel ontwerp: bepalende factoren en omstandigheden

Bij de verdere ontwikkeling van het model is vervolgens gekeken naar voorbeelden elders in het land. Dit is een rijke bron, omdat op tal van plaatsen nieuwe werkwijzen op het grensvlak tussen cultuureducatie en het sociaal domein tot ontwikkeling komen. Verder is uitgebreide deskresearch gedaan naar technische en formele kaders en regelingen. De bevindingen zijn tussentijds teruggekoppeld naar de betrokken beleidsambtenaren en de portefeuillehouder.

Uit de research en de terugkoppelingen kwamen beleidsfactoren en omstandigheden naar voren die voor het formeel ontwerp en de implementatie van het bedrijfsmodel van invloed zijn:

- het is niet wenselijk de organisatie van cultuureducatie onder te brengen bij de gemeente;
- er is een rechtspersoon nodig die als opdrachtnemer en uitvoerende partij van het gemeentelijk beleid kan optreden;
- het volume van deze organisatie moet niet te klein zijn; een organisatie met alleen (twee) aanjagers in dienst is te kwetsbaar;
- vanwege het sterke accent op de verbindende en participatieve doelstellingen is het wenselijk:
 - de organisatie binnen de lokale gemeenschap te beleggen en niet op grote (regionale) afstand;
 - de inrichting van cultuureducatie dicht aan te leggen tegen het opbouwwerk en 'Opmeer Actief';
- het is echter nog niet mogelijk om per 1 augustus 2016 met een nieuwe organisatie te kunnen starten, omdat de ontwikkeling daarvan (in relatie tot de positionering van Opmeer Actief en het Opbouwwerk) nog wat tijd vraagt (naar verwachting tot begin 2018);
- er is daarom een tussenperiode nodig waarin dit onderzoek kan worden afgerond en ondertussen toch met de nieuwe werkwijze kan worden gestart.

Functioneel ontwerp

Vervolgens is opnieuw gesproken met de belangrijkste stakeholders in het gemeentelijke veld. In januari is, tot slot, een veldraadpleging / werksessie gehouden waarin circa 12 instellingen en organisaties hebben geparticipeerd. Al met al zijn voor het functioneel ontwerp de volgende aandachtspunten verzameld:

- het model genereert maximaal draagvlak en eigenaarschap bij de participanten;
- faciliteert een bottom-up werkwijze, met echte invloed van de participanten op de inhoud en de programma's;
- wordt ondersteund en geregisseerd door professionele aanjagers;
- treft de goede balans tussen wendbaarheid en continuïteit;
- met zo weinig mogelijk interferentie van procedures;
- in een zo eenvoudig mogelijke mogelijke structuur;
- die zo veel mogelijk van de beschikbare middelen naar activiteiten brengt;
- waarbij de verbindende kracht van de culturele activiteiten voorop staat;
- en de uitvoering van de activiteiten berust bij bevoegde en bekwame mensen.

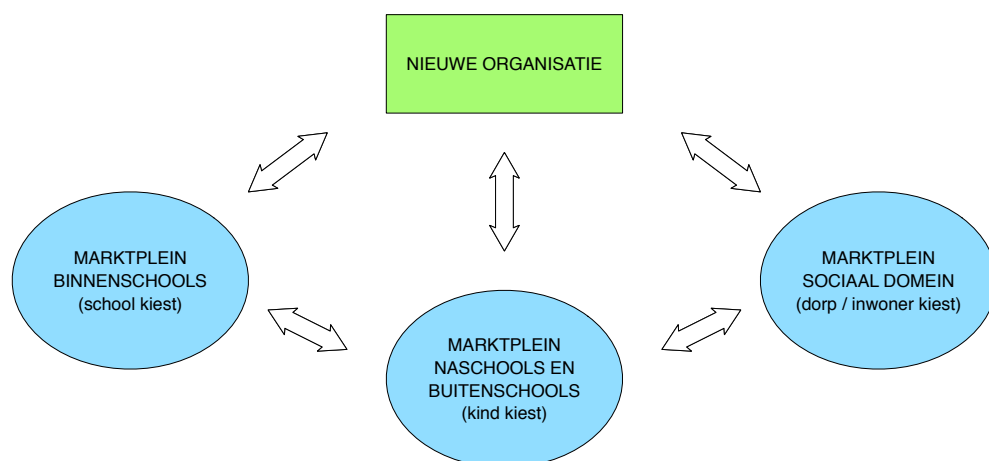
Naar een nieuw model

Model op hoofdlijn

Beginpunt van het ontwerp is de plek waar - in de directe leefomgeving van mensen - de ideeën, initiatieven, vragen en behoeften op een passende schaal bij elkaar kunnen worden gebracht. Kort gezegd: het nieuwe bedrijfsmodel is ontworpen rond drie “marktplainen” waar deze initiatieven, wensen, vragen en aanbod elkaar kunnen vinden. Dat is gekozen voor *drie* marktplainen en niet voor twee of vier, komt omdat wie “kiest” (wie de bepalende factor is in het programma) leidend is voor de inrichting (zie p.10):

- op het marktplaats “Binnenschools” kiest de school,
- op het marktplaats “naschools en buitenschools” kiest het kind (cq de ouder),
- op het marktplaats “Sociaal domein” kiest het dorp (cq. de inwoner).

Het spreekt voor zich dat dit geen gescheiden markten zijn. Ook nu al bestaat er een fijnmazige samenhang tussen het binnenschoolse, naschoolse en sociaal domein die tot uiting komt in tal van activiteiten en initiatieven, welke echter nog te weinig samenhang kennen.



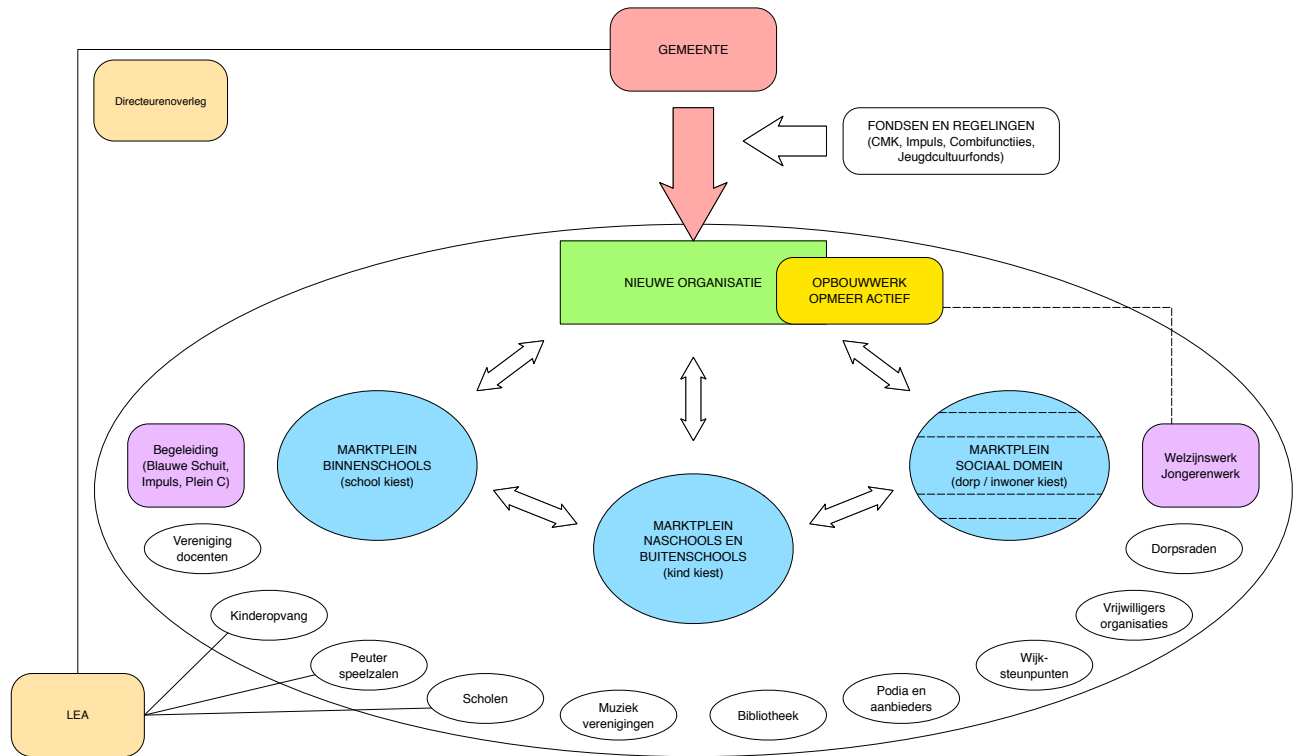
De markten (en hun samenhang) worden bediend door twee “marktmeesters” (aanjagers / cultuurcoaches) die tot taak hebben de beschikbare gelden voor muziekeducatie effectief om te zetten in activiteiten, programma’s en projecten die goed beantwoorden aan de op het plein aangetroffen wensen, initiatieven en behoeften en die optimaal inspelen op mogelijkheden voor samenwerking en afstemming. Deze functies worden gerealiseerd met behulp van de regeling “Combinatiefuncties”.

Dieper kijken

Het is van belang dat de ‘marktplainen’ bij aanvang niet “leeg” zijn: er bevinden zich formele organisatiestructuren en fijnmazige regelgeving (zoals bij het onderwijs), financieringsstructuren (zoals die voor de combinatiefuncties, CMK de Impulsregeling, de “prestatiebox” en de lokale subsidieverordeningen), en

gevestigde overleg- en uitvoeringsstructuren (zoals het LEA, Opmeer Actief, het directeurenoverleg onderwijs, het Opbouwwerk et cetera). Het ontwerp van de nieuwe inrichting van muziekeducatie moet uiteraard zo veel mogelijk aansluiten bij de sterke elementen van de bestaande praktijk. Tegelijkertijd is duidelijk dat de situatie beter kan worden uitgelijnd.

Marktplaatsen en stakeholders



(Voorlopige) inrichting

Er is een open, maar ook vaste hand nodig om in deze complexe omgeving een nieuwe aanpak van muzikeducatie van de grond te tillen. Het vraagt in de eerste plaats een organisatievorm die niet te klein en kwetsbaar is maar ook niet te groot, zodat precies de goede combinatie van wendbaarheid, stuwkracht en continuïteit kan worden geboden. In de tweede plaats is, zoals gezegd, draagvlak nodig voor de doelen en aanpak bij alle betrokken stakeholders: de scholen, de kinderopvang, het opbouwwerk, de muziekverenigingen, de wijksteunpunten, de dorpsraden, de gemeente (bestuurders en ambtenaren) en alle andere betrokkenen en aanbieders. Het ondertekenen van een convenant waarin commitment en samenwerking wordt uitgesproken is een belangrijke eerste stap (zie bijlage), maar het is alleen een *beginpunt*. De aanpak moet dusdanig zijn ingericht dat betrokkenheid (door het succes van de samenwerking en de resultaten) zich steeds vernieuwd en versterkt.

In de derde plaats is er afstemming nodig tussen de verschillende initiatieven en beleidsimpulsen die zich rond het onderwijs, de cultuureducatie en het sociaal domein afspelen.

Eindbeeld

Al met al lijkt het verstandig de (dicht tegen elkaar aanliggende) doelen en werkvormen van het opbouwwerk, Opmeer Actief en de cultuureducatie bij elkaar te brengen in één slanke organisatie. In een dergelijke organisatie kunnen de twee aanjagers / cultuurcoaches samen werken met het opbouwwerk en gezamenlijk de activiteiten en participatie in het sociale- en cultuureducatie-domein ontwikkelen, stimuleren, afstemmen en regisseren. Zo orkestreren zij gezamenlijk de “bottom-up” beleidsuitvoering van verbinding, activatie en burgerparticipatie in de gemeente. Het team deelt een gezamenlijk kantoor en heeft uiteraard regelmatig overleg.

Dit “wenkend perspectief” is in lijn met de beleidsbewegingen die de gemeente reeds heeft ingezet. Het vraagt echter een periode van circa een jaar om een nieuwe organisatie in te richten waarin de functies Opbouwwerk, Opmeer Actief en muzikeducatie kunnen worden ondergebracht.

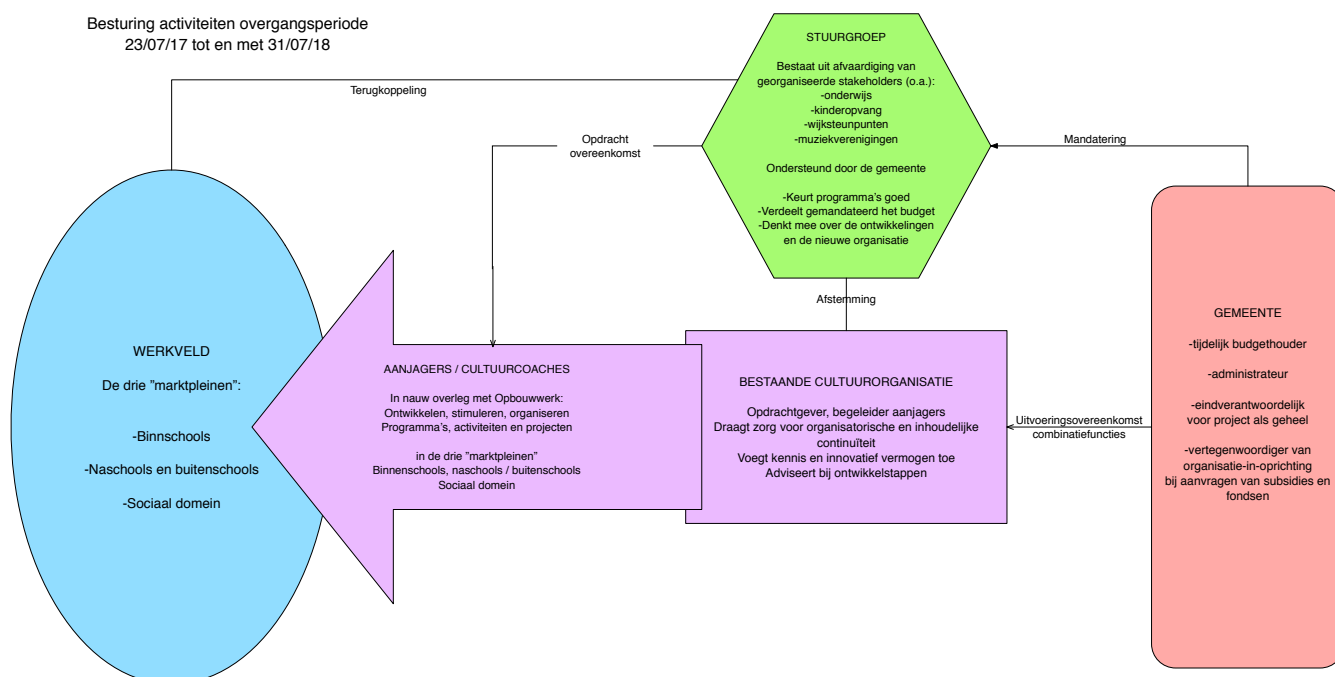
Organisatievorm: overgangssituatie

In afwachting van de oprichting van de nieuwe organisatie is een tijdelijke oplossing nodig om alvast met nieuwe werkwijze voor muzikeducatie te kunnen starten.

De tijdelijke oplossing moet voorzien in het tijdelijke werkgeverschap van de aanjagers / cultuurcoaches. Hiervoor komen twee bestaande organisaties in beeld (zie verder). Verder is van belang dat alle belanghebbenden vanaf het begin betrokken worden bij de nieuwe aanpak, zodat in de overgangsperiode maximaal draagvlak en betrokkenheid ontstaat voor zowel de opstart van de nieuwe werkwijze als voor het verder voorbereiden van de nieuwe organisatie. Het inrichten van een ‘stuurgroep’ is hiervoor een goede vorm.

En tot slot is van belang dat in de overgangssituatie wordt voorzien in een goede rolverdeling tussen de gemeente, de (tijdelijk) werkgever van de aanjagers en de belanghebbende lokale organisaties.

Hieronder zijn de rollen en verantwoordelijkheden in beeld gebracht (zie ook de iets grotere afdruk in bijlage):



Samenstelling en rol stuurgroep

In de 'stuurgroep' zijn de belangrijkste (georganiseerde) stakeholders vertegenwoordigd – in een nog nader uit te werken samenstelling. Het ligt voor de hand dat in elk geval een afvaardiging uit het onderwijs, de kinderopvang, de wijksteunpunten, de muziekverenigingen en (mogelijk) ook de dorpsraden in de stuurgroep "zitting" hebben. De stuurgroep beslist (daartoe door de gemeente gemandateerd) over de programma's, de verdeling van de middelen, en de verantwoording van de activiteiten en resultaten; dit alles binnen de door de gemeente daartoe opgestelde kaders. De stuurgroep wordt ondersteund door de ambtenaar Cultuur van de gemeente.

Wat als de nieuwe organisatie niet tot stand komt?

Omdat het nog niet met zekerheid is te zeggen of het komt tot de oprichting van een nieuwe organisatie, zijn er per saldo, op termijn, twee mogelijke uitkomsten van het voorliggende proces: een uitkomst (1) waarin het opbouwwerk, burgerparticipatie en cultuureducatie inderdaad samen in een nieuwe, slanke organisatie worden ondergebracht; en een uitkomst (2) waarin een nieuwe organisatie niet tot stand komt en het werkgeverschap en de inhoudelijke begeleiding van de aanjagers blijft bij een bestaande culturele organisatie. Het opbouwwerk en Opmeer Actief worden in dat geval elders gepositioneerd.

De rol van de gemeente verschilt in deze varianten. Als er een nieuwe organisatie wordt opgericht, dan wordt daarmee een uitvoeringsovereenkomst gesloten die aan een budgetfinanciering is gekoppeld. De nieuwe organisatie is dan de uitvoerende partij en opdrachtnemer, vraagt de bijdragen bij fondsen

aan, en verantwoordt de besteding van de gelden, in overeenstemming met hetgeen in de uitvoeringsovereenkomst is bepaald.

Als er geen nieuwe organisatie wordt opgericht, dan blijft de gemeente direct budgethouder en blijft noodzakelijkerwijs ook nauwer betrokken bij de gang van zaken tussen de diverse partijen, bij de fondswerving en de algemene voortgang.

Het is wenselijk om voor te sorteren op een variant, omdat dit richting en urgentie geeft aan het vervolgproces. In dit rapport wordt geadviseerd om voor te sorteren op het oprichten van een nieuwe organisatie. Variant 2 kan 'werkenderweg' als overgangssituatie worden uitgetest, terwijl intussen de mogelijkheden van het samenvoegen van opbouwwerk, burgerparticipatie en cultuureducatie verder worden onderzocht en (al dan niet) in een samenhangend beleidskader geplaatst. Een definitief besluit over het oprichten van de nieuwe organisatie kan dan in januari 2018 worden genomen. De nieuwe organisatie kan dan starten vanaf augustus 2018.

Uitwerking

In het nu volgende wordt uitgewerkt hoe de nieuwe werkwijze vorm kan krijgen en wat in elk geval moet worden geregeld – of er nu uiteindelijk wel of niet een nieuwe organisatie komt.

Financiering

De totale exploitatie voor de nieuwe werkwijze (in beide organisatorische varianten) is circa €160.000. Daarvan financiert de gemeente € 85.000 uit de door de raad beschikbaar gestelde middelen en € 21.000 (nog vrij te maken) ten hoeve van de combinatiefuncties (aanjagers). De schoolbesturen dragen in de begroting (vanaf schooljaar 18-19) € 9.000 bij aan de combifuncties, het rijk € 15.000. De gezamenlijke stakeholders dragen jaarlijks totaal € 7.300 bij aan de uitvoering van de activiteiten. Aan deelnemersbijdragen is jaarlijks € 9.400 begroot. Van diverse fondsen en sponsors is een gemiddelde jaarlijkse bijdrage van € 4.000 euro begroot. Een begroting is te vinden op p. 21-22 en in de bijlagen bij dit rapport.

Investeringsen

Om de nieuwe aanpak op weg te helpen zijn flinke investeringen nodig, bijvoorbeeld voor de aanschaf van instrumenten voor de kinderen in het schoolprogramma en voor de procesbegeleiding van de opstart. Bij de vaststelling van het haalbaarheidsonderzoek heeft het college hiervoor een bedrag van € 100.000 voorzien, waarvan € 70.000 voor faciliteiten en instrumenten en € 30.000 voor de begeleiding van het opstarten van de nieuwe werkwijze.

Verderop in dit rapport is een korte investeringsagenda opgenomen. Daaruit blijkt dat het door het college genoemde bedrag voldoende is, maar dat het wel wenselijk is dat er fondsen of sponsors worden gevonden die daarenboven nog een bedrag van € 45.000 willen fourneren. De vooruitzichten daarop zijn gunstig, omdat op dit moment in Nederland grote bedragen worden uitgekeerd voor muziekprogramma's voor schoolkinderen en kwetsbare groepen.

Het kan geen kwaad om hier ook te noemen dat er een bestemming moet komen voor de inventaris en instrumenten van de MDO. Als er een nieuwe organisatie wordt opgericht, dan ligt het voor de hand de instrumenten en inventaris op termijn naar die organisatie over te laten gaan. Dit leidt mogelijk tot een afwaardering van de balans van de gemeente. Als er geen nieuwe organisatie wordt opgericht, dan kan de gemeente de instrumenten voorlopig beschikbaar houden voor de docenten die de ruimtes gaan huren, en verder (bij afstoting van het gebouw) naar bevind van zaken handelen.

Huisvesting

Bij de vaststelling van het haalbaarheidsonderzoek heeft het college opdracht gegeven de mogelijkheden te onderzoeken om het huidige muziekschoolgebouw beschikbaar te houden met als doel om fase 3 en 4 van het muziekonderwijs te blijven faciliteren.

In het bedrijfsmodel is voorzien dat de gemeente het gebouw met de inventaris verhuurt aan de nieuwe organisatie voor een vast bedrag (€ 13.000 per jaar, zijnde de werkelijke kosten voor de gemeente zoals opgenomen in het raadsbesluit van 7 juli 2015) gedurende ten minste twee jaar. Dit is inclusief de

Tot slot wordt nog opgemerkt dat de huisvesting van de werkplek van de aanjagers en opbouwwerkers is nog niet uitgewerkt of begroot. Een mogelijke oplossing kan wellicht worden gevonden in het gebruik van ruimten in het MFA of het bestaande muziekschoolgebouw.

De aanjagers/ cultuurcoaches zijn zogeheten Combinatiefuncties en worden bekostigd middels een matchingsregeling met het rijk. De benodigde 0,75 fte is vrij te maken uit het bestaande volume van 2,38 fte dat (op basis van inwonertal) de gemeente Opmeer kan worden ingevuld middels de genoemde matching. De regeling zelf, en de toepassing ervan door de gemeente is complex. Korthedshalve wordt hier verwezen naar de relevante documenten. Van belang is dat de combinatiefuncties zijn bedoeld voor *werkgeverschap* aan *personen* en dus niet zijn bedoeld voor het dekken van activiteitenlasten of om in te zetten voor freelancecontracten (hoewel voor dat laatste wel kleine openingen zijn die nader onderzoek vragen).

2 De auteur van dit rapport ziet geen beletsel in de Wet Markt en Overheid, mits de
verhuur van het gebouw voor culturele doeleinden wordt aangemerkt door de Raad als
2 ~~2~~ ~~De in gemeenschapsbelang zijnde geschiedkundige monumenten die de Wet Markt en Overheid~~
verhuur van het gebouw voor culturele doeleinden wordt aangemerkt door de Raad als
zijnde in gemeenschapsbelang en de spelregels voor verhuur en prijsstelling geen
oneigenlijke bevoordeling van specifieke aanbieders bevatten. Wel wordt juridische
toetsing van raadsbesluit en verhuurreglement aangeraden.

Voor de bekostiging van 0,75 fte aanjagers / cultuurcoaches is een bedrag van circa € 45.000 per jaar nodig, waarvan de rijksbijdrage is gemaximeerd op € 15.000. Voor de dekking van de resterende € 30.000 is een bijdrage van € 9.000 van de scholen begroot³, zodat een gemeentelijke bijdrage van € 21.000 resteert. De afspraken tussen de scholen, de nieuwe organisatie en de gemeente komen elders in dit rapport aan bod.

Tot slot, het is van belang is dat de gemeente bereid is om het rijksdeel van financiering van de aanjagers over te nemen, mocht dit onverhoopt in de toekomst nodig zijn. Het college heeft bij de vaststelling van het haalbaarheidsonderzoek althans de bereidheid daartoe reeds uitgesproken.

Mogelijke partners in de overgangsfase

Er zijn twee organisatie benaderd met de vraag of zij kunnen en willen optreden als (mogelijk tijdelijk) werkgever van de twee aanjagers / cultuurcoaches: De Blauwe Schuit (Hoorn) en COOL Kunst en cultuur (Heerhugowaard).

De Blauwe Schuit is een voor de hand liggend partner, omdat deze organisatie de houder is van het Westfriese platform "Cultureren" en in dat kader ook de begeleiding verzorgt van het cultuurprogramma voor de scholen in Opmeer (KijkopmeerKunst). Dit programma wordt uitgevoerd in het kader van de rijksimpuls *Cultuureducatie met kwaliteit* (CMK) en wordt gefinancierd met een matching van rijks- provincie- en gemeentelijke gelden. De scholen zijn tevreden over het programma en over de samenwerking met De Blauwe Schuit.

Een mogelijk nadeel aan het onderbrengen van het werkgeverschap bij De Blauwe Schuit is dat deze organisatie klein is (ca. 3 fte) en niet zelf beschikt over vakinhoudelijke kennis over muziek. Met de (interim) directeur van de muziekschool in Hoorn is afgetast of een de beide organisaties gezamenlijk de begeleiding van de aanjagers op zich kunnen nemen. De beide organisaties zijn hiertoe zeer bereid. Een belangrijke factor is wel dat de beide organisaties zelf zich in enigszins onzeker vaarwater bevinden, waardoor de blik het komende jaar vermoedelijk vooral op de eigen organisatie zal zijn gericht.

De tweede organisatie die is benaderd, is COOL Kunst en cultuur in Heerhugowaard. Deze instelling heeft geen gevestigd netwerk in de regio, maar wel een uitontwikkeld programma en professionele slagkracht op het snijvlak van muziekeducatie en projecten in het sociaal domein. COOL staat niet negatief tegenover het werkgeverschap van de aanjagers, mits over de zakelijke voorwaarden een goede overeenstemming kan worden bereikt. Dit lijkt een begaanbare weg. In de begroting (zie verder) is een bedrag voor begeleiding van de aanjagers opgenomen.

Gelet op het belang van een stevige inhoudelijke begeleiding bij de opzet van de nieuwe werkwijze lijkt het – alles afwegende – het meest passend om in de komende periode eerst met COOL verder in gesprek te gaan, zodat een principeakkoord is bereikt voordat de raad op 14 maart a.s. besluit over het voorliggende rapport.

Tarieven en regelingen minder draagkrachtigen

De nieuwe werkwijze voorziet in een krachtige en samenhangende aanpak voor muziekeducatie en –participatie voor alle kinderen in Opmeer: in een

³ Het is in het belang van de scholen dat de twee schoolbesturen samen een dergelijke bijdrage beschikbaar stellen, vanwege de grote financiële en inhoudelijke meerwaarde die de participatie in het netwerk voor de scholen en de kinderen mogelijk maakt.

doorgaande lijn van binnenscholen via naschoolse samenspeelactiviteiten, met een voorziening voor muzieklessen voor 60 kinderen (fase 2), de mogelijkheid om in fase 3 en 4 verder te leren op een goed gefaciliteerde plek, deel te nemen aan nieuwe muziekprojecten voor jongeren, en tot slot om in de eigen buurt deel te nemen aan nieuwe, verbindende muziekactiviteiten en presentaties. Er is bewust voor gekozen om de instapdrempel in deze samenhangende lijn zeer laag te houden, zodat inderdaad *alle* kinderen aan deze voorziening kunnen participeren. Er wordt dus bewust gekozen voor het model van een eenvoudige, inclusieve voorziening voor iedereen, niet voor fijnmazige tariefstellingen of inkomensafhankelijke bijdragen (behalve voor fase 3 en 4 van het muziekonderwijs, waar de prijsstelling aan de markt is overgedragen en alleen flankerend beleid voor minder draagkrachtigen is voorzien middels bijvoorbeeld het JeugdCultuurFonds).

De tariefstelling van het gehele traject voor muzikale educatie is hieronder in overzicht gebracht:

Soort / plaats	Leeftijd	Tarief	(Prijs)subsidie
Voorschools	2,5 - 4	zeer laag (ntb)	Ja
Binnenscholen	5-12	gratis in elke groep	Ja
Nachools	8-12	€10 voor 8 lessen	Ja
Buitenscholen	4-18	€125 per jaar (fase2)	Ja
Buitenscholen	4-80	-marktconform (fase 3 en 4) -korting voor minder draagkrachtigen	PM (faciliteiten, gebouw) -Ja (via fondsen en rijk)
Projecten en cursussen	(Kwetsbare) groepen 12-80	zeer laag (ntb)	Ja
Projecten (wijk)	alle leeftijden	gratis (pay what you want)	Ja

Voor de uitvoering van de korting op de leskosten voor de 60 kinderen in fase 2 zijn verschillende benaderingen mogelijk: de korting kan uitgekeerd worden aan de leerling of aan de docent (cq uitvoerende organisatie). Omdat de meeste fondsen (zie onder) de systematiek hanteren dat zij uitkeren aan de docent / organisatie en niet direct aan de ouder, is deze werkwijze in het voorgestelde bedrijfsmodel overgenomen. Een andere invulling is uiteraard altijd mogelijk. Van belang is wel dat met de organisatie die de aanjagers in dienst neemt afspraken worden gemaakt over een mogelijke rol bij de administratieve verwerking van de kortingen. Het ligt niet voor de hand om de gemeente hiermee te belasten.

Betrokkenheid fondsen en rijksgelden

Rond de uitvoering van cultuureducatie zijn verschillende fondsen en regelingen van toepassing. Eerder werden al genoemd de regelingen Cultuureducatie met Kwaliteit, de Impuls regeling Muziekonderwijs en regeling Combinatiefuncties. Het is van belang de aanvraagprocedures en verantwoordingen ten aanzien van deze regelingen zo eenvoudig mogelijk vorm te geven en, zo mogelijk, bij één

partij neer te leggen. (In de overgangsfase blijft gemeente hierin noodzakelijkerwijs de leidende partij.)

Naast deze regelingen zijn er verschillende mogelijkheden voor projectsubsidies bij onder andere het Oranjefonds, het Fonds Cultuurparticipatie (FCP) en een aantal private fondsen en sponsors, zoals de RABObank. In de businesscase is een flink eenmalig bedrag opgenomen (€ 45.000) voor de opstartkosten van de organisatie (zoals voor het aanschaffen van instrumenten) en een bescheiden jaarlijks bedrag van € 4.000 voor projectsubsidies en scholingsbijdragen.

Een korte inventarisatie heeft geleerd dat er verschillende financieringsmogelijkheden zijn om minder draagkrachtigen te ondersteunen bij de kosten voor muziekles. De gemeente heeft zelf het Doe Mee Fonds. (Op het moment van schrijven van dit rapport was onduidelijk of en voor welk bedrag er voor muziekles gebruik wordt gemaakt van dit fonds.) In de regio West-Friesland is de stichting Leergeld actief. Ondanks de omstandigheid dat de gemeente niet bijdraagt aan dit fonds, keert het fonds toch flinke bedragen uit (ook voor muziekles: de volledige kosten van de lessen tot € 600 per persoon per jaar). Het gaat op dit moment niet om grote aantallen: vorig jaar heeft het fonds ten behoeve van slechts 6 inwoners van Opmeer een bijdrage uitgekeerd, waarvan geen enkele voor muzieklessen.

Verder is het JeugdCultuurFonds (JCF) een mogelijke partner voor het optuigen van een kortingsregeling voor minder draagkrachtigen. Dit fonds werkt via een matching van de gemeentelijke gelden met een maximum vergoeding van €450 per kind voor muziekles. Een partnerschap met dit fonds zou aantrekkelijk kunnen zijn, bijvoorbeeld als bestemming voor de extra rijksmiddelen (€85 miljoen) die door staatssecretaris Kleinsma onlangs ter beschikking zijn gesteld aan de gemeenten in het kader van armoedebestrijding. Het Fonds zelf is hiertoe zeer bereid.

Met een goede communicatiestrategie, die wordt ondersteund door de aanjagers en de opbouwwerkers, zal het naar verwachting mogelijk zijn om een flink aantal kinderen te kunnen helpen. Wij geven in overweging om de drempel voor de bijdragen uit het JCF op te hogen naar 130% van het bijstandsniveau, zoals ook de gemeente Den Haag heeft gedaan.

Programma's voor kwetsbare groepen; buurtbudgetten

In de veldraadplegingen werd de zorg uitgesproken dat ook kwetsbare groepen in voldoende mate moeten kunnen profiteren van de nieuwe aanpak van muziekeducatie. Mede om die reden is het budget voor projecten in het Sociaal domein (in het haalbaarheidsonderzoek gesteld op totaal € 30.000) uitgesplitst in een deel voor projecten die gericht zijn op verbinding in en leefbaarheid van de dorpsomgeving ("dorp kiest") en voor een deel kunnen worden ingezet voor activiteiten die zich richten op specifieke kwetsbare groepen ("inwoner kiest"). Het budget voor de projecten die zijn gericht op de verbinding in de gemeenschap worden neergelegd in vrij besteedbare buurtbudgetten. Er is gekozen voor een vrij budget omdat dit het meest overeenkomt met de wens om betrokkenheid, participatie en eigenaarschap te creëren. In de bijlagen is een voorbeeld opgenomen van een reglement dat voorziet in de noodzakelijk spelregels. In totaal is voor het buurtbudget een bedrag van € 10.000 begroot, te verdelen over de dorpen, volgens een nader te bepalen sleutel.

De inzet van de budgetten die zijn gericht op projecten en cursussen voor kwetsbare groepen (totaal € 8.000 per jaar) wordt door de aanjagers – in samenspraak met de opbouwwerkers en de wijksteunpunten – voorbereid.

Begroting en dekkingsplan

SCHOOLJAAR organisatieperspectief

Reguliere exploitatie (vanaf 1-8-18)

KOSTEN				
Personeel				
	aanjagers (combifuncties 0,75 fte)		€ 45.000	
	begeleiding / scholing		€ 3.000	
	SUB			€ 48.000
Faciliteiten				
	huur / gebruikskosten gebouw (raadsbesluit)		€ 13.000	
	overig materieel	instrumenten / hulpmiddelen	€ 2.000	
		vervoer	€ 1.200	
	SUB			€ 16.200
Activiteiten				
	Voorschools / KO	fase 1 (programma opvang)	€ 5.000	
	Binnenschools	fase 1 (alle kinderen)	€ 15.500	
	Naschools	fase 1 - 2 (190 kinderen)	€ 13.000	
	Buitenschools	fase 2 (60 kinderen)	€ 30.000	
	Sociaal domein	kwetsbare groepen (projecten en cursussen)	€ 8.000	
		dorpsgemeenschappen (2500 per dorp)	€ 10.000	
	samenwerking en kennisontwikkeling		€ 1.500	
	kortingen, inkomensbeleid (20 kind / jr)	fase 3 en 4 (gedekt door fondsen)	PM	
	SUB			€ 83.000
Organisatie				
	huisvesting	ondergebracht bij bestaande organisatie	€ -	
	kantoor kosten		€ 1.000	
	website	onderdeel Opmeer Actief	PM	
	communicatie	flyers, diversen	€ 1.500	
	vervoer en reis		€ 1.500	
	vergader en representatie		€ 500	
	diversen, verzekeringen		€ 1.000	
	afschrijvingen / onderhoud		€ 5.000	
	risico onderdekking groepsgroottes		€ 2.000	
	contributies / branche		€ 1.000	
	opbouw weerstand			
	onvoorzien			
	SUB			€ 13.500
TOTAAL KOSTEN				€ 160.700

OPBRENGSTEN				
Verhuur				
				€ 10.000
Bijdrage deelnemers				
	Binnenschools	circa 40 groepen	€ -	
	Naschools	€10 per cursus	€ 1.900	
	Buitenschools	€125 per lesjaar fase 2 (60II)	€ 7.500	
	SUB			€ 9.400
Bijdrage partners				
	scholen	€ 3,50 per II bijdrage uit prestatiebox	€ 3.500	
		huur muziekinstrumenten	PM	
	kinderopvang	50% van activiteitenkosten	€ 2.500	
	partners jongeren en ouderen	20% projectkosten	€ 1.300	
	SUB			€ 7.300
Fondsen				
	leergeld / JCF / Doe Mee	kortingen / armoedebeleid	PM	
	activiteiten FCP, oranjefonds	projecten	€ 2.000	
		div fondsen en branche	€ 2.000	
	SUB			€ 4.000
Combifuncties				
	rijk		€ 15.000	
	gemeente		€ 21.000	
	scholen		€ 9.000	
	SUB			€ 45.000
Activiteitsubsidie gemeente				
	SUB			€ 85.000
TOTAAL OPBRENGSTEN				€ 160.700

Gemeenteperspectief

Overgangsjaar tot 1-8-17 tot 1-8-18

KOSTEN		KOSTEN	
Personeel			
	aanjagers (combifuncties 0,75 fte)	€ 45.000	
	begeleiding / scholing	€ 3.000	
	SUB		€ 48.000
Faciliteiten			
	huur / gebruikskosten gebouw (werkelijk)	kosten voor gemeente	€ 13.000
	overig materieel	instrumenten / hulpmiddelen	€ 2.000
		vervoer	€ 1.200
	SUB		€ 16.200
Activiteiten	50% in startjaar		
	Voorschools / KO	fase 1 (programma opvang)	€ 2.500
	Binnenschools	fase 1 (alle kinderen)	€ 7.750
	Naschools	fase 1 - 2 (190 kinderen)	€ 6.500
	Buitenschools	fase 2 (60 kinderen)	€ 15.000
	Sociaal domein	kwetsbare groepen (projecten en cursussen)	€ 4.000
		dorpsgemeenschappen (2500 per dorp)	€ 5.000
	samenwerking en kennisontwikkeling		€ 2.000
	kortingen, inkomensbeleid (20 kind / jr)	fase 3 en 4 (gedekt door fondsen)	
	SUB		€ 42.750
Organisatie			
	huisvesting	ondergebracht bij bestaande organisatie	€ 1.000
	kantoor kosten		€ 1.000
	website	onderdeel Opmeer Actief	€ 1.000
	communicatie	flyers, diversen	€ 2.500
	vervoer en reis		€ 1.500
	vergader en representatie		€ 1.000
	diversen, verzekeringen		€ 1.000
	afschrijvingen / onderhoud		€ -
	risico onderdekking groepsgroottes		€ 1.000
	contributies / branche		€ 1.000
	opbouw weerstand		€ -
	onvoorzien		€ 7.800
	SUB		€ 18.800
TOTAAL KOSTEN			€ 125.750
OPBRENGSTEN		OPBRENGSTEN	
Verhuur			
	Gebouw MDO eerste jaar om niet		€ 5.000
Bijdrage deelnemers			
	Binnenschools	circa 40 groepen	€ -
	Naschools	€10 per cursus	€ 950
	Buitenschools	€125 per lesjaar fase 2 (60II)	€ 3.750
	SUB		€ 4.700
Bijdrage partners			
	scholen	€ 3,50 per II bijdrage uit prestatiebox	€ -
		huur muziekinstrumenten	PM
	kinderopvang	50% van activiteitenkosten	€ 1.250
	partners jongeren en ouderen	20% projectkosten	€ 800
	SUB		€ 2.050
Fondsen			
	leergeld / JCF / Doe Mee	kortingen / armoedebeleid	PM
	activiteiten FCP, oranjefonds	projecten	€ 500
		div fondsen en branche	€ 500
	SUB		€ 1.000
Combifuncties			
	rijk		€ 15.000
	gemeente		€ 21.000
	scholen	Scholen dragen bij vanaf 1/8/18	€ -
	SUB		€ 36.000
Activiteitsubsidie gemeente			
	SUB	tekort rekening houdend met verminderde ink. verhuur	€ 77.000
TOTAAL OPBRENGSTEN			€ 125.750

(De begrotingen zijn per boekjaar uitgesplitst opgenomen in de bijlagen.)

Investeringsen

Voor de opstart van de nieuwe werkwijze, de inrichting van werkplekken, de aanschaf van instrumenten voor de schoolprogramma's en voor het weerstandsvermogen van de nieuwe organisatie (indien van toepassing) zijn investeringen nodig. Hieronder zijn deze (indicatief) in beeld gebracht. Indien wordt afgezien van een nieuwe organisatie, kunnen de betreffende posten (deels) komen te vervallen.

KOSTEN				
Organisatie				
	Werving en selectie aanjagers	<i>uit reguliere bedrijfsvoering gemeente</i>	PM	
	impuls bijscholing uitvoerenden	<i>gedurende eerste jaar</i>	€ 10.000	
	Kantoor en administratie	<i>stelpost basisbenodigdheden</i>	€ 10.000	
	Website	<i>onderbrengen bij Opmeer Actief, modules aanschaffen</i>	€ 4.000	
	SUB			€ 24.000
Instrumenten				
	Aanschaf instrumenten	<i>Orff instrumenten (groep 1-5)</i>	€ 17.500	
		<i>25 instrumenten per school (groep 6 en 7)</i>	€ 42.500	
	aanpassingen t.b.v opslag en ruimten		€ 15.000	
	SUB			€ 75.000
Transitie				
	ondersteuning docentencollectief	<i>uit frictiebudget</i>	PM	
	begeleiding overgang en opstart	<i>advies en procesleiding</i>	€ 30.000	
	SUB			€ 30.000
Kapitaal				
	Weerstandsvermogen nieuwe organisatie	<i>(10% exploitatie)</i>	€ 15.000	
	SUB			€ 15.000
TOTAAL KOSTEN				€ 144.000
DEKKING				
	gemeente	<i>conform collegebelsuit</i>	€ 100.000	
	fondsen	<i>diversen</i>	€ 44.000	
TOTAAL DEKKING				€ 144.000

Wie doet wat? Rolverdeling en afspraken tussen de stakeholders

Hieronder volgt een overzicht van de rol en bijdrage van de verschillende stakeholders in de uitvoering van de nieuwe aanpak. De rolverdeling wordt in enige vorm – als bijlage bij het convenant (zie voorbeeld in bijlage), of als aparte uitvoeringsovereenkomsten – met de betrokkenen vastgelegd. In de bijlage bij dit rapport zijn al enkele voorbeelden opgenomen van de uitwerking van deze afspraken.

De nu genoemde stakeholders zijn achtereenvolgens: de gemeente, de nieuwe organisatie, de scholen, schoolbesturen, muziekverenigingen, docenten-collectief, kinderopvang en peuterspeelzalen, opbouwwerk, jeugd- en jongerenwerk, wijksteunpunten, dorpsraden, overige partners.

A. De gemeente

- Financiert de nieuwe werkwijze middels het beschikbaar stellen van en (activiteiten)budget van € 85.000 per jaar;
- Co-financiert de combinatiefuncties (matching rijksbijdrage a € 15.000 plus € 6.000 wegens onderdekking t.g.v. inschaling combifuncties);
- Co-financiert investeringen die nodig zijn voor de opstart van de organisatie, de benodigde muziekinstrumenten (binnenschoolse programma) en de begeleiding van de overgang (circa € 100.000); ondersteunt het verwerven van fondsen;
- Breidt mogelijkheden voor minder draagkrachtigen uit om in aanmerking te komen voor een bijdrage in de leselden voor fase 3 en 4; sluit hiertoe een overeenkomst te met een daarin gespecialiseerd fonds zoals het Jeugdcultuurfonds;
- Houdt het huidige muziekschoolgebouw en de instrumenten beschikbaar:
 - ter verhuur aan de nieuwe organisatie, voor een bedrag van € 13.000 per jaar, (inclusief de algemene gebruikskosten zoals voor schoonmaak, onderhoud, energie en verzekeringen, welke de gemeente aan de leveranciers voldoet);
 - voor een periode van tenminste twee jaar, met een mogelijke verlenging indien het bestaande gebouw daarna beschikbaar blijft;
 - in afwachting van de oprichting van de nieuwe organisatie: verhuurt de bestaande locatie aan muziekdocenten voor een bedrag van maximaal € 5 per lesuur per muzieklokaal.
- Ondersteunt de nieuwe organisatie:
 - in de overgangsfase waarin het programma zal starten maar naar verwachting nog geen organisatie is opgericht;
 - bij de oprichting van die organisatie;
 - bij het benodigde overleg en de besluitvorming van de stuurgroep t.a.v. van de nieuwe organisatie (c.q. het programma).
- Spreekt uit de wenselijkheid dat in een mogelijk nieuw te bouwen IKC / Brede School voldoende geschikte ruimten voorhanden zullen zijn om

ook in de toekomst muzieklessen binnen- en buitenschools te kunnen faciliteren;

- Ondersteunt de mogelijke oprichting van een docentencollectief (ntb);
- Spreekt uit het programma Cultuureducatie met Kwaliteit te willen inbedden in de nieuwe werkwijze.

B. De aanjagers (Combinatiefunctie 0,75 fte) (eerst in een bestaande organisatie ondergebracht, werkend onder toezicht van de stuurgroep)

Stimuleren samenwerking, activiteiten, programma's en projecten:

- ontwikkelen / innoveren
- initiëren / stimuleren
- troubleshooten / bemiddelen
- coördineren / regisseren / makelen

Organiseren:

- samenstellen van de programma's en projecten
- afstemmen met alle partners en aanbieders
- bewaken van de voortgang en uitvoering
- faciliteren en bewaken van samenwerking en synergie en de benodigde voorwaarden daartoe
- evalueren / kwaliteitsbewaking
- beoordelen / bijhouden van de resultaten
- bijdragen aan het bijhouden van en toegankelijk maken van de activiteitenagenda's en netwerken (Opmeer Actief)
- (mee)administreren van klanten, projecten en financiën
- (mogelijk) verdelen en administreren van kortingsgelden
- voorbereiden van de verdeling van de gelden ten behoeve van de programma's en projecten, voorstel aan de stuurgroep
- ondersteunen van de stuurgroep
- voorbereiden van het verantwoorden van de besteding van de gelden in relatie tot de resultaten
- voorbereiden van afspraken rond (ver)huur van ruimten en aanschaf van materialen
- waar nodig toezicht houden op verhuur en gebruik van materialen, faciliteiten en gebouwen

C. Scholen

- planmatig uitvoeren van muziekeducatie in alle groepen, als onderdeel van de reguliere onderwijsopdracht, uitgevoerd door bijgeschoolde leerkrachten, zoals beschreven in en ondersteund door het programma Impuls Muziekonderwijs, op schoolniveau uitgewerkt in een samenhangend plan van aanpak;
- het faciliteren van een inhoudelijk (bij)geschoold intern aanspreekpunt (ICC-er).

D. Schoolbesturen

- met ingang van schooljaar 18-19 jaarlijks afdragen van een bedrag van € 3,50 per leerling uit de prestatiebox;
- met ingang van schooljaar 18-19 de combinatiefunctie "aanjager muziekeducatie / cultuurcoach" (0,75 fte) mee te financieren voor 20% van de werkelijke kosten, zijnde circa € 9.000 per jaar;

- het bestuurlijk uitspreken van de wenselijkheid dat in een mogelijk nieuw te bouwen IKC / Brede School voldoende geschikte ruimten voorhanden zullen zijn om in de toekomst muzieklessen te kunnen faciliteren;
- het participeren in de nieuwe werkwijze wordt opgenomen in de visie van het schoolbestuur / koepel;
- spreken uit het programma Cultuureducatie met Kwaliteit te willen inbedden in de nieuwe werkwijze.

E. Muziekverenigingen

- de toegang tot samenspelen in een muziekvereniging gedurende de eerste twee jaar van de muzikale vorming (i.e. gedurende fase 2) gratis aan te bieden aan die kinderen die hebben gekozen om les te nemen van een bevoegd en bekwaam docent die aan de betreffende vereniging is verbonden, de verenigingen dragen dus zelf de kosten die daarmee verband houden;
- de activiteiten pro-actief met elkaar en met de nieuwe organisatie af te stemmen;
- te participeren in het relevante (dorps)overleg en waar mogelijk bij te dragen aan de aldaar geplande activiteiten gericht op kwetsbare groepen en het versterken van de verbinding in het sociaal domein.

F. Docentencollectief

- het voor eigen rekening en risico, zonder bijdrage van de gemeente, uitvoering geven aan muzieklessen;
- de toegang tot samenspelen in een bestaand ensemble bij een docentencollectief zonder extra kosten aan te bieden aan die kinderen die in fase 2 hebben gekozen om les te nemen van een docent die lid is van het collectief;
- het gebruikmaken van het muziekschoolgebouw:
 - om niet voor lessen aan leerlingen in fase 2, zolang de gemeente verhuurder is;
 - voor een relatief geringe vergoeding (a €5 per lesuur per muzieklokaal) voor overige lessen en activiteiten.

G. Kinderopvang en peuterspeelzalen

- participeren in samenhangend programma voor alle kinderen;
- ondersteunen van de uitvoering van dat programma, voor zover de kinderen participeren als onderdeel van de opvang;
- initiëren, ontwikkelen en ondersteunen van programma voor leeftijdsgroep 2-4 jarigen, in nauw overleg met de “aanjagers”.

H. Opbouwwerk

(Hoewel het opbouwwerk op dit moment (deels) niet in een privaatrechtelijke rechtspersoon is ondergebracht, wordt de functie en rol in de nieuwe aanpak hier toch apart genoemd. De afspraken worden gemaakt met de werkgevers van het opbouwwerk, zijnde de gemeente en stichting de Wering.)

- ondersteunen dorpsoverleg programma sociaal domein;
- ondersteunen en mee-initiëren van muziek activiteiten voor kwetsbare groepen (budget € 8.000 per jaar);

- mee-beheer van de daarvoor beschikbare budgetten;
- ondersteunen bij het verwerven van extra middelen.

H. Jeugd- en jongerenwerk

- ondersteunen, faciliteren en mee-initiëren van muziekactiviteiten voor (kwetsbare) jongeren, in nauw overleg met de “aanjagers” en opbouwwerk (zie boven);
- afstemmen en zo mogelijk combineren van deze activiteiten met de bestaande initiatieven zoals Golf met Pit, Gabberweek, Award en dergelijke.

I. Wijksteunpunten en ontmoetingsplaatsen

- participeren in samenhangend programma voor alle doelgroepen, waar dit past binnen de eigen doelstelling en mogelijkheden;
- initiëren, ontwikkelen en ondersteunen van programma voor kwetsbare groepen jongeren en ouderen, in nauw overleg met de “aanjagers” en opbouwwerk;
- afnemen, faciliteren c.q. tot uitvoering brengen van dat programma, voor zover dit past binnen de eigen bedrijfsvoering.

J. Dorpsraden

- ondersteunen van (dorps)overleg en waar mogelijk bij te dragen aan de aldaar ontwikkelde en geplande activiteiten gericht op sociaal zwakkeren en het versterken van de verbinding in het sociaal domein (budget € 10.000 totaal).

K. Bibliotheek

- participeren in samenhangend programma voor alle doelgroepen, waar dit past binnen de eigen doelstelling en mogelijkheden;
- initiëren, ontwikkelen en ondersteunen van programma voor kwetsbare groepen jongeren en ouderen, in nauw overleg met de “aanjagers” en opbouwwerk;
- afnemen, faciliteren, c.q. tot uitvoering brengen van dat programma, voor zover dit past binnen de eigen bedrijfsvoering.

(Met overige lokale partners zoals de podia, overige verenigingen en vrijwilligersorganisaties, kan naar bevind van zaken een rolverdeling worden afgesproken. Dit geldt ook voor de regionale partners: Blauwe Schuit/Muziekschool Hoorn, Plein C, COOL Heerhugowaard.)

Risico

In dit rapport zijn twee varianten besproken voor de organisatorische inrichting van muziekeducatie: een voorkeursvariant (variant 1) waarin het opbouwwerk, burgerparticipatie en cultuureducatie samen in een nieuwe, slanke organisatie worden ondergebracht, en een optie (variant 2) waarin het tijdelijk onderbrengen van het werkgeverschap van de aanjagers / cultuurcoaches voor onbepaalde tijd wordt voortgezet. Aan beide varianten zijn enige risico's verbonden. De risico's kunnen worden gezien vanuit het perspectief van de organisatie en vanuit het perspectief van de gemeente.

Risico personele kwaliteit en continuïteit

Het succes van de nieuwe aanpak staat en valt met de kwaliteit van de aanjagers / cultuurcoaches. Het zal niet eenvoudig zijn om deze mensen te vinden, niet alleen omdat het profiel een brede en diepe combinatie van kennis en vaardigheden bestrijkt, maar ook omdat dit profiel momenteel door veel organisaties wordt gezocht. Wij schatten in dat het risico van het vinden en binden van de juiste personen (hoewel om verschillende redenen) per saldo even groot is in beide varianten ("aanmerkelijk").

Dat geldt ook voor het risico op langdurige ziekte en disfunctioneren. Het is van belang hiervoor een voorziening te treffen (in de vorm van voldoende weerstandvermogen van de organisatie) en goede afspraken te maken in de uitvoeringsovereenkomst. (In de begroting van de nieuwe organisatie en de investeringsagenda is een post voor opbouw van het weerstandsvermogen van de organisatie opgenomen.)

Apart vermeld moet worden dat de financiering van de formatie van de aanjagers / cultuurcoaches mede afhankelijk is van een bijdrage uit het onderwijs. Er is nog geen overleg geweest met de schoolbesturen hierover.

Risico draagvlak

Een tweede kritische succesfactor voor de nieuwe werkwijze is eigenaarschap en draagvlak bij de betrokken partijen. Variant 1 heeft meer slagkracht in het stimuleren en onderhouden van dat draagvlak. Het afbreukrisico is in deze variant dus iets lager.

In financiële zin komt het draagvlak tot uitdrukking in de bijdrage van de stakeholders in de activiteiten: van de scholen wordt een bijdrage van € 3,50 verwacht en van de andere stakeholders een bijdrage in de activiteitenkosten. De verwachting is dat deze bereidheid zal bestaan, maar het overleg daarover moet nog wel verder worden gevoerd.

Ook het draagvlak bij de huidige muziekschooldocenten is van belang voor het slagen van de nieuwe opzet. Hoewel dit niet tot het formele blikveld van deze rapportage behoort, wordt hier opgemerkt dat het van belang is de overgang van de docenten van hun huidige aanstelling bij de gemeente naar het nieuwe werkgeverschap zodanig te ondersteunen dat deze overgang ook daadwerkelijk door een meerderheid van de docenten uit positieve keuze kan worden gemaakt.

Risico complexiteit en stroperigheid

De derde succesfactor is een voldoende wendbaarheid en improviserend vermogen van de nieuwe werkwijze. Wij schatten het risico op complexiteit en stroperigheid iets hoger in variant 2 waarbij de gemeente budgethouder blijft en met de bijbehorende risico's van bureaucratisering.

Risico stuurbaarheid

De stuurbaarheid van de nieuwe werkwijze hangt niet allen samen met de complexiteit en stroperigheid (zie boven) maar ook met het overstijgend vermogen van de nieuwe organisatie (c.q. de aanjagers) en met de samenstelling en het commitment van de stuurgroep. Wij schatten in dat de stuurbaarheid zich wellicht iets beter zal ontwikkelen in variant 1.

Risico financiering (organisatieperspectief)

De financiering van de nieuwe werkwijze berust in beide varianten voor het overgrote deel bij de gemeente. Beide varianten kennen enig risico ten aanzien van de extern te verwerven middelen (kortingsregelingen, projecten, investeringen). Wij schatten dat risico echter niet als hoog in, gelet op de stevige (gemeentelijke) basis voor de reguliere exploitatie. De voortgang van de werkwijze zal bij een tegenvallende opbrengst uit de fondsen niet in gevaar komen.

Risico financiering (gemeenteperspectief)

Vanuit gemeenteperspectief kent de financiering van de nieuwe werkwijze verschillende risicobronnen:

Doordat (in geval van een budgetsubsidie, variant 1) de gemeente op afstand staat, is de uitvoering afhankelijk van een goed functionerende stuurgroep / bestuur. Door de stuurgroep/bestuur te voorzien van een ambtelijke ondersteuning is het risico op verkeerde besteding van gelden of malversaties beheersbaar.

In geval van het vrij besteedbaar buurtbudget is een bepaalde mate van onzekerheid over de doelmatigheid van de besteding van de gelden "eigen" aan de systematiek; de keuze voor de besteding van het budget is immers geheel bij de betrokken buurt neergelegd. Onze inschatting is dat het risico op malversaties niet erg groot is mits er enig toezicht op de besteding van de gelden wordt ingebouwd in de beleidsregels (zie bijlage).

Benoemd moet worden dat er een risico is in variant 2 indien het werkgeverschap van de combifuncties wordt opgezegd door de uitvoerende organisatie. Wij schatten dit risico niet als heel hoog in, omdat wij verwachten dat in voorkomend geval onder dezelfde voorwaarden een andere organisatie bereid zal zijn om het werkgeverschap over te nemen.

Tot slot moet worden benoemd dat rekening moet worden gehouden met een prijs- en loonindexering. In de nu voorgelegde begrotingen zijn deze effecten nog niet meegenomen, omdat deze naar verwachting de komende jaren niet zeer groot zullen zijn. Wij adviseren wel om in de uitvoeringsovereenkomsten een accres op te nemen en hiermee rekening te houden in de gemeentelijke begroting vanaf 2019.

Risico huisvesting (organisatieperspectief)

Vanuit het perspectief van de nieuwe werkwijze is in beide varianten een aanzienlijk afbreukrisico voor de huisvesting en faciliteiten van de lessen in fase 2, 3 en 4, omdat de toekomst van het muziekschoolgebouw ongewis is.

Risico huisvesting (gemeenteperspectief)

Vanuit gemeenteperspectief is er rond de huisvesting een risico van onderdekking van de huisvestingskosten zoals die drukken op de eigen gemeentebegroting. Op het moment van schrijven van dit rapport is nog onduidelijk wat precies de mate van onderdekking is, uitgaande van een verhuuropbrengst van € 10.000 per jaar.

Duidelijk is uiteraard wel dat hier een zeker risico berust bij de verhuurder, aangezien een culturele bestemming van het gebouw niet tot grote of erg voorspelbare huuropbrengsten zal leiden. Tegelijkertijd kan worden gesteld dat ook een lage huuropbrengst toch welkom is, omdat dit nog altijd beter is dan helemaal geen huuropbrengst, zolang het muziekschoolgebouw er nog is.

In inhoudelijk opzicht brengt de onzekere toekomst van het gebouw een risico met zich mee van wegvallend aanbod. Voor fase 3 en 4 is dit geen beleidsprioriteit van de gemeente. Ten aanzien van de voortgang van fase 2 kan probleem worden opgelost in een nieuw te bouwen IKC/ brede school. Wij adviseren dit mee te nemen in de voorbereidingen van het IKC.

Risico tabel

	Variant 1	Variant 2
	<i>nieuwe organisatie</i>	<i>geen nieuwe organisatie</i>
Personeel	+/-	+/-
Draagvlak	+	+/-
Complexiteit	+	+/-
Stuurbaarheid	+	+
Financiering	+	+
Huisvesting	+/-	+/-

+ = gering - matig risico
+/- = matig - aanmerkelijk

Beslispunten

Ten behoeve van de implementatie van de nieuwe werkwijze en de voorbereiding op de nieuwe organisatie is het wenselijk dat het college zich (in aanvulling op de in het kader van de Tussenrapportage reeds genomen besluiten – zie p. 8-9), uitspreekt over de volgende beslispunten. Het college besluit:

- Kennis te nemen van de Eindrapportage muziekeducatie Opmeer en de daarin geschetste uitvoering van Muziekeducatie nieuwe stijl;
- Met het oog de gewenste uitvoering van muziekeducatie die in genoemd rapport is beschreven, te besluiten:
- Met ingang van 1 augustus 2018 de functie Muziekeducatie onder te brengen in een nieuw op te richten organisatie waar tevens de functies voor Opmeer Actief en het Opbouwwerk zijn ondergebracht, in overeenstemming met “Variant 1” zoals in het Eindrapport beschreven;
- Een definitief besluit over de vorm en functie van deze nieuw op te richten organisatie te nemen uiterlijk medio januari 2018;
- Op 1 augustus 2017 te starten met de nieuwe werkwijze zoals in het Eindrapport beschreven als “Variant 2”;
- Om de start van deze werkwijze op 1 augustus 2017 mogelijk te maken voorts het volgende te besluiten:
 - een budget van € 21.000 per jaar beschikbaar te maken voor de financiering van het gemeentelijk deel van 0,75 fte Combinatiefunctie Cultuur
 - het werkgeverschap / opdrachtgeverschap van deze combinatiefuncties onder te brengen bij een geschikte, professionele organisatie voor cultuureducatie en met deze organisatie een uitvoeringsovereenkomst te sluiten voor één jaar (van 1/8/17 tot 1/8/18);
 - het huidige gebouw MDO en de daarin aanwezige inventaris:
 - aan te merken als een voorziening met een sociaal/maatschappelijke functie en belang;
 - beschikbaar te stellen voor verhuur met als doel muzieklessen en andere culturele activiteiten mogelijk te maken;
 - deze verhuur in de overgangsfase door de gemeente te verrichten volgens een nader vast te stellen beleidsregel;
 - na oprichting van de nieuwe organisatie het gebouw en de daarin aanwezige inventaris te verhuren aan de nieuwe organisatie voor een bedrag niet hoger dan € 13.000 per jaar;

- een convenant te sluiten met alle relevante partijen waarin de gemeenschappelijke intentie en commitment om de nieuwe werkwijze gezamenlijk van de grond te tillen is vastgelegd
- voorts met alle relevante partijen aanvullende afspraken te maken over de onderlinge bijdragen en prestaties, in lijn met hetgeen daarover in de Eindrapportage is opgenomen;
- Aan de heer Drion van DRION advies de opdracht te verstrekken om in de periode februari – juli 2017 de opstart van de nieuwe organisatie te begeleiden en alle noodzakelijke voorbereidingen te treffen voor een goede implementatie van de nieuwe werkwijze; inclusief het voorbereiden van afspraken en rolverdeling tussen de relevante partijen;
- Een overeenkomst aan te gaan met het Jeugd Cultuur Fonds met als doel om ook voor kinderen die in minder draagkrachtige omstandigheden verkeren en die de muzieklessen van fase 2 hebben doorlopen de financiële drempel voor muzieklessen in fase 3 en 4 te verlagen; in deze overeenkomst een matchingsregeling af te spreken waarmee de door de gemeente ingezette gelden door het Fonds worden verdubbeld;

Vervolg

Met het vaststellen van deze besluiten zijn de voorwaarden vervuld om in de maanden voorafgaand aan de zomer 2017 te kunnen gaan werken aan de voorbereiding van de nieuwe aanpak. Belangrijke stappen die in deze periode worden doorlopen zijn bijvoorbeeld:

- vaststellen en ondertekenen convenant
- opstellen en ondertekenen diverse (samenwerkings-)overeenkomsten
- regelen voorwaarden combinatiefuncties
- vaststellen functie- en competentieprofielen aanjagers / cultuurcoaches
- formaliseren afspraken (tijdelijk) werkgever aanjagers / cultuurcoaches
- werving en selectie aanjagers / cultuurcoaches
- samenstellen en faciliteren stuurgroep
- voorbereiden exploitatie muziekschoolgebouw en huur- en gebruiksovereenkomsten
- fondswerving voor aanschaf instrumenten / opstart organisatie
- voorbereiding programma's
- overgang bestaande leerlingen muziekschool
- aanpassen faciliteiten
- aanschaf instrumenten en voorzieningen
- communicatie en PR
- lokale werkplekken aanjagers / cultuurcoaches

Gesprekspartners (tweede ronde)

- Betrokken beldisambtenaren en portefeuillehouder
- Directies scholen
- Directies kinderopvang en peuterspeelzalen
- Wijksteunpunten
- Muziekverenigingen
- Bibliotheek West-Friesland
- Adviesraad sociaal domein
- Plein C
- De Blauwe Schuit
- Muziekschool Hoorn
- COOL Heerhugowaard
- Jeugd Cultuur Fonds
- Stichting Leergeld
- Diverse experts
- Best-practice instellingen

Bijlagen

- Voorbeeld covenant Muziek Opmeer
- Begroting naar boekjaar (2017, 2018 en 2019 e.v.)
- Voorbeeld functieprofiel Aanjager / cultuurcoach
- Voorbeeld uitvoeringsovereenkomst combifuncties
- Voorbeeld beleidsregels Buurt-budgetten
- Bouwstenen voor huur en verhuur muziekschoolgebouw